



ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DEL COMERCIO.

“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA INCREMENTAR
LAS VENTAS Y POSICIONAMIENTO DE LA IMPORTADORA OFERTAS
DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

KARINA DEL ROCÍO PÉREZ PADILLA

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de:

INGENIERA COMERCIAL

Año 2011

i) Declaración de Responsabilidad

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

KARINA DEL ROCIO PEREZ PADILLA

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado **“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA INCREMENTAR LAS VENTAS Y POSICIONAMIENTO DE LA IMPORTADORA OFERTAS DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Quito, 16 de Abril del 2011

KARINA DEL ROCÍO PÉREZ PADILLA

ii) Certificado de tutoría

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICADO

ING. GIOVANNI PATRICIO HERRERA
ING. ROSARIO PINEDA

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado **“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA INCREMENTAR LAS VENTAS Y POSICIONAMIENTO DE LA IMPORTADORA OFERTAS DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”** realizado por KARINA DEL ROCÍO PÉREZ PADILLA, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a las conclusiones concretas de mejora en la rentabilidad esperada, el posicionamiento de sus nuevas marcas, si recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a KARINA DEL ROCÍO PEREZ PADILLA que lo entregue a ING. GIOVANNI HERRERA, en su calidad de Director de la Carrera.

Quito 25 de Marzo del 2011

ING. GIOVANNI HERRERA
DIRECTOR

ING. ROSARIO PINEDA
CODIRECTOR

iii) Autorización de publicación.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN
Yo, KARINA DEL ROCÍO PÉREZ PADILLA

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo **“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA INCREMENTAR LAS VENTAS Y POSICIONAMIENTO DE LA IMPORTADORA OFERTAS DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito, 16 de Abril del 2011

KARINA DEL ROCIO PEREZ PADILLA

iv) DEDICATORIA.

Dedico este trabajo a aquel que la buena obra empezó y ha sido fiel en completarla, a ti soberano Señor, a mis padres Rubén y Rocío, mis hijos Lucas y Danielle, en especial a mi maravilloso esposo por todo el apoyo brindado.

v) **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mi buen Dios por su poderosa intervención, a mi familia, mi maravilloso esposo por su comprensión y apoyo, sin el cual esto no hubiera sido posible, a mis padres por su esfuerzo y dedicación, a todos por su colaboración desinteresada.

vi) **ÍNDICES DE CONTENIDO.**

Nº	TITULOS	PAG #
1	GENERALIDADES	13
1.1	Giro del negocio	13
1.2	Direccionamiento estratégico actual.	14
1.3	Planteamiento del problema	16
1.3.1	Diagrama de Ishikawa	19
1.3.2	Análisis De Diagrama De Ishikawa	20
1.4	Objetivos de estudio.	22
2	ANÁLISIS SITUACIONAL	24
2.1	Análisis externo.	27
2.1.1	Análisis del macro ambiente.	28
2.1.2	Factores socioeconómicos	28
2.1.3	Análisis del microambiente	40
2.2	ANÁLISIS INTERNO	40
2.2.1	Estudio de Mercado:	45
2.2.2	Selección del producto	45
2.3	DIAGNÓSTICO	47
2.3.1	Análisis FODA.	47
2.4	MATRIZ GENERAL ELECTRIC.	58
2.4.1	Diseño Matriz General Electric	60
2.5	MATRIZ BCG	60
3	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	66
3.1	Propósito de la investigación	66
3.2	Objetivo de la investigación	67
3.3	Segmentación del mercado	68
3.3.1	Tipos de Mercados de la Importadora Ofertas	69
3.3.2	Tamaño del mercado de los almacenes de la Importadora Ofertas	69
3.3.3	Selección de variables de segmentación	71
3.3.4	Selección de segmentos del mercado	73
3.4	Diseño de la investigación	73
3.5	Metodología y tamaño de la muestra	74
3.5.1	Selección de la Muestra	74
3.5.2	Tamaño de la Muestra	76
3.5.3	Diseño del cuestionario	77
3.6	Segmentación del mercado meta	91
3.6.1	Características y definición del mercado Objetivo seleccionado.	91
3.6.2	Mercado mayorista	92
3.6.3	Mercado detallista. Principales características.	94
3.7	DEMANDA	95
3.7.1	Factores que afectan la demanda en el mercado de ropa	96
3.7.2	Datos históricos de la demanda	97
3.7.3	Proyección de la demanda futura	99
3.8	OFERTA	102
3.8.1	Factores que afectan a la oferta de mercadería de ropa	102
3.8.2	Oferta actual del producto.	103

3.8.3	Proyección de la oferta.	103
3.9	Demanda insatisfecha	104
3.9.1	Demanda que captará el proyecto.	105
4	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MERCADO.	106
4.1	OBJETIVOS	106
4.1.1	Metodología para fijar objetivos SMART (BSC)	107
4.1.2	Importancia de los objetivos.	110
4.1.3	Características de los objetivos.	111
4.1.4	Funciones de los objetivos	112
4.1.5	Objetivos Estratégicos	112
4.2	ESTRATEGIAS	118
4.2.1	Importancia de las estrategias	118
4.2.2	Características de las estrategias	119
4.2.3	Clasificación de las estrategias	120
4.2.4	Perfil de las estrategias a adoptarse	122
4.2.5	Propuesta estratégica.	125
4.3	APLICACIÓN DE LA CASA DE LA CALIDAD	128
4.3.1	Resultados sobre el diagnóstico a partir del Análisis QFD.	135
5	PLAN OPERATIVO DE MARKETING	138
5.1	PRODUCTO.	138
5.1.1	Ciclo de vida del producto o servicio	139
5.1.2	Atributos	142
5.1.3	Estrategias de Producto	143
5.2	PRECIO.	146
5.2.1	Estrategias de precios	146
5.3	PLAZA.	148
5.3.1	Estrategias de distribución.	148
5.3.2	Políticas de distribución.	148
5.4	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD.	149
5.4.1	Políticas de promoción	149
5.4.2	Estrategias de promoción y publicidad.	155
5.5	Plan operativo para el año 2011.	158
6	PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING	160
6.1	Presupuesto.	160
6.1.1	Presupuesto de ventas y de mercadotecnia.	160
6.1.2	Metodología para realizarse el presupuesto de mercadotecnia	161
6.1.3	Presupuesto de mercadotecnia.	163
6.2	Evaluación de beneficios del proyecto.	164
6.2.1	Flujo de caja	165
6.2.1.1	Flujos de caja para la empresa sin proyecto.	166
6.2.1.2	Flujo de caja para la empresa con el proyecto	167
6.2.2	Estado de resultados	169
6.3	Análisis de sensibilidad.	171
6.3.1	Flujos de caja – escenario optimista	172
6.3.2	Flujos de caja – escenario pesimista	173
6.4	El retorno de la inversión	174
6.4.1	Métodos para evaluar el retorno de la inversión	175
6.4.2	Método del valor actual neto (van)	175

6.4.3	Método de la relación beneficio/costo (b/c)	178
6.5	Resumen de evaluación financiera.	181
6.6	Conclusiones de evaluación.	182
7	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	183
7.1	Conclusiones	183
7.2	Recomendaciones.	186

TABLA No.	TÍTULO DE TABLA.	No. PÁGINA
Tabla 2.1:	Resumen macroambiente.	40
Tabla 2.2:	Resumen microambiente	42
Tabla 2.3:	Matriz resumen	49
Tabla 2.4:	Impacto fortalezas	50
Tabla 2.5:	Impacto oportunidades	50
Tabla 2.6:	Impacto debilidades	51
Tabla 2.7:	Impacto amenazas.	51
Tabla 2.8:	Matriz vulnerabilidad (D.A.)	52
Tabla 2.9:	Matriz aprovechabilidad (F.O)	52
Tabla 2.10:	Matriz debilidades vs. Oportunidades (D.O)	53
Tabla 2.11:	Matriz fortalezas vs. Amenazas (F.A)	53
Tabla 2.12:	Matriz resumen	54
Tabla 2.13:	Ponderaciones Factores Internos	56
Tabla 2.14:	Ponderaciones Factores Externos	57
Tabla 2.15:	Matriz Resultado Atractivo Mercado vs Posición Competitiva	59
Tabla 2.16:	Crecimiento competitivo	62
Tabla 2.17:	Análisis BCG	63
Tabla 3.1:	Grupos de colores estudiados.	84
Tabla 3.2:	Precios promedio por tipo de comprador.	88
Tabla 3.3:	Monto de venta por tipo de comprador.	91
Tabla 3.4:	Tipo de comprador.	95
Tabla 3.5:	Principales fechas de venta.	97
Tabla 3.6:	Historial de importaciones y exportaciones de prendas de vestir	97
Tabla 3.7:	No Empresas fabricantes de prendas de vestir en el Ecuador por año.	98
Tabla 3.8:	Producción promedio mensual y estructura porcentual de la población	98
Tabla 3.9:	Producción nacional estimada (Prendas de vestir).	99
Tabla 3.10:	Demanda anual estimada. (Prendas de vestir).	99
Tabla 3.11:	Cálculos por método de mínimos cuadrados.	100
Tabla 3.12:	Demanda futura estimada.	101
Tabla 3.13:	Datos históricos estimados de la oferta.	103
Tabla 3.14:	Oferta futura estimada.	104
Tabla 0.1:	Demanda insatisfecha futura estimada.	104
Tabla 0.1:	Ventas anuales esperadas según tamaño de mercado.	105
Tabla 4.1:	Objetivo de ventas	114
Tabla 4.2:	Objetivo Posicionamiento.	115
Tabla 4.3:	Objetivo responsabilidad social.	116
Tabla 4.4:	Objetivo Innovación y tecnología.	117
Tabla 4.5:	Aplicación de estrategias para Ofertas CIA. LTDA.	122
Tabla 4.6:	Matriz de Alineación Estrategias Vs Objetivos	124
Tabla 4.7:	Simbología casa de la calidad.	130

Tabla 5.1:	Ciclo de vida de la organización.	139
Tabla 5.2:	Etapas de Crecimiento.	140
Tabla 5.3:	Diseño de la oferta.	142
Tabla 5.4:	Posición competitiva.	144
Tabla 5.5:	Margen de utilidad según línea de producto.	147
Tabla 5.6:	Plan Operativo Anual 2011.	158
Tabla 5.7:	Plan operativo de marketing.	159
Tabla 6.1:	Presupuesto propuesto de mercadotecnia (proyecto).	163
Tabla 6.2:	Relación presupuesto de marketing/plan de ventas.	164
Tabla 6.3:	Flujo de caja proyectado sin la aplicación del proyecto.	166
Tabla 6.4:	Flujo de caja proyectado con la aplicación del proyecto.	167
Tabla 6.5:	Estado de Resultados proyectado.	170
Tabla 6.6:	Condiciones esperadas con la aplicación del proyecto os.	172
Tabla 6.7:	Flujo de caja (Escenario Optimista).	172
Tabla 6.8:	Flujo de caja esperado (Escenario Pesimista).	173
Tabla 6.9:	Utilidad neta esperada por escenarios probables.	173
Tabla 6.10:	Valor presente (Sin aplicación del proyecto).	176
Tabla 6.11:	Valor presente (Escenario pesimista).	177
Tabla 6.12:	Valor presente con aplicación del proyecto.	177
Tabla 6.13:	Valor presente (Escenario Optimista).	177
Tabla 6.14:	Tabla de resumen (Valor presente y utilidad neta).	178
Tabla 6.15:	Relación beneficio/costo sin proyecto.	179
Tabla 6.16:	Relación Beneficio/Costo con proyecto (Escenario Pesimista)	179
Tabla 6.17:	Relación beneficio/costo con proyecto (Escenario Optimista)	180
Tabla 6.18:	Análisis de Utilidad neta, VPN, Beneficio/costo.	180
Tabla 6.19:	Resumen de evaluación financiera.	181

TABLA No.	TÍTULO DE GRÁFICO.	No. PÁGINA
Gráfico 1.1:	Diagrama Causa Efecto.	19
Gráfico 2.1:	Balanza comercial a Dic. 2010.	29
Gráfico 2.2:	Crecimiento del PIB Enero 2011.	31
Gráfico 2.3:	Inflación Dic. 2010.	33
Gráfico 2.4:	Inflación a Dic. 2010.	33
Gráfico 2.5:	Inflación mensual a ene 2011.	34
Gráfico 2.6:	Tasa de Interés Activa Enero 2011.	35
Gráfico 2.7:	Tasa de interés Enero 2011.	36
Gráfico 2.8:	Tasa de desempleo Dic. 2011.	38
Gráfico 2.9:	Cadena de valor.	44
Gráfico 2.10:	Matriz BCG.	64
Gráfico 3.1:	Clientes mayoristas y origen de mercadería.	81
Gráfico 3.2:	Clientes detallistas y origen de mercadería.	82
Gráfico 3.3:	Gama de colores ropa de niño región costa.	84
Gráfico 3.4:	Gama de colores ropa de niños región Sierra.	85
Gráfico 3.5:	Gama de colores ropa de niña región costa.	85
Gráfico 3.6:	Gama de colores ropa de niñas región sierra.	86
Gráfico 3.7:	Gama de colores blusas de dama región sierra.	86
Gráfico 3.8:	Gama de colores blusas región costa.	87
Gráfico 3.9:	Precios promedio y monto de compra.	89
Gráfico 3.10:	Monto de venta semanal (Mayoristas).	90
Gráfico 4.1:	Estructura de la casa de la calidad.	130
Gráfico 4.2:	Matriz de la casa de la Calidad.	132
Gráfico 5.1.:	Línea de productos de Importadora Ofertas.	140
Gráfico 5.2.:	Ropa de bebé.	140
Gráfico 5.3:	Bermudas y pantalonetas.	141
Gráfico 5.4:	Batas de señoras.	141
Gráfico 5.5:	Creación de logotipo y slogan.	142
Gráfico 5.6:	Etiqueta de marca (Línea Damas Plus).	146
Gráfico 5.7:	Tarjetas de presentación de Importadora Ofertas.	150
Gráfico 5.8:	Creación página web.	151
Gráfico 5.9:	Creación de tarjeta de descuento.	153
Gráfico 5.10:	Volantes para promoción.	154

CAPITULO I

1 GENERALIDADES

1.1 Giro del negocio

La Empresa IMPORTADORA OFERTAS se constituyo en el año 1999, cuyo propietario es el señor CESAR LEOPOLDO VASQUEZ VALDANO. Se encuentra localizada en el sector de la ciudad de Guayaquil, específicamente en la calle, Huancavilca 305 y Chile en el Centro de la Bahía, teléfonos 042416950

La Empresa IMPORTADORA OFERTAS, se dedica a la importación y comercialización de de prendas de vestir satisfaciendo las necesidades de un mercado conformado por niños y niñas, hasta el rango de 5 años, también ropa mama size para señoras gorditas, y ropa playera para todas las edades.

La empresa comercializa sus productos, mediante un mecanismo de venta directa al por mayor y por menor en sus principales puntos de distribución.

Esta empresa dispone de varios empleados en los diferentes puntos de ventas y distribución. Somos responsables de ofrecer fuentes de empleo digno, como posibilidad de crecimiento moral y económico, de acuerdo con las condiciones socio-económicas de nuestro país.

Reseña histórica.

Importadora ofertas comienza por el año 1997 cuando su propietario el **Ing. César Vásquez Valdano**, quien vivió por tres años en Chile, donde aprendió todo el movimiento de importaciones, gracias al trabajo en una importadora, allí ganó la experiencia y los contactos, que posteriormente le servirían para abrir su negocio propio, en 1999 decide regresar al país y alquila su primer local comercial.

El **Ing. César Vásquez** comenzó importando ropa de todo tipo desde Panamá, y la comercializaba en el local que actualmente vende en la Bahía ubicado en Huancavilca 305 y Chile, con el tiempo y tomando en cuenta la enorme demanda en los primeros años y que aun la competencia era sana, el negocio creció y en el año 2004 se abrió otro local comercial y en ese mismo año empezaban a ingresar los chinos al país y poco a poco se fueron apoderando del mercado comercial en el Ecuador, lo cual le impulsó a viajar a China para comprar directamente allá la mercadería que el traía antes de Panamá, durante este año se preparó para buscar la manera de llegar al mercado chino, aprendió el idioma y encontró un contacto que le llevó a conocer los mercados (fábricas) en este enorme país, siendo el 2005 su primer viaje a China donde incursionó en los mercados y fábricas de textiles, después de esta primera experiencia, los resultados fueron competir a la par con todos los comerciantes Asiáticos que entraron a nuestro país en el Gobierno de Lucio Gutiérrez, sin embargo la comercialización era muy difícil por la sobreoferta de mercadería China, que existía en el país, los clientes buscaban lo más barato y lo mejor de cada local y eso llevó a que se quedara almacenada mucha mercadería y la inversión cada vez era más alta lo cual para OFERTAS se convirtió en uno de sus mayores problemas, hasta finales del 2008 que cambiaron las políticas de importación, cerrando prácticamente toda alternativa de importar y seguir trabajando.

1.2 Direccionamiento estratégico actual.

Antes de proceder a mencionar los principios y valores se va a tomar en consideración los siguientes conceptos básicos:

Los valores son el conjunto de creencias que apoyan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. Toda institución implícita o explícitamente tiene un conjunto de valores corporativos, por lo tanto

estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados. (*Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública., 1999, pág. 5*)

En resumen, el objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización. Mediante el liderazgo efectivo, los valores se vuelven contagiosos; afectan los hábitos de pensamiento de la gente.

Por otro lado tenemos a los principios corporativos son reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales debe ocurrir la acción. Muchas veces toman la forma de acciones de contingencia para resolver conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos.

Del documento Plan Estratégico 2005-2008, se extrae la información sobre los Principios y Valores que a continuación se exponen:

Principios:

- Calidad y confiabilidad
- Eficiencia y eficacia
- Simplicidad y descentralización administrativa
- Mejoramiento continuo.
- Compromiso con la empresa

Valores:

- Honor
- Valor
- Integridad
- Disciplina
- Servicio
- Abnegación

Misión y visión:

A continuación presento la misión y visión actual de la Importadora Ofertas los cuales se deducen del Plan Estratégico Institucional.

Misión.

Su misión es comercializar gran variedad de ropa de niños importadas a menor precio con la finalidad de satisfacer y superar las demandas y expectativas del mercado.

Visión.

Su visión, ser una empresa innovadora y de marca, líder en la comercialización de ropa de niños, reconocida por su variedad, bajos precios y una rentabilidad adecuada.

Objetivos Empresariales:

- Manejar una empresa productiva y competitiva.
- Disponer de un recurso humano productivo y comprometido.
- Contar con un plan de búsqueda de nuevos mercados.
- Incrementar el rendimiento de la inversión productiva
- Elevar el nivel de control de los recursos.

1.3 Planteamiento del problema

Actualmente la empresa “IMPORTADORA OFERTAS”, no ha trabajado con una estrategia de mercadeo para sus actividades comerciales, sólo se la ha llevado empíricamente y bajo suposiciones y sentido común.

Importadora Ofertas se encuentra en un período de transición debido a la restricción a las importaciones, especialmente a las prendas confeccionadas. Se tiene que encontrar un mecanismo o metodología distinta de trabajo, ya que se planea importar materia prima para su posterior transformación en el país, con el objetivo de poder continuar sirviendo a sus clientes.

En la “IMPORTADORA OFERTAS” no se ha realizado un plan de marketing para promocionar su línea de productos, de tal manera que sean más atractivos para los potenciales clientes.

Existe una demanda de competidores los cuales distribuyen ropa de toda clase los mismos que venden con precios inferiores a los de la empresa.

