

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1. INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1.1. CONCEPTO

El análisis situacional es el estudio del medio en que se desenvuelve la empresa en un determinado momento, tomando en cuenta los factores internos y externos mismos que influyen en cómo se proyecta la empresa en su entorno.

2.1.2. IMPORTANCIA

La importancia del análisis situacional se establece en los siguientes aspectos:

- Punto de partida de la planificación estratégica, es decir define los procesos futuros de las empresas.
- Reúne información sobre el ambiente externo e interno de la organización para su análisis, y posterior pronóstico del efecto de tendencias en la industria o ambiente empresarial.
- Conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones para controlar las debilidades, enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades utilizando las fortalezas de la compañía.
- Establece la relación que existe entre la empresa con sus clientes, proveedores, intermediarios y la competencia.

2.1.3. PARTES DEL ANÁLISIS SITUACIONAL

El desarrollo del análisis situacional comprende las siguientes partes o escenarios de acción de la empresa.

- Macroambiente o entorno general.
- Microambiente o entorno específico.
- Ambiente interno o empresa.

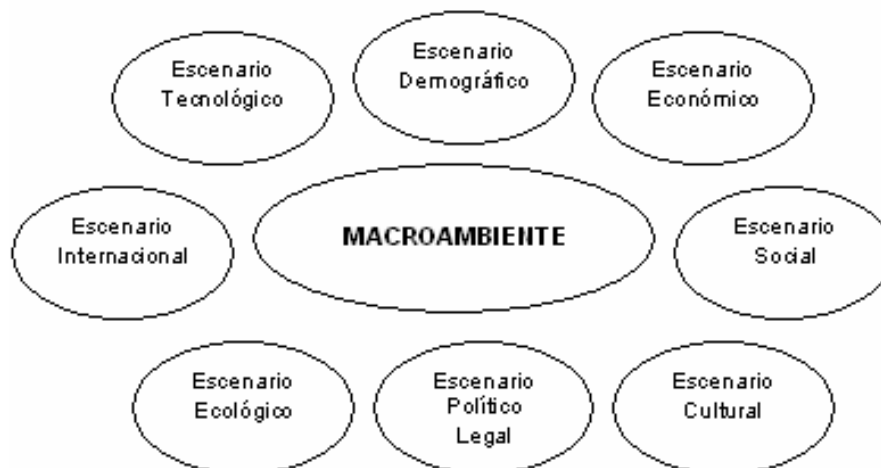
2.2. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

Ego Importaciones S.A. es una unidad legalmente constituida con personería jurídica, cuya administración, desarrollo y participación en el mercado nacional dependen del entorno del cual forma parte.

Siguiendo con el proceso de Planificación Estratégica se define la situación presente de la empresa, para lo cual se seleccionan las variables del entorno macro (externo) que tienen incidencia e impacto sobre la gestión de Ego Importaciones.

Para facilitar el análisis se consideran un conjunto de escenarios, los cuales a su vez contemplan un conjunto de factores que deben ser estudiados sistemáticamente.

Figura 2 - 1; MACROAMBIENTE



Elaborado por: Juan Gabriel Salgado

2.2.1. ESCENARIO DEMOGRÁFICO

2.2.1.1. POBLACIÓN

Según el último censo realizado en noviembre del 2001, la población del Ecuador llegó a un total de 12'156.608 habitantes.

Tabla 2 - 1; Población Total

POBLACIÓN TOTAL							
(Miles a mitad de cada año)							
Años	1990	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Ecuador	10,264	12,646	12,879	13,112	13,186	13,231	13,520

Fuente: CEPAL. Indicadores del Desarrollo Socioeconómico de América Latina y el Caribe.

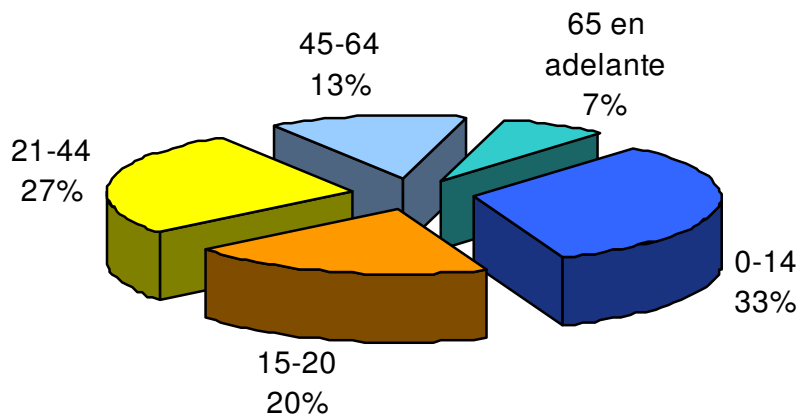
Actualmente y según datos estimados a julio de 2006, la población del Ecuador se calcula alcanzará los 13'547.510 habitantes, compuestos de la siguiente manera por género y edad.

Tabla 2 - 2; Población por sexo y edad

POBLACIÓN POR GÉNERO Y EDAD			
EDAD	%	HOMBRES	MUJERES
0 – 14 años	33.5	2'252.252	2'195.942
15 – 64	61.5	4'094.146	4'130.096
65 años en adelante	4.9	310.336	350.821
TOTAL	100	6'686.734	6'676.859
PROYECCIÓN 2005	13'363.593 habitantes		

Fuente: INEC.

Figura 2 - 2; Población por edad



Fuente: INEC.

La población ecuatoriana se caracteriza por ser fundamentalmente joven, es así que los niños comprendidos entre los 0 y 14 años representan un tercio de la población ecuatoriana, conjuntamente se halla que el segmento comprendido entre los 15 y 64 años representa cerca del 62% de población, es decir que la población económicamente activa del Ecuador es la de mayor proporción, y por último se aprecia que la población ecuatoriana esta igualmente repartida entre los géneros.

▪ **CONNOTACIÓN PARA EGO IMPORTACIONES**

La empresa Ego Importaciones con sus productos Bésame se dirigen al segmento de mercado de mayor proporción ecuatoriana, es decir a mujeres comprendidas entre los 15 y 64 años, que además son quienes poseen mayor capacidad adquisitiva y de trabajo. Sin embargo se debe tomar en cuenta que no toda la población que ha crecido pertenece a un nivel socioeconómico medio y alto, que es el nivel al que se dirige la lencería de marca Bésame.

▪ OPORTUNIDAD

Estos factores de la descomposición poblacional ecuatoriana son una oportunidad de bajo impacto en la comercialización de lencería, puesto que el segmento de mercado de lencería se ajusta al sector de mayor proporción ecuatoriana que son las mujeres de 15 a 64 años de edad.

2.2.2. ESCENARIO ECONÓMICO

2.2.2.1. INFLACIÓN

La inflación es el aumento generalizado del nivel de precios de bienes y servicios, por tanto el descenso de estos últimos 6 años resulta alentador tanto para consumidores como para empresarios ecuatorianos.

Tabla 2 - 3; Inflación Anual – Últimos Años

AÑOS	PORCENTAJE
2001	22,4
2002	9,4
2003	6,1
2004	1,95
2005	2,48
2006	3,21

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Figura 2 - 3; Inflación Anual – Últimos Años



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Pese a que desde el año 2000 la tendencia del índice inflacionario en el Ecuador ha tendido a la baja, al hacer una comparación entre el primer trimestre del año 2005 con el actual 2006, el incremento que se obtiene es casi en el doble de la proporción.

- **CONNOTACIÓN PARA EGO IMPORTACIONES**

Para la empresa Ego Importaciones, como para las empresas de cualquier sector de la producción, el incremento de la inflación provoca una disminución del poder adquisitivo de la población, ocasionando disminuciones de ventas en aquellos productos que no son una primera necesidad como es el caso de los productos Bésame.

- **OPORTUNIDAD**

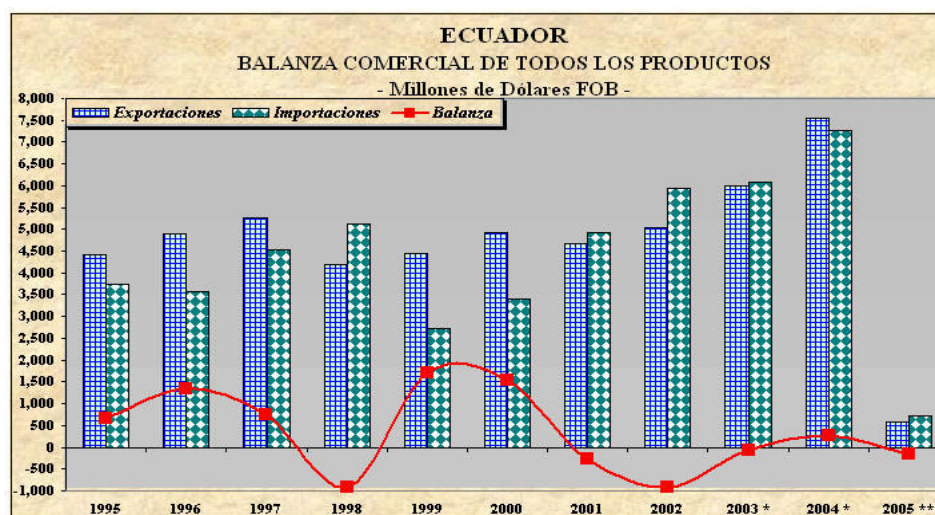
Pese al incremento inflacionario del último año, en general los bajos índices expresados permiten mantener un equilibrio en precios, lo que se constituye en una oportunidad de mediano impacto, esto a su vez ocasiona expectativas de crecimiento y aumento de participación en el mercado, debido a la estabilidad en el poder adquisitivo de las personas.

2.2.2.2. BALANZA COMERCIAL

La balanza comercial es una cuenta que registra sistemáticamente las transacciones comerciales de un país; saldo del valor de las exportaciones menos las importaciones de bienes en un periodo determinado, generalmente un año. Si las exportaciones son mayores que las importaciones se habla de un superávit; de lo contrario, de un déficit comercial.⁵

⁵ **ACOSTA**, Alberto, Breve Historia Económica del Ecuador, Corporación Editora Nacional, Quito 2002, Página 272.

Figura 2 - 4; Balanza comercial



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaboración: Información Central-Proyecto Servicio de Información Agropecuaria del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Tabla 2 - 4; Importaciones por grupos de productos

IMPORTACIONES POR GRUPOS DE PRODUCTOS				
(Cifras en miles de US dólares)				
(Período Enero - Julio)				
RUBROS	2005	2006	DIFERENCIA	
			VALOR	%
TOTAL IMPORTACIONES	5.704.423	6.653.603	949.180	16,6
BIENES DE CONSUMO	1.374.511	1.505.260	130.749	9,5
- No duraderos	782.440	858.571	76.131	9,7
- Duraderos	592.071	646.689	54.618	9,2
* CIFRAS PROVISIONALES 2005 Y PERIODO ENERO - JULIO 2006				

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaboración: División de estudios de economía internacional y de comercio exterior – MICIP

En lo que va del año 2006 se registró un superávit comercial de USD531 millones, lo que representa un incremento significativo en comparación con los resultados obtenidos durante el mismo período del año anterior. Sin embargo la cotización del precio del barril de petróleo en el mercado es lo que ha permitido que las exportaciones superen a las importaciones, no obstante el saldo de la balanza comercial no petrolera registró un déficit de 4.3 % frente al 2005 en los primeros meses del año.

Tabla 2 - 5; Exportaciones por grupos de productos

EXPORTACIONES POR GRUPOS DE PRODUCTOS					
(Cifras en miles de US dólares)					
(Período Enero - Julio)					
RUBROS	2005	2006	DIFERENCIA		
			VALOR	%	
TOTAL EXPORTACIONES	5.531.057	7.185.383	1.654.326	29,9	
PETROLERAS	3.104.425	4.493.854	1.389.429	44,8	
NO PETROLERAS	2.426.632	2.691.529	264.897	10,9	
* NO TRADICIONALES	1.300.714	1.460.212	159.498	12,3	
- NO TRADIC. PRIMARIOS	371.023	428.515	57.492	15,5	
- NO TRADIC. INDUSTRIAL.	929.691	1.031.697	102.006	11,0	
- Prendas vestir textiles	15.650	8.163	-7.487	-47,8	
* CIFRAS PROVISIONALES 2005 Y PERIODO ENERO - JULIO 2006					

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaboración: División de estudios de economía internacional y de comercio exterior – MICIP

En referencia a las exportaciones del 2006, se observa que el sector textil ecuatoriano experimenta un decremento que hasta el momento es del 47.8% con relación a las exportaciones del año 2005, que evidencia un decremento sustancial en las exportaciones de textiles del Ecuador al resto del mundo.

Tabla 2 - 6; Importaciones de ropa de cama, lencería.

DESCRIPCION	2002 VALOR CIF (MILES USD)	2003 VALOR CIF (MILES USD)	2004 VALOR CIF (MILES USD)	2005 VALOR CIF (MILES USD)	2006 VALOR CIF (MILES USD)
- Ropa de cama sin estampar, de algodón, excepto de punto	28.25	132.55	18.51	109.07	119.28
- Corsés, tirantes, ligas y artículos similares y sus partes, incluso de punto	28.67	6.17	56.73	52.77	89.98
- Ropa de cama estampada, de algodón, excepto de punto	23.99	100.99	50.30	97.99	59.52
- Ropa de cama estampada, de fibras sintéticas o artificiales, excepto de punto	19.49	57.17	9.29	93.39	48.18
- Ropa de cama sin estampar, de fibras sintéticas o artificiales, excepto de punto	12.23	9.37	47.59	42.49	26.17
- Ropa de cama sin estampar, de las demás materias textiles, excepto de algodón y de fibras sintéticas o artificiales, excepto de punto	5.27	5.71	14.75	14.87	6.86
- Ropa de cama estampada, de las demás materias textiles, excepto de punto	30.18	0.06	2.52	6.97	1.35
- Ropa de cama, de punto, de las demás materias textiles, excepto de fibras sintéticas o artificiales	70.54	1.16	4.93	8.27	1.27
- Ropa de cama, de punto, de fibras sintéticas o artificiales	0.09	0.02	1.49	1.22	0.12
	218.71	313.20	206.11	427.04	352.73

Fuente: Banco Central del Ecuador. Elaboración: CORPEI

Entre tanto en esta tabla se observa que año tras año las importaciones de lencería y ropa de cama se han incrementado en un promedio anual del 25%. Si bien parecería que las importaciones de ropa de cama han experimentado un crecimiento del 107% entre los años 2004 y 2005, cabe anotar que la CORPEI no se responsabiliza por la veracidad de la información vertida por el Banco Central del Ecuador.

Para este año 2006 las importaciones de ropa de cama no han llegado a superar las del año anterior en el mismo período (Enero – Julio), aunque evidentemente éstas crecerán por las importaciones que se realizarán para el período de Navidad.

Tabla 2 - 7; Importaciones de lencería por país

PAIS	2004	2005	2006
	VALOR CIF (MILES USD)	VALOR CIF (MILES USD)	VALOR CIF (MILES USD)
COLOMBIA	30.24	102.60	105.26
INDIA	0.00	0.00	70.55
ESTADOS UNIDOS	23.95	105.95	57.55
PANAMA	41.99	26.81	52.29
PERU	17.25	49.32	48.64
BRASIL	0.48	11.01	8.17
CHINA, REP. POPULAR	42.35	49.15	4.02
CHILE	15.90	26.54	2.70

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaboración: CORPEI

Finalmente vale citar que las importaciones de Ecuador en ropa de dormir y lencería, provienen en su mayoría de Colombia, Estados Unidos, Panamá y Perú. Siendo de Colombia las exportaciones a Ecuador en textiles y confecciones igual a los USD 55´919.360 en el 2005 de acuerdo a las cifras publicadas por PROEXPORT.

▪ **CONNOTACIÓN PARA EGO IMPORTACIONES**

Ego Importaciones comercializa lencería misma que está compuesta por ropa interior y ropa de cama en algodón o material sintético, y como muestra el análisis y sus gráficas es un rubro que en los últimos años ha despuntado significativamente, sobre todo aquella lencería proveniente de Colombia como es el caso de las marcas Leonisa y Bésame.

▪ **OPORTUNIDAD**

El aumento significativo de las importaciones de lencería al Ecuador, sumado a la disminución en las exportaciones de lencería que reflejan un desvanecimiento de la industria textil ecuatoriana, se muestra como una oportunidad de alto impacto para Ego Importaciones, puesto que reflejan el crecimiento y aceptación del mercado ecuatoriano por prendas de vestir provenientes de países como Colombia y Estados Unidos.

2.2.2.3. ARANCELES

Cada país desarrolla actividades comerciales con otros, por tanto necesita de estos para satisfacer las diferentes necesidades de sus habitantes, sin embargo uno de los principales requerimientos que permite el acceso efectivo de los bienes de un país a otro, lo constituye el pago de aranceles, que no son sino tasas proporcionales al valor del bien a importar.

Los motivos para imponer aranceles suelen relacionarse con el deseo de un Estado de proteger la producción local de un bien, por lo que, cuanto más estratégica sea la industria local del bien importado, usualmente será más alto el arancel impuesto.

Esto implica que el arancel encarecerá y volverá poco competitivos en el mercado local a los productos que un país importa, bajo la premisa (pocas veces cumplida) de que ello evitará la pérdida de empleos locales y permitirá el crecimiento de la industria nacional de esos productos, hasta volverla competitiva.

En el Ecuador; el arancel de importaciones vigente, se modificó sobre la base de la Decisión 570 (diciembre del 2003) de la CAN. Los niveles que constan en el arancel nacional son: 0%, 5%, 10%, 15% y 20%.

▪ **CONNOTACIÓN PARA EGO IMPORTACIONES**

Para la lencería importada de Colombia como Bésame rige un arancel 0% debido a convenios comerciales logrados entre los países pertenecientes a la CAN, así al ingresar la mercadería el desembolso de impuestos recae sobre el pago del IVA.

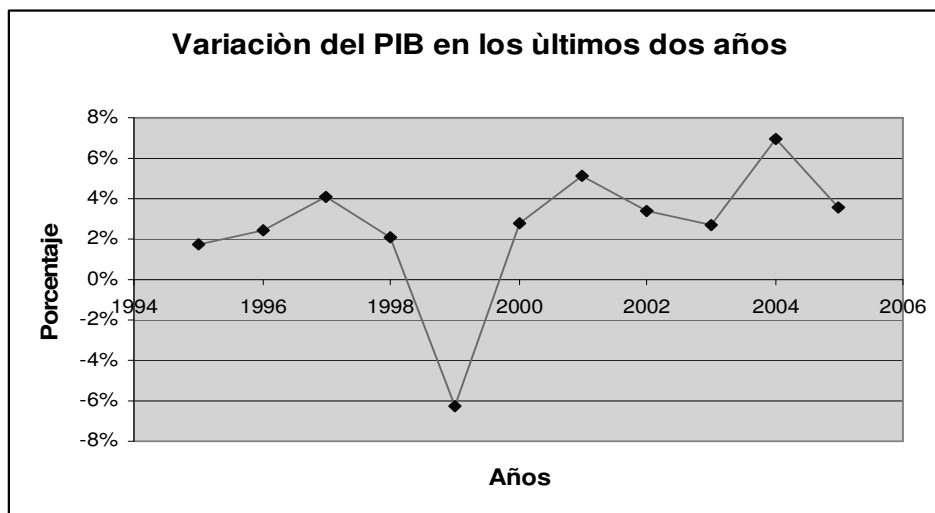
▪ **OPORTUNIDAD**

La existencia de acuerdos multilaterales con países como Colombia, Bolivia y Perú a través de la CAN, permiten una reducción de aranceles, lo cual se convierte en una oportunidad de mediano impacto puesto que este no encarece a los bienes importados por Ego Importaciones.

2.2.2.4. PRODUCTO INTERNO BRUTO

El PIB es el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional durante un período de tiempo determinado que generalmente es un trimestre o un año.

Figura 2 - 5; Variación del PIB últimos años



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Tabla 2 - 8; Variación del PIB últimos años

FECHA	VALOR
Enero-01-2006	4.32 %
Enero-31-2005	4.74 %
Enero-31-2004	7.92 %
Enero-31-2003	3.58 %
Enero-01-2002	4.25 %
Enero-01-2001	5.34 %
Enero-01-2000	2.80 %
Enero-01-1999	-6.30 %

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Como se observa en el año 2006 hay un crecimiento del 4.32% en el PIB, tomando en cuenta que el crecimiento del PIB petrolero es de 27%, mientras que del PIB no petrolero es de apenas 2.4% en el mismo año. Esto que muestra claramente que el crecimiento está dado por los altos precios internacionales del petróleo y que la situación económica del país depende completamente de esta producción.

▪ **CONNOTACIÓN PARA EGO IMPORTACIONES**

Para la empresa Ego Importaciones, como para las empresas de cualquier sector, el incremento de la producción total ecuatoriana, aún si está dada por una mayor producción petrolera expresa una mayor estabilidad económica y social que apunta a un crecimiento de las empresas en general.

▪ **OPORTUNIDAD**

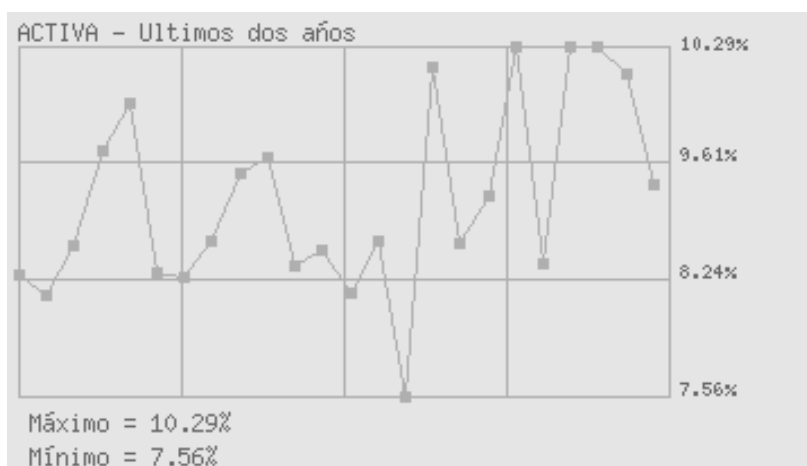
Es una oportunidad de bajo impacto, puesto que el PIB no refleja la situación económica y social de los ecuatorianos, pero sirve como referente de la riqueza que mueve al país, y al estar esta en crecimiento, asegura que el comercio se mantendrá o crecerá por el momento.

2.2.2.5. TASAS DE INTERÉS

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero, que al igual que el precio de cualquier producto, cuando existe más en el mercado baja y cuando hay escasez sube.

Existen varios tipos de tasas de interés, sin embargo para el análisis se tomará en consideración tan solo la tasa activa o de colocación, que es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Sería también prudente indicar que las tasas de interés no corresponden a valores impuestos por el Banco Central del Ecuador, sino que éstas quedan determinadas por el mercado, siendo sin embargo el Banco Central del Ecuador la institución financiera que calcula semanalmente las tasas de interés en función de la información que remiten las instituciones financieras los días jueves de cada semana.

Figura 2 - 6; Variación de la tasa activa



Fuente: Banco Central del Ecuador

Las tasas de interés pueden estimular o desalentar la inversión, el consumo y ahorro, todo en función de los índices y variaciones que se presenten. Pese a que las tasas no han fluctuado desmedidamente en los últimos años, el porcentaje de la tasa de interés pasiva que en promedio alcanza el 8.5%, es muy alto para un país dolarizado como el Ecuador.

▪ **CONNOTACIÓN PARA EGO IMPORTACIONES**

Pese a que Ego Importaciones no trabaja con préstamos para la importación de lencería, es remarcable que en caso de optar por financiamiento la tasa de interés activa perjudicaría los márgenes de rentabilidad de la empresa ya que estos se ubican en un porcentaje promedio del 17%.

▪ **AMENAZA**

Esto es una amenaza de mediano impacto para Ego Importaciones, ya que al acceder a préstamos para invertir en equipos e infraestructura o para importar mayores montos mercadería, se arriesgarían los márgenes de ganancia de la empresa.

2.2.3. ESCENARIO SOCIAL Y CULTURAL

2.2.3.1. SUELDOS y SALARIOS

La tabla de ingresos pone en manifiesto la difícil situación económica que viven algunos sectores del país, pues los sueldos y salarios no corresponden al necesario para cubrir las necesidades de un hogar. Además teniendo en cuenta que la mujer en el Ecuador juega un papel predominante en la sociedad, es sorprendente percibir como su ingreso es menor al del hombre, sin importar la actividad en la que se desempeñe.

Figura 2 - 7; Mujer en el trabajo



Fuente: imágenes google

Tabla 2 - 9; Ingreso promedio mensual

INGRESO PROMEDIO MENSUAL, SEGÚN SECTORES ECONÓMICOS Y GÉNERO (año 2002)				
SECTORES ECONÓMICOS POR GÉNERO	CIUDADES PRINCIPALES			
	QUITO	GUAYAQUIL	CUENCA	MACHALA
CIUDADES PRINCIPALES	317	252	241	219
Hombres	383	295	297	256
Mujeres	226	175	171	150
SECTOR MODERNO	384	339	315	297
Hombres	422	385	356	331
Mujeres	312	244	247	206
SECTOR INFORMAL	261	188	193	181
Hombres	317	216	240	208
Mujeres	187	134	140	140
ACTIVIDADES AGROPECUARIAS Y PECUARIAS	355	146	84	221
Hombres	510	147	121	225
Mujeres	76	135	50	196
SERVICIOS DOMÉSTICOS	95	107	79	84
Hombres	74	133		77
Mujeres	96	103	79	85

FUENTE: INEC y Dirección Nacional de Migración del Ecuador

2.2.3.2. DESEMPLEO Y SUBEMPLEO

Actualmente el Ecuador es un país con altos índices de desempleo, siendo ésta una realidad palpable y uno de los principales motivos que genera altos índices de migración, ya que limita la capacidad de crecimiento económico global.

Tabla 2 - 10; Tabla de desempleo 2006

FECHA	VALOR
Octubre-31-2006	9.98 %
Septiembre-30-2006	10.40 %
Agosto-31-2006	9.94 %
Julio-31-2006	10.15 %
Junio-30-2006	10.73 %
Mayo-31-2006	10.09 %
Abril-30-2006	10.25 %
Marzo-31-2006	10.43 %
Febrero-28-2006	10.58 %
Enero-31-2006	10.21 %
Diciembre-31-2005	9.30 %
Noviembre-30-2005	9.71 %
Octubre-31-2005	9.82 %
Septiembre-30-2005	10.75 %
Agosto-31-2005	11.01 %
Julio-31-2005	11.12 %
Junio-30-2005	10.99 %
Mayo-31-2005	10.60 %
Abril-30-2005	10.62 %
Marzo-31-2005	11.10 %
Febrero-28-2005	11.97 %
Enero-31-2005	11.50 %
Diciembre-31-2004	9.90 %

* DESEMPLEO.- Ocio involuntario, falta de trabajo.

FUENTE: Banco Central del Ecuador

Tabla 2 - 11; Subempleo 2005

MES	SUBEMPLEO
Enero	45.4%
Febrero	45.24 %
Marzo	48.23 %
Abril	47.32 %
Mayo	51.33 %
Junio	48.47 %
Julio	47.58%
Agosto	45.10%
Septiembre	45.25%
Promedio año 2005	47.10%

*SUBEMPLEO.- Insuficiente utilización de la capacidad de trabajo (mano de obra) disponible.

FUENTE: Banco Central del Ecuador

Tabla 2 - 12; Tabla de desempleo por sexo y edades 2006

NACIONAL URBANO		HOMBRES	MUJERES
10 a 17 años	21,45%	22,45%	19,78%
18 a 29 años	16,60%	12,33%	22,56%
30 a 39 años	7,13%	3,79%	11,26%
40 a 49 años	5,41%	3,80%	7,37%
50 a 64 años	4,04%	3,95%	4,18%
65 años y más	5,45%	6,73%	2,68%

FUENTE: INEC

La tabla muestra como son las mujeres quienes en una mayor proporción sufren de desempleo, y muy particularmente aquellas mujeres comprendidas entre los 18 y 39 años de edad.