Entre los problemas más comunes se destacan los siguientes:

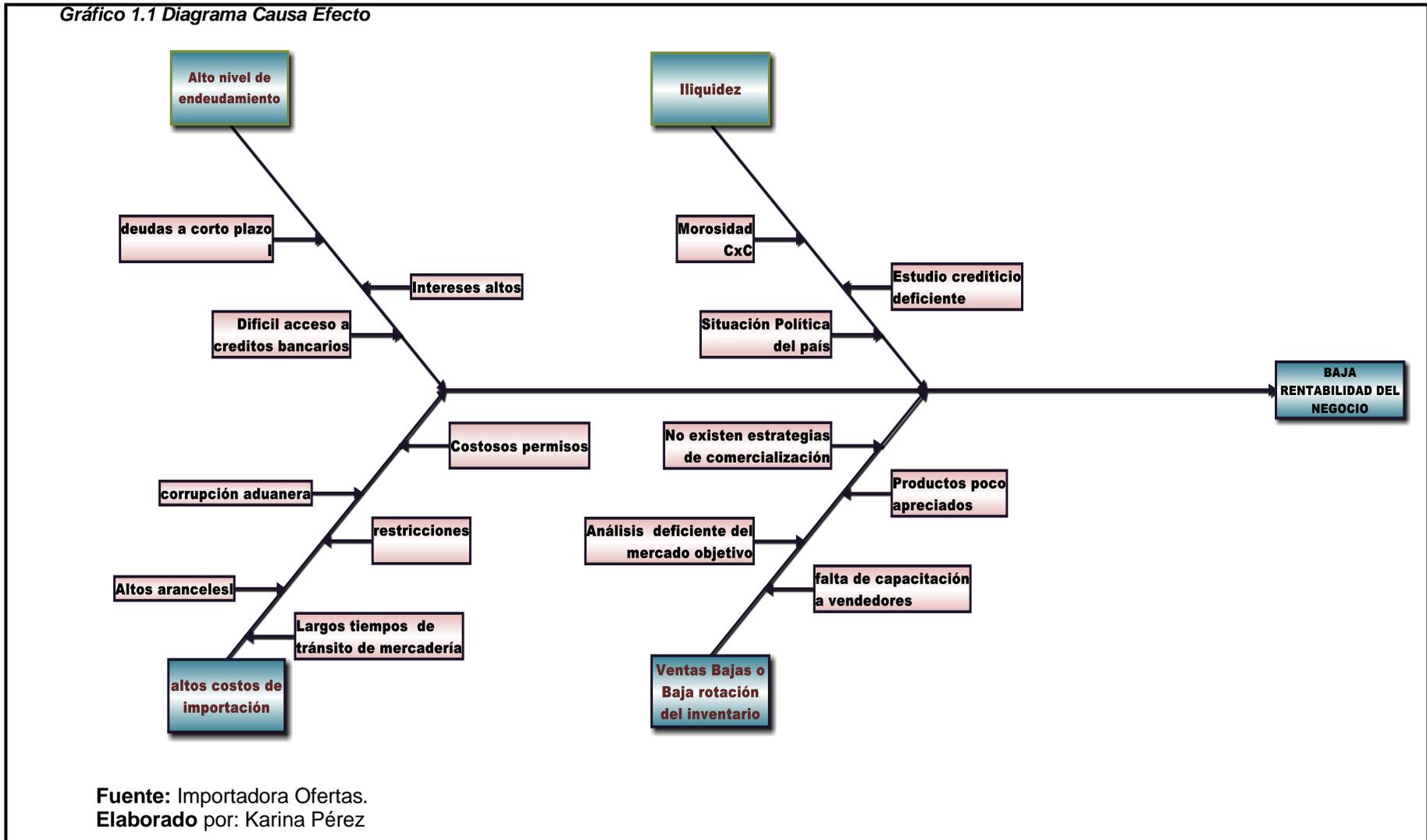
- a) El modelo administrativo a seguir no se identifica con la optimización de procesos administrativos y operativos.
- b) Carece de una imagen de marca la empresa “IMPORTADORA OFERTAS”
- c) En base a las necesidades del cliente, la empresa “IMPORTADORA OFERTAS” constantemente ofrece nuevos productos importados desde la China, la dificultad se presenta en la inexistencia de un proceso sistematizado de desarrollo de los mismos, disminuyendo la satisfacción del cliente por resultados ineficientes.
- d) La crisis económica y la suspensión de las importaciones por parte del gobierno actual ha ocasionado una inestabilidad financiera a nivel empresarial por lo que la empresa se ve afectada y no se ha podido invertir en nuevos productos de desarrollo en el mercado y realizar las importaciones esperadas.
- e) Las restricciones a las importaciones y la obtención del certificado INEN, requerido para ingresar mercancías como prendas de vestir representan nuevos costos para los importadores de ropa que tuvieron que trasladarse a rubros al consumidor final y a la vez se tuvieron que para embarques debido a la exigencia de este certificado.

Recapitando esta problemática se plantean varias interrogantes como:

- ¿Cuáles son las empresas importadoras de ropa que activan el mercado en la ciudad de Guayaquil?

- ¿Qué está haciendo Importadora Oferta para posicionar su imagen en el mercado de ropa de niños?
- ¿Cómo se podría financiar la empresa para poder invertir?
- ¿Qué procesos administrativos y de marketing se deben implementar?
- ¿Cómo afectan las nuevas políticas gubernamentales y las restricciones de las importaciones?
- ¿Cómo se aplican los procesos administrativos en la empresa IMPORTADORA LA OFERTAS?

1.3.1 Diagrama de Ishikawa



1.3.2 Análisis De Diagrama De Ishikawa

Antes de entrar de lleno a la problemática de la empresa es importante que analicemos un poco el panorama actual de la situación política y financiera del país, ya que esto va relacionado directamente con lo antes expresado en el gráfico.

El Gobierno ecuatoriano aprobó la aplicación de un arancel mixto para el ingreso de textiles al mercado ecuatoriano. De esta forma, el actual arancel nacional del 30% será reemplazado por un arancel mixto de \$5,5 por kilo neto importado más un 10% como derecho arancelario ad valorem (sobre el valor). En el año 2009 en el caso de los textiles, la salvaguardia de balanza de pagos estableció un recargo de \$12 por kilo de prendas de vestir que ingresaban al mercado ecuatoriano, de acuerdo con el cronograma de desmonte de la salvaguardia establecido por el Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (Comexi) y será reemplazada por el nuevo arancel mixto.

La política gubernamental está condicionada a que se vaya incorporando mayor nivel de componente nacional para alcanzar una reducción de importaciones al 2013 de entre los \$ 500 y \$ 650 millones. El fomento y diversificación de las exportaciones, mantenimiento y apertura de nuevos mercados, reducción y sustitución estratégica de importaciones industriales y reducción de importaciones de bienes agrícolas (aún en estudio) son otras estrategias del Gobierno con las que espera alcanzar en el 2014 un déficit comercial de menos de 8% en relación con el PIB (Producto Interno Bruto).

Ahora sabemos que en este país esas medidas crearon más problemas de los que resolvieron: a pesar del traslado masivo de personal a las fronteras, la corrupción tiene un nuevo campo de acción (solo en la frontera con Colombia hay 27 pasos para introducir mercadería y se desconoce cuánto en la frontera con Perú); la esperada sustitución de

importaciones quizás se dé en algunos casos, pero no será efectiva y menos en un corto plazo; el impacto fiscal será mínimo y la inflación aumentará, así como el desempleo, los costos finales que serán absorbidos por el consumidor final dando como resultado el encarecimiento de todo generando un mayor costo de vida.

El diagrama causa-efecto nos expresa claramente la problemática que debemos resolver, por tanto originan los siguientes problemas.

Problema de Iliquidez:

La importadora Ofertas siempre realiza antes de empezar el año sus presupuestos para tratar de obtener liquidez, pero ante los cambios de los factores externos, tanto económicos como políticos y la baja de ventas también ocasionada por los altos aranceles de importación dejaron a la empresa en una situación financieramente inestable, en el año 2009-2010, por lo que se enfatiza realizar un estudio financiero que permita obtener los resultados reales del negocio, lo que nos permitirá tomar las mejores decisiones que generen la liquidez suficiente para poder invertir.

Hasta junio del 2010 se vivían escenarios de altos costos en la que se resaltan coimas y tramites expuestos a situaciones que nos son transparentes especialmente en la aduana el momentos que llega la mercadería, esto nos impedía invertir más en el negocio aun cuando la mercadería que se traía de China es rentable pero por volumen de ventas.

Alto nivel de endeudamiento:

Se debe tomar en consideración que los altos índices financieros para obtener financiamientos y los dificultosos trámites no aportan a que la empresa obtenga tenga la liquidez necesaria para emprender un nuevo proyecto, los prestamos que se han realizado son de corto plazo precisamente por este factor.

Altos costos de importación.

Hemos verificado que las medidas tomadas por el actual Gobierno actual no favorecen a nuestros intereses de fortalecer el negocio y las expectativas al siguiente año 2011 no son muy claras ya que sabemos que aun sin las restricciones, y sin el valor de \$6 por kilo en textiles, aun quedan la cantidad de barreras técnicas (INEN, ETIQUETADO), y sobre todo la corrupción con que se manejan en la aduana especialmente con ciertas partidas arancelarias como son los textiles, todo esto generan un efecto directo en el alto costo de las importaciones

Ventas bajas o baja rotación del inventario.

La importadora Ofertas ha disminuido sus ventas, debido a la baja rotación del inventario, esto probablemente es causado por que ciertos productos no llegan a satisfacer las expectativas de nuestros clientes.

La empresa no dispone de un programa de capacitación y entrenamiento en ventas para los empleados, se necesita que el personal de ventas sepa desenvolverse en un mercado competitivo. Mientras el mercado no conozca los productos y se desarrollen campañas de publicidad y promoción, la difusión de los mismos no llegara a nuestro mercado objetivo por ende la empresa no será reconocida.

Todos los puntos mencionados anteriormente conllevan a la empresa Importadora Ofertas a que esta tenga una baja en rentabilidad.

1.4 Objetivos de estudio.**Objetivo General**

- Desarrollar un plan estratégico de marketing para incrementar las ventas y lograr un posicionamiento a nivel nacional de la empresa “IMPORTADORA OFERTAS”.

Objetivos Específicos

- Definir la situación actual de IMPORTADORA OFERTAS de las variables externas e internas que permita la identificación de sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA).
- Realizar una investigación de mercados que permita identificar las necesidades y características del segmento de mercado al cual la empresa debe encauzarse.
- Definir los segmentos más adecuados de mercado.
- Elaborar un plan de marketing que permita mejorar, innovar y promocionar la línea de productos que oferta la empresa con la finalidad de incrementar posicionamiento y participación en el mercado, optimizando los recursos y métodos que tengan alineamiento con los objetivos establecidos
- Analizar el impacto financiero que ocasionará la implementación del Plan Estratégico de Marketing.

CAPÍTULO II

2 ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis ambiental o más conocido como análisis situacional proporciona un conocimiento del entorno económico en el que se desenvuelve la empresa y la respuesta de los competidores. En donde se estudia el ambiente externo para identificar las oportunidades y amenazas estratégicas de los almacenes de la Importadora Ofertas y el ambiente interno para fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. En otras palabras permite analizar objetivamente las circunstancias que pueden afectar el proyecto.

El problema que pretendo abordar en este en el presente trabajo, por un lado, en detectar las principales dificultades que tiene el importador nacional de artículos de vestir al introducir nuevos productos, y por otra, en implementar una nueva forma de distribuir los productos en el punto de venta que se encuentra ubicado entre Chile y Chimborazo (La Bahía) basado en un modelo de posicionamiento para OFERTAS que favorezca un mejor emprendimiento significativo de dicho segmento. No olvidemos que en el Ecuador, hasta hace menos de un año, se vivía un descontrol en las importaciones de todo índole y en especial artículos de vestir, ropa, camisas, pantalones e incluso calzado, panameño, colombiano y americano, demostrando pérdidas en la industria nacional textil para hombres como para mujer y muchas fábricas se vieron obligadas a cerrar sus puertas, otros de productores se han convertido en importadores para poder satisfacer toda la demanda y en algunos casos están sustituyendo totalmente su producción por importaciones debido al diferencial de costos.

A través del tiempo, la empresa se ha enfrentado ante diversas barreras en su desarrollo; en sus inicios las prendas de vestir eran adquiridas en lugares de venta al por menor en donde los precios no permitían que los productos sean muy competitivos, por ello se establecieron contactos en Panamá con principales distribuidoras de ropas de vestir para niños

de este país, especialmente de plantas. Poco a poco en los últimos 5 años, el capital económico ha representado otro problema en la empresa OFERTAS, debido a las limitaciones del mismo y al accionar indiscriminado de importación de ropa de vestir de niños desde China.

A mediados del 2008 y ya ejecutoriado el plan de arancel que ajustó el gobierno nacional en los actuales momentos, esto ayudó a mejorar el escenario en la producción y confección de artículos de vestir; a tal punto que se facilitan créditos para microempresas con la finalidad de ampliarse y en especial en este rubro que tanto tiempo estuvo ignorado.

Considerando las dificultades por las que atraviesa aún el sector importador y la necesidad actual de buscar formas para competir dentro de este sector, se establece que el presente proyecto tiene un alto beneficio al detectar estrategias para ampliar mercados de la importadora OFERTAS y establecer mejoras de marketing estratégico, posicionamiento, administrativas, operativas y financieras para sus procedimientos internos con el actual local comercial.

OFERTAS, se vería beneficiada directamente por la adecuada planeación, organización, dirección y control de recursos para el punto de venta en la ciudad de Guayaquil, permitiéndole obtener un mayor crecimiento en la utilidad y evitando contratiempos en los procesos de distribución y entrega, lo que le permitirá cumplir con la demanda requerida.

Este análisis es importante para el proyecto debido a que proporciona una información cuantitativa y cualitativa esencial para el resto del Plan de Marketing, en el cual se tomará múltiples decisiones como por ejemplo: ¿a qué mercados hay que vender?, ¿qué propiedades debe tener el producto?, ¿a qué precio?, ¿qué canales deben usarse?, ¿qué servicios deben proporcionarse?, ¿qué promoción utilizar?, etc. Se puede indicar, entonces que el análisis ambiental de la empresa permitirá responder a esas preguntas, e ahí su importancia.

Una de las ventajas es que el análisis situacional proporciona un diagnóstico de cómo se encuentra la empresa en el actual momento, identificando: las condiciones generales, las condiciones de la competencia y las condiciones de la propia empresa:

- Dentro de las condiciones generales en que se encuentra el estudio, de lo que afectan a todo el sistema económico o a todo el sector en el que la empresa está inmerso. Pueden ser tecnológicas, económicas, sociales, del entorno, políticas, legales, culturales, etc. También hay que incluir un análisis de la coyuntura económica, que tendrá que ser examinada brevemente. Las principales líneas de política económica a considerar son las referidas al déficit público y control de la inflación, concertación social, presión fiscal y desgravación de inversiones, facilidades crediticias y fomento de las exportaciones.
- En las condiciones de la competencia se tiene a los únicos integrantes del entorno que van a actuar deliberadamente contra los intereses de la empresa. Tomando en cuenta a los principales posibles competidores, sus productos, sus debilidades, puntos fuertes, cuotas de mercado proveedores y estrategias y tácticas actuales y previsibles en el futuro.
- Con relación a las condiciones de la propia empresa, se realiza el estudio de los competidores, describe los productos actuales, experiencia, know – how, relaciones con los proveedores y agentes financieros, para finalmente, agrupar toda esta información en una serie de puntos fuertes y débiles.

Dentro de las posibles desventajas de la realización de un análisis situacional se tiene el tiempo que lleva recopilar la información y posterior el análisis respectivo, tomando en consideración también el costo que aquello implica.

Cabe recalcar que a pesar de las posibles desventajas, es crucial la elaboración del análisis de la empresa como el punto de partida para evaluar la situación estratégica y la posición de OFERTAS en el mercado.

El análisis situacional se refiere al análisis de datos pasados, presentes, futuros ya que éstos proporcionan una base para seguir el proceso de la planeación estratégica. (STEINER, 2007, pág. 123).

2.1 ANÁLISIS EXTERNO.

El ambiente externo presente y futuro debe evaluarse en términos de amenazas y oportunidades. Esta evaluación gira en torno de la situación competitiva, así como de los factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos. Además el entorno debe examinarse en función de avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado y otros factores indispensables para determinar la situación competitiva de la empresa. (WEITHRICH, 1999, pág. 142)

El objetivo del análisis externo consiste en determinar oportunidades y amenazas en el ambiente externo de la organización para poder ajustar estrategias al ambiente donde opera o para estar en capacidad de reformarlas para poder lograr una ventaja mediante una estrategia escogida.

2.1.1 Análisis del macroambiente.

Dentro del macroambiente se analizará el factor Económico, Social, Político y Tecnológico que incidan en el desenvolvimiento de OFERTAS para poder conocer los impactos positivos o negativos que estos puedan generar.

Con relación a la metodología de análisis se tomará en consideración los siguientes criterios:

- Definición completa de la variable
- Evaluación de la variable en los últimos años
- Efecto general para el país
- Efecto particular para la empresa y su nivel de impacto

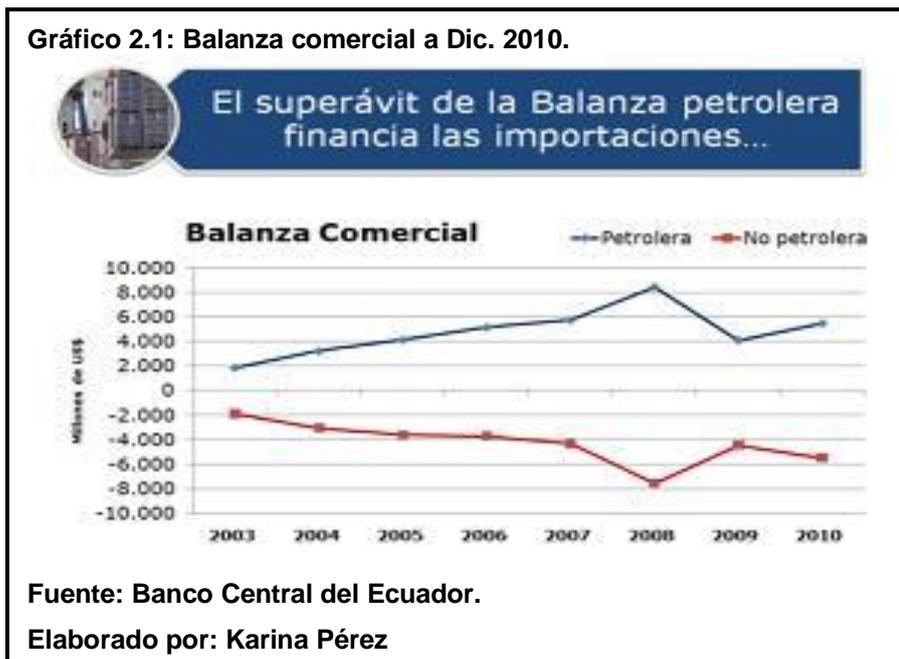
2.1.2 Factores socioeconómicos

Balanza comercial

La Balanza Comercial es un componente de la balanza de pagos que registra las exportaciones e importaciones de un país en el puerto de origen, valorizados en términos Free on Board (FOB), es decir sin contar otros costos del Comercio Exterior como son el seguro y el transporte de mercancías hasta el puerto de destino. (Mankiw, 2009, pág. 67)

De acuerdo a esta definición el valor de las exportaciones e importaciones no necesariamente se relaciona con los ingresos o egresos de divisas, pues el registro es de orden contable y se efectúa cuando la mercadería traspasa las aduanas y consiguientemente zarpa del puerto de origen.

El Gobierno de Ecuador presentó una estrategia para reducir el déficit de la balanza comercial, considerado uno de los nudos gordianos de la economía nacional, completamente dolarizada desde el año 2000.

Gráfico 2.1: Balanza comercial a Dic. 2010.

La Balanza Comercial Petrolera durante el primer mes del año 2010, presentó un saldo favorable de USD 486.56 millones, lo que significó un incremento del 209.05% frente al resultado comercial obtenido en el anterior periodo, variación que responde al aumento en los precios del barril de petróleo crudo y sus derivados en un 159.40%. (Banco Central del Ecuador., Marzo-2010.)

Por su parte la Balanza Comercial No Petrolera, disminuyó su déficit en enero de 2010 respecto del año anterior en un 10.01%, al pasar de USD -560.57 a USD -504.44 millones, explicado principalmente por la caída en el valor FOB de las importaciones de Bienes de Consumo (-19.88%) y Materias Primas (-6.70%). (Banco Central del Ecuador., Marzo-2010.)

A Enero de 2010, las importaciones totales en valor FOB por Clasificación Económica de los Productos por Uso o Destino, Económico (CUODE), alcanzaron los USD 1,309.60 millones, lo que significó un crecimiento total en valor FOB de USD 33.09 millones que, al comparar con las compras externas realizadas en enero de 2009 que fueron de USD 1,276.51 millones, dicho monto representa el 2.59%. Este comportamiento responde a una pequeña caída de los precios de los productos en el -1.85% y a un aumento en los volúmenes totales

del 4.53%. Si bien la disminución en el precio total de importaciones frente al volumen es bajo durante los últimos meses de 2010, la dinámica de estas variables es distinta por grupo de productos CUODE; así por ejemplo, se importó una menor cantidad de Bienes de Consumo (-28.18%) a precios unitarios superiores en 11.56%; las compras al exterior de Materias Primas en volumen subieron en 12.48%, mientras que sus precios disminuyeron en un -2.91%. (*Banco Central del Ecuador., Marzo-2010.*)

Impacto:

La política económica del país en general hace que la balanza comercial para el sector importador en nuestro caso OFERTAS se vea amenazada, con los índices de la balanza comercial, ya que al restringir las importaciones directamente nos afectó al no poder traer más ropa, salvo con los aranceles exorbitantes, que lo que han hecho es que los costos finales suban y por ende se venda menos, por que la economía del ecuatoriano no ha mejorado, por lo tanto esto representa una amenaza de altísimo riesgo para la importadora OFERTAS.

Producto interno bruto

El Banco Central de Ecuador pronosticó un crecimiento del Producto Interior Bruto (PIB) del 6,81 por ciento en 2010, pues prevé un mayor dinamismo en la inversión pública, sobre todo en petróleo e infraestructuras.

El Producto Interno Bruto es el valor de mercado de todos los bienes y servicios finales producidos en un país durante un determinado periodo de tiempo.

El PIB suma muchos productos para obtener un único indicador del valor de la actividad económica, para ello utiliza los precios de mercado. Comprende todos los artículos producidos en la economía y vendidos legalmente en los mercados. Existen algunos productos que están excluidos dentro de la medición del PIB por su difícil medición.

Ecuador prevé lograr un crecimiento de 5 % del Producto Interno Bruto (PIB) y una inflación de 3,6 % en 2011, año para el cual estima un presupuesto de 23.950 millones de dólares.



Impacto:

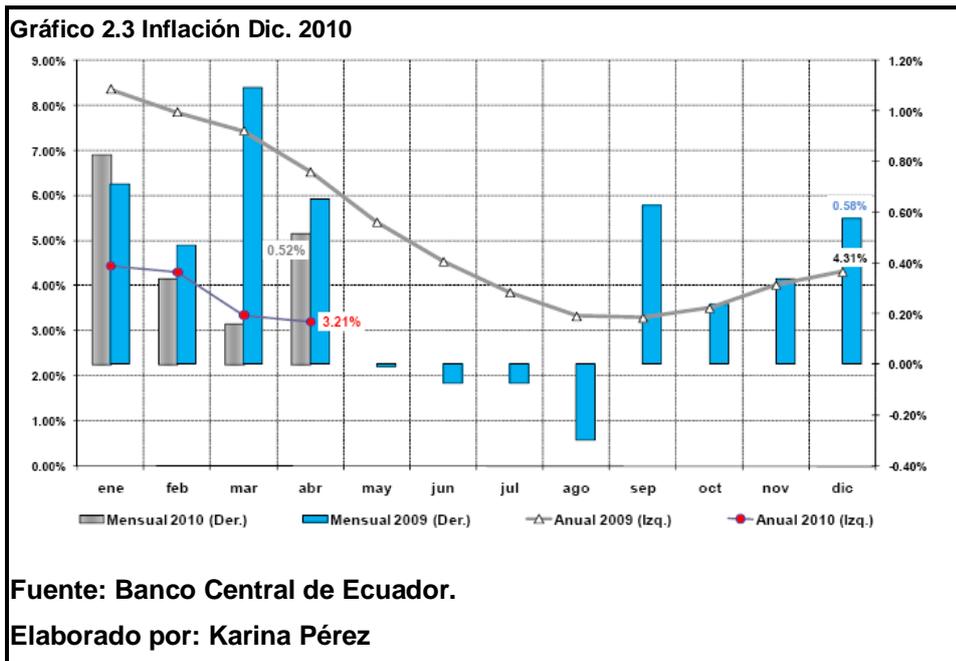
El producto interno bruto es una variable económica que en la práctica en nuestro ambiente económico está muy ligada a las importaciones de bienes de consumo. El tan pequeño crecimiento del PIB, el incremento del nivel de desempleo, el incremento del subempleo nos indica que la economía paulatinamente se contrae. Nuestra economía al ser tan dependiente del petróleo y remesas internacionales, presenta una inestabilidad tácita para importar bienes de consumo, pues la variable más fácil de atacar ante una debacle en la balanza de pagos siempre son las importaciones.

Este ambiente económico representa para Importadora Ofertas una gran amenaza de alto impacto, pues las políticas arancelarias no están bien clarificadas ni definidas. Por este motivo una planificación a largo plazo resulta prácticamente imposible.

Inflación.

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. la inflación de costos, que explica la formación de precios de los bienes a partir del costo de los factores; los esquemas de pugna distributiva, en los que los precios se establecen como resultado de un conflicto social (capital-trabajo); el enfoque estructural, según el cual la inflación depende de las características específicas de la economía, de su composición social y del modo en que se determina la política económica;

La evidencia empírica señala que inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios (inercia). Una vez que la inflación se propaga, resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida..



El índice de precios al consumidor (IPC) de abril 2010 registra un incremento mensual de precios de 0.52%; no obstante, esta cifra fue inferior al 0.65% alcanzado en abril 2009. En términos anuales, el IPC registró una variación del 3.21%, mostrando una tendencia decreciente en lo que fue del año 2010. (Banco Central del Ecuador, 2010)

Gráfico 2.4 Inflación a Dic. 2010

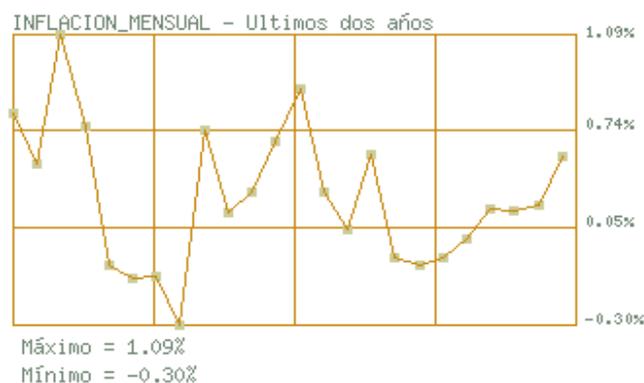
FECHA	VALOR
Diciembre-31-2010	0.51 %
Noviembre-30-2010	0.27 %
Octubre-31-2010	0.25 %
Septiembre-30-2010	0.26 %

Fuente: Banco Central de Ecuador.

Elaborado por: Karina Pérez

Dentro de los productos transables sujetos a la competencia de otros importados se destaca una variación del 7,40% para los artículos agroindustriales y del 1,41% para prendas de vestir.

Gráfico 2.5 Inflación mensual a ene 2011



Fuente: Banco Central de Ecuador.

Elaborado por: Karina Pérez

La inflación según el comportamiento que ha tenido en los dos últimos años la cual es una tendencia decreciente representa algo positivo para OFERTAS puesto que no se vería una estabilidad de la economía en el país y esto permite mayores expectativas para los posibles consumidores de los productos comercializados en los almacenes de la importadora OFERTAS.

Impacto:

Entonces podemos indicar que es una oportunidad tanto para el país como para la empresa de un mediano impacto, puesto que aumenta el poder adquisitivo, ya que se podrá disponer de más mercadería a menor precio y hay una mayor posibilidad de que se disponga de dinero para comprar los productos que se comercializan. Y podría ser de alto impacto a

mediados del año en cuanto desaparezcan las salvaguardias que se impusieron a las importaciones de textiles.

Tasas de interés.

Como efecto de la aplicación de la Ley del Costo Máximo Efectivo del Crédito, las tasas de interés efectivo activo y pasivo referencial y máximas en todos los segmentos de crédito, han venido disminuyendo paulatinamente.

Algunos de ellos como el microcrédito detallista, el consumo y el productivo PYMES han tenido caídas significativas en los últimos años. Cabe señalar que el mercado de crédito en el Ecuador es altamente concentrado en el segmento corporativo y de mediana empresa, segmentos que al mismo tiempo son favorecidos con el más bajo costo del crédito, expresado en tasas de interés altamente diferenciadas con el resto de segmentos, como la pequeña empresa, el consumo y las micro finanzas básicamente el microcrédito detallista, siendo este último el más discriminado, debido a que la tasa de interés es la más elevada ascendiendo a una tasa mensual al 31 de diciembre del 2010 de 8.59%. (Banco Central del Ecuador, 2010, pág. 5)



2.7 Tasa de interés Enero 2011

FECHA	VALOR
Enero-31-2011	8.59 %
Diciembre-31-2010	8.68 %
Noviembre-30-2010	8.94 %
Octubre-30-2010	8.94 %
Septiembre-30-2010	9.04 %

**Fuente: Banco Central de Ecuador.
Elaborado por: Karina Pérez**

Impacto:

Al bajar la tasa activa, se apoya a que exista más financiamiento y de esta manera los consumidores puedan acceder a más créditos y comprar más. Por tanto, esta es una oportunidad de alto impacto para OFERTAS ya que los clientes pueden adquirir los productos que allí se ofertan con mayor facilidad. Por otro lado, al tener una tasa pasiva menor, los clientes de los bancos, reciben menos por su dinero depositado, se considera que esto no afecta directamente a OFERTAS.

Deuda externa

La Deuda Externa es un conjunto de obligaciones de un país contraídas con gobiernos, residentes del exterior (empresas, entes oficiales, bancos privados u organismos internacionales), que se derivan de las operaciones de crédito internacional. Se habla de una deuda a corto plazo cuando la obligación está fijada a un plazo menor o igual a un año. Dependiendo de las condiciones se puede hablar de deuda concesional, cuando el plazo y los intereses son mejores que los del mercado; y, de deuda no concesional, cuando el plazo y los intereses son similares a los del mercado (Instituto Latinoamericano de Investigaciones sociales, 2009).

Impacto:

El alto nivel de endeudamiento y la moratoria en el pago de la deuda incurrida por el Ecuador, afecta disminuyendo significativamente la calidad de crédito internacional a los que pueden acceder empresas ecuatorianas.

Tasa de desempleo

Ecuador cerró el 2010 con una tasa de desempleo urbano de un 6,1 por ciento, bastante inferior al 7,9 por ciento registrado el año previo, en medio de una gran inversión pública para dinamizar la economía, dijo Instituto de Estadísticas y Censos. (Urbano, 2010, pág. 3)

El nivel de desempleo de Ecuador se ubicó en 6,1% en el último trimestre de 2010, indicó el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). De acuerdo a los datos presentados, el resultado presenta una reducción de 1,8 puntos porcentuales, frente al 7,9% registrado al término de 2009. (Inec, Estadísticas de Empleo 2010).

De acuerdo con cifras el número de desempleados bajó de 351.200 a 265.200 personas, es decir 86 mil desempleados menos.

El número de desempleados bajó de 351.200 a 265.200 personas, es decir 86 mil desempleados menos. "Este ha sido un año donde se comprueba que hay creación de empleo, tras la recuperación de la crisis",

Según las estadísticas del INEC, también se aprecia una recuperación en la calidad de empleo, que se puede medir a través de la inclusión del trabajador en los registros del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, señala el mismo medio.

Respecto de los sectores, donde se apreció una mayor recuperación es en comercio donde se crearon 81.700 plazas, seguido por la industria manufacturera con 54.000 y las actividades inmobiliarios que generaron 33.900 puestos de trabajo.

Gráfico 2.8 Tasa de desempleo Dic. 2011

Diciembre-31-2010	6.10 %
Septiembre-30-2010	7.44 %
Junio-30-2010	7.71 %

Fuente: Banco Central de Ecuador.

Elaborado por: Karina Pérez

Impacto.

Por lo que se deduce que esta tasa tan alta desempleo es uno de los factores que afecta también a nuestra empresa OFERTAS. Los factores externos predominan y conllevan a que la crisis que está atravesando nuestro país afecte a las pequeñas y grandes empresas. Sobre todo en Guayaquil donde se determina que la tasa de desempleo es más alta que en otras ciudades representa una amenaza en la empresa.

Educación.

El factor educación es muy importante dentro de los factores socio económicos dentro de cada país, por ello actualmente nuestro gobierno se encuentra modificando la Ley de Educación tanto escolar, media como superior, se dice que para que un país tenga un crecimiento y desarrollo es necesario invertir en una buena Educación, este sería un factor determinante dentro del desarrollo económico de Ecuador.

En la actualidad en el país permanece la desigualdad e inequidad entre la educación estatal y privada.

Impacto:

Cabe mencionar que mientras OFERTAS tenga empleados más preparados pues también su rendimiento obtendrá resultados positivos y beneficiosos para la empresa siendo una oportunidad para la misma.

Política tributaria.

La Política Tributaria es un conjunto de directrices, orientaciones, criterios y lineamientos para determinar la carga impositiva directa e indirecta a efecto de financiar la actividad del estado (Política Tributaria., 2010).

El papel de la política tributaria en el desarrollo económico se da a través de la tributación que consiste en transferir recursos de control privado para que puedan ser usados con fines públicos, y a su vez el gobierno tratará de proporcionar bienes y servicios públicos cada vez más eficiente. (Política Tributaria., 2010)

Impacto:

La política tributaria propuesta por el Gobierno impulsa la sustitución de importaciones por fabricación local. Esta cosmovisión gubernamental afecta significativamente el comercio, las importaciones y la actividad económica en la ciudad de Guayaquil principalmente.

Política petrolera

Es importante indicar que en nuestro país no se define una Política Petrolera coherente que atraiga capital extranjero y que resuelva los problemas que existen en los campos petroleros, con el afán de apoyar: al crecimiento del país, promoción a la producción exportable, mejorar el nivel social, el petróleo es el recurso para conseguirlo.

Uno de los obstáculos para el desarrollo humano y sustentable constituye la carencia de una política petrolera; porque los excedentes más importantes que nutren la actividad pública y privada provienen del petróleo, además que es el área donde más se percibe la corrupción.

Impacto: En base a la geopolítica de la energía mundial, al soporte que significa el petróleo para la inversión y la dinámica del consumo interno de hidrocarburos puede considerarse como una oportunidad para la empresa.

Tabla 2.1 : RESUMEN MACROAMBIENTE.

Resumen Macroambiente							
N°	Factor	Oportunidad	Amenaza	Nivel de Impacto			
				Nulo	Alto	Medio	Bajo
1	Incremento del PIB	X				X	
2	Balanza Comercial actual		X		X		
3	Disminución de Tasas de Interés	X			X		
4	Crecimiento de la Inflación		X			X	
5	Deuda externa		X			X	
6	Inflación		X		X		
7	Salario Mínimo Vital	X				X	
8	Educación	X				X	
6	Política Tributaria		X		X		X
7	Política Petrolera	X				X	

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaboración: Karina Pérez.

2.1.3 Análisis del microambiente

Poder negociador de los clientes.

Importadora OFERTAS S.A. está dirigida en ofrecer bienes de consumo masivo para clientes de estratos bajos medio bajo, distribución a nivel cantonal, provincial. Y, es que en el mediano y largo plazo de acuerdo a la productividad de los exportadores y por ende una mayor competitividad de empresas del mismo perfil de Ofertas, se presentarán escenarios en donde el sector (los clientes) por una calidad superior todo a expensas de la rentabilidad y por lo que se convierte en una oportunidad para el crecimiento de la empresa.

Competencia (precios, Ubicación, participación de mercado)

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si 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. De acuerdo al análisis la empresa deberá aplicar una Economía de Escala, por lo que deberá obtener un alto volumen de ventas para poder tener la posibilidad de reducir sus costos. Por otro lado, Importadora Ofertas,

deberá tener una diferenciación de sus productos para ser reconocida con un buen posicionamiento y éste a su vez exista una lealtad de marca en sus clientes; esto a su vez permitirá crear una barrera de entrada a los entrantes debido a que deberá hacer fuertes inversiones para superar la existente produciéndose una amenaza para la empresa.

En la actualidad el mercado de ropa para niños es bastante apetecido por su rentabilidad, motivo por el cual obliga a IMPORTADORA OFERTAS a ofrecer excelentes alternativas de compra. Dentro de los competidores que realizan ventas de vestimenta de niños y niñas que tenemos en Guayaquil, detallamos los siguientes:

Alby Store

Niños y Niñas

Bahía Mall.

Proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. Proveedores tales como ropa de niños, bermudas para jóvenes, ternos para niñas) de buenos convenios dependerá que se otorgue el mejor precio que pueda ofrecer a la empresa cliente y esto es una oportunidad excelente.

Entre los siguientes proveedores con los que trabajamos tenemos:

De China: Xiamen Foreland Imp & Exp., Canying Factory

De Panamá: Texas, Mature, El Triunfo, Mostaza

De Chile: JYJ, KLD, Suntec

De Ecuador: Zoila Amaiguana (Riobamba)

Sustitutos

Toda nuestra mercadería que importamos de la China puede ser reemplazada por ropa colombiana, panameña. De Estados Unidos y otras partes del mundo esto es una amenaza para la empresa ya que bajaría el rendimiento de ventas de la misma.

Tabla 2.2 Resumen Microambiente

N°	FACTOR	OPORTUNIDAD	AMENAZA	NIVEL DE IMPACTO			
				NULO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Cliente	X			X		
2	Proveedores	X			X		
3	Competidores		X		X		
4	Sustitutos		X			X	

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaboración: Karina Pérez Padilla.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

Para la definición de la localización del proyecto se tienen en cuenta una serie de variables que se consideran de gran importancia para el éxito del mismo. Estas se evalúan a través del método cualitativo y con la participación de un grupo interdisciplinario. La empresa de OFERTAS es una empresa constituida legalmente por dos socios, su estructura organizacional está conformada por: área administrativa, financiera y Ventas (ver organigrama), la empresa tiene un total de 10 empleados. La Junta Directiva es de carácter familiar. Tiene 3 divisiones muy importantes en la empresa. La Administrativa que tiene relación en el control de empleados y del giro del negocio. La división de Ventas de carácter provincial que se implementa desde inicios de este año y la financiera que tiene sus 3 encargados.

Área Administrativa:

El gerente propietario de “OFERTAS”, es el Ing. Cesar Vásquez, quien se encarga de tomar las decisiones sobre la compra de mercadería de ropa, las importaciones y de las negociaciones de ventas.

Connotaciones Gerenciales

“OFERTAS”, actualmente cuenta con tres departamentos, los cuales están compuestos por su respectivo encargado, quienes tienen a su cargo el desarrollo de las actividades de cada área establecida, por tal motivo están cubiertas todas las áreas a cargo de una sola persona.

Impacto

Medio

Afectación

Debilidades

“OFERTAS”, al contar con un organigrama jerárquico, delega las principales responsabilidades, únicamente a ciertas personas, lo que merma dentro de la organización el trabajo en equipo y la participación de los colaboradores en la toma de decisiones. En toda organización se debe realizar o hacer uso de técnicas de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. OFERTAS tiene una falencia en cuanto a la administración de Recursos humanos ya que el personal no recibe por parte de la empresa ninguna capacitación ni estimulación, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo. Por tanto tampoco el personal es capacitado.