Podrían considerarse a los sueldos y salarios como una amenaza, pues el que estos sean bajos implica una limitación de consumo en bienes y

servicios, asimismo el desempleo y subempleo podrían considerarse como otra amenaza, pues la falta de fuentes de empleo genera problemas sociales y económicos que disminuyen el poder adquisitivo de las personas, limitando el consumo de bienes por falta de efectivo circulante.

▪ **CONNOTACIÓN PARA EGO IMPORTACIONES**

Los bajos sueldos y salarios junto con el desempleo y subempleo, no constituyen una amenaza efectiva para Ego Importaciones, ya que gracias a estos factores la empresa facilita su proceso de construcción de redes de distribución, conformando equipos de mujeres comprendidas entre los 18 a 39 años, que son el porcentaje mayor de mujeres desempleadas, y que además son quienes más desean generar recursos para sus hogares.

Adicionalmente este equipo de mujeres es el grupo objetivo de la empresa, es decir son consumidoras activas de la lencería que comercializa la empresa, por tanto los beneficios se consiguen atrayendo a un número cada vez mayor de vendedoras que a la vez son consumidoras.

▪ **OPORTUNIDAD**

Estos factores son una oportunidad de alto impacto en mercados como el ecuatoriano, porque los altos índices de desempleo de las mujeres, ha logrado formular nuevas alternativas de empleo como las ventas directas o vendedores independientes. Por tanto es una gran ventaja de crecimiento para Ego Importaciones, porque se puede disponer de mano de obra para la construcción de redes de distribución fundamentadas en la venta directa.

2.2.3.3. FECHAS COMERCIALES

Las fechas festivas del Ecuador en las que se reportan el mayor volumen de ventas de productos como lencería son:

- 24 – 25 de Diciembre (Navidad)
- 31 de Diciembre 1 de Enero (Año Nuevo)
- 14 de Febrero (Día de San Valentín)
- 8 de Marzo (Día de la Mujer)
- 2do Domingo de Mayo (Día de la Madre)

▪ CONNOTACIÓN PARA EGO IMPORTACIONES

Ego Importaciones y sus productos Bésame admiten cambios importantes en sus ventas sobre todo en aquellos meses donde se ofrecen obsequios a las mujeres por días especiales, como en las fechas enumeradas anteriormente.

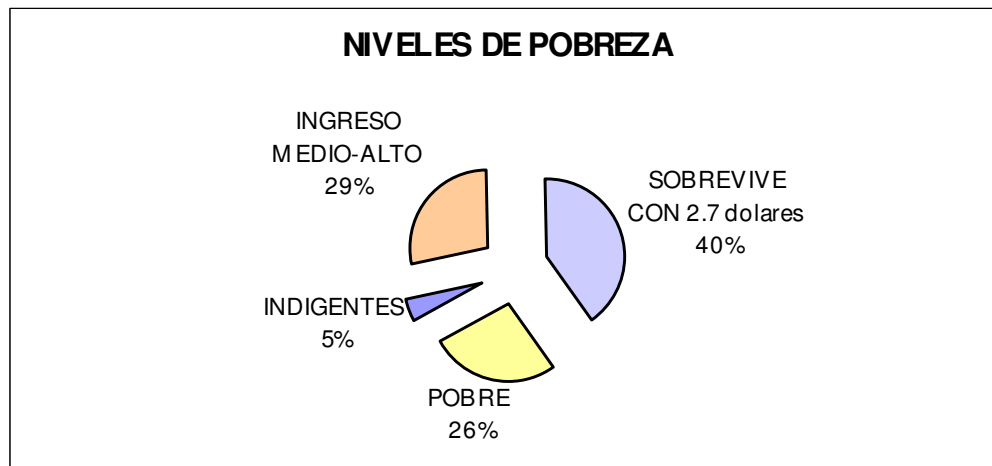
▪ OPORTUNIDAD

Este factor es considerado una oportunidad de mediano impacto para todas las empresas, Y resulta positivo para Ego Importaciones ya que contribuye a mantener un volumen de ventas favorables en los meses que contiene fechas festivas.

2.2.3.4. POBREZA

La dolarización no ha logrado frenar el aumento de la pobreza en el Ecuador aunque la divisa estadounidense disminuyó su avance, según se desprende de una encuesta del Instituto de Estadísticas y Censos INEC. En los sectores urbanos del país 4 de cada 10 personas sobreviven con menos de 2,7 dólares al día y el 41,4 % de la población urbana, es decir, 3,21 millones de personas, es pobre en las ciudades ecuatorianas, mientras que 586.000 ciudadanos son indigentes, según los datos del INEC.

Figura 2 - 8; Niveles de Pobreza



Fuente: INEC

- **CONNOTACIÓN PARA EGO IMPORTACIONES**

Los productos Bésame se dirigen a un segmento de mercado medio y medio alto, es decir se enfocan en la porción minoritaria de la población, la cual representa cerca del 30%, limitando el tamaño del mercado de lencería al que se dirige Ego Importaciones.

- **AMENAZA**

Para el mercado ecuatoriano y para Ego Importaciones en particular la pobreza representa una amenaza de mediano impacto, pues es sinónimo de escasez, y por ende de bajos niveles de consumo, además de que limita el tamaño del mercado ecuatoriano a un tercio de la población.

2.2.3.5. TENDENCIAS EN LA MODA

En los años 70 el destape sirvió de base para la nueva industria de ropa interior. Para nuestros días el color, diseño y la creatividad marcan la tendencia que creció de la mano con los dictámenes de la moda. La lencería pasa a ser un accesorio que interpreta perfectamente las necesidades, preferencias y opiniones de la mujer moderna, confirmando que la lencería y el autoestima están íntimamente ligadas en nuestros días.

La tendencia y de acuerdo al estudio del mercado de la moda íntima y de baño en los EUA, realizado por la Oficina Económica y Comercial de España en Nueva York, dice que la lencería sigue dos corrientes principalmente, la comodidad y la sensualidad. Además recalca que el mercado ha demandado prendas de estilos menos clásicos y con la menor cantidad de costuras posibles, en tejidos de fácil lavado y cuidado, mientras que en lo referente a colores la variedad se amplió de los clásicos negro, blanco y piel⁶.

Mundialmente marcas como Victoria's Secret y marcas de diseñadores de moda como Calvin Klein, Armani, Donna Karan, y Cristián Lacroix, han sacado al mercado líneas de ropa interior que buscan darle a las prendas íntimas estatus de alta costura. Con esto, las marcas comienzan a tener un peso que antes no se había visto, y las consumidoras se alinean y buscan una firma, un prestigio y un estilo en particular.

Figura 2 - 9; Lencería actual



Fuente: Oficina Económica y Comercial de España en Nueva York

⁶ **Oficina Comercial de España en Nueva York, El mercado de moda íntima y baño en EUA,**
<http://www.fashionfromspain.com>

▪ **CONNOTACIÓN PARA EGO IMPORTACIONES**

Ego Importaciones tiene la ventaja de contar con productos de la empresa Prendas Íntimas Bésame; empresa que en su política de calidad ofrece: “Dar cumplimiento al consumidor al suministrarle prendas íntimas de excelente calidad, reconocidas por la sensualidad y comodidad de sus diseños, tanto nacional como internacionalmente”.

Es decir que Ego Importaciones a través de Bésame Prendas Íntimas cumple con las demandas del mercado, al ofrecer líneas de lencería que siguen las tendencias del mercado.

▪ **OPORTUNIDAD**

Que la empresa proveedora Prendas Íntimas Bésame esté a la vanguardia de las tendencias en el diseño de lencería, es una oportunidad de alto impacto para la empresa Ego Importaciones, ya que con esto asegura la aceptación de la lencería en el mercado, así como su diferenciación de los competidores directos.

2.2.4. ESCENARIO POLÍTICO – LEGAL

2.2.4.1. CORRUPCIÓN.

La corrupción es una enfermedad que padece el Ecuador en el ámbito político, a nivel del Congreso Nacional, Asamblea y poder ejecutivo, en ella se observa que los intereses personales son primordiales y las necesidades del pueblo son circunstanciales.

Esta crisis política no tiene origen reciente, pero en los últimos años ha llegado a su punto máximo. Así Ecuador forma parte de la lista negra dentro de los países más corruptos, ocupando el puesto 117 de 159.

Además figura entre los países de América Latina que registran la mayor decepción por sus gobernantes, nivel que se mide en una aprobación de apenas el 22% de las personas, solo un 43% de ecuatorianos cree en la democracia.

CONNOTACIÓN PARA EGO IMPORTACIONES

El enriquecimiento exagerado en la clase política del país, significa el empobrecimiento de cientos de ciudadanos, lo cual no es beneficioso para la sociedad en general. Para Ego Importaciones la corrupción limita el tamaño de los mercados reduciéndolos a las clases más pobres de la sociedad, además crea incertidumbre y malestar en los consumidores, reduciendo las adquisiciones de bienes suntuarios como la lencería Bésame.

AMENAZA

La corrupción es considerada una amenaza de mediano impacto debido a que genera crisis sociales y políticas, que acarrearán problemas de índole financiero en el ámbito nacional, adicionalmente disminuye los niveles de confiabilidad del país y limita la inversión extranjera.

2.2.4.2. ELECCIONES

Al acercarse el tiempo de elecciones en el Ecuador, la economía se ve afectada por la incertidumbre del nuevo gobierno, esto a su vez crea un desconcierto en los ciudadanos por el temor a que se adopten nuevas medidas económicas que perjudiquen a los diversos sectores empresariales del país.

Además la falta de propuestas por los candidatos presidenciales en temas como son el TLC, la base de Manta, la Asamblea Constituyente, el Congreso Nacional, las preferencias arancelarias, la educación, los ingresos petroleros, la dolarización y las tasas de interés, hace que el país viva un actual entorno de desesperación y descontento.

El hecho de que Álvaro Noboa haya participado en tres campañas electorales no significa que tenga más experiencia, ya que en la práctica esto significa haber ocupado cargos públicos, haber fundado un partido de verdad y haber hecho una carrera en él mismo, porque cabe aclarar

que el Prian de Álvaro Noboa no es un partido político sino una gran empresa electoral.

Incluso el cargo como presidente de la Junta Monetaria, en el Gobierno de Abdalá Bucaram, no le beneficia mayormente, por lo menos no más que a Rafael Correa, quien también ocupó un cargo público, en calidad de Ministro de Economía, durante corto tiempo en el Gobierno de Palacios.

Figura 2 - 10; Elecciones



Fuente: Revista Vanguardia

- **CONNOTACIÓN PARA EGO IMPORTACIONES**

La falta de propuestas por los candidatos presidenciales en temas relacionados a las importaciones como son el TLC, la base de Manta, la Asamblea Constituyente, las preferencias arancelarias, y las tasas de interés, hacen que las empresas como Ego Importaciones teman a que se adopten nuevas medidas económicas que perjudiquen a sus sectores empresariales.

- **AMENAZA**

La ausencia de propuestas hace que las elecciones presidenciales se avizoren como una amenaza de mediano impacto, ya que anuncian un entorno de incertidumbre y confusión.

2.2.5. ESCENARIO TECNOLÓGICO

Dentro de este aspecto se puede encontrar diferentes programas de computación que pueden ayudar a la empresa a cumplir sus funciones con eficiencia y eficacia sobre todo en el manejo de inventarios en bodegas.

▪ CONNOTACIÓN PARA EGO IMPORTACIONES

Sin mencionar ningún software en particular, la empresa Ego Importaciones debería utilizar uno que cumpla con las siguientes funciones:

- Seguimientos de clientes.
- Contabilidad.
- Punto de ventas.
- Manejo de contratos/cuenta de cliente.
- Compra, manejo de inventario y bodega.
- Call Center.
- Gestión de cobros.

Figura 2 - 11; Tecnología



Fuente: imágenes google

▪ OPORTUNIDADES

Todo avance tecnológico aplicado a una empresa representa una oportunidad de mediano impacto, ya que ofrece ventajas, con herramientas diseñadas para dar respuestas de forma rápida y sencilla a todas y cada una de las necesidades que plantea un entorno de estas características.

2.2.6. ESCENARIO INTERNACIONAL

2.2.6.1. ZLC

Figura 2 - 12; ZLC



Fuente: www.comunidadandina.org/comercio/zona_1.htm

Los esfuerzos de los países andinos estuvieron dirigidos a lograr la integración comercial mediante un programa de liberación del comercio y un arancel externo común, así como otros mecanismos e instrumentos. Como resultado de ello, se tiene una zona de libre comercio desde 1993 y una unión aduanera que, aunque imperfecta, comenzó a operar desde 1995.

Los Presidentes de los países de la Comunidad Andina acordaron, en la Cumbre de Quito, en julio de 2004, profundizar la integración comercial andina a partir del perfeccionamiento de la zona de libre comercio (ZLC) y el progreso hacia el mercado común.

La zona de libre comercio es el espacio por donde circulan libremente las mercaderías, sin pagar arancel y sin restricciones, y se forma eliminando aranceles y restricciones que se aplican a las importaciones originarias de la subregión⁷.

De acuerdo a Ley Orgánica de Aduanas en el artículo 71: “La zona de libre comercio es el régimen que permite el intercambio de mercancías, libre del pago de impuestos aduaneros, entre países integrantes de una zona de territorio delimitado y de mercancías originarias de los mismos, sujeto a las formalidades aduaneras previstas en los respectivos convenios internacionales”⁸.

⁷ **COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES**, Integración Comercial - Zona de Libre Comercio, http://www.comunidadandina.org/comercio/zona_1.htm

⁸ Ley Orgánica de Aduanas, Artículo 71, Zona de Libre Comercio.

A diferencia de otros grupos regionales que se plantean la conformación de la ZLC como un fin en sí mismo, la Comunidad Andina la considera como un medio o un paso intermedio hacia una integración más profunda, que consiste o es el resultado de la liberación de la totalidad de las mercaderías, sin excepción.

- **CONNOTACIÓN PARA EGO IMPORTACIONES**

Los nuevos desafíos que plantea la globalización han generado la necesidad de profundizar la integración comercial mediante el perfeccionamiento de la zona de libre comercio y la adopción de una política arancelaria común, esto ha beneficiado a la importación de ciertos productos como la lencería colombiana, misma que se beneficia de un arancel de importación del 0%.