Área de Ventas:

El departamento de ventas es el que se encarga de la comercialización de la mercadería que luego de ser importada se despacha hacia los dos almacenes en la Bahía.

En el área de ventas la empresa tiene cuatro vendedores, dos en el departamento de ventas localizados en Guayaquil dentro de cada almacén y dos vendedores a nivel provincial los cuales se encargan de buscar nuevos mercados en otras provincias de nuestro país.

Las ventas a partir de las nuevas leyes de importación ha decaído en gran manera.

Impacto

Alto

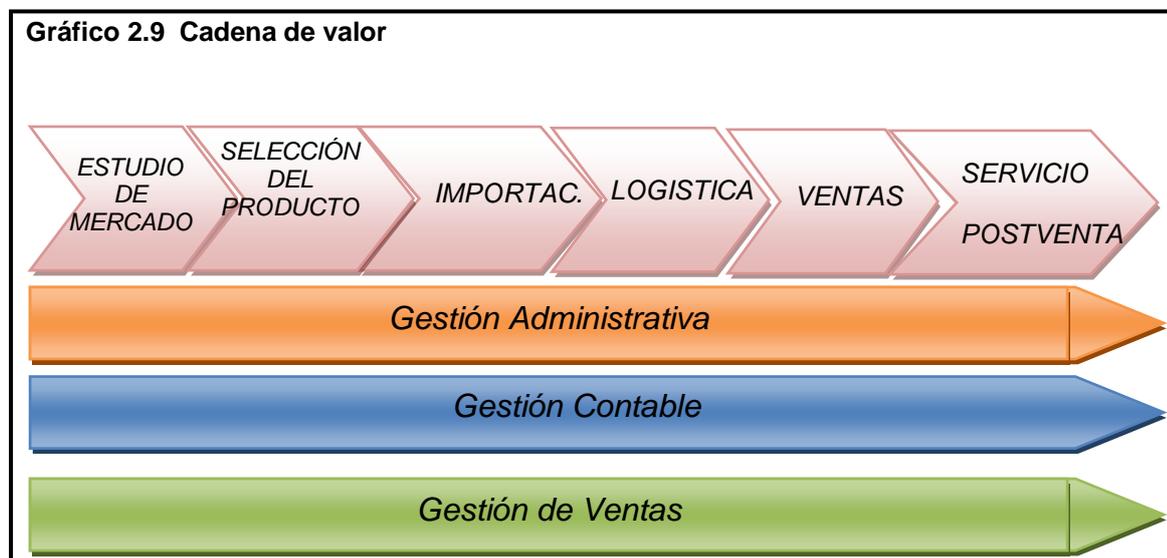
Afectación

Debilidades

No existe un plan estratégico de marketing que permita a la empresa buscar nuevos mercados y posicionamiento de los productos en diferentes partes del país.

Las nuevas leyes de importación afectaron las ventas considerablemente por lo que esto es una amenaza para la economía de la empresa.

Procesos de la Organización



2.2.1 Estudio de Mercado:

Para determinar que prendas se van a comercializar se realizó una investigación de mercado en la ciudad de Quito y Guayaquil, en la cual se determinó que existe una demanda en la ropa para niño y niña, siendo los ternos, blusas, camisas, camisetas, calentadores y pijamas las prendas de mayor consumo tanto para niños como para niñas. Al momento de la compra los clientes prefieren las prendas en modelos sencillos para los niños, pero para las niñas prefieren modelos innovadores.

2.2.2 Selección del producto.

Para seleccionar todos los productos y las prendas es importante haber culminado el estudio de mercado ya que de allí se deducirá cuáles son los productos que más demanda tienen. Una vez seleccionada las líneas se escogerán los modelos y las diferentes tallas.

Importación:

Dentro del departamento administrativo existe el encargado de realizar todas las compras y dotar a OFERTAS de todos los elementos necesarios para el normal desarrollo de las actividades de compra nacional y de importación. Calificar a los proveedores teniendo en cuenta la documentación requerida, los precios, la calidad y el servicio. Solicitar las cotizaciones que se requieran para elaborar los comparativos necesarios para tomar decisiones. Elaborar las órdenes de compra para todos los bienes o servicios que se requieran, con copia al almacén y/o bodega y otra para el proveedor. Principalmente responsable de la coordinación del procedimiento de importaciones y la comunicación estrecha con los agentes de servicio en apoyo al proceso.

Logística:

Para la adquisición de la mercadería primero se debe estimar la cantidad de prendas que se va a comercializar para calcular la cantidad que se va a adquirir. Luego de hacer el

pedido se enviara a sus respectivos almacene en la Bahía y se distribuirá tanto a los clientes de afuera como en los almacenes.

Ventas:

Las relaciones comerciales con los clientes se manejaran a través de un vendedor, que estará visitando las empresas y clientes constantemente con el afán de ofrecer nuestros productos a través de muestrarios. Todos los pedidos que se realicen serán entregados en los almacenes de la empresa, en los plazos establecidos por cada cliente. En cada la venta será directa, es decir, de productor a consumidor final.

Posventa:

En el servicio postventa se realizará una pequeña encuesta a cada cliente al momento que cancele su compra, este seguimiento se realiza con el afán de conocer si el cliente está conforme con el servicio que recibe en cada los dos puntos de venta que tiene la empresa.

2.3 DIAGNÓSTICO

2.3.1 Análisis FODA.

La palabrea FODA, representa las iniciales de las palabras: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, son un resumen de los factores claves de la organización. El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de nuestra empresa OFERTAS, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. (Kirberng, 2006, pág. 44)

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo

de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

2.3.1.1 Oportunidades y amenazas

Tanto las oportunidades que ofrece el mercado tanto como las amenazas que debe enfrentar los OFERTAS son parte del análisis externo. Es donde se debe desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo. Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño. En donde es necesario considerar lo siguiente:

- Análisis del Entorno. Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).
- Grupos de interés. Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.
- El entorno visto en forma más amplia. Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

2.3.1.2 Debilidades y fortalezas

Tanto las debilidades como las fortalezas de la empresa son parte del análisis interno y sobre los cuales usted tiene algún grado de control. Las fortalezas son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc. Mientras que las debilidades son aquellos

factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

(Charles, 2006, pág. 81)

Para el análisis de las fortalezas y debilidades es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Análisis de Recursos. Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.
- Análisis de Actividades. Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad
- Análisis de Riesgos. Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.
- Análisis de Portafolio. La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Para un mejor entendimiento del Análisis situacional se presenta a continuación el siguiente cuadro sinóptico:

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de IMORTADORA OFERTAS, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

2.3.1.3 Matriz resumen fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Tabla 2.3 Matriz resumen

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Precios accesibles para los clientes.	1. Incursionar en un mercado especializado técnicamente con un buen precio.
2. Capacidad de negociar directamente con fabricantes (china)	2. Ampliar la cobertura del mercado a nivel nacional.
3. Adecuado control de calidad en mercadería importada.	3. Explotar el mercado de moda para ventas detallistas.
4. Costos y procesos de importación eficaces.	4. Expandir la cobertura en la ciudad de Guayaquil.
5. Negociaciones directas con los clientes finales(mayor margen utilidad)	5. Industria Nacional se desempeña con altos costos de mano de obra y falta de especialización técnica.
6 .Cartera de clientes establecida en la región costa.	
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. No existe suficiente capital para cubrir toda la demanda.	1. Barreras comerciales y políticas arancelarias (aduana, propiedad intelectual).
2. Proveedores requieren pagos en efectivo.	2. Barreras Técnicas (INEN).
3. Personal medianamente capacitado.	3. Abundante Competencia de distribuidores directos asiáticos.
4. No existe una planificación en las compras.	4. Bajo poder adquisitivo de la población (altos niveles desempleo).

2.3.1.4 Matrices impacto.

Tabla 2.4 Impacto fortalezas

FORTALEZAS			
Impacto	Alto	Medio	Bajo
Factor	5	3	1
FORTALEZAS			
1. Precios accesibles para los clientes.	X		
2. Capacidad de negociar directamente con fabricantes (china)	X		
3. Adecuado control de calidad en mercadería importada.(Origen).		X	
4. Costos y procesos de importación eficaces.		X	
5. Negociaciones directas con los clientes finales(mayor margen)	X		
6. Cartera de clientes establecida en la región costa.		X	

Tabla 2.5 Impacto oportunidades

OPORTUNIDADES			
Impacto	Alto	Medio	Bajo
Factor	5	3	1
1. Incursionar en un mercado especializado.		X	
2. Ampliar la cobertura del mercado a nivel nacional.	X		
3. Explotar el mercado de moda para ventas detallistas.		X	
4. Expandir la cobertura en la ciudad de Guayaquil. (Principal ciudad comercial)		X	
5. Industria Nacional se desempeña con altos costos de mano de obra y falta de especialización técnica.	X		

Tabla 2.6 Impacto debilidades

DEBILIDADES			
Impacto	Alto	Medio	Bajo
<i>Factor</i>	<i>5</i>	<i>3</i>	<i>1</i>
1. No existe suficiente capital para cubrir toda la demanda.	X		
2. Debido a la gran cantidad de proveedores, el pago es en efectivo.	X		
5. Personal medianamente capacitado.			X
6. No existe una planificación en las compras.		X	

Tabla 2.7 Impacto amenazas.

AMENAZAS			
Impacto	Alto	Medio	Bajo
<i>Factor</i>	<i>5</i>	<i>3</i>	<i>1</i>
1. Barreras comerciales y políticas arancelarias (aduana, propiedad intelectual).	X		
2. Barreras Técnicas (INEN).	X		
3. Abundante Competencia de distribuidores directos asiáticos.		X	
4. Bajo poder adquisitivo de la población (altos niveles desempleo).		X	

2.3.1.5 Matriz de acción, cruce DA, FA, DO, FO

Tabla 2.8 Matriz vulnerabilidad (D.A.)

Nivel de Impacto 5 Alto 3 Medio 1 Bajo	AMENAZAS	1. Barreras comerciales y políticas arancelarias (aduana).	2. Barreras Técnicas (INEN).	3. Abundante Competencia de distribuidores directos asiáticos.	4. Bajo poder adquisitivo de la población (altos niveles desempleo).	
		DEBILIDADES				
1. No existe suficiente capital para cubrir toda la demanda.		3	5	3	3	14
2. Debido a la gran cantidad de proveedores, el pago es en efectivo.		5	5	3	3	16
5. Personal medianamente capacitado.		1	1	3	1	6
6. No existe una planificación en las compras.		3	3	3	3	12
		12	14	12	10	

Tabla 2.9 Matriz aprovechabilidad (F.O)

Nivel de Impacto 5 Alto 3 Medio 1 Bajo	OPORTUNIDADES	1. Incurcionar en un mercado especializado.	2. Ampliar la cobertura del mercado a nivel nacional.	3. Explotar el mercado de moda para ventas detallistas.	4. Expandir la cobertura en la ciudad de Guayaquil. (Principal ciudad comercial)	5. Industria Nacional (Altos costos MO y poca especialización técnica).	
		FORTALEZAS					
1. Precios accesibles para los clientes.		5	5	5	5	5	25
2. Capacidad de negociar directamente con fabricantes (china)		5	5	3	3	5	21
3. Adecuado control de calidad en mercadería importada.(Origen).		5	3	5	3	5	21
4. Costos y procesos de importación eficaces.		1	1	3	3	3	11
5. Negociaciones directas con los clientes finales(mayor margen utilidad)		3	3	5	5	3	19
6. Cartera de clientes establecida en la región costa.		5	5	1	1	3	15
		24	22	22	20	24	

Tabla 2.10 Matriz debilidades vs. Oportunidades (D.O)

Nivel de Impacto 5 Alto 3 Medio 1 Bajo	OPORTUNIDADES	1. Incursionar en un mercado especializado.	2. Ampliar la cobertura del mercado a nivel nacional.	3. Explotar el mercado de moda para ventas detallistas.	4. Expandir la cobertura en la ciudad de Guayaquil. (Principal ciudad comercial)	5. Industria Nacional (Altos costos MO y poca especialización técnica).	
		DEBILIDADES					
1. No existe suficiente capital para cubrir toda la demanda.		3	5	5	5	3	21
2. Debido a la gran cantidad de proveedores, el pago es en efectivo.		3	5	3	5	5	21
5. Personal medianamente capacitado.		1	3	3	3	3	13
6. No existe una planificación en las compras.		3	3	5	3	3	17
		10	16	16	16	14	

Tabla 2.11 Matriz fortalezas vs. Amenazas (F.A)

Nivel de Impacto 5 Alto 3 Medio 1 Bajo	AMENAZAS	1. Barreras comerciales y políticas arancelarias (aduana, propiedad intelectual).	2. Barreras Técnicas (INEN).	3. Abundante Competencia de distribuidores directos asiáticos.	4. Bajo poder adquisitivo de la población (altos niveles desempleo).	
		FORTALEZAS				
1. Precios accesibles para los clientes.		3	3	5	5	16
2. Capacidad de negociar directamente con fabricantes (china)		5	5	5	5	20
3. Adecuado control de calidad en mercadería importada.(Origen).		5	5	3	3	16
4. Costos y procesos de importación eficaces.		5	5	1	1	12
5. Negociaciones directas con los clientes finales(mayor margen utilidad)		1	1	5	5	12
6. Cartera de clientes establecida en la región costa.		3	3	3	1	10
		22	22	22	20	

2.3.1.6 Matriz de resumen de estrategias.

Tabla 2.12 Matriz resumen

	<p>Fortalezas (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Precios accesibles para los clientes. 2. Capacidad de negociar directamente con fabricantes (china) 3. Adecuado control de calidad en mercadería importada.(Origen). 4. Negociaciones directas con los clientes finales(mayor margen utilidad) 	<p>Debilidades (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No existe suficiente capital para cubrir toda la demanda. 2. Debido a la gran cantidad de proveedores, el pago es en efectivo.
<p>Oportunidades (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incursionar en un mercado especializado. 2. Ampliar la cobertura del mercado a nivel nacional. 3. Explotar el mercado de moda para ventas detallistas. 4. Expandir la cobertura en la ciudad de Guayaquil. (Principal ciudad comercial) 5. .Industria Nacional se desempeña con altos costos de mano de obra y falta de especialización técnica. 	<p>Estrategias FO</p> <p>F1-O1 ,F1-O2: Reducir las tasas de rentabilidad en productos especializados como estrategia de lanzamiento para el mercado mayorista a nivel nacional. Posteriormente equiparar los márgenes de rentabilidad.</p> <p>F1-O2,F1-O5 : Impulsar la comercialización de productos con un gran porcentaje de mano de obra en su valor y con técnicas de fabricación especializadas, con un precio competitivo en el mercado.</p> <p>F2:O1,O2 : Investigar las necesidades del mercado especializado (nicho) para solicitar la fabricación de los productos en China ,para impulsar una cobertura nacional.</p> <p>F3:O3: Incrementar las exigencias del control de calidad para incrementar la cobertura detallista.</p> <p>F3:O4: Posicionar las líneas de producto en la ciudad de Guayaquil como mercadería de excelente calidad, insustituible y a un buen precio.</p>	<p>Estrategias DO</p> <p>D1:O1,O2,O3: Encontrar una fuente de financiamiento para expandir la cobertura. (Aporte societario, emisión de bonos, préstamo bancario,etc).</p> <p>D2:O2,O3,O4: Presionar a los proveedores para mejorar precios considerando que el pago es en efectivo, crear competencia entre ellos. Todo esto con la finalidad de obtener mejores tasas de rentabilidad que permitan la expansión.</p>
<p>Amenazas (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Barreras Técnicas (INEN). 2. Bajo poder adquisitivo de la población (altos niveles desempleo). 	<p>Estrategias FA</p> <p>F1:A4/ F2:A2: Combinar materiales en ciertos productos para hacerlos más accesibles para captar mercado con poco poder adquisitivo.</p> <p>F2:A1 : Solicitar fabricación a proveedores cumpliendo normas técnicas del INEN.</p> <p>F4:A2 : Sacrificar ciertos márgenes en ventas detallistas para captar mercado como promoción de lanzamiento.</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>D1:A2: Obtener una fuente de financiamiento para crear tarjetas de descuento, y tarjetas de crédito para compras detallistas en almacenes de la cadena. Esto con el fin de contrarrestar el bajo poder adquisitivo mediante el crédito.</p> <p>D2:O2/D2:O3/D2:A2 : Fomentar la competencia entre proveedores para mejorar la calidad obtenida, y exigir el cumplimiento de requisitos técnicos para el Gobierno Ecuatoriano.</p>

2.3.1.7 Identificación de áreas estratégicas ofensivas, defensivas

F1-O1, F1-O2: Reducir las tasas de rentabilidad en productos especializados como estrategia de lanzamiento para el mercado mayorista a nivel nacional. Posteriormente equiparar los márgenes de rentabilidad.

F1-O2, F1-O5: Impulsar la comercialización de productos con un gran porcentaje de mano de obra en su valor y con técnicas de fabricación especializadas, con un precio competitivo en el mercado.

F2:O1, O2: Investigar las necesidades del mercado especializado (nicho) para solicitar la fabricación de los productos en China, para impulsar una cobertura nacional.

F3:O3: Incrementar las exigencias del control de calidad para incrementar la cobertura detallista.

F3:O4: Posicionar las líneas de producto en la ciudad de Guayaquil como mercadería de excelente calidad, insustituible y a un buen precio.

Estrategias defensivas

F1:A4/ F2:A2: Combinar materiales en ciertos productos para hacerlos más accesibles para captar mercado con poco poder adquisitivo.

F2:A1: Solicitar fabricación a proveedores cumpliendo normas técnicas del INEN.

F4:A2: Sacrificar ciertos márgenes en ventas detallistas para captar mercado como promoción de lanzamiento.

Matriz de evaluación de los factores internos (efi)

Tabla 2.13 Ponderaciones Factores Internos

FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
Habilidad de negociación	10%	3	0,3
Capital de trabajo	10%	3	0,3
Cuestionamiento del precio	20%	1	0,2
Convenios con proveedores	20%	4	0,8
Poco personal	5%	2	0,1
Experiencia en Distribución Provincial	15%	4	0,6
Productos de de calidad	10%	3	0,3
Participación en el mercado	10%	2	0,2
TOTAL	100%		2,8

Elaborado por: Karina Pérez

Fuente: Estrategia Competitiva de Michael Porter

A diferencia de los cuadros arriba señalados, en el aspecto interno del análisis, da como resultado que las fortalezas predominan sobre las debilidades. El mantener un excelente ambiente laboral con constante capacitación contrarrestará el poco personal con el que contaremos al inicio. Además, somos conscientes que por la crisis económica mundial por la que estamos atravesando en la actualidad nuestros futuros clientes estarán reacios a cancelar los precios, para lo cual tendremos que tener estrategias que contrarresten dicho factor.

Matriz de evaluación de los factores externos efe)

Tabla 2.14 Ponderaciones Factores Externos

FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO
Inflación	5%	2	0,1
Recesión económica	20%	1	0,2
Tamaño del mercado	10%	4	0,4
Rentabilidad de la industria	10%	4	0,4
Coord. de eventos en boga	10%	3	0,3
Estabilidad política	20%	1	0,2
Competencia	10%	1	0,1
Vías de acceso	10%	2	0,2
Clima	0,05	2	0,1

Elaborado por: Karina Pérez

Fuente: Estrategia Competitiva Porter.

A pesar que los resultados mostraron que mis amenazas son mayores que mis oportunidades, podemos notar que son factores que no solo nos afectan a nosotros sino también a nuestra competencia ya que en su mayoría dichas amenazas bordean el tema político, recesión económica, disminución presupuesto de marketing.

Análisis Económico: Es importante para nosotros como empresarios con miras a la creación de nuestra organización, comprender el estado en que la economía se convierte en una fortaleza o una amenaza para la constitución de la misma. La situación actual del país y de las condiciones a las que nos enfrentamos y en las que se debe desenvolver nuestro servicio; hay

que anotar que Ecuador se encuentra en una situación de crisis económica lo cual condujo a una recesión que lleva aproximadamente 1 año. De tal manera a nuestros clientes potenciales no la exime de sufrir o padecer la crisis económica del país, pues esta ha afectado a todos los sectores de la economía y naturalmente a todos tipo de empresas ecuatorianas. Es por esta razón que somos conscientes que el presupuesto de marketing de una gran parte de nuestros futuros clientes es el primero en ser recortado.

Análisis Socio-Cultural: Es una empresa que está altamente comprometida con la realidad social del país. Por lo tanto, es importante evaluar el estado socio-cultural de Ecuador, ya que también podríamos ver como una ayuda considerable aquellas pequeñas microempresas en diferentes cantones, donde vender nuestras ropas de niños.

Análisis Geográfico. Por otro lado, haciendo énfasis la empresa OFERTAS seguirá en el centro de la ciudad de Guayaquil donde se encuentra actualmente.

2.4 MATRIZ GENERAL ELECTRIC.

La matriz está dividida en nueve cuadrantes distribuidos en tres zonas (Alta, Media y Baja). Para conocer el atractivo del mercado-posición competitivo de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN), enfoque que pertenece a Las Técnicas de Portafolio.

En la matriz se analizan una serie de variables que son importantes para la empresa, dándoles un peso representativo (sumado da 1) e indicando una calificación de acuerdo al desempeño de la empresa (de 1 como de menos importancia a 5 como de más importancia). Con estos resultados se ubica cada UEN en la matriz. Debido a que la empresa se especializa en diferentes líneas correctamente clasificadas las tomamos a estas como UEN's independientes. El gráfico muestra como las UEN's se clasifican con respecto a dos dimensiones principales, para las cuales la empresa debe identificar los factores que las conforman, como se verá a continuación:

Tabla 2.15 Matriz Resultado Atractivo Mercado vs Posición Competitiva

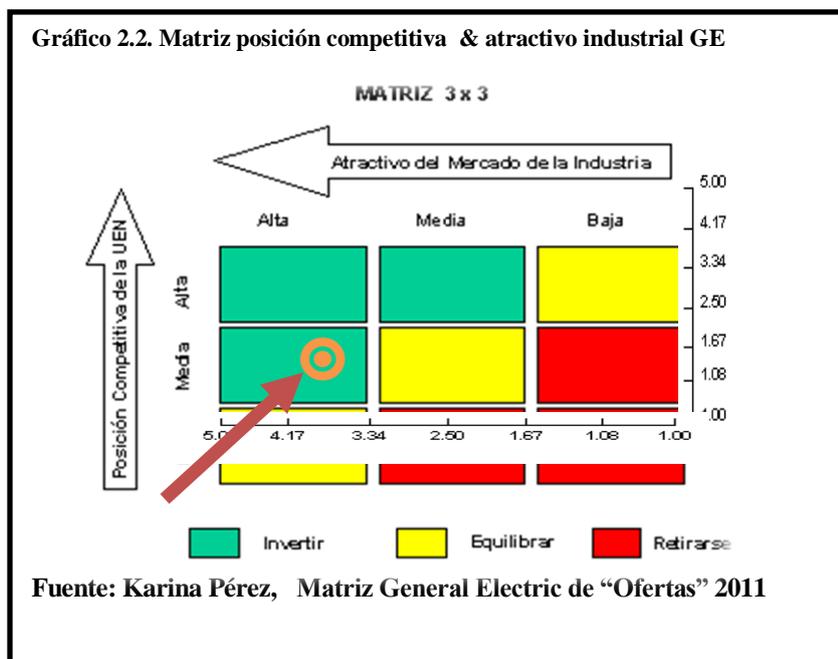
	PESO	CONJ. NINOS		ROPA BEBE		BLUSAS MAMA SIZE		CONJ. NINAS		BERMUDAS		BATA SENORAS	
		CALIF	VALOR	CALIF	VALOR	CALIF	VALOR	CALIF	VALOR	CALIF	VALOR	CALIF	VALOR
Atractivo Mercado de la industria			3,85		3,55		4,05		3,85		3,3		3
Tamano del mercado	0,25	5	1,25	4	1	5	1,25	5	1,25	4	1	3	0,75
Precio	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Crecimiento del mercado	0,15	4	0,6	5	0,75	4	0,6	4	0,6	4	0,6	3	0,45
Diversidad del mercado	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Intensidad de competencia	0,2	3	0,6	2	0,4	3	0,6	3	0,6	2	0,4	2	0,6
Rentabilidad de industria	0,2	4	0,8	4	0,8	5	1	4	0,8	3	0,6	3	0,6
	1												
Posicion competitiva de la UEN			2,9		2,75		3,14		2,75		3,15		2,6
Participacion en el mercado	0,25	2	0,5	2	0,5	4	1	2	0,5	3	0,75	2	0,5
Canales de distribucion	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Calidad del producto	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Imagen de la marca	0,2	1	0,2	1	0,2	1	0,2	1	0,2	1	0,2	1	0,2
Capacidad de los proveedores	0,15	4	0,6	3	0,45	4	0,6	3	0,45	4	0,6	2	0,3

PROMEDIO
ATRACTIVO DEL MERCADO = 3,6
POSICION COMPETITIVO EN EL MERCADO = 2,9

Fuente: Importadora Ofertas.

Elaboración: Karina Pérez.

2.4.1 Diseño Matriz General Electric



Análisis:

Para la empresa de Oferta al realizar un análisis a través del cuadro comparativo dando un peso y una calificación para cada una de las características tanto en la industria del mercado como en la posición competitiva logramos sacar un promedio que marca el punto entre los dos en una posición media alta de 5 para la posición competitiva y una escala 5 para el atractivo de mercado lo que nos arroja un resultado positivo para poder invertir en nuestra empresa.

2.5 MATRIZ BCG

La Matriz de crecimiento - participación, conocida como Matriz BCG, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por The Boston Consulting Group en la década de 1970. Su finalidad es ayudar a priorizar recursos entre distintas áreas de negocios o Unidades Estratégicas de Análisis (UEA), es decir, en qué negocios debo invertir, desinvertir o incluso abandonar.

Se trata de una sencilla matriz con cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para una unidad de negocio. Cada cuadrante viene representado entre por una figura o icono.

El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota de mercado. La evolución de la Matriz del Boston Consulting Group vino a ser la Matriz de McKinsey, algo más compleja. En general, la segunda se utiliza para carteras mucho más diversificadas o para análisis más completos. (Magazine, 2010)

El Cuadrante de Interrogantes indica que las divisiones situadas en el cuadrante 1 ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento. Por regla general, estas empresas necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo. Estos negocios se llaman interrogantes, porque la organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o si los vende.

El Cuadrante de los perros indica que las divisiones de la organización ubicadas en el cuadrante 2 tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado. Debido a su posición débil, interna y externa, estos negocios con frecuencia son liquidadas, descartadas o recortadas.

El Cuadrante de Las Vacas indica que el cuadrante 3 tiene una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento. Se llaman vacas de dinero porque generan más dinero del que necesitan y, con frecuencia son “ordeñadas”. genera recursos significativos a la empresa..

El Cuadrante de las estrellas indica que en el cuadrante 4 (muchas veces llamados estrellas) representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Las divisiones que tienen una considerable parte relativa del mercado y

una tasa elevada de crecimiento para la industria deben captar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes.

Cálculo de la Tasa de Crecimiento de la industria y/o del mercado.

La tasa de crecimiento del mercado representada en el eje vertical, es usada para medir el aumento del volumen de ventas del mercado, va desde alto a bajo y desde el 20% al 5% con una media del 10%, porcentajes que son estándares por los creadores de la matriz. Se estima tomando en consideración el volumen de ventas totales del mercado en los últimos dos años, o de los dos últimos periodos. (Stanton, 2004)

Para fines prácticos se tiene a continuación datos de de empresas relacionadas a la distribución ropa, por tres empresas que representan significativamente en la bahía se tiene los siguientes datos:

Tabla 2.16 Crecimiento competitivo

Empresa	Ventas año 2009	Ventas año 2010	% Part.ultimo año
Distribuidor Chen	\$ 757.000,00	\$ 832.000,00	37,52%
Bebe crece	\$ 675.000,00	\$ 735.000,00	33.15%
Lo Más Barato	\$ 246.000,00	\$ 293.000,00	13.21%
Importadora ofertas	\$ 307,000,00	\$ 357,000,00	16.12%
	\$ 1.985.000,00	\$ 2.217.000,00	100%

Fuente: Ofertas Cía. Ltda.

Elaborado por: Karina Pérez

Es decir que las ventas del mercado de ropa se han incrementado en un 10.46% en el 2010, el resultado es independiente de los crecimientos o decrementos que cada firma tuvo en las dos gestiones pues representa al mercado de la competencia en base a tres empresas.

$$TC = \frac{\text{Ventas Año 2} - \text{Ventas Año 1}}{\text{Ventas Año 1}} * 100$$

$$TC = \frac{2.217.000 - 1.985.000}{\$ 1.985.000,00} * 100$$

$$TC = 11.68\%$$

Calculo de la Participación Relativa. De igual modo, el dato de la media de participación relativa se traza generalmente en 1 o 1.5, por encima de este nivel la cuota de mercado es fuerte, mientras que por debajo la participación es baja, la escala de 0 a 5 y una media de 1 y/o 1.5 (utilizado en algunos casos), son los datos estándares precisos que normalmente se utilizan aun en nuestro medio, con todos los cambios económicos que sufrimos esta medida es confiable para cualquier análisis de portafolio. Para calcular la participación relativa de mercado. Se divide la participación del producto y/o empresa (UEN) analizando su participación con el competidor con mayor participación. (Stanton, 2004)

Tabla 2.17 Análisis BCG

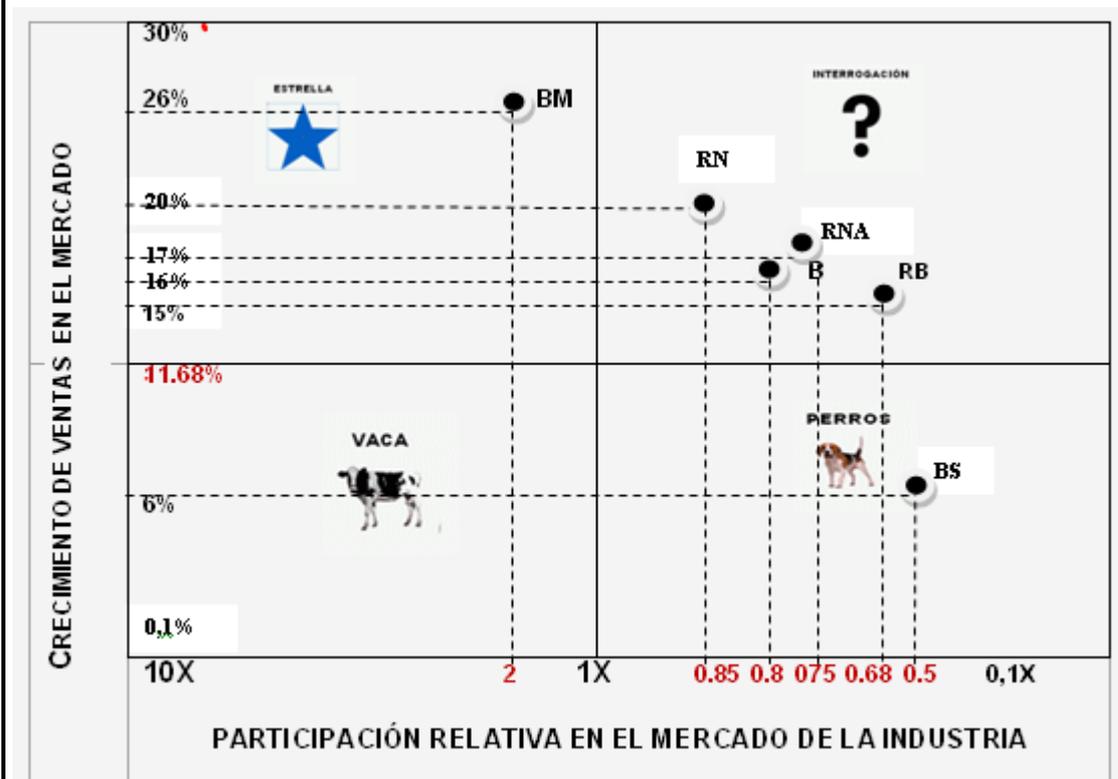
PRODUCTOS	CREC.VENTAS	PARTI.MERC	PART.COMP	PART.RELAT
ROPA DE NIÑOS	20%	17%	20%	0.85
ROPA DE NIÑAS	17%	15%	20%	0.75
ROPA DE BEBE	15%	15%	22%	0.68
BERMUDAS Y PANTALONETAS	16%	15%	18%	0.83
BLUSAS MAMA SIZE	26%	30%	15%	2.0
BATAS DE SEÑORA	6%	5%	10%	0.50
TOTAL	100%	100%	100%	1.33

Fuente: Importadora Ofertas.

Elaborado Por: Karina Pérez Padilla.

El cuadro que nos indica en porcentajes la participación en ventas en el mercado de cada una de las líneas que tiene OFERTAS, y su participación competitiva en el mercado lo que se puede representar en el siguiente gráfico de una manera más clara.

Gráfico 2.10: Matriz BCG



Fuente: Ofertas

Elaborado Por: Karina Pérez Padilla

Análisis:

Según los datos calculados en las tablas anteriores podemos ver como la mayoría de los productos que ofrece la Importadora Ofertas cae en el cuadrante de la matriz BCG denominados “interrogantes” esto nos lleva a determinar la necesidad de invertir, para posicionar dichos productos, hasta convertirlos en productos estrella que nos permitan tener la liquidez y rentabilidad deseada.

Los productos de la Importadora Ofertas como son la ropa de niños y niñas, ropa para bebe, bermudas o pantalonetas tienen un alto crecimiento y una baja participación de mercado. Por lo que determinaremos que se trata de un área de negocio que servirá para plantear claramente a donde vamos a dirigir nuestros esfuerzos.

Mientras que el producto de las batas de señora se encuentra en el cuadrante de los perros. Este indica poco crecimiento y poca participación de mercado, cuya área de negocio tienen baja rentabilidad o incluso es negativa, por lo que se puede recomendar deshacerse de este producto cuando sea posible o buscar nuevas estrategias para reemplazarlo por uno mejor. Sin embargo Ofertas también maneja un producto estrella y este es el que nos permitirá mantener una ventaja competitiva, la cual debemos fortalecer. La línea de ropa mama size son las que nos permiten diferenciarnos en un mercado fraccionado y altamente competitivo como el que maneja la Importadora Ofertas.

Estrategias

- **Para el cuadrante de las interrogantes:** La estrategia de marketing de este segmento es invertir capital para lograr posicionar nuestros productos, con la finalidad de convertirlos en estrellas, las estrategias de marketing va a reforzar la lealtad de los clientes, esto puede ser a través de obsequios, descuentos en compras o brindando un valor agregado a los productos o servicios, claro que esto genera un gasto, pero si funcionan estas acciones u otras el mismo se transforma en una inversión y esto sería bueno para la empresa. (Magazine, 2010)
- **Para el cuadrante de los perros:** Las estrategias de marketing para este tipo de segmento es maximizar las ganancias potenciales reduciendo al mínimo los gastos o promoviendo una ventaja diferencial para obtener la mayor participación en el mercado, si el producto en este caso las batas de señora es malo se podría mejorar y relanzarlo (inversión) o caso contrario también se podría reducir la inversión y reemplazarlo por otro. (Magazine, 2010)

CAPITULO III

3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación de mercadeo se define como el proceso objetivo y sistemático en el que se genera la información para ayudar en la toma de decisiones de mercado. Este proceso incluye la especificación de la información requerida , el diseño del método para recopilar , la información, la administración y la ejecución de la recopilación de datos, el análisis de los resultados y la comunicación de los hallazgos y sus implicaciones. (ZIKMUND, 2003).

Otra definición más acorde con esta investigación:

La investigación de Mercados es la función que vincula al consumidor, al cliente y al público con el mercadologo a través de la información, información que se utiliza para identificar y definir oportunidades y problemas de mercadotecnia; generar afinar, y evaluar las acciones de mercadotecnia; monitorear el desempeño de la mercadotecnia y mejorar la comprensión de la mercadotecnia como un proceso. La investigación de mercados especifica la información requerida para atender estos aspectos, diseña el método para recabar información, administra e implementa el proceso de recolección de datos, analiza y comunica los hallazgos y sus implicaciones. (Aaker, 2001)

3.1 Propósito de la investigación

El Estudio de Mercado es una parte de la investigación formal del estudio para el plan estratégico de marketing que se realizará con la finalidad de determinar el enfoque actual de los productos a ser comercializado tanto en la ciudad de Guayaquil como en el resto de las provincias de nuestro país, aun esta parte nos permite conocer las características y cualidades del mercado al que se llegará.

En este estudio podemos fijarnos en variables como son la oferta, la demanda, la competencia, los precios, la manera de comercializar ropa. (Aaker, 2001)

El estudio de mercado contribuye para determinar la posibilidad de invertir en la comercialización de ropa a nivel nacional tratando de minimizar el riesgo que puede tener la empresa, según directivos del área de marketing en Ofertas Cía.Ltda., no se ha realizado un estudio de mercado que defina la demanda, oferta y que se tenga claro un nicho de mercado de la misma manera que es importante determinar factores que permitan a la empresa una competitividad dentro del mismo. El análisis anteriormente planteado ha concluido en que el principal y más importante problema que presenta la empresa Ofertas Cía.Ltda., es la falta de reconocimiento y posicionamiento de la mercadería en ropa para niños y adultos que tiene en el mercado a nivel nacional, para lo cual se determinarán los siguientes objetivos dentro de este estudio de mercado en este capítulo.

3.2 Objetivo de la investigación

Objetivo General.

Determinar las necesidades y requerimientos del mercado objetivo al que se va dirigir la Importadora OFERTAS al comercializar sus productos ubicado en la ciudad de Guayaquil.

Objetivos específicos.

- Determinar las variables más adecuadas para la óptima segmentación del mercado al que se va a dirigir la importadora OFERTAS.
- Determinar las necesidades, comportamientos y actitudes de compra de los posibles clientes o consumidores finales con respecto a las diferentes procedencias de los productos.
- Identificar quiénes representan los mayores compradores (mayoristas o detallistas), cuál es el monto de su compra y segmentarlos geográficamente.

- Analizar las preferencias, gustos y tipos de productos de los consumidores según su ubicación geográfica y su procedencia (Producto importado o productos nacionales).
- Definir qué rango de precios y calidad prefieren los consumidores de cada segmento, qué volumen pueden comprar si los precios y la calidad se ajustan al rango solicitado, y naturalmente definir a su vez definir hacia qué mercado objetivo es más rentable direccionar los planes de Importadora Ofertas.

3.3 Segmentación del mercado

Proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es que los miembros de cada grupo sean semejantes con respecto a los factores que repercuten en la demanda. Un elemento decisivo del éxito de una compañía es la capacidad de segmentar adecuadamente su mercado. *(Stanton, 2004)*

Mercado

De acuerdo a Stanton, Etzel y Walker, autores del libro "Fundamentos de Marketing", Se define como mercado a "las personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y voluntad de gastarlo" Mientras que Para Philip Kotler, Gary Armstrong, Dionisio Cámara e Ignacio Cruz, autores del libro "Marketing", un mercado es el "conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio". *(KOTLER, 2004)*

Entonces el mercado se puede describir como el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto que tienen una determinada necesidad o deseo en particular, dinero para satisfacer esa necesidad o deseo y voluntad para hacerlo. Comprende todas las personas, hogares, empresas que tienen necesidades de satisfacer. (KOTLER, 2004)

3.3.1 Tipos de Mercados de la Importadora Ofertas

Con relación específicamente a Importadora Ofertas, se puede dividir a los mercados que adquieren los productos que allí se comercializan en los siguientes:

- Mercado de consumidores finales
- Mercado de revendedores
- Mercado de productos

3.3.2 Tamaño del mercado de los almacenes de la Importadora Ofertas

Como se expresó anteriormente para este estudio se va tomar en consideración el mercado específico el cual está conformado por los segmentos del mercado potencial que han sido seleccionados en forma específica como destinatarios de la gestión de marketing : clientes mayoristas y clientes detallistas.