- **OPORTUNIDAD**

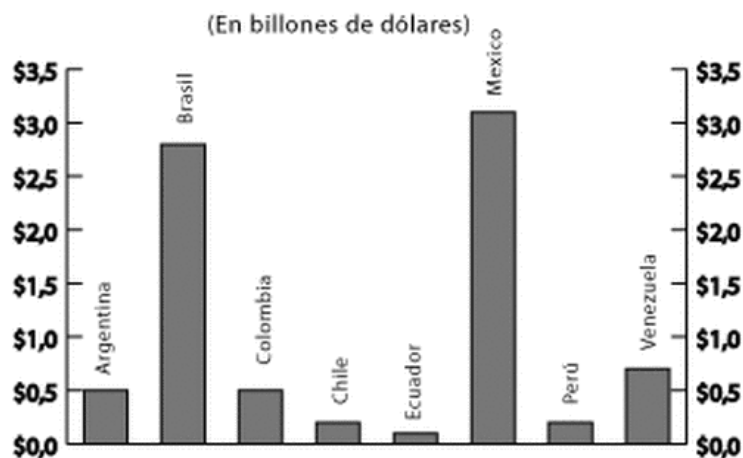
Debido a los convenios comerciales logrados entre los países pertenecientes a la CAN, se ha logrado una reducción de aranceles que transmite a la importación de lencería una oportunidad de mediano impacto, puesto que este no encarece a los bienes importados por Ego Importaciones.

2.2.6.2. VENTAS DIRECTAS

La venta directa es el canal de distribución alternativo más poderoso que transforma el mundo de los negocio, más de 97 billones de dólares se venden en el ámbito mundial a través de este canal, con ingresos adicionales para más de 54 millones de personas en el mundo.⁹

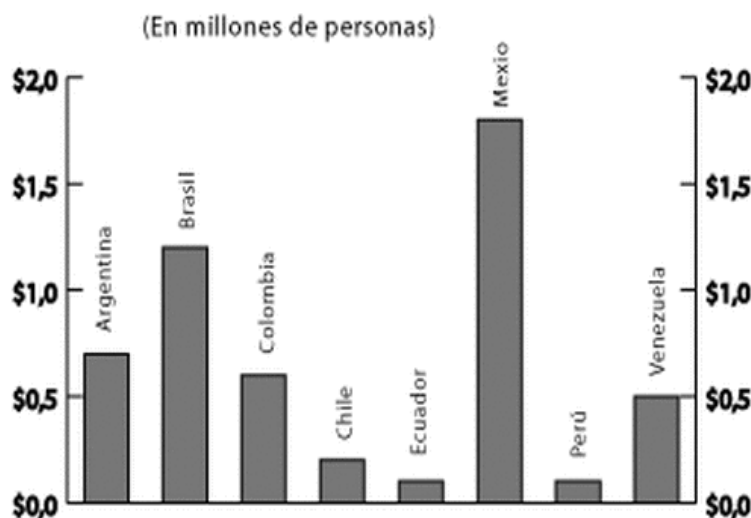
⁹ **ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE VENTA DIRECTA**, Venta directa en Latinoamérica, <http://www.acovedi.org.co>

Figura 2 - 13; Ventas directas en Latinoamérica



Fuente: Asociación Colombiana de Venta Directa

Figura 2 - 14; Fuerza de ventas directas en Latinoamérica

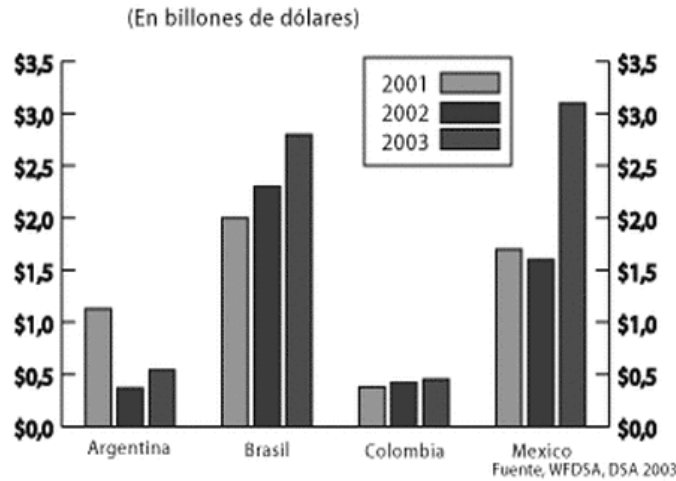


Fuente: Asociación Colombiana de Venta Directa

En Latinoamérica 2 países producen por medio de este canal ventas superiores al billón de dólares: Brasil con 2.8 Billones de dólares y México con 3.1 Billones de dólares. La participación de estos países billonarios en las ventas mundiales es del 3.1% y del 3.5% respectivamente, por su parte, Argentina, Venezuela y Colombia tienen una participación del 0.62%, 0.7% y 0.52% respectivamente.

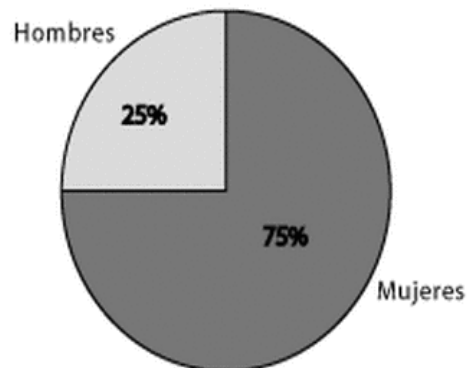
Y es que la venta directa se ha constituido en el canal de distribución alternativo más poderoso en los últimos 6 años, como lo muestra su evolución¹⁰.

Figura 2 - 15; Evolución de las ventas directas en Latinoamérica



Fuente: Asociación Colombiana de Venta Directa

Figura 2 - 16; Participación demográfica mundial en ventas directas



Fuente: Asociación Colombiana de Venta Directa

¹⁰ ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE VENTA DIRECTA, Venta directa en Latinoamérica, <http://www.acovedi.org.co>

Cada año, el crecimiento del volumen de la venta directa o sistema de Marketing multinivel oscila entre el 20% y 30%, desarrollo incomparable a los otros sistemas tradicionales de mercadeo que incluso emplean publicidad y puntos de venta. ¹¹

Figura 2 - 17; Venta directa



Fuente: Asociación Colombiana de Venta Directa

▪ **CONNOTACIÓN PARA EGO IMPORTACIONES**

Ego Importaciones desea desarrollarse en el mercado ecuatoriano aplicando el Network Marketing o Marketing Multinivel. A través de este sistema se emplea a vendedoras independientes, quienes a su vez son consumidoras de los productos de la línea Bésame, para que comercialicen la lencería mediante visitas directas al lugar de trabajo o domicilio de las clientas.

Los beneficios para la empresa se reportan tanto en el ahorro en costos de publicidad, puntos de ventas y distribución en general, así como en el reclutamiento de personal de ventas, quienes a su vez son consumidoras y vendedoras de los productos.

▪ **OPORTUNIDAD**

Las ventas directas y su evolución se muestran como una oportunidad de alto impacto para la empresa Ego Importaciones, ya que como muestra la tendencia global, las ventas directas son el canal de distribución que permitirá mayor acaparamiento y participación del mercado ecuatoriano, así como la vía para una mayor obtención de utilidades.

¹¹ VARIOS autores, Revista Markka Registrada, Edición 31, Artículo: un negocio a distintos niveles.

2.2.6.3. IMAGEN INTERNACIONAL

La imagen internacional constituye una dimensión valorativa que se ha visto afectada durante los últimos mandatos en el país, debido a las crisis económicas y políticas que ha soportado en los últimos años. Ecuador ha tenido siete presidentes en los últimos nueve años, de todos ellos ninguno ha cumplido sus promesas de generar empleo y reestablecer la confianza en las instituciones, por el contrario el país ha presentado un constante crecimiento en la pobreza que alcanza a más del 60% de la población.

Figura 2 - 18; Imagen de Pobreza



Fuente: imágenes google

La falta de una eficiente Corte Suprema de Justicia y la disminución en el pago de la deuda externa, dando prioridad al gasto social, ha reflejado la preocupación de los inversionistas extranjeros y la falta de apoyo por parte de los organismos internacionales.

Las consecuencias de este aspecto podrían verse traducidas en un posible aislamiento del país de los principales órganos de integración subregional y regional.

- **CONNOTACIÓN PARA EGO IMPORTACIONES**

Debido a ello existe el descontento de la comunidad internacional y sobre todo de los garantes, lo que crea controversias y dudas en los inversionistas extranjeros. Esta mala imagen internacional a Ego Importaciones lo podría importunar en acuerdos comerciales futuros tanto con la empresa Prendas Íntimas Bésame, como con otras empresas de producción de prendas de vestir.

- **AMENAZA**

A pesar de los múltiples problemas existentes en el país, la imagen internacional constituye una amenaza de bajo impacto, ya que las empresas en el exterior siguen viendo al país como un mercado atractivo para la inversión, de igual manera este conflicto no representa una interferencia en las empresas nacionales para continuar con su desenvolvimiento normal en el mercado.

2.2.7. MATRIZ RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Matriz 1 - 1; Resumen de amenazas macroentorno

AMENAZAS		IMPACTO		
N.	FACTOR	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Las altas tasas de interés para acceder a préstamos.		X	
2	Enfocarse con los productos a la porción minoritaria de la población. Pobreza		X	
3	Corrupción y crisis política.		X	
4	Las elecciones presidenciales y su entorno de incertidumbre y tensión.		X	
5	La imagen internacional del Ecuador.			X

Elaborado por: Juan Gabriel Salgado

Matriz 1 - 2; Resumen de oportunidades macroentorno

OPORTUNIDADES		IMPACTO		
N.	FACTOR	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Dirigirse al segmento de mercado de mayor proporción poblacional. Mujeres comprendidas entre 15 y 64 años de edad.			X
2	Bajos índices inflacionarios, que permiten la estabilidad en los precios.		X	
3	Aumento significativo de las importaciones de lencería al Ecuador.	X		
4	La importación de lencería con arancel 0%		X	
5	Incremento de la producción total ecuatoriana PIB.			X
6	Los bajos sueldos y salarios, sumado a las altas tasas de desempleo y subempleo en las mujeres.	X		
7	Ventas en fechas festivas.		X	
8	La tendencia en lencería marcada por la comodidad y sensualidad. Moda	X		
9	Los avances en software para la administración de inventarios.		X	
10	La integración comercial andina a través de un Zona de Libre Comercio. ZLC		X	
11	La evolución en el ámbito mundial de las ventas directas o marketing multinivel.	X		

Elaborado por: Juan Gabriel Salgado

2.3. ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE

El microambiente son las fuerzas cercanas a la compañía que influyen en la capacidad para satisfacer a los clientes y actúan en el entorno inmediato a la empresa, y los grupos que lo integran son:

- Clientes
- Competencia
- Proveedores
- Productos sustitutos
- Barreras de entrada

Para el análisis del microambiente se contempla el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter, o bien el análisis fundamentado en el principio de Pareto.

- **PRINCIPIO DE PARETO**

La Ley de Pareto sirve para detectar los problemas que tienen más relevancia mediante la aplicación del principio (pocos vitales, muchos triviales) que dice que por lo general, el 80% de los resultados totales se originan en el 20% de los elementos.

Algunos ejemplos de tales minorías vitales serían:

- La minoría de clientes que representen la mayoría de las ventas.
- La minoría de productos, procesos, o características de la calidad causante del grueso de desperdicio o de los costos de reelaboración.

La ley de Pareto se ha establecido en la escena económica como una ley empírica que nadie puede explicar, pero a la vez como una excelente herramienta para entender e incluso predecir muchos fenómenos. La regla 80-20 de consumo puede ser identificada en cada industria y en

cada mercado, por lo que muchas empresas crean sus productos y estrategias de ventas basadas en este principio.

El principio de Pareto tiene varios campos de aplicación pero generalmente se utiliza en:

- Identificar un producto o servicio para el análisis para mejorar la calidad.
- Cuando existe la necesidad de llamar la atención a los problemas o causas de una forma sistemática.
- Identificar oportunidades para mejorar.
- Analizar las diferentes agrupaciones de datos; por ejemplo por producto, por segmento, por mercado o área geográfica.
- Buscar las causas principales de los problemas y establecer la prioridad de las soluciones.
- Evaluar los resultados de los cambios efectuados a un proceso.
- Cuando los datos puedan clasificarse en categorías.
- Cuando el rango de cada categoría es importante.

- **MODELO DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER**

Las 5 fuerzas del modelo de Porter es una herramienta utilizada para hacer un análisis de la atractividad de una estructura de la industria o del microentorno de una empresa. El análisis se logra por la identificación de 5 fuerzas competitivas fundamentales:

Figura 2 - 19; 5 Fuerzas Competitivas de Porter



Fuente: www.12manage.com/index_es.html

- a) **Barreras de entrada a nuevos competidores.** ¿Cuán fácil o difícil es que ingresen a la industria nuevos competidores para que comiencen a rivalizar?
- b) **Amenaza de sustitutos.** ¿Qué tan fácil se puede sustituir un producto o un servicio, especialmente cuando éste es más barato?.
- c) **Poder de negociación de los compradores.** ¿Qué fuerte es la posición de los compradores?, ¿Pueden asociarse para pedir juntos grandes volúmenes?.
- d) **Poder de negociación de los proveedores.** ¿Qué fuerte es la posición de los proveedores?, ¿Existen muchos proveedores potenciales o solamente hay pocos proveedores potenciales, o es un monopolio?
- e) **Rivalidad entre los competidores.** ¿Existe una competición fuerte entre los jugadores existentes?, ¿Es un jugador muy dominante o son todos de igual fuerza y tamaño?

2.3.1. CLIENTES

Las palabras cliente y consumidor a veces se usan como sinónimos, de modo que pueden causar confusión. En rigor, el cliente es el individuo u organización que toma una decisión de compra, mientras que el consumidor es la persona o unidad corporativa que utiliza o consume un producto, en varias ocasiones el cliente es al mismo tiempo el consumidor.