Según datos de la cámaras de Comercio de las principales ciudades del país, se estima que el número total de afiliados que están relacionado con el sector textil comercial, son: 786.691 aproximadamente.

Entre los principales compradores tenemos

a) Comprador mayorista

Entendemos como comprador mayorista a toda persona que adquiere desde tres prendas en adelante con tallas y colores variados.

Dentro de los principales compradores mayoristas tenemos:

❖ **Comerciante ambulante informales**

Se entiende por comerciante ambulante a microempresarios que adquieren productos al por mayor en colores surtidos y tallas variadas y que se establecen en calles y avenidas transitadas para ofrecer sus productos. Son clientes que cuentan con poco capital, pero tienen una alta frecuencia de compra, en la mayoría de los casos: diaria.

❖ **Propietarios de almacenes**

Son clientes que poseen almacenes para venta al por menor en la ciudad de Guayaquil y en provincias. Estas personas acuden a la Bahía para comprar y surtir sus almacenes. Generalmente sus clientes principales son el consumo personal.

❖ **Revendedores o corredores**

Son personas dedicadas a recolectar muestras en varias importadoras y ofrecer esta mercadería a varios almacenes de venta al detall en la ciudad o en provincia. El momento de recolectar un pedido, estas personas realizan una compra a crédito en la importadora en donde obtuvieron las muestras.

❖ **Microempresarios barriales**

Este grupo lo comprenden ciertas personas que igualmente recorren el mercado mayorista de mercadería frecuentemente, compran mercadería al por mayor, y se dedican a distribuirla entre amigos, familiares, vecinos, etc. Estos clientes tienen una alta frecuencia de compra, ya que cuentan con poco capital y necesitan constantemente comprar y ofrecer sus productos.

b) Comprador detallista.

Se entiende por comprador detallista a aquella persona que adquiere ropa y mercadería en general para el uso particular o de algún familiar. Los compradores detallistas a diferencia

de los mayoristas están en la capacidad de escoger las tallas y colores de sus productos. El valor de venta para estos clientes es un poco más elevado.

3.3.3 Selección de variables de segmentación

Segmentar el mercado sirve también para orientar de mejor manera el plan comercial y plan de comunicación de todo negocio y de esta manera el impacto y el gasto en mercadotecnia se traduce en clientes satisfechos esto en utilidades para el negocio. *(ZIKMUND, 2003)*

Para segmentar un mercado existen variables de segmentación las cuales des ser:

a) **Segmentación geográfica**, requiere dividir el mercado en diferentes unidades geográficas. Como países, estados, regiones, provincias, comunes, poblaciones, etc. *(KOTLER, 2004)*

b) **Segmentación demográficas**, consiste en dividir el mercado en grupos, a partir de variables como la edad, el sexo, el tamaño de la familia, el ciclo de vida de la familia, los ingresos, la ocupación, el grado de estudio, la religión, la raza, y la nacionalidad. *(KOTLER, 2004)*

c) **Segmentación socioeconómicos**, consiste en agrupar a la población de un mercado de acuerdo a estratos sociales. *(KOTLER, 2004)*

d) **Segmentación Psicográficas**, divide a los compradores en diferentes grupos con base en las características de su clase social, estilo de vida y personalidad. *(KOTLER, 2004) (KOTLER, 2004)*

e) **Segmentación conductual**, divide a los compradores en grupos, con base a su conocimiento en un producto, su actitud ante el mismo, el uso que le dan o la forma en que responden a un producto. Entre los grupos se destacan: beneficios esperados, ocasión de compra, tasa de uso, grado de lealtad, grado de conocimiento, y actitud ante el producto. *(KOTLER, 2004)*

Con el fin de segmentar el mercado se lo dividirá en grupos pequeños e internamente homogéneos. Para la segmentación de los almacenes de la importadora OFERTAS, ha tomado en cuenta criterios de segmentación los que incluyen características para poder describir el mercado de los potenciales consumidores, además de algunas dimensiones psicológicas y conductuales. Se han considerado cuatro componentes básicos, siendo estos los siguientes:

a) Geográficos:

Es la subdivisión de los mercados en segmentos con base a su ubicación.

- ♦ Sector de residencia

b) Demográficos:

Subdivisión del mercado basada en las características de la población, está muy relacionado con la demanda y es fácil de medir.

- ♦ Edad
- ♦ Género
- ♦ Estado Civil

c) Conductuales:

Se basa en el comportamiento de los consumidores relacionado con el producto o servicio, generalmente los beneficios deseados de un producto y la frecuencia con la que el comprador utiliza el servicio.

- ♦ Frecuencia de compra
- ♦ Preferencia de compra
- ♦ Monto de compra
- ♦ Colores preferidos
- ♦ Aspectos a valorar en los productos.

d) Socioeconómicos.

- Nivel de Instrucción.
- Propiedad de la Vivienda.
- Número de Hijos.
- Cantidad de electrodomésticos en el Hogar.

3.3.4 Selección de segmentos del mercado

La empresa, tras evaluar los diferentes segmentos, tendrá que decidir cuáles y cuantos segmentos cubrirá. Por ejemplo para nuestro tipo de productos se evaluará la segmentación dirigida a mayoristas, detallistas y consumidor final.

3.4 Diseño de la investigación

Entre los aspectos que se desea investigar tenemos los siguientes:

Cliente

- Cuantificar qué tipo de Compra realiza (Mayorista o Detallista)
- El sector de residencia de los posibles clientes
- La edad de los clientes
- Una idea general de su nivel cultural y socioeconómico.
- Monto general de la compra.
- Qué tipo de productos prefieren según su procedencia.
- Qué características deben tener estos productos.
- Qué valora cada tipo de cliente.
- Cuánto están dispuestos a pagar según el artículo.
- Qué colores prefieren según el artículo que compran y constatar si

existe alguna diferencia estadísticamente significativa entre clientes que provienen de ubicaciones geográficas diferentes.

Empresa

- Posicionamiento de la empresa
- Productos que ofrece la empresa y debería ofrecer
- Promociones que ofrece y debería ofrecer la empresa.

Competencia

Las encuestas fueron realizadas además a individuos que usualmente realizaban compras a dos competidores directos de importadora ofertas. Esta información servirá para contrastar opiniones y alimentará el análisis QFD (Casa de la Calidad).

3.5 Metodología y tamaño de la muestra

3.5.1 Selección de la Muestra

Hemos dicho que cada pregunta de un cuestionario se la puede considerar como una variable aleatoria. La pregunta que tenemos que responder es: ¿Cuántos individuos es necesario incluir en una muestra para obtener resultados fidedignos o similares a los resultados que se hubiera obtenido si se hubiera estudiado a todos los individuos? En nuestro caso específico, seleccionamos como pregunta de interés, aquella en la que se investiga si el cliente hace una compra al por mayor o una compra al detalle.

El número de comerciantes mayoristas y detallistas en la región consta es de más de 700. 000. Cuántos de ellos será necesario investigar para obtener resultados precisos?

Entendemos que mientras más individuos se investiguen más precisos serán los resultados o el error en las estimaciones será menor.

Estadísticamente el error en una estimación se puede definir por la expresión siguiente:

$$e = z \frac{\delta_x}{\sqrt{n}} \quad (\text{Pérez, 2007})$$

Donde, el error e es igual a una constante Z que la denominaremos nivel de confianza, δ_x representa la dispersión o varianza poblacional y n el tamaño muestral o cantidad de individuos que se ha investigado. Mientras más grande sea n , el error será menor, es decir en cualquier inferencia de un parámetro o característica poblacional (“característica real”) será más exacta mientras más individuos se investigue. (ESPOL, 2002)

Manipulando algebraicamente la expresión anterior se puede obtener:

$$\sqrt{n} = z \frac{\delta}{e}, \text{ luego } n = \left(z \frac{\delta_x}{e} \right)^2$$

De aquí si conocemos una constante Z que la denominaremos nivel de confianza, un error e que puede fijarse y definirse, necesitamos estimar δ_x , pues mientras más grande sea la dispersión o varianza poblacional, más grande será n , que es la cantidad de sujetos investigados. (Pérez, 2007)

Si la dispersión en una pregunta de un cuestionario es pequeña, es decir la mayoría de individuos no tiene una respuesta muy diferente, bastaría investigar a un reducido número de ellos pues en su mayoría todos tienen un criterio parecido. (ESPOL, 2002)

Es decir para obtener el tamaño muestral para una investigación debemos:

1.- Fijar el error deseado. (Numero entre cero y uno que representa el porcentaje máximo de error permitido en los resultados de la investigación)

2.- Establecer el nivel de confianza. (Porcentaje de confianza).

Si en nuestra investigación definimos usar un error máximo permitido del 5%, ($e=0,05$). Un nivel de confianza del 95%. (Por teoría estadística se conoce que esto representa

$Z=1,96$), necesitamos estimar la varianza o conocer cuan dispersos se encuentran los datos.
(*ESPOL, 2002*)

Como mencionamos mediante la encuesta piloto obtenemos una estimación de cuan dispersos se encuentran los datos, pues es la primera investigación que debe realizarse.

Entonces escogemos trabajar y orientar nuestro trabajo a una pregunta de interés, que se refiere a la proporción de compradores mayoristas o comerciantes, y a la proporción de compradores al detalle o detallistas.

Se decidió realizar la encuesta piloto a 10 individuos, y se obtuvieron un total de cuatro pruebas positivas (40%) (Clientes Mayoristas) en la pregunta de Tipo de Compra y se observó seis clientes realizando una compra para uso personal (Compra detallista) (60%).

3.5.2 Tamaño de la Muestra

Al momento de decidir qué nivel máximo de error fijar, que nivel de confianza, se tiene que tomar en cuenta las limitaciones de costo y recursos, pues la mayoría de las ocasiones mientras más grande es la muestra, más grande son los costos en los que se incurre.
(*ESPOL, 2002*)

Por presupuesto, disponibilidad de tiempo y recursos decidimos, calcular el tamaño muestral de la siguiente manera:

$$n = \left(z \frac{1}{e} \right) p(1 - p)^2 = \left(1.96 \frac{1}{0.06} \right)^2 (0.5)(0.5) = 267$$

n =	Tamaño de la muestra
p =	0.5
q =	0.5
Z =	1.96
K =	0.06

El tamaño de muestra obtenido bajo estos parámetros es de 267. Realizaremos la encuesta a 267 individuos. Notemos que si tenemos un cuestionario con m cantidad de

preguntas, cada una de estas preguntas como dijimos puede ser tomada en cuenta como una variable aleatoria, al fijar p como 0,5 y el error máximo a 0,06 estamos asegurando que el error máximo considerando todas las preguntas del cuestionario será de 6%. (ESPOL, 2002)

3.5.3 Diseño del cuestionario

Universo de investigación.

Individuos que realizan compras al por mayor y menor en almacenes ubicados en una zona bastante bien delimitada dentro de la Bahía en la Ciudad de Guayaquil.

Objetivo:

Determinar la demanda, competencia y posicionamiento de los productos de ropa para niños en la ciudad de Guayaquil para la comercialización en la empresa Ofertas.

Encuesta No.....

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

1. Género: Femenino Masculino

2. Edad: _____

3. Lugar de Residencia:

Vive en Guayaquil SI NO

Guayas	<input type="checkbox"/>	Los Ríos	<input type="checkbox"/>
Pichincha	<input type="checkbox"/>	Esmeraldas	<input type="checkbox"/>
Manabí	<input type="checkbox"/>	Azuay	<input type="checkbox"/>
El Oro	<input type="checkbox"/>	Cañar	<input type="checkbox"/>

3. Número de hijos:

4. Cuántos Televisores en casa: _____

5. Posee Refrigerador _____

6. Vivienda Propia Alquilada Ninguna de las anteriores

7. Nivel de instrucción

- Escolar incompleta Bachiller Profesional
 Secundaria incompleta Universitaria incompleta Posgrado

8. Tipo de compra **Minorista o uso particular**

Mayorista comercial

No ambulante

Almacén Propio	<input type="checkbox"/>
Almacén alquilo	<input type="checkbox"/>
Usuario de puesto mercado Municipal	<input type="checkbox"/>

Ambulante

Distribución a almacenes	<input type="checkbox"/>
Distribución independiente (familia, vecinos, amigos)	<input type="checkbox"/>
Trabaja exclusivamente en ferias populares	<input type="checkbox"/>
Comerciante ambulante	<input type="checkbox"/>
Ninguna de las anteriores	<input type="checkbox"/>

Monto de ventas semanales

20-100 USD <input type="checkbox"/>	750-1000 USD <input type="checkbox"/>
100-200 USD <input type="checkbox"/>	1000-1500 USD <input type="checkbox"/>
200-500 USD <input type="checkbox"/>	1500 - 2000 USD <input type="checkbox"/>
500-750 USD <input type="checkbox"/>	MAS DE 2000 USD <input type="checkbox"/>

9.- Considerando sus compras en los últimos seis meses, califique por favor en la escala del 1 al 5 (1-muy insatisfecho, 2-insatisfecho, 3.-Ni a favor ni en contra. 4- Satisfecho 5- Muy satisfecho) la mercadería de las siguientes procedencias:

Nacional	
Modelos Atractivos	
Combinacion colores	
Calidad del Material	
Durabilidad	
Tallas adecuadas	
Buen precio	
Buena Utilidad en Venta	
(Responder si es cliente May)	

Importada	
Modelos Atractivos	
Combinacion colores	
Calidad del Material	
Durabilidad	
Tallas adecuadas	
Buen precio	
Buena Utilidad en Venta	
(Responder si es cliente May)	

10. Considerando su experiencia de compra GENERAL, califique en la misma escala anterior

1 (insatisfecho) al 5 (muy satisfecho) a cada una de ellas.

Mercadería nacional

Mercadería importada

11- Considere por favor los siguiente grupos de colores:

Grupo A	Grupo B	Grupo C	Grupo D	Grupo E	Grupo F
Rojo	Rosado	Negro	Celeste	Negro	Blanco
Azul	Celeste	Café	Amarillo bajo	Café	Negro
Verde	Amarillo Patito	Azul Marino	verde agua	Azul Marino	Azul
Amarillo naranja	Blanco Turquesa	Beige	Crema	Beige Blanco Plomo	Rosado Turquesa Amarillo

Por cada producto, seleccione solamente un grupo de colores que considera usted como el más agradable para usted o para sus clientes

Producto	Clasificación
Conjunto de Bebe (Varón)	
Conjunto de niño	
Conjunto de Bebe (Hembra)	
Camiseta niño	
Blusa	
Pantaloneta	
Bermuda	
Camiseta de hombre	
Blusa de dama	
Jean Niños/a	
Jean hombre	
Jean Mujer	

Interpretación:

Esta sección del cuestionario intenta que los clientes califiquen ciertas características de los productos tales como (Atractivo del modelo, combinación de colores, calidad de materia, durabilidad, tallas, precio y utilidad en venta) de acuerdo a su experiencia con la mercadería nacional o importada en general, usando una escala entre el uno y el cinco. (1. Muy insatisfecho 2. Insatisfecho 3. Indiferente 4. Satisfecho 5. Muy Satisfecho).

Intenta ser la base de un análisis para descubrir las preferencias de los clientes al momento de decidir mercadería de qué procedencia comprar. Este rápido análisis gráfico permite vislumbrar y ponderar qué es más importante para cada tipo de cliente (mayoristas o detallistas).

La pregunta 10 pide una calificación a la mercadería de procedencia nacional e importada en la escala del (uno al cinco). El promedio de la calificación de satisfacción General de los clientes detallistas con respecto al tipo de mercadería fue:

- a) Satisfacción general mercadería nacional: 3,06
- b) Satisfacción general mercadería importada: 2,51

La Satisfacción General de los clientes mayoristas con respecto al tipo de mercadería fue:

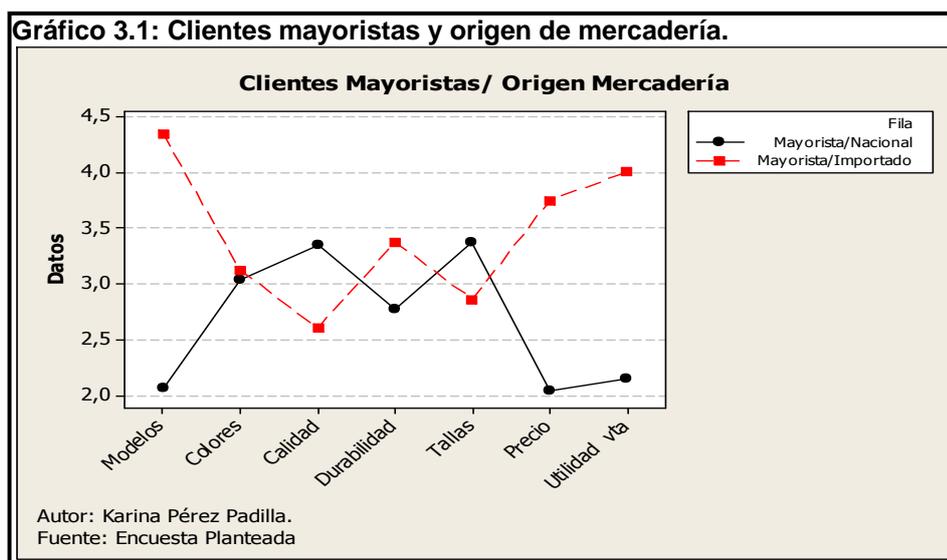
- a) Satisfacción general mercadería nacional: 2,97
- b) Satisfacción general mercadería importada: 3,96

Obviamente podemos ver que los clientes mayoristas prefieren la mercadería Importada, mientras que en los clientes detallistas es un poco más equilibrada la diferencia, pero se puede observar cierta inclinación hacia la mercadería nacional en ciertas ocasiones.

Estos resultados son válidos con respecto al tipo de comprador del sector comercial denominado “bahía” en la ciudad de Guayaquil. La Encuesta fue tomada en ese lugar y considerando estos tipos de cliente.

Estos resultados deben interpretarse como: “Los clientes que frecuentan el sector comercial denominado: la bahía, que son generalmente clase media y media baja, generalmente prefieren la mercadería de procedencia nacional si compran al por menor, si son mayoristas prefieren la mercadería importada”.

Estos resultados pueden ser muy diferentes cuando se habla de otro tipo de compradores que pertenecen a otro nivel socio económico, como por ejemplo el nivel socioeconómico alto, que para compras al por menor es natural pensar que preferirían la mercadería importada a pesar de que su precio sea superior. En todo caso, este nivel socioeconómico no es cliente del sector.



Interpretación:

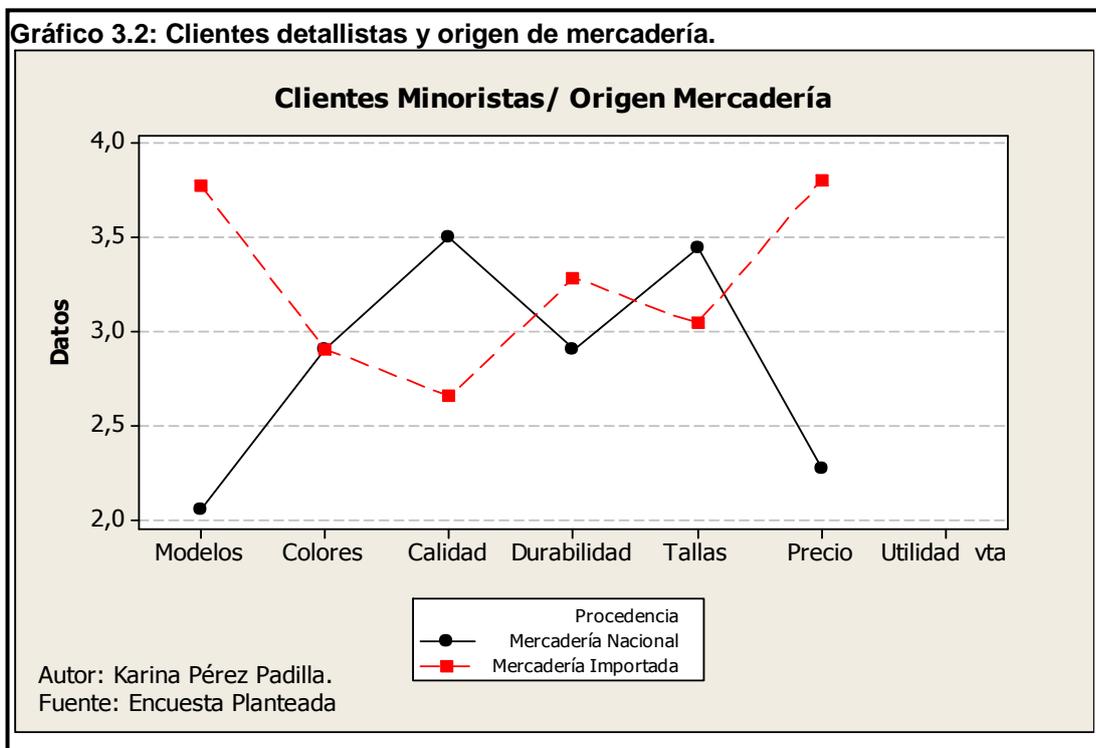
El comentario sobre cada una de las series de datos representa el promedio de la satisfacción general sobre cada tipo de mercadería. La pregunta inmediata es: qué lleva a que los clientes mayoristas prefieran la mercadería importada (Prom. Satisf 3,96) frente a Promedio de satisfacción General de la mercadería nacional (2,97).

Para responder esta pregunta podemos identificar las mayores brechas o diferencias entre los promedios de calificación por cada característica.

Las mayores brechas o diferencias identificadas son:

- Modelos o diseños (Importada: 4,3 frente 2,2 Nacional).
- Precio (Importada: 3,7, frente a Nacional: 2,25)
- Utilidad en Venta (Importada: 4,1, frente a Nacional: 2,35)
- Calidad (Importada: 2,7, frente a Nacional: 3,3)

Los clientes mayoristas por su naturaleza de la compra (comercial) valoran mucho más el precio, la utilidad proyectada en la venta, el diseño de los modelos frente a la calidad, distribución de tallas y colores. Las características que se debe buscar satisfacer para captar este segmento de mercado son las descritas anteriormente a pesar de que se sacrifique un poco la calidad de los productos.



Interpretación:

Para realizar el mismo análisis anterior al caso de las preferencias de los clientes detallistas, debemos identificar las principales brechas:

- Modelos o diseños (Importada: 3,7 frente 2,2 Nacional).
- Precio (Importada: 3,7, frente a Nacional: 2,3)
- Calidad (Importada: 2,7, frente a Nacional: 3,5)

Si consideramos que la satisfacción general de los clientes con respecto a la mercadería nacional es de 3,06, frente a la importada de 2,51, es muy interesante notar que a pesar de que la mercadería importada para los clientes detallistas tiene una mayor calificación en promedio en cuanto a diseños o modelos y precio, esto no influye en la percepción de satisfacción de los clientes detallistas. Según este análisis, hay una característica que tiene un mayor peso en la decisión de compra de los clientes mayoristas con respecto a la mercadería nacional: **LA CALIDAD**, es decir los clientes detallistas están dispuestos a pagar un poco más por sus productos siempre y cuando se asegure la calidad de los mismos. La calidad de los productos es más relevante que el precio y los diseños para los clientes detallistas.

Estos análisis sencillos nos llevan a la siguiente conclusión:

Los Clientes mayoristas, por la naturaleza de su compran (Fines comerciales) buscan:

1. Precio
2. Buena utilidad proyectada en Venta
3. Modelos Atractivos.

Los clientes detallistas, por la naturaleza de su compra (uso personal) buscan:

1. Calidad.
2. Precio
3. Diseños atractivos.

Análisis: preferencias de colores frente a tipo de prendas.

1. Clasificación de la mercadería, preferencias en gama de colores

Tabla 3.1: Grupos de colores estudiados.

	COLOR 1	COLOR 2	COLOR 3	COLOR 4	COLOR 5	COLOR 6
Básicos	1 Rojo	Azul	Verde	Amarillo	naranja	
Pasteles I	2 Rosado	Celeste	Amarillo Patito	Blanco	Turquesa	
Obscuros	3 Negro	Café	Azul Marino	Beige		
Pasteles II	4 Celeste	Amarillo bajo	verde agua	Crema		
Obscuros incl negro y bco	5 Negro	Café	Azul Marino	Beige	Blanco	Plomo
Basicas incl negro y Bco.	6 Blanco	Negro	Azul	Rosado	Turquesa	Amarillo

Gráfico 3.3: Gama de colores ropa de niño región costa.

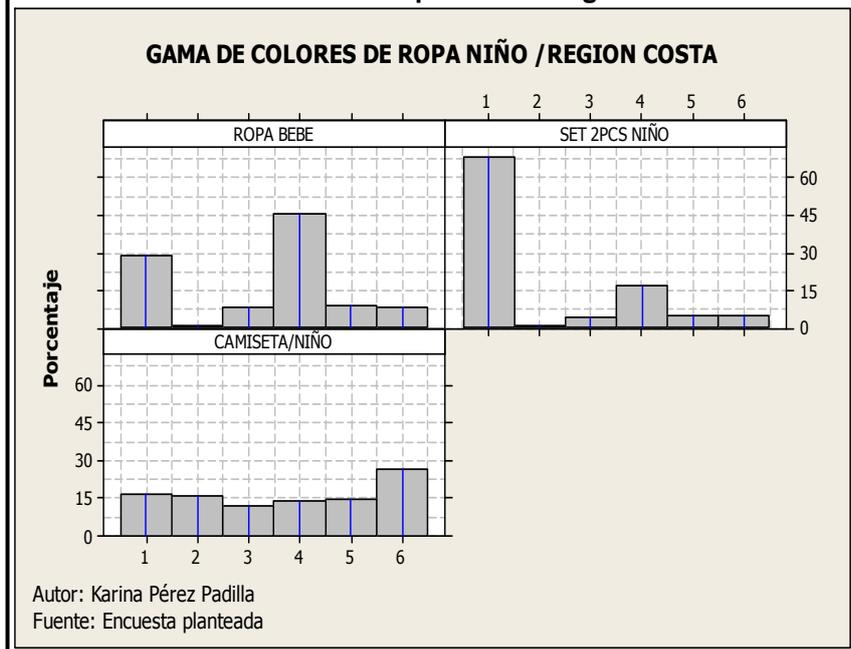
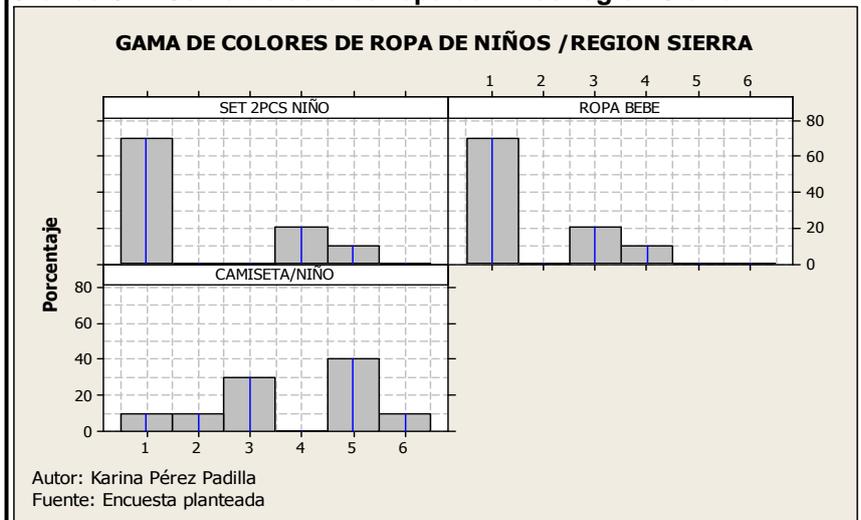


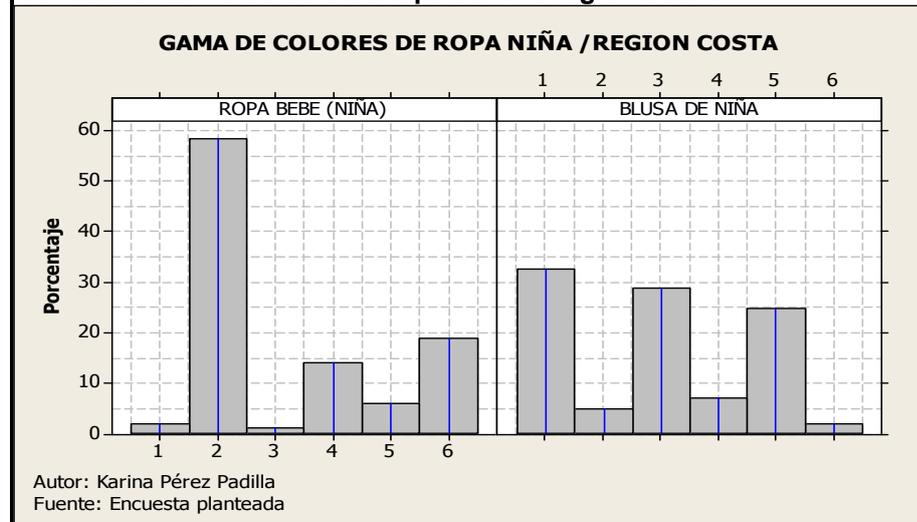
Gráfico 3.4: Gama de colores ropa de niños región Sierra.

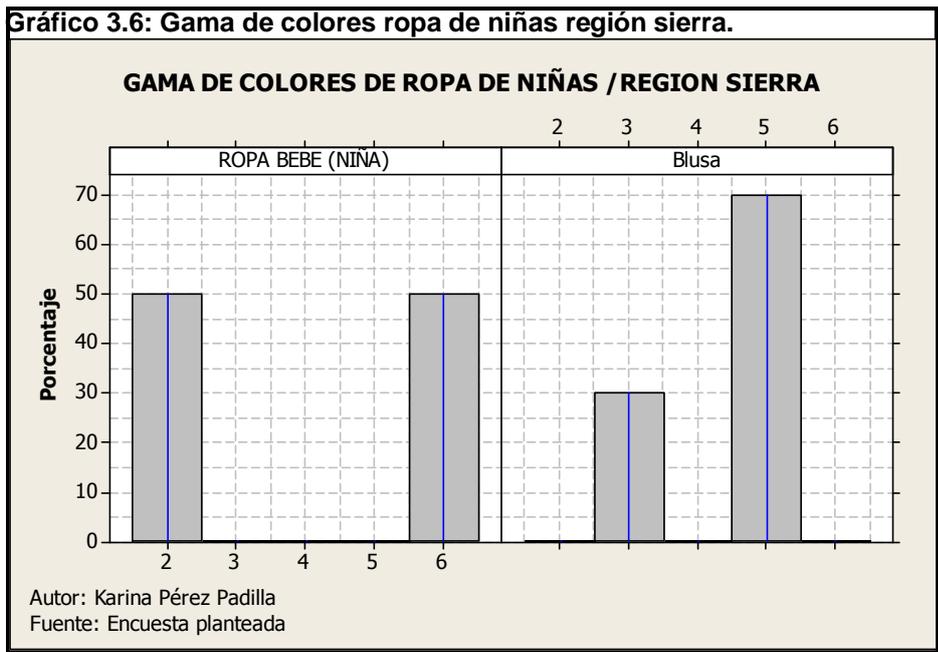


Interpretación:

Podemos observar que en los niños que usan set de 2 piezas tiene 70% en colores pasteles tanto en la costa como en la sierra, en ropa de bebé 45% en la costa y 70% en colores básicos para la sierra y en el uso de camisetas 30% para la costa en negro y blanco y un 40% para la sierra oscuras en negro y blanco.

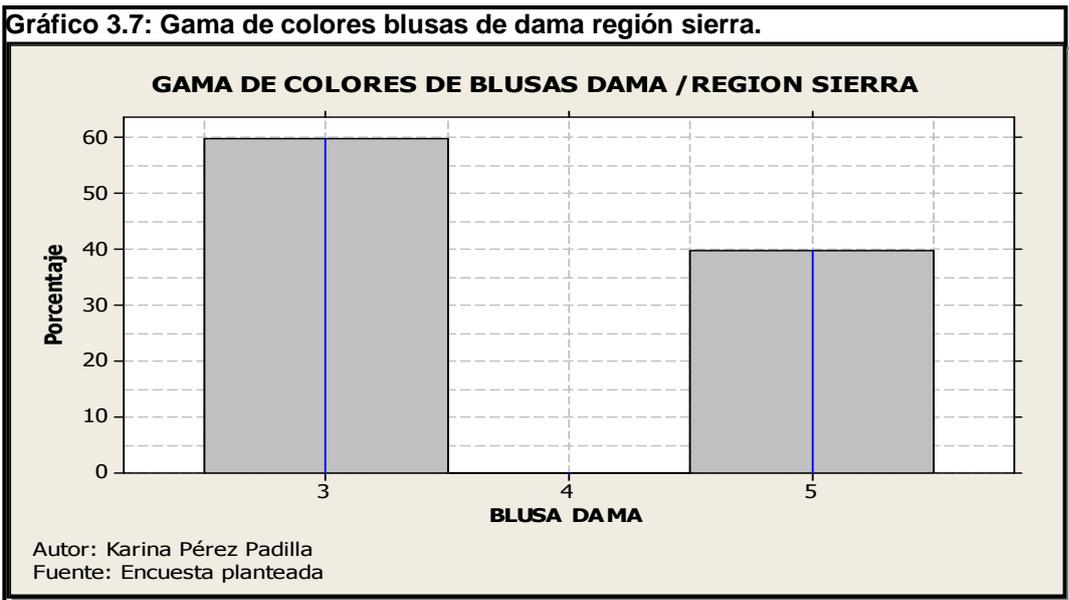
Gráfico 3.5: Gama de colores ropa de niña región costa.

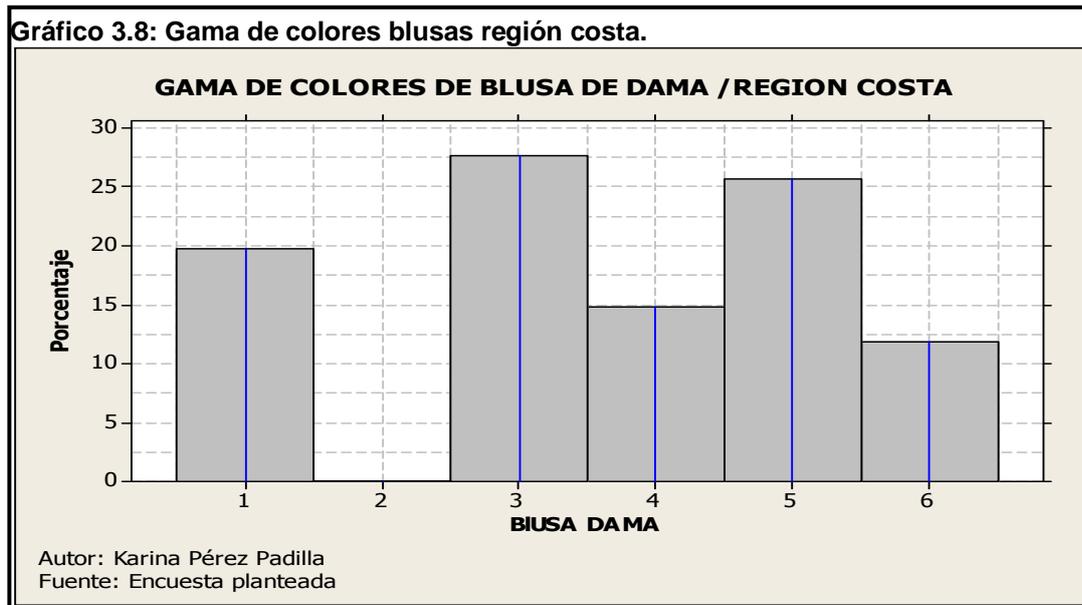




Interpretación:

En la investigación nos arroja que las niñas usan en ropa de bebé en un 58% en la costa en colores pasteles y en un 50% para la sierra en colores pasteles como blanco y negro y el uso de blusas en 32% para la sierra en colores oscuros y un 70% para la costa en colores básicos.





Interpretación:

Según muestran los datos las blusas de damas usan el 60% en la sierra colores oscuros y en las costa el 28% en colores oscuros también siguiéndole oscuros con blanco y negro. Las diferencias entre colores preferidos según el lugar de residencia (Sierra o Costa) son diferentes para algunos productos. Básicamente los productos elaborados para niños y para niñas poseen sus colores característicos, los que son adquiridos por clientes residentes en la sierra incorporan a la gama preferida los tonos oscuros, como algunas gamas de café y verdes oscuros, mientras que los colores más preferidos en la costa son los clásicamente denominados colores vivos. Un gran ejemplo de la diferencia de gustos se puede apreciar claramente en las blusas de mujeres. En la región sierra son apreciados los colores oscuros, en el caso de este estudio, los conjuntos de colores 1 y 3, mientras que en la costa prefieren los colores pasteles y vivos. Básicamente en la costa los colores oscuros en el caso de blusas de dama solamente se usan en un estilo formal de vestir.

Análisis de rango de precios por prendas y monto de compra

Precios de los productos

Es de vital importancia poder conocer los rangos de precios para cada tipo de prenda según el tipo de cliente.

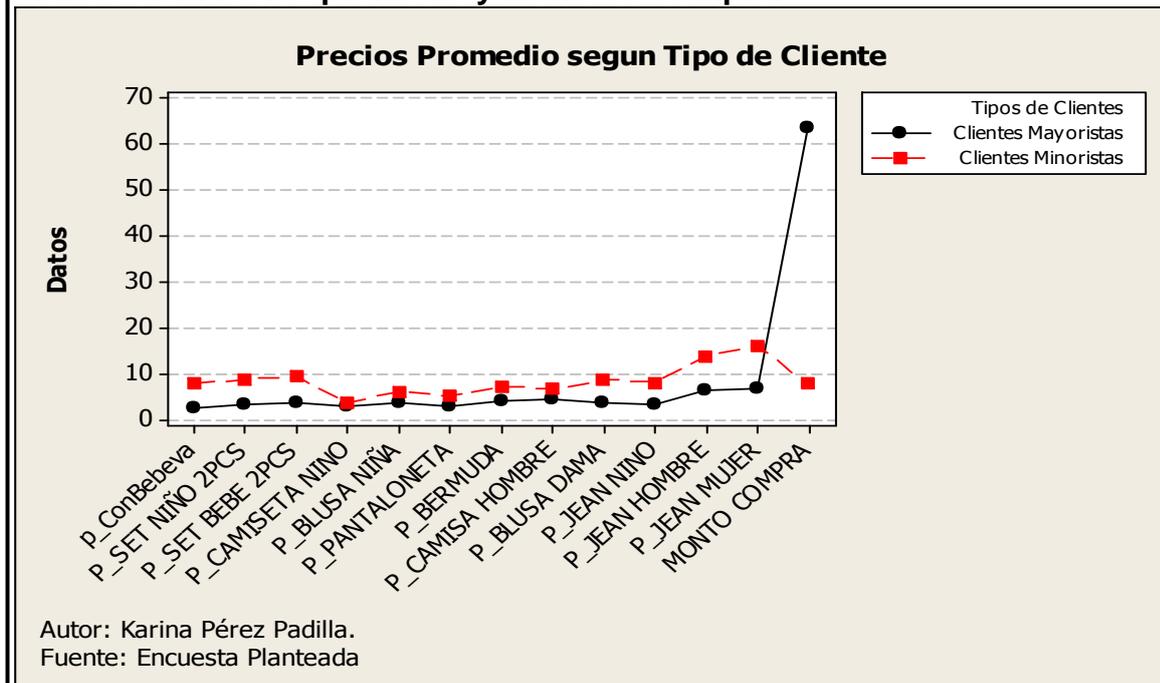
Una parte fundamental concluyente de este trabajo será poder direccionar efectivamente los esfuerzos de la organización hacia segmentos de mercado seleccionados. Para ello es necesario conocer qué se debe ofrecer y a qué precios ofrecerlo según el tipo de cliente.