▪ CONNOTACIÓN PARA EGO IMPORTACIONES

2.3.1.1. CLIENTES MINORISTAS

En virtud de la definición anterior la empresa Ego Importaciones actualmente trabaja 7 con clientes minoristas:

- Tres clientes minoristas expenden los productos de la marca Bésame a través de puntos de venta y mediante el sistema de ventas de multinivel. Los puntos de ventas son 2 locales en el Centro Comercial El Bosque en la ciudad de Quito, y 1 local ubicado en la ciudad de Cuenca.
- Los 4 clientes minoristas restantes expenden los productos Bésame a través de la venta directa o sistema de multinivel en las ciudades de Ambato, Manta, Esmeraldas y Quito.

Si bien el número de clientes es reducido, se puede utilizar el principio de Pareto con el fin de mostrar los clientes de mayor relevancia explicando el impacto que tienen en la empresa Ego Importaciones. Una forma efectiva de aplicar esta proporción es encontrando en la práctica el 20% de los clientes que compran en la empresa y que tuvieron un real impacto en la economía de la misma.

La tabla que se muestra a continuación se construyó sobre la base de la información proporcionada por la empresa Ego Importaciones en una entrevista realizada al Señor Gerente General Juan Carlos Astudillo.

Tabla 2 - 13; Principio de Pareto en Ego Importaciones

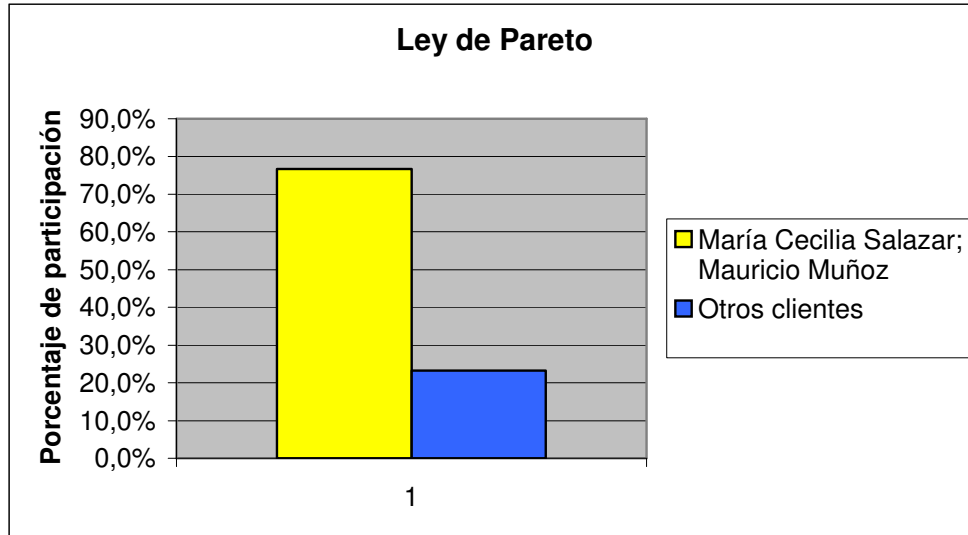
PRINCIPIO DE PARETO			
CLIENTES	CIUDAD	MONTO DE COMPRA	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN
PRIMER TRIMESTRE DE 2006			
María Cecilia Salazar	Cuenca	\$ 23.980	53,29%
Mauricio Muñoz	Quito	\$ 9.989	22,20%
Otros clientes	Quito, Esmeraldas, Manta	\$ 11.031	24,51%
TOTAL		\$ 45.000	100,00%
SEGUNDO TRIMESTRE DE 2006			
María Cecilia Salazar	Cuenca	\$ 29.758	57,55%
Mauricio Muñoz	Quito	\$ 10.000	19,34%
Otros clientes	Quito, Esmeraldas, Manta	\$ 11.950	23,11%
TOTAL		\$ 51.708	100,00%
TERCER TRIMESTRE DE 2006			
María Cecilia Salazar	Cuenca	\$ 37.275	55,41%
Mauricio Muñoz	Quito	\$ 15.000	22,30%
Otros clientes	Ambato, Quito, Esmeraldas, Manta	\$ 15.000	22,30%
TOTAL		\$ 67.275	100,00%

Elaborado por: Juan Gabriel Salgado

Fuente: Empresa Ego Importaciones

En el gráfico se ilustra el diagrama típico de Pareto; en donde la minoría vital aparece a la izquierda de la gráfica.

Figura 2 - 20; Gráfica de Pareto para Ego Importaciones



Elaborado por: Juan Gabriel Salgado

Fuente: Empresa Ego Importaciones

La gráfica muestra que los clientes más importantes se reducen a 2 minoristas quienes adquieren el 80% de la lencería Bésame importada por Ego Importaciones.

Pese a que esta condición parece desfavorable ya que existen 2 compradores dominantes quienes podrían imponer sus condiciones de pago, precios y servicios, la realidad muestra que para Ego Importaciones la situación no es crítica debido a las siguientes estrategias.

Para este análisis se tomaron en cuenta los parámetros establecidos por Porter en el poder de negociación de los compradores.

- Pese a que son 2 compradores dominantes, estos no podrían integrarse hacia arriba, es decir que no podrían convertirse en importadores mayoristas de Bésame, debido a que la empresa Prendas Íntimas Bésame no autoriza que exista ningún otro importador adicional a los ya existentes en el Ecuador.
- En caso de que alguno de estos 2 minoristas dejará de comprar a la importadora, la empresa Ego Importaciones retomaría a los clientes de cada empresa minorista. Esto lo conseguiría ya que

Ego Importaciones maneja un listado de clientes remitidos a cada empresa minorista, ya sea por gestión propia de la empresa o por la remisión conseguida gracias a la empresa proveedora Prendas Íntimas Bésame.

- Debido a que no existe una mayor organización entre los compradores no se dan exigencias en materia de reducción de precios, adicionalmente que Ego Importaciones comercializa la lencería Bésame cumpliendo el listado de precios al distribuidor dado por Prendas Íntimas Bésame.
- Los minoristas tampoco pueden adquirir los productos directamente a Prendas Íntimas Bésame, ya que esta solicita el trabajo directo con el importador.
- Tampoco podrían cambiar tan fácilmente de proveedor, ya que Ego Importaciones ofrece facilidades: crédito a 30 días, posibilidad de cambio y/o devolución de prendas, combinado con el excelente servicio y atención prestados por el personal de la empresa.
- Finalmente los productos Bésame se diferencian notoriamente de la competencia, por lo que su sustitución con otro proveedor de diferente marca, no asegura la satisfacción del consumidor final de la prenda.

2.3.1.2. CONSUMIDORES

El consumidor es la persona que el marketing toma como su objetivo central, en la medida en que busca satisfacer sus necesidades y deseos a través de un intercambio, en el que se generan unos satisfactores que el consumidor valora y por los que está dispuesto a pagar.

Los consumidores finales en este caso compran la lencería para su uso personal o para su familia y están satisfaciendo necesidades de vestimenta, y deseos de elevación del autoestima. Estos constituyen el llamado mercado de consumidores, al que la empresa Ego Importaciones se dirigirá mediante el empleo de sistemas de venta de multinivel.

- **AMENAZA**

Los clientes minoristas actualmente son el motor de la importadora, y pese a que el poder de negociación reposa sobre la empresa importadora, el abandono de estos representaría una amenaza de mediano impacto, porque afectaría fuertemente en el flujo económico de la empresa. Por lo tanto se deben establecer formalmente estrategias que busquen la fidelización de estos clientes a la empresa, así como un plan de ventas para captar al consumidor final.

2.3.2. PROVEEDORES

El desarrollo de los proveedores puede incidir de manera importante en la mercadotecnia, por lo que se debe supervisar la disponibilidad de los suministros, la escasez de materiales, las huelgas y otros eventos que pueden hacer disminuir las ventas a corto plazo, y a la larga, socavar la buena voluntad de los clientes. También necesitan observar las tendencias de los precios de sus principales materias primas, un incremento en los costos de materiales podría obligar a incrementar los precios, lo cual afectaría negativamente el volumen de ventas de la compañía¹².

- **CONNOTACIÓN PARA EGO IMPORTACIONES**

La empresa Ego Importaciones trabaja exclusivamente con la empresa colombiana Prendas Íntimas Bésame, quien es el único proveedor de la lencería marca Bésame.

Figura 2 - 21; Logo Bésame



Fuente: www.besame.com

¹² KOTLER Philip, Fundamentos de Mercadotecnia, Capítulo 5.

2.3.2.1. PRENDAS ÍNTIMAS BÉSAME

Prendas Íntimas Bésame es una empresa colombiana dedicada al diseño, gestión de la producción y comercialización de ropa interior femenina. Actualmente la empresa opera en 30 países alrededor del mundo, y maneja sus productos bajo 3 principales marcas: Prendas Íntimas Bésame, Ropa de Dormir Adriana Arango y Ropa Interior Masculina Slinn.

Todos los procesos de la compañía están certificados bajo la norma ISO 9001, y el 100% de sus proveedores son colombianos.

Si analizamos a Prendas Íntimas Bésame de acuerdo a los parámetros establecidos por Porter en el poder de negociación de los proveedores, se obtiene que:

- Prendas Íntimas Bésame es un proveedor dominante, porque debido al acuerdo firmado con Ego Importaciones este impone condiciones como:
 - Tamaño de pedido no menor a lo USD 25.000 bimensualmente.
 - Sistema de prepago para la compra de mercadería.
 - Imposibilidad de comercializar productos sustitutos a la marca.

Estas condiciones ratifican la condición de dominante ya que la mercadería que comercializa es clave para la empresa Ego Importaciones.

- Aunque la ventaja para Ego Importaciones reside en que a Prendas Íntimas Bésame no le interesa integrarse hacia delante porque no es negocio de la empresa la comercialización, y también porque el mercado ecuatoriano es muy pequeño con relación al de otros países.

2.3.2.2. INTERMEDIARIOS

Entre los proveedores también encontramos a las empresas que se hacen cargo del transporte y la nacionalización de la mercadería:

- La empresa Alma Gran es la encargada del transporte de la mercadería de la ciudad de Medellín a la ciudad de Ipiales en Colombia.
- Mientras que en Ecuador el transporte de la mercadería de Ipiales a Quito es diligencia de la empresa Nelson Cano Exportaciones e Importaciones, quienes también se encargan de nacionalizar la mercadería.
- Existe un 3er intermediario que es la empresa Cotecna, que es la encargada de supervisar en Colombia que los bultos de importación no contengan drogas u otras sustancias ilegales.

▪ AMENAZA

Por tanto este abastecimiento de lencería en un solo proveedor es una amenaza de mediano impacto para Ego Importaciones, porque primeramente los acuerdos logrados entre las empresas garantizan el trabajo futuro de ambas, y porque también tanto para Ego Importaciones como para Prendas Íntimas Bésame los negocios logrados benefician a cada una de las partes.

2.3.3. BARRERAS DE ENTRADA

Un mercado o segmento no es atractivo dependiendo de sí las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

▪ **CONNOTACIÓN PARA EGO IMPORTACIONES**

Se detectó en el mercado de importación de lencería al Ecuador las siguientes barreras de entrada:

- Si los minoristas desean convertirse en importadores de Bésame o de otra marca debido al reducido tamaño de mercado no lo pueden hacer, primero porque el mercado actualmente está acaparado y segundo porque las empresas productoras de lencería no desean contar con demasiados distribuidores en una misma zona.
- Esta misma dificultad de integrarse hacia arriba recae sobre los acuerdos legales firmados entre las empresas productoras de lencería y los importadores ecuatorianos, que buscan primordialmente asegurar la distribución exclusiva de una marca en particular.
- La inversión de capital mínima necesaria para montar una importadora de lencería es otra barrera de entrada, pues esta es de por lo menos USD 50.000.
- La localización de las empresas productoras tiene que ser en Colombia o Perú, tanto por la disminución de costos de transporte al Ecuador, así como la carencia de un arancel por acuerdos de la CAN.

Por tanto competidores que quieran traer lencería de otros países, irremediablemente pagarán mayores costos y por ende perderán competitividad en el mercado.

▪ **OPORTUNIDAD**

Las barreras de entrada como los acuerdos con las empresas productoras de lencería, su localización en el área Andina y el reducido tamaño del mercado ecuatoriano, son una oportunidad de alto impacto para Ego Importaciones, ya que le aseguran que el número de competidores minoristas no se incrementará excesivamente en los próximos años.

2.3.4. COMPETENCIA

Las empresas se enfrentan a una amplia gama de competidores y el concepto de mercadotecnia afirma que para tener éxito una empresa debe satisfacer necesidades y deseos de los consumidores mejor que la competencia.

También debe adaptarse a las estrategias de los competidores que atienden a los mismos consumidores meta. Finalmente debe tener ventaja estratégica al imponer enérgicamente sus productos frente a los de la competencia, en la mente de los consumidores¹³.

▪ CONNOTACIÓN PARA EGO IMPORTACIONES

La competencia para Ego Importaciones y para el resto de mercado de lencería, esta representando por los productos de marca Leonisa. Pese a existir una cantidad importante de marcas de lencería sobre todo de origen colombiano, Leonisa es la marca referente en calidad, precios e incluso estrategias de comercialización.

Por esto se decide mencionar a las principales marcas de lencería que comercializan sus productos mediante el sistema de ventas multinivel, para posteriormente hacer referencia a Leonisa como el prototipo de competidor.

- Saint Even
- Chanela
- Steven
- Hawai
- Svelta
- Nelson Secret's es una empresa ecuatoriana que nace en 1999 con la meta de alcanzar el reconocimiento nacional e internacional como la compañía líder en la venta directa de ropa íntima, lencería y afines.

¹³ KOTLER Philip, Fundamentos de Mercadotecnia, Capítulo 5.

2.3.4.1. LEONISA

Figura 2 - 22; Logo Leonisa



Fuente: www.leonisa.com

Esta empresa de origen colombiano lleva 50 años en el mercado, y sin duda alguna es la empresa líder en la comercialización de lencería. Si se analiza a Leonisa de acuerdo a los parámetros establecidos por Porter en la rivalidad entre competidores, se obtiene que:

- Para la importadora Ego Importaciones será difícil competir en este mercado, ya que Leonisa está muy bien posicionada como lencería confiable, cómoda, innovadora y de calidad.
- Pese a que la rivalidad con Bésame en Ecuador al momento no es intensa en función del tamaño, debido a que Leonisa es superior en ventas, infraestructura, capital y experiencia; si lo es en función de las estrategias de comercialización mediante ventas directas, ya que estas persiguen en todo momento el crecimiento en el mercado.

Así Leonisa es la primera empresa en Latinoamérica en aplicar el Mercado Directo de Ropa Interior o Direct Lingerie Marketing. Canal de distribución personalizado que se ha convertido en la principal estrategia de crecimiento de la empresa en los 22 países en los que está presente.

▪ AMENAZA

La rivalidad en estrategias de comercialización principalmente con sistemas de ventas de multinivel, son una amenaza de alto impacto para Ego Importaciones, ya que aumenta la cantidad de oferentes de productos de lencería, volviendo difícil la competencia en el mercado, en

adición al posicionamiento de marcas como Leonisa, y sus constantes campañas publicitarias y de promoción.

2.3.5. PRODUCTOS SUSTITUTOS

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales, y la situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

▪ CONNOTACIÓN PARA EGO IMPORTACIONES

No existe un producto sustituto a la lencería, pero para este análisis se consideró el sustituto de la lencería en función del sistema de comercialización que emplea la empresa importadora y sus minoristas. Así, existen marcas que únicamente se comercializan en puntos de venta como locales comerciales, almacenes y tiendas de descuento, entre estas marcas tenemos:

- ea
- Pinto
- Touché
- Calvin Klein
- Victoria Secret's
- Tissage
- Elipse
- Hope
- Etam
- Chanela
- Antonia Sthephard

Figura 2 - 23; Almacén de lencería



Elaborado por: Juan Gabriel Salgado.

- **AMENAZA**

La lencería distribuida mediante puntos de venta es una amenaza de mediano impacto para Ego Importaciones, ya que por lo general las prendas se comercializan por precios superiores a los de sistemas de venta directa, debido a los costos que se incurren en gastos de arriendo, transporte y salarios a empleados.

2.3.6. RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Matriz 1 - 3; Resumen de oportunidades microentorno

OPORTUNIDADES		IMPACTO		
N.	FACTOR	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Barreras de entrada. Contar con acuerdos con empresas productoras de lencería localizadas en el área Andina, más el reducido tamaño del mercado ecuatoriano.	X		

Elaborado por: Juan Gabriel Salgado B.

Matriz 1 - 4; Resumen de amenazas microentorno

AMENAZAS		IMPACTO		
N.	FACTOR	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Dos clientes minoristas representan casi el 80% de las ventas.		X	
2	Contar con un solo proveedor.		X	
3	Aumento de competidores que emplean la venta directa como canal de distribución.	X		
4	Fuerte posicionamiento de Leonisa en el mercado Latinoamericano.	X		
5	Importante número de marcas de lencería distribuidas mediante puntos de venta.		X	

Elaborado por: Juan Gabriel Salgado B.

2.4. ANÁLISIS INTERNO

2.4.1. ASPECTOS ORGANIZACIONALES

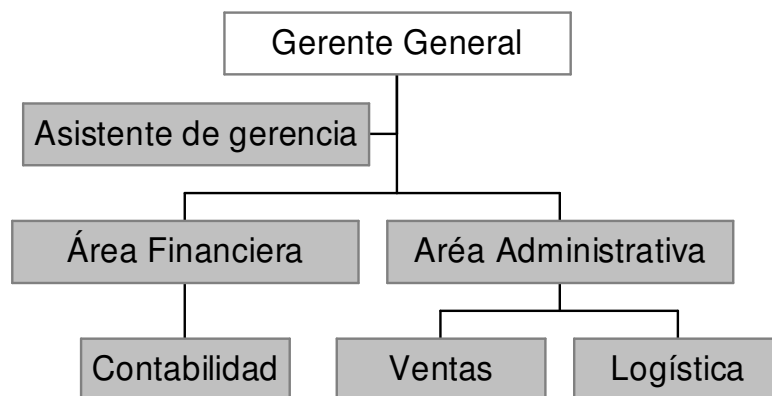
La empresa Ego Importaciones es una sociedad anónima con un capital de USD 25.000 de suscripción, el propietario es el señor Juan Carlos Astudillo, principal accionista de la importadora, y es quien cumple a su vez con las funciones de Gerente General.

La empresa Ego Importaciones se estableció hace 3 años con la finalidad de participar en el mercado de comercialización de prendas íntimas, y desde sus inicios ha mantenido el mismo proceso de comercialización para las líneas de prendas de vestir Bésame que consiste en la venta al por mayor a minoristas.

La empresa como se manifestó en el análisis del direccionamiento estratégico no cuenta con una filosofía corporativa formal, ni con planes o programas estratégicos que gobiernen el accionar de la empresa.

Asimismo tampoco tiene una estructura organizacional formal, puesto que no cuenta con manuales de organización, que definan las responsabilidades, acciones, cargos y que conjuntamente precisen las autoridades, relaciones jerárquicas y funcionales del personal en general. La empresa por tanto no posee un organigrama estructural, pero para una comprensión de la organización se representa uno de acuerdo a una entrevista realizada con la gerencia.

Figura 2 - 24; Organigrama Estructural



Elaborado por: Juan Gabriel Salgado

Ego Importaciones se maneja como un Distribuidor Zonal de Bésame, para esto emplea a una persona que ejecutan las funciones de ventas y logística. Y como se expuso anteriormente Ego Importaciones no ha definido un manual de organización que contenga:

- Procesos de la organización.
- Responsables de cada proceso.
- Finalidad de cada proceso.
- Tiempos de operación.
- Documentos manejados.
- Costos de funcionamiento.
- Grado de supervisión.

Estos manuales de organización son indispensables para el control de existencias, sobre todo porque perfecciona los sistemas empleados para controlar los pedidos de mercancía, el almacenamiento de las mismas y su salida del almacén. En lo que respecta al abastecimiento, el personal de la empresa conforma un comité de compras para la selección de modelos y tallas de la lencería a pedir, siendo la única operación que se realiza en conjunto.

A pesar de no contar con una filosofía y estructura organizacional formales, Ego Importaciones lleva a la práctica los principios que han regido su actuar, apreciándose esto en la eficiente y amable prestación de servicios a los clientes externos.

▪ **DEBILIDAD**

Ego Importaciones tiene una debilidad de mediano impacto, al no contar con manuales de organización sobre todo para el control de existencias ya que esto afecta al servicio que ofrece a sus clientes; A pesar de este inconveniente el Gerente General ha desarrollado y explicado las principales actividades, responsabilidades, funciones y valores del personal que han llevado a la empresa ha desempeñarse eficientemente.

2.4.2. ÁREA ADMINISTRATIVA

El área administrativa esta atendida por el Sr. Juan Carlos Astudillo, propietario de la empresa, quien cumple además con las funciones de Gerente General.

2.4.2.1. PLANIFICACIÓN

Para Ego Importaciones la filosofía corporativa no está escrita formalmente y por lo tanto no es comunicada adecuadamente a todos los integrantes de la empresa, además como su plan estratégico no está propiamente concebido, la empresa no puede proyectarse a futuro ya que desconoce en que posición se encuentra como para plantearse una meta a largo plazo.

Esta falta de planes y programas no le permiten a la empresa evaluar adecuadamente sus procesos, ocasionando que la mayoría de decisiones se tomen por la experiencia adquirida por su Gerente General.

En el organigrama se observa a una asistente de gerencia quien se encarga básicamente de controlar los procesos de importación de la mercadería, realizando los pedidos y pagos a la empresa matriz. Esta misma persona, también se encarga de realizar actividades de capacitación en ventas de lencería a los minoristas, así como al personal de ventas de cada empresa.

2.4.2.2. RECURSOS HUMANOS

El área de recursos humanos no se encuentra establecida y aquel que toma las decisiones con respecto al personal es el Sr. Juan Carlos Astudillo, quien considera los perfiles y las funciones que debe desempeñar el personal, sin embargo no hay un manual o documento que sustente esta información.

Lo que se considera una debilidad, ya que ninguna persona tiene una función delimitada y no existe un método preciso de reclutamiento y selección de personal que permita trabajar con las personas más idóneas.

Sin embargo no se considera necesario una persona para este departamento ya que el personal no es numeroso y se constituiría en un gasto innecesario.

2.4.2.3. LOGÍSTICA

En logística una sola persona se encarga de la recepción de los pedidos, almacenamiento de la mercadería, control de inventarios y despachos a los clientes en las bodegas de la empresa. En el caso en que los clientes necesitan trasladar grandes volúmenes de mercadería, o transportarla a otras ciudades, la empresa cuenta con el transporte para la entrega.

▪ DEBILIDAD

La falta de planes y programas que no le permiten a la empresa evaluar adecuadamente su desempeño, ni su proyección en el futuro, se considera una debilidad de mediano impacto para la empresa Ego Importaciones. Además que la empresa no cuente formalmente con prácticas gerenciales para la contratación, inducción, capacitación y adiestramiento se considera también una debilidad de mediano impacto, ya que no se consigue trabajar precisamente con el personal más calificado y de la forma más idónea.

2.4.3. ÁREA DE MARKETING

El área de marketing no se encuentra establecida formalmente, aunque en la práctica existen funciones expresas de mercadeo como la atención al cliente, la promoción y las ventas.

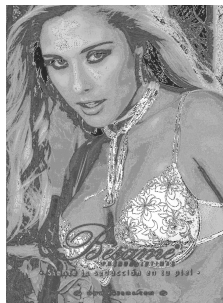
La atención al cliente es llevada a cabo por todo el personal de la empresa, y empieza en la comunicación de existencias y arribo de nuevas colecciones, y termina en la entrega de la mercadería en las bodegas de la empresa o en el lugar indicado por el cliente. Cabe mencionar que la atención al cliente es uno de los pilares de Ego Importaciones, ya que la gerencia es exigente con sus empleados para que estos ofrezcan un trato amable y cordial.

En ventas Prendas Íntimas Bésame se encarga de remitir clientes a sus distribuidores zonales haciendo uso de su página Web. Conjuntamente Ego Importaciones busca a posibles vendedores, a quienes hacen entregas de catálogo, para la implementación de ventas multinivel, usualmente esta labor es llevada a cabo por el Gerente General y su asistente.

En lo que se refiere a la promoción y publicidad la empresa proveedora Prendas Íntimas Bésame se encarga en hacer llegar con cada pedido material promocional para cada uno de sus clientes, principalmente:

- Catálogos
- Afiches publicitarios de cada una de las marcas.
- Pendones publicitarios de cada una de las marcas.
- Material de empaque: bolsas plásticas de distintos tamaños.
- Volantes publicitarios.
- CD o DVD de pasarelas o sesiones fotográficas de las modelos.

Figura 2 - 25; Portada



Fuente: Catálogo “Siente la seducción en tu piel”

Por tanto Ego Importaciones no posee ni estudios de mercado, ni planes estratégicos de marketing que avalen sus labores de comercialización, lo que permite deducir que la empresa no conoce totalmente a sus clientes objetivo.

Si bien las ventas de la marca Bésame son significativas para la empresa, el desconocimiento del mercado por la falta de investigación perjudica a la

empresa, primeramente afectando a sus utilidades producto de las prendas de vestir que no logran venderse en el mercado, y aún más importante por la insatisfacción que pudiera surgir de las consumidoras y clientes por malas prácticas de comercialización, o el mismo descontento en diseños, tallas y colores, especialmente.

- **DEBILIDAD**

No necesariamente una área de marketing sería una fortaleza para la empresa, pero si es importante y relevante el establecer un plan estratégico de marketing, que permita desarrollar estrategias y planes de comercialización para los clientes y las consumidoras finales de lencería. Por tanto el no poseer un plan estratégico de marketing se constituye en una debilidad de alto impacto para Ego Importaciones.

2.4.4. ÁREA FINANCIERA

La empresa Ego Importaciones no tiene constituida formalmente un área financiera, sin embargo existe una persona encargada de llevar la contabilidad y de hacer las declaraciones pertinentes.

En cuanto a las decisiones financieras como pedir préstamos y otorgar créditos, el señor Gerente General bajo su responsabilidad y criterio respalda su toma de decisiones en estas áreas. Expresamente la gerencia declaró que una de sus debilidades más importantes, era no contar con el capital necesario para montar una infraestructura y el sistema de ventas que le permitan crecer considerablemente en el mercado.

- **DEBILIDAD**

Pese a que se lleva un control diario de contabilidad que permite a la empresa asegurar el conocimiento de su flujo de efectivo, así como de sus ganancias o pérdidas, el área financiera posee una debilidad de mediano impacto al no poseer el capital necesario para montar la

infraestructura y la fuerza de trabajo necesario para ensamblar un sistema de ventas multinivel.

2.4.5. CAPACIDAD DIRECTIVA

Pese a que la empresa no cuenta con un manual o documento que sustente la información para la toma de decisiones, es pertinente resaltar que estas se toman en función de la experiencia adquirida con el diario trabajo, o en ocasiones se sustentan en el saber hacer (know how) de la empresa proveedora Prendas Íntimas Bésame.

Y es que Ego Importaciones a través de su Gerente General demuestra poseer una gran capacidad directiva, ya que acertadamente establece previsiones de ventas, costos, y desembolsos de capital. Así también se demuestra en la gran destreza de la gerencia para resolver problemas, aprovechar las oportunidades y/o consolidar negocios con sus clientes.

Así también aunque tácitamente la gerencia formula la filosofía empresarial, misma que se centra en ofrecer una excelente atención al cliente, posición que le ha permitido consolidar y encontrar cada vez mayores negocios con sus clientes.

De la misma forma la gerencia comunica adecuadamente las acciones pertinentes para lograr conseguir y mantener el interés de los empleados, para la consecución efectiva de objetivos bien delimitados. Adicionalmente en aquellas tareas de gran importancia y que requieren de la participación de todos en la organización, la empresa se opera en función de criterios de decisión participativa, como cuando se conforma un comité de compras para la realización de los pedidos a Prendas Íntimas Bésame.

▪ FORTALEZA

La capacidad directiva del Sr. Juan Carlos Astudillo es una fortaleza de alto impacto para Ego Importaciones, ya que ha demostrado a lo largo del tiempo su capacidad para dirigir y emprender sus negocios sobrellevando los problemas propios de una organización y del entorno en que se desenvuelven.

2.4.6. MATRIZ RESUMEN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Matriz 1 - 5; Resumen de fortalezas

FORTALEZAS		IMPACTO		
N.	FACTOR	ALTO	MEDIO	BAJO
1	La contabilidad es una actividad de control diario.		X	
2	Existen criterios de decisión participativa.		X	
3	Excelente atención al cliente.	X		
4	Gerencia con alta capacidad de dirección, comunicación y motivación y emprendimiento.	X		

Elaborado por: Juan Gabriel Salgado

Matriz 1 - 6; Resumen de debilidades

DEBILIDADES		IMPACTO		
N.	FACTOR	ALTO	MEDIO	BAJO
1	La empresa no cuenta con una filosofía ni plan estratégico formales.		X	
2	No cuenta con una estructura que delimite funciones y responsabilidades. Manual de organización.		X	
3	La empresa no cuenta con plan estratégico de Marketing.	X		
4	La empresa no posee el capital necesario para su crecimiento.			
5	La empresa no cuenta con prácticas gerenciales para la contratación, inducción, capacitación y adiestramiento del personal.		X	

Elaborado por: Juan Gabriel Salgado

2.5. DIAGNÓSTICO

2.5.1. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta analítica que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats¹⁴.

Las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, serán de gran utilidad para el análisis del mercado y para el diseño de las estrategias de mercadeo que se incorporarán en el plan de marketing. La importancia en la realización de este análisis, consiste en poder determinar de forma objetiva, que aspectos la empresa tiene ventajas respecto de la competencia y en que aspectos necesita mejorar para poder ser competitiva.

Figura 2 - 26; Análisis FODA



Fuente: www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm

¹⁴ **KOTLER** Philip, Los 10 Pecados Capitales del Marketing, Capítulo 6, Páginas 81 - 83

El análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales la empresa tiene control.
- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar la empresa en el mercado, y que son circunstancias sobre las cuales la empresa tiene poco o ningún control directo. En esto la empresa tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas.

2.5.1.1. DEFINICIONES¹⁵.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, gracias a las cuales la empresa logra una ventaja competitiva y por consiguiente una posición privilegiada frente a la competencia. Entre las principales fortalezas tenemos:

- Existen criterios de decisión participativa.
- Alta capacidad de dirección y emprendimiento.
- Excelente atención al cliente

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor, mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo. Entre estas tenemos:

- No contar con un plan estratégico de marketing.
- No tener filosofía, ni manuales de organización formales.

¹⁵ **GLAGOVSKY** Hugo Esteban, [Esto es FODA](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/estoesfoda.htm)
www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/estoesfoda.htm

- No poseer el capital necesario para crecer.
- No contar con prácticas gerenciales para la administración del personal.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

- Aumento significativo de las importaciones de lencería.
- Bajos sueldos, salarios y altas tasas de desempleo y subempleo de las mujeres.
- Tendencia marcada por la sensualidad y comodidad.
- Evolución de las ventas directas.
- Fuertes barreras de entrada a competidores.

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

- Aumento de competidores que emplean ventas directas.
- Fuerte posicionamiento de Leonisa.
- Contar con 2 clientes minoristas indispensables.
- Corrupción y crisis política.
- Altas tasas de interés para acceder a préstamos.
- Fuerte competencia en puntos de venta de lencería.

2.5.2. MATRICES

Para la evaluación de las matrices interna y externa se utilizaron los siguientes criterios de ponderación.

Figura 2 - 27; Medición de impactos

IMPACTO DE 1 A 5
1 si representa un IMPACTO PEQUEÑO
3 si representa un IMPACTO MEDIO
5 si representa un GRAN IMPACTO

Figura 2 - 28; Calificación de amenazas y oportunidades

CALIFICACION
1 si representa una Amenaza MAYOR
2 si representa una Amenaza MENOR
3 si representa una Oportunidad MENOR
4 si representa una Oportunidad MAYOR

Figura 2 - 29; Calificación de debilidades y fortalezas

CALIFICACION
1 si representa una DEBILIDAD MAYOR
2 si representa una DEBILIDAD MENOR
3 si representa una FORTALEZA MENOR
4 si representa una FORTALEZA MAYOR

Fuente: Matriz de direccionamiento estratégico

Autor: Gustavo Pico

2.5.2.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN EXTERNA

Matriz 1 - 7; Evaluación externa

EMPRESA EGO IMPORTACIONES				
MATRIZ DE EVALUACION DEL AMBIENTE EXTERNO				
OPORTUNIDADES	IMPACTO	% REL	CALIF	RESULTADO PONDERADO
AUMENTO DE IMPORTACIÓN DE LENCERÍA	3	0,08	4	0,316
DESEMPLEO Y BAJOS SALARIOS MUJERES	5	0,13	4	0,526
TENDECIAS (SENSUAL Y CÓMODA)	5	0,13	4	0,526
EVOLUCIÓN DE VENTAS DIRECTAS	5	0,13	4	0,526
FUERTES BARRERAS DE ENTRADA	5	0,13	4	0,526
AMENAZAS	IMPACTO	% REL	CALIF	RESULTADO PONDERADO
AUMENTO DE COMPETENCIA	3	0,08	1	0,079
FUERTE POSICIONAMIENTO DE LEONISA	3	0,08	2	0,158
CLIENTES MINORISTAS INDISPENSABLES	3	0,08	2	0,158
CORRUPCIÓN Y CRISIS POLÍTICA	3	0,08	2	0,158
ALTAS TASAS DE INTERÉS	3	0,08	2	0,158
TOTAL EVALUACION AMBIENTE EXTERNO	38	1,00		3,13

2.5.2.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA

Matriz 1 - 8; Evaluación interna

EMPRESA EGO IMPORTACIONES				
MATRIZ DE EVALUACION DEL AMBIENTE INTERNO				
FORTALEZAS	IMPACTO	% REL	CALIF	RESULTADO PONDERADO
DECISIÓN PARTICIPATIVA	3	0,11	4	0,444
CAPACIDAD DE DIRECCIÓN Y EMPRENDIMIENTO	5	0,19	4	0,741
EXCELENTE ATENCIÓN AL CLIENTE	5	0,19	4	0,741
DEBILIDADES	IMPACTO	% REL	CALIF	RESULTADO PONDERADO
NO TIENE FILOSOFÍA, NI MANUALES	3	0,11	2	0,222
NO TIENE PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING	5	0,19	1	0,185
FALTA DE CAPITAL	3	0,11	1	0,111
ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL	3	0,11	2	0,222
TOTAL EVALUACION AMBIENTE INTERNO	27	1,00		2,67

Elaborado por: Juan Gabriel Salgado

2.5.2.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN CRUZ IMPACTO

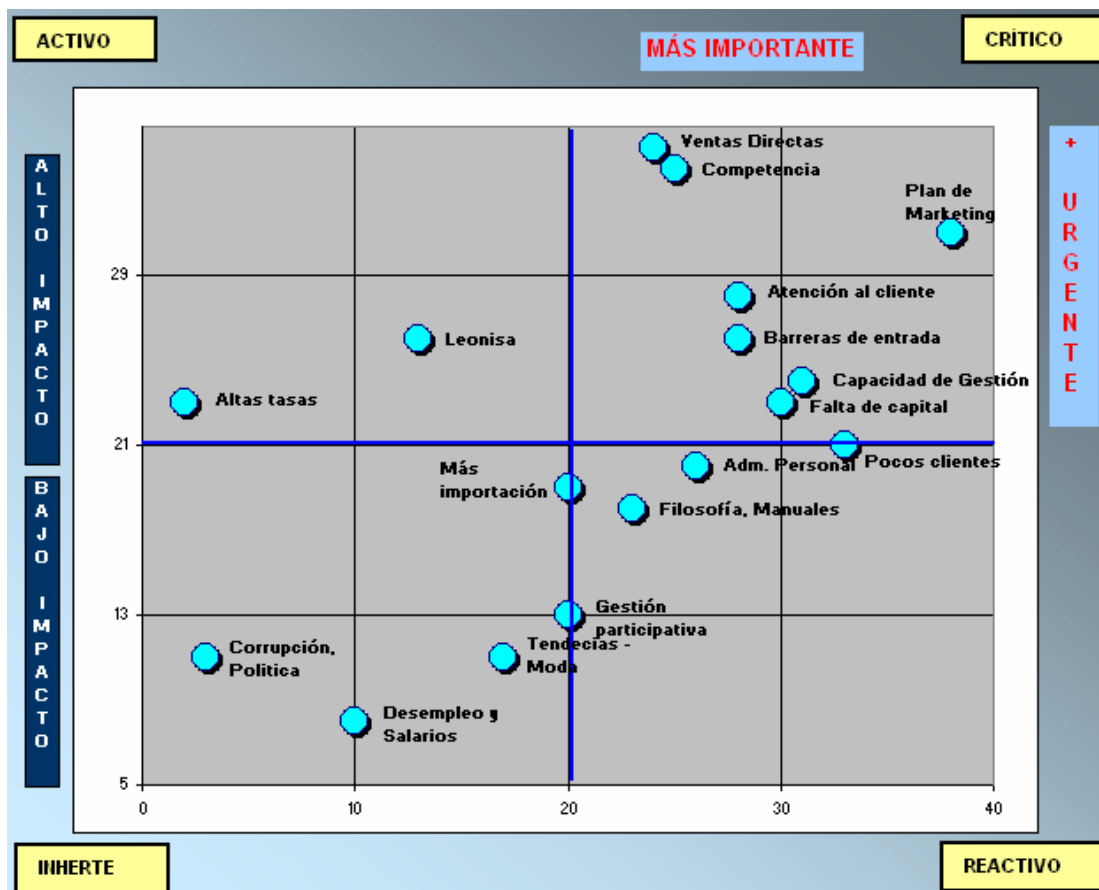
Matriz 1 - 9; Evolución cruz impacto

Factores del Entorno Interno/Externo	Factores del Entorno Interno/Externo																Suma Filas		
	AUMENTO DE IMPORTACIÓN DE LENCERÍA	DESEMPLEO Y BAJOS SALARIOS MUJERES	TENDECIAS (SENSUAL Y CÓMODA)	EVOLUCIÓN DE VENTAS DIRECTAS	FUERTES BARRERAS DE ENTRADA	AUMENTO DE COMPETENCIA	FUERTE POSICIONAMIENTO DE LEONISA	CLIENTES MINORISTAS INDISPENSABLES	CORRUPCIÓN Y CRISIS POLÍTICA	ALTAS TASAS DE INTERÉS	DECISIÓN PARTICIPATIVA	CAPACIDAD DE DIRECCIÓN Y EMPRENDIMIENTO	EXCELENTE ATENCIÓN AL CLIENTE	NO TIENE FILOSOFÍA, NI MANUALES	NO TIENE PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING	FALTA DE CAPITAL		ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL	
VARIABLE DEPENDIENTE																			
AUMENTO DE IMPORTACIÓN DE LENCERÍA		0	3	3	2	3	0	0	0	0	0	1	0	2	2	2	1	20	19
DESEMPLEO Y BAJOS SALARIOS MUJERES	0		0	1	0	3	0	0	2	0	1	0	0	0	1	0	0	10	8
TENDECIAS (SENSUAL Y CÓMODA)	1	0		2	0	1	1	0	0	0	0	2	0	0	3	1	0	17	11
EVOLUCIÓN DE VENTAS DIRECTAS	3	2	3		3	3	2	3	0	0	2	2	2	1	3	3	3	24	35
FUERTES BARRERAS DE ENTRADA	3	0	0	3		3	2	2	0	0	2	3	1	1	3	3	0	28	26
AUMENTO DE COMPETENCIA	3	1	3	3	3		2	3	0	0	1	2	3	2	3	3	2	25	34
FUERTE POSICIONAMIENTO DE LEONISA	3	1	3	3	1	2		3	0	0	1	1	3	1	3	1	0	13	26
CLIENTES MINORISTAS INDISPENSABLES	0	0	1	2	1	0	0		0	0	1	3	3	2	3	3	2	33	21
CORRUPCIÓN Y CRISIS POLÍTICA	2	3	0	0	1	1	0	1		2	0	0	0	0	0	1	0	3	11
ALTAS TASAS DE INTERÉS	2	0	0	2	3	3	0	2	1		0	2	0	1	2	3	2	2	23
DECISIÓN PARTICIPATIVA	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0		2	1	2	2	1	3	20	13
CAPACIDAD DE DIRECCIÓN Y EMPRENDIMIENTO	0	0	0	0	3	0	0	3	0	0	3		3	3	3	3	3	31	24
EXCELENTE ATENCIÓN AL CLIENTE	1	0	1	1	3	2	2	3	0	0	2	3		2	3	2	3	28	28
NO TIENE FILOSOFÍA, NI MANUALES	0	0	0	0	2	0	0	3	0	0	2	2	3		3	1	2	23	18
NO TIENE PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING	1	1	2	2	3	2	2	3	0	0	1	3	3	2		3	3	38	31
FALTA DE CAPITAL	1	1	1	1	2	1	1	3	0	0	1	2	3	2	2		2	30	23
ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL	0	1	0	1	1	1	1	2	0	0	3	3	3	2	2	0		26	20
Suma Columnas	20	10	17	24	28	25	13	33	3	2	20	31	28	23	38	30	26		

2.5.2.4. ANÁLISIS REJA

La gráfica de reja permite visualizar las variables claves de la organización a las cuales se les debe prestar mayor atención para lograr un impacto.

Figura 2 - 30; Gráfico Reja de Posición



Elaborado por: Juan Gabriel Salgado

La carencia de un plan estratégico de Marketing se muestra como una variable interna crítica que afecta a todo el entorno interno y externo de la empresa, que en conjunto con la implementación de un sistema de ventas directas pasan a ser las variables de mayor impacto en el desarrollo de la organización.

En menor grado de importancia están la atención al cliente que junto a la capacidad de gestión son fortalezas que tendrán un alto impacto en el desarrollo de la organización, y que del mismo modo afectan a todo el entorno de la empresa, misma que se puede ver amenazada por el aumento de competidores en ventas directas, así como por el trabajo con pocos clientes.

La falta de capital se muestra con una debilidad menos urgente, pero importante para el crecimiento de la organización, mientras que las barreras de entrada son variables defensivas que se deben aprovechar para contrarrestar a las amenazas.

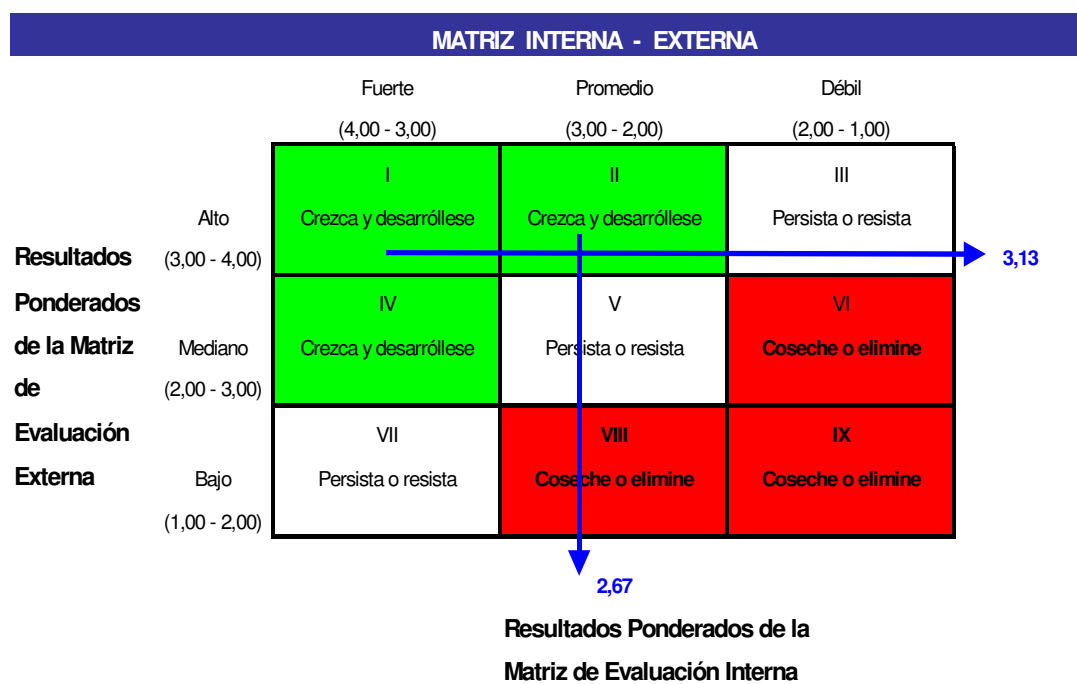
Las amenazas como el posicionamiento de Leonisa y las altas tasas de interés, son variables activas que afecta al entorno externo de la empresa, no a su vez al interno.

La carencia de manuales de organización y la gestión participativa en conjunto con la administración del personal, son variables que no afectan al entorno externo de la empresa, pero si al funcionamiento interno de la empresa, y que pese a que son variables de poca atención son debilidades que se deberán atender en el largo plazo.

2.5.2.5. MATRIZ INTERNA EXTERNA O FODA

La matriz interna y externa que se muestra a continuación se asemeja a la matriz General Electric, y para su alineación se tomaron en cuenta las ponderaciones totales de las matrices interna y externa.

Matriz 1 - 10; Interna - Externa



Crezca y Desarrolle: Deben asignar recursos cuantiosos a las unidades de negocios situadas en las tres casillas a la izquierda de la matriz; Para fortalecer y acrecentar esta clase de unidades se requieren actividades agresivas de marketing bien financiadas como el Plan de Estratégico de Marketing propuesto.

2.6. PROPUESTA DE MAPA ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

2.6.1. ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA

Las áreas ofensivas son variables que se deben fortalecer y desarrollar en la empresa puesto que han dado buenos resultados en el pasado, y son además consideradas las ventajas frente a la competencia.

Matriz 1 - 11; Áreas ofensivas

EMPRESA EGO IMPORTACIONES									
ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA (FO)									
IMPACTO ALTO = 5 MEDIO = 3 BAJO = 1	AUMENTO DE IMPORTACIÓN DE LENCERÍA	DESEMPLEO Y BAJOS SALARIOS MUJERES	TENDECIAS (SENSUAL Y CÓMODA)	EVOLUCIÓN DE VENTAS DIRECTAS	FUERTES BARRERAS DE ENTRADA	DECISIÓN PARTICIPATIVA	CAPACIDAD DE DIRECCIÓN Y EMPRENDIMIENTO	EXCELENTE ATENCIÓN AL CLIENTE	
	AUMENTO DE IMPORTACIÓN DE LENCERÍA		3	3	5	3	3	3	3
	DESEMPLEO Y BAJOS SALARIOS MUJERES	1		1	3	1	1	1	1
	TENDECIAS (SENSUAL Y CÓMODA)	3	1		3	1	1	1	1
	EVOLUCIÓN DE VENTAS DIRECTAS	5	3	5		3	3	5	3
	FUERTES BARRERAS DE ENTRADA	5	1	1	5		1	3	3
	DECISIÓN PARTICIPATIVA	1	1	1	1	3		5	5
	CAPACIDAD DE DIRECCIÓN Y EMPRENDIMIENTO	3	1	3	5	5	5		5
	EXCELENTE ATENCIÓN AL CLIENTE	1	1	3	5	5	5	5	
	DEFINICIÓN DE ÁREAS DE ATENCIÓN CRÍTICAS								
EXCELENTE ATENCIÓN AL CLIENTE									
CAPACIDAD DE DIRECCIÓN Y EMPRENDIMIENTO									
EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS DIRECTAS									

Elaborado por: Juan Gabriel Salgado

Las variables de atención crítica son la excelente atención al cliente y la capacidad de dirección de la gerencia, fortalezas internas que le han dado buenos resultados en el pasado a la empresa y que además afectan a todo su entorno. Estas dos variables son ventajas competitivas frente a la competencia.

Aún más importante se debe aprovechar el crecimiento de las ventas directas en el ámbito mundial, ya que con la implementación de este sistema de ventas se puede lograr un crecimiento importante en el mercado, apoyándose conjuntamente de las fortalezas existentes de la empresa.

2.6.2. ÁREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA

Matriz 1 - 12; Áreas defensivas

EMPRESA EGO IMPORTACIONES										
ÁREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA (DA)										
IMPACTO ALTO = 5 MEDIO = 3 BAJO = 1	NO TIENE FILOSOFÍA, NI MANUALES	NO TIENE PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING	FALTA DE CAPITAL	ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL	AUMENTO DE COMPETENCIA	FUERTE POSICIONAMIENTO DE LEONISA	CLIENTES MINORISTAS INDISPENSABLES	CORRUPCIÓN Y CRISIS POLÍTICA	ALTAS TASAS DE INTERÉS	
	NO TIENE FILOSOFÍA, NI MANUALES		3	3	5	3	1	5	1	1
	NO TIENE PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING	5		5	3	3	3	5	1	1
	FALTA DE CAPITAL	5	5		3	1	1	5	1	1
	ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL	3	3	1		3	3	1	1	1
	AUMENTO DE COMPETENCIA	5	5	5	3		5	5	1	1
	FUERTE POSICIONAMIENTO DE LEONISA	1	5	5	1	5		3	1	1
	CLIENTES MINORISTAS INDISPENSABLES	3	5	5	3	1	1		1	1
	CORRUPCIÓN Y CRISIS POLÍTICA	3	3	1	1	1	1	1		1
	ALTAS TASAS DE INTERÉS	1	1	5	1	3	1	5	1	

DEFINICIÓN DE ÁREAS DE ATENCIÓN CRÍTICAS
NO TENER PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING
AUMENTO DE LA COMPETENCIA
FALTA DE CAPITAL
POCOS CLIENTES INDISPENSABLES

Elaborado por: Juan Gabriel Salgado

Las áreas defensivas son variables que se deben contrarrestar, mediante la implementación de estrategias o planes.

El área crítica donde la empresa debe poner su mayor esfuerzo y designar recursos es la elaboración de un plan estratégico de marketing que a su vez le permita incrementar su número de clientes y consumidores, para así también hacer frente a la competencia. La falta de capital se avizora como una debilidad de alto impacto para el crecimiento de la empresa, si no se remediará estas debilidades y amenazas, en el futuro se pueden avizorar grandes dificultades para Ego Importaciones.

2.6.3. PROPUESTA DE LA FILOSOFÍA CORPORATIVA

2.6.3.1. VALORES

Los valores son descriptores morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio¹⁶.

La búsqueda de valores en la planeación estratégica involucra un examen profundo de los siguientes cinco elementos¹⁷:

1. Los valores personales del equipo de planeación.
2. Los valores de la organización como un todo.
3. La filosofía operativa de la organización.
4. La cultura de la organización.
5. Los grupos de interés de la organización.

2.6.3.2. PRINCIPIOS

Son elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa, y definen el liderazgo de la misma¹⁸.

Los valores y principios que se proponen en función del análisis expuesto son:

¹⁶ SALAZAR PICO Francis, Gestión Estratégica de Negocios Ver 2.0, Capítulo 3, Página 141.

¹⁷ GOODSTEIN Leonard D., Planeación estratégica aplicada, Capítulo 7, Página 171.

¹⁸ SALAZAR PICO Francis, Gestión Estratégica de Negocios Ver .2.0, Capítulo 3.

▪ VALORES

- SERVICIO al lograr que nuestros clientes internos adquieran el sentido de pertenencia organizacional, y se orienten a la satisfacción del cliente externo en particular y de la empresa en general.
- RESPONSABILIDAD al servir a nuestros clientes productos de calidad y buen precio.
- PUNTUALIDAD en la entrega de mercadería en tiempo oportuno y en el lugar indicado por el cliente.

▪ PRINCIPIOS

- Brindar al consumidor prendas de vestir de excelente calidad y precio, de acuerdo a los dictámenes de la moda.
- Buscar la mejora continua de nuestros servicios y procesos, apoyados en un talento humano competente, comprometido y motivado.
- Eficiencia y amabilidad en la prestación de servicios a nuestros clientes externos.

2.6.3.3. MISIÓN

Es un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de la compañía, el propósito o la función que desea satisfacer, su base principal de consumidores y los métodos fundamentales a través de los cuales pretende cumplir este propósito¹⁹.

Elementos clave²⁰:

- Naturaleza del negocio
- Razón para existir
- Mercado al que sirve
- Características generales de los productos y servicios.
- Posición deseada en el mercado.

¹⁹ GOODSTEIN Leonard D., Planeación estratégica aplicada, Capítulo 8, Página 197.

²⁰ SALAZAR PICO Francis, Gestión Estratégica de Negocios, Ver 2.0, 2006

- Principios y valores.

Características²¹:

- Motiva y desafía.
- Fácil de captar y recordar.
- Especifica los negocios actuales y su futuro.
- Flexible y creativa.

La misión que se propone en función del análisis expuesto es:

▪ **MISIÓN**

“Somos importadores de ropa interior de calidad, que brinda a las mujeres del Ecuador soluciones de sensualidad, confort y diseño, con la mejor atención y amabilidad al momento de prestar nuestros servicios.”

2.6.3.4. VISIÓN

Debe ser suficientemente clara y poderosa como para suscitar y mantener las acciones necesarias a fin de que se haga realidad.²²

La visión es definir como debería ser y actuar la empresa en el futuro, basada en los valores y convicciones de sus integrantes²³.

Características:

- Breve y concisa.
- Fácil de captar y recordar.
- Alta credibilidad.
- Flexible y creativa.

Elementos clave:

- Posición en el mercado.

²¹ SALAZAR PICO Francis, Gestión Estratégica de Negocios Ver. 2.0, Capítulo 3.

²² GOODSTEIN Leonard D., Planeación estratégica aplicada, Capítulo 2, Página 45

²³ SALAZAR PICO Francis, Gestión Estratégica de Negocios Ver. 2.0, Capítulo 3.

- Tiempo.
- Ámbito del mercado.
- Productos o servicios.
- Valores.
- Principio organizacional.

La visión que se proponen en función del análisis expuesto es:

▪ **VISIÓN 2010**

“Ser el más grande importador de ropa en el mercado ecuatoriano, resultado de la expansión nacional de la red de distribución, ofreciendo distintas marcas de productos con un servicio eficiente y amable a los clientes”.

2.6.3.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Son patrones de la trayectoria del rendimiento y avance de una organización.²⁴

Son la exteriorización del compromiso institucional de producir resultados, permitiendo evaluarlos en las áreas de interés para la empresa, aprovechando efectivamente los recursos humanos y financieros.

Los objetivos son los que convierten en términos posibles y realizables a la visión corporativa.

Características²⁵:

Los objetivos son S.M.A.R.T.

- Specific.- claros, definidos y bien comprensibles.
- Mensurable.- permiten ser evaluados de acuerdo a un parámetro cuantificable.
- Assignable.- puede asignarse a uno o varios su cumplimiento y evaluación.

²⁴ PICO Gustavo, Curso Planificación Estratégica.

²⁵ SALAZAR PICO Francis, Gestión Estratégica de Negocios Ver. 2.0, Capítulo 3.

- Realistic.- que sean posibles de ejecutar con los recursos disponibles actualmente o potencialmente.
- Time.- deben tener una fecha de inicio y una fecha final concreta.

Los objetivos que se proponen en función del análisis expuesto son:

OBJETIVOS DE MARKETING

- Incrementar en los próximos dos años la participación en el mercado de importación de lencería a un 40%.
- Incrementar las líneas de productos de lencería, para llegar a abastecer a distintos segmentos de mercado de la población.

OBJETIVOS FINANCIEROS

- Obtener en los próximos dos años, una rentabilidad equiparable a \$17.000 mensuales.

OBJETIVOS DE PRODUCTIVIDAD

- Desarrollar e implementar en el próximo año un sistema de ventas de multinivel que permita expandir la red de distribución comercial.

OBJETIVOS DE TALENTO HUMANO

- Contratar en el próximo año a 3 empleadas que impulsen el sistema de venta desarrollado.

2.6.4. MAPA ESTRATÉGICO CORPORATIVO

Figura 2 - 31; Mapa estratégico corporativo