Tabla 3.2: Precios promedio por tipo de comprador.

	<i>DETALLISTAS</i>	<i>MAYORISTAS</i>
<i>CONJUNTO BEBE</i>	\$ 7,91	\$ 2,64
<i>CONJ. NIÓ</i>	\$ 8,94	\$ 3,25
<i>CONJ BEBE NIÑA</i>	\$ 9,44	\$ 3,80
<i>CAMISETA NIÑO</i>	\$ 3,79	\$ 2,98
<i>BLUSA DE NIÑA</i>	\$ 6,33	\$ 3,70
<i>PANTALONETA</i>	\$ 5,16	\$ 3,01
<i>BERMUDA</i>	\$ 7,34	\$ 4,07
<i>CAMISA</i>	\$ 6,80	\$ 4,38
<i>BLUSA DE DAMA</i>	\$ 8,94	\$ 3,66
<i>JEAN NIÑO</i>	\$ 8,14	\$ 3,42
<i>JEAN DE HOMBRE</i>	\$ 13,82	\$ 6,46
<i>JEAN DE DAMA</i>	\$ 16,22	\$ 6,95
<i>MONTO DE COMPRA</i>	\$ 63,33	\$ 7,90

Fuente: Investigación de mercados.

Elaborado: Karina Pérez.

Gráfico 3.9: Precios promedio y monto de compra.**Interpretación:**

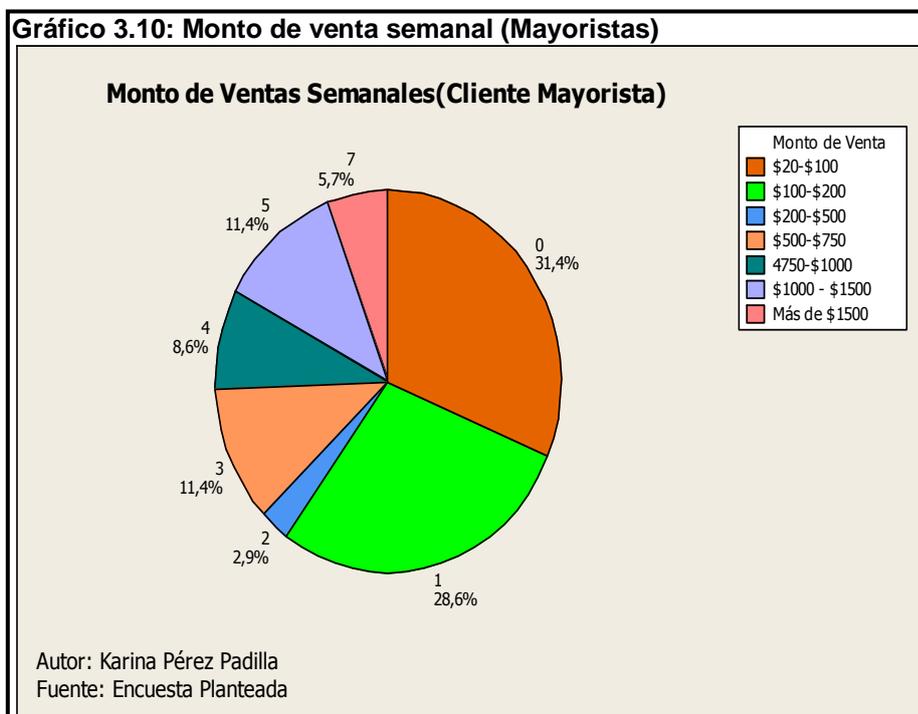
Como regla general los clientes mayoristas siempre buscan un descuento en precio, mientras que los clientes detallistas están dispuestos a pagar un poco más por los productos.

Una gran diferencia se puede apreciar en el monto de compra, los clientes mayoristas tienen un monto de compra cercano a 10 veces más que los clientes detallistas. Cerca del 30 % de los clientes son clientes mayoristas, mientras que el 70 % de los clientes son clientes detallistas. Si suponemos que se atienden 100 clientes en un periodo determinado de tiempo, se esperaría que cerca de 30 de ellos hayan realizado compras al por mayor, y 70 de ellos compras detallistas.

Monto de compras (Mayoristas)

El estudio del monto de ventas de los clientes mayoristas nos dará una idea de la cantidad de mercadería o el monto que podrían adquirir semanalmente en las distribuidoras,

es decir en cierta manera puede representar una herramienta para estimar el tamaño del mercado.



Interpretación:

- Aproximadamente un 58 % de los comerciantes mayoristas, semanalmente vende menos de \$200, es decir en un mes se proyectarían con ventas de alrededor de \$800.
- Un 24% aproximadamente de los comerciantes mayoristas vende
- semanalmente entre \$200 Y \$1000.
- Un 12 % reporta ventas semanales entre \$1000 y \$1500.
- Un 6% restante reporta ventas mayores a \$1500 dólares a la semana.

Se podría apreciar que como monto máximo de venta de un comerciante con 1500 dólares semanales, representaría en el mejor de los casos una venta mensual entre \$10000 y \$15000. Este resultado es lógico pues los comerciantes con ventas superiores a estos montos generalmente son fabricantes o importan directamente sus productos.

Selección del mercado meta

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de mercado, nuestro mercado meta, tiene las siguientes características:

3.6 Segmentación del mercado meta

La segmentación de mercado tiene la finalidad de determinar las características que conforman al mismo, para esto es necesario identificar los segmentos que intervienen:

- **Compradores mayoristas.**
- **Compradores Detallistas.**

3.6.1 Características y definición del mercado Objetivo seleccionado.

Como criterio preminente para la segmentación obtenida se ha tomado en cuenta el monto de venta.

Esta encuesta se la realizo a personas en general (comerciantes o no) que realizaban compras en el sector mayorista del sector comercial denominado la Bahía en la ciudad de Guayaquil. Este sector preferiblemente se dedica a la distribución mayorista de prendas confeccionadas. Debido a la competencia en el mercado algunos almacenes permiten también la venta al detalle.

Tabla 3.3: Monto de venta por tipo de comprador.

TIPO COMPRADOR	REGION	PORCENTAJE
MAYORISTAS	COSTA	73%
	SIERRA	6%
DETALLISTAS	COSTA	20%
	SIERRA	1%
TOTAL		100%

Fuente: Investigación de mercados.

Elaborado: Karina Pérez.

Claramente se puede apreciar que el 73% de las ventas totales corresponden a los clientes mayoristas que residen o que compran mercadería para la venta en la región costa. El mercado de la sierra representa una gran oportunidad para cubrirlo a través de un vendedor con una cartera definida. Para el presente plan de marketing y sus alcances se pueden describir a los individuos que conforman los mercados objetivos de interés con las siguientes características:

3.6.2 Mercado mayorista

1. Compradores mayoristas (32%), adquieren desde tres unidades en adelante por tipo de producto, con tallas y colores surtidos). Generalmente compran productos destinados para ser comercializados en la Costa.
2. El 65% de los clientes mayoristas que compran en esta zona de la ciudad, viven en la Provincia del Guayas, en algunos casos su trabajo cubre muchas provincias costeras.
3. El 72% pertenece a la clase MEDIA-BAJA y BAJA.
4. El 13% pertenece a la clase MEDIA.
5. La Edad de los comerciantes mayoristas es de 35 años en promedio. Esto se puede explicar debido a que una gran parte a la informalidad. El corto ciclo de actividad laboral en nuestro medio, en algunos casos, obliga a que un individuo desempleado mayor de 35 años busque un medio de supervivencia. Uno muy común es el comercio informal. Esta opción es muy frecuente (clase media/baja y baja) en la ciudad de Guayaquil, la cual cuenta con la tasa más alta de sub empleo y desempleo en el Ecuador.
6. El 60 % de los clientes mayoristas son hombres y el 40% mujeres.
7. El 40 % de estos comerciantes no cuenta con un local fijo de trabajo, es decir son ambulantes o distribuidores independientes. El monto de compra promedio de los

ambulantes es generalmente menor a \$20, pero son clientes frecuentes. La gran mayoría de ellos realiza compras diarias.

8. Un 23% es usuario de un mercado municipal o alquila un pequeño local.
9. Un 3% posee un local propio.
10. Aproximadamente un 58 % de los comerciantes mayoristas, en una semana vende menos de \$200, es decir en un mes se proyectarían con ventas de alrededor de \$800.
11. Un 24% aproximadamente de los comerciantes mayoristas vende
En una semana entre \$200 Y \$1000.
12. Un 12 % reporta ventas semanales entre \$1000 y \$1500.
13. Un 6% restante reporta ventas mayores a \$1500 dólares a la semana.
14. Los colores que predominan en sus preferencias de compra en general, son los colores pasteles y los colores intensos en la costa.
15. Estas preferencias son totalmente diferentes para los clientes de la región sierra.
16. Los colores oscuros en la costa generalmente se usan exclusivamente para la ropa formal de damas y caballeros.

Aspectos Generales:

El perfil de los consumidores finales, es decir: las personas que compran los productos para su uso personal o familiar, en las tiendas de los clientes de importadora ofertas, en las ventas personales de los mismos, en las visitas puerta a puerta, pertenecen generalmente al mismo círculo social que los vendedores (Clase Media-baja y baja). Por este motivo se considera no adecuada la comercialización de prendas de vestir formales, porque no son demandadas por este conglomerado de consumidores. En otras palabras la inclusión de colores oscuros en las prendas de vestir de dama y caballero debería ser muy limitada.

3.6.3 Mercado detallista. Principales características.

Se entiende por comprador detallista a aquella persona que adquiere ropa y mercadería en general para el uso particular o de algún familiar. Los compradores detallistas a diferencia de los mayoristas están en la capacidad de escoger las tallas y colores de sus productos. El valor de venta para estos clientes es un poco más elevado.

1. Compradores detallistas (68%), adquieren productos destinados para el uso personal o familiar.
2. El 75% de estos clientes que compran en esta zona de la ciudad, viven en la Provincia del Guayas.
3. El 87% pertenece a las clases MEDIA-BAJA y BAJA.
4. La Edad promedio de los compradores detallistas es de 27 años.
5. El 86% de los clientes detallistas son mujeres y el 14% hombres.
6. EL monto de compra promedio de los clientes detallistas es de \$8.

Macro segmentación

Existen aproximadamente 400 almacenes de ropa infantil ubicados en la ciudad de Guayaquil. Se estima que la fábrica produzca al 50% de su capacidad, en el que se realizará ventas a los 20 almacenes, con un promedio de 100 piezas mensualmente, como resultado una demanda de 2000 piezas aproximadamente; siendo la capacidad total de la fábrica de 4000 piezas al mes.

Micro segmentación

La investigación realizada nos muestra los resultados a continuación, mismos que presentamos en los siguientes cuadros resúmenes.

Tabla 3.4: Tipo de comprador.

<i>Tipo de compra</i>	<i>%</i>
<i>Mayoristas</i>	<i>31.8</i>
<i>Menoristas</i>	<i>68.2</i>
<i>Total</i>	<i>100%</i>

Fuente: Estudio de mercado.

Elaborado por: Karina Pérez.

Teniendo como mayoristas que compran mercadería de ropa para niños y adultos el 31.8% y menoristas el 68.2%.

Entonces si consideramos como promedio de monto de compra:

- Promedio de monto de compra mayorista: \$ 63,33
- Promedio de monto de compra detallista: \$ 7,9

Tendríamos entonces:

Monto de venta: 30 clientes mayoristas x \$ 63,33 + 70 clientes detallistas x \$ 8 = \$ 2460.

Cerca del 78 % al 80 % de la facturación corresponde a las ventas mayoristas, mientras que el 20 % restante corresponden a las ventas detallistas.

Claro está que atender al mercado mayorista es la principal prioridad a atender en el negocio.

3.7 DEMANDA

Para Kotler, Cámara, Grande y Cruz, autores del libro "Dirección de Marketing", la demanda es "el deseo que se tiene de un determinado producto pero que está respaldado por una capacidad de pago". (KOTLER, 2004) Según Laura Fisher y Jorge Espejo, autores del libro "Mercadotecnia", la demanda se refiere a "las cantidades de un producto que los consumidores están dispuestos a comprar a los posibles precios del mercado" (KOTLER, 2004) La demanda es entonces la exteriorización de las necesidades y deseos del mercado y está condicionada por los recursos disponibles. Puesto que la necesidad varía de acuerdo a la

persona, el precio y las circunstancias, la demanda se expresa generalmente como una cantidad numérica que permite conocer la cifra a vender de una determinada mercancía a un grupo de consumidores en un tiempo dado.

La demanda es la cantidad de bienes y servicios que los consumidores desean y están dispuestos a comprar dependiendo de su poder adquisitivo. La curva de demanda representa la cantidad de bienes que los compradores están dispuestos a adquirir a determinados precios, suponiendo que el resto de los factores se mantienen constantes

3.7.1 Factores que afectan la demanda en el mercado de ropa

La apertura de almacenes de ropa y accesorios para bebés es cada vez mayor en Guayaquil, los nuevos participantes amenazan ofrecer mayor variedad de vestidos y apoderarse de una porción del mercado, la estrategia será implementar campañas publicitarias agresivas, promociones y variedad de nuevos diseños.

Guayaquil es la ciudad comercial por excelencia, posee una de las más altas tasas de desempleo del país. Se estima la población de la ciudad mayor a 3 millones de personas. Esta cifra aumenta cada día con la migración interna en el país.

El mercado de la ciudad está claramente segmentado por clases sociales y tiene una segmentación geográfica muy determinada. El tipo de comprador detallista que acude a la bahía es generalmente de un estrato socioeconómico medio y medio bajo.

Las mercancías que adquiere un comprador mayorista promedio van dirigidas a ser comercializadas en el mismo estrato económico o uno inferior.

Las ventas anuales tienen ciertos picos en las fechas siguientes:

Tabla 3.5: Principales fechas de venta.

MES	FESTIVIDAD	TIPO PRODUCTO	TIPO DE COMPRADOR
Enero			
Febrero	Carnaval	Ropa Playera	Mayorista / Minorista
Marzo	Semana Santa	Ropa Playera	Mayorista / Minorista
Abril			
Mayo	Día de la Madre	Blusas para Dama /Ropa Tallas extras	Mayorista / Minorista
	Inicio de temporada Fria (Costa)	Calentadores, conjuntos de niño mangas largas ,abrigos ligeros (Costa).	Mayorista / Minorista
Junio	Temporada Playera Sierra	Ropa Playera	Mayorista
Julio	Fiestas de Guayaquil		Mayorista / Minorista
Agosto	Fiestas de Esmeraldas	Ropa Playera	Mayorista
Septiembre			
Octubre	Fiestas de Guayaquil	Ropa en General	Mayorista
Noviembre	Navidad y fin de año	Ropa en General	Mayoristas
Diciembre	Navidad y fin de año	Ropa en General	Mayorista / Minorista

Fuente: Personal de Ventas de Importadora Ofertas.

Elaborado por: Karina Pérez.

3.7.2 Datos históricos de la demanda

Demanda actual

Según estadísticas del Banco Central las importaciones y exportaciones de prendas de vestir son las siguientes:

Tabla 3.6: Historial de importaciones y exportaciones. (Ecuador).

AÑOS	IMPORTACIONES	EXPORTACIONES
2004	\$ 115.450.238,00	\$ 18.325.424,00
2005	\$ 119.352.424,00	\$ 25.545.236,00
2006	\$ 140.000.000,00	\$ 21.545.863,00
2007	\$ 120.000.000,00	\$ 32.320.000,00
2008	\$ 207.299.454,00	\$ 26.651.478,00
2009	\$ 69.942.000,00	\$ 21.385.527,00
2010	\$ 92.099.250,00	\$ 22.392.300,00

Fuente: Estadísticas de Comercio Exterior BCE

Elaborado por: Karina Pérez.

Para la elaboración de un estudio de mercado real, debemos estimar el consumo local. Una metodología muy acertada para hacerlo es el denominado “método de consumo aparente”.

Consumo Aparente = (Oferta en el País) – Exportaciones del País.

Es decir, Oferta en el país = (Producción local+ Importaciones)

El consumo aparente se podría definir finalmente como:

Consumo Aparente = Producción Local+ Importaciones-Exportaciones.

Debemos concentrarnos entonces en intentar estimar la producción local. Los datos de importaciones y exportaciones de prendas de vestir se presentan en el cuadro 3.17.

Según la Superintendencia de Compañías el número de empresas registradas dedicadas a la elaboración de prendas de vestir por año es:

Tabla 3.7 : Número de Empresas fabricantes de prendas de vestir en el Ecuador por año.

AÑOS	No. EMPRESAS
2004	132
2005	114
2006	170
2007	174
2008	160
2009	190
2010	230

Fuente: Superintendencia de Compañías.

Elaborado por: Karina Pérez.

Tabla 3.8: Producción promedio mensual y estructura porcentual de la población total 2007.

Tamaño de la empresa	Producción promedio	Participación sobre el total.	Participación sobre la producción total.
Pequeña	\$25.298,59	0,14%	5,50%
Mediana	\$28.585,12	0,06%	10,80%
Grande	\$34.529,25	0,80%	83,70%

Fuente: INEC, Encuesta de manufactura y minería 2007.

Elaborado por: Karina Pérez.

Podemos entonces calcular la producción anual promedio:

Tabla 3.9 : Producción nacional estimada (Prendas de vestir).

PRODUCCIÓN NACIONAL ESTIMADA					
<i>AÑOS</i>	<i>No. EMPRESAS</i>	<i>No. GRANDES</i>	<i>No. PEQUEÑAS</i>	<i>No. GRANDES</i>	<i>PRODUCCION NACIONAL CALCULADA</i>
		\$ 28.558	\$ 25.299	\$ 34.093	
2004	132	8	18	106	\$ 51.572.180,16
2005	114	7	15	92	\$ 44.591.134,68
2006	170	10	23	137	\$ 66.458.030,64
2007	174	10	24	140	\$ 67.988.956,32
2008	160	10	22	128	\$ 62.472.419,76
2009	190	11	26	153	\$ 74.257.304,52
2010	230	14	31	185	\$ 89.894.966,64

Fuente: INEC, Encuesta de manufactura y minería 2007.
Superintendencia de Compañías.
Elaborado por: Karina Pérez.

Tabla 3.10 : Demanda anual estimada. (Prendas de vestir).

CONSUMO APARENTE				
<i>AÑOS</i>	<i>IMPORTACIONES</i>	<i>EXPORTACIONES</i>	<i>OFERTA TOTAL</i>	<i>CONSUMO APARENTE</i>
2004	\$ 115.450.238,00	\$ 18.325.424,00	\$ 51.572.180,16	\$ 141.476.814
2005	\$ 119.352.424,00	\$ 25.545.236,00	\$ 44.591.134,68	\$ 132.111.188
2006	\$ 140.000.000,00	\$ 21.545.863,00	\$ 66.458.030,64	\$ 175.574.137
2007	\$ 120.000.000,00	\$ 32.320.000,00	\$ 67.988.956,32	\$ 146.144.000
2008	\$ 207.299.454,00	\$ 26.651.478,00	\$ 62.472.419,76	\$ 234.407.976
2009	\$ 69.942.000,00	\$ 21.385.527,00	\$ 74.257.304,52	\$ 112.396.473
2010	\$ 92.099.250,00	\$ 22.392.300,00	\$ 89.894.966,64	\$ 146.986.950

Fuente: INEC, Encuesta de manufactura y minería 2007.
Superintendencia de Compañías.
Elaborado por: Karina Pérez.

3.7.3 Proyección de la demanda futura

Para la proyección de la demanda, se toma en cuenta 6 años de vida útil del estudio, Se estimó en base al método de regresión lineal, utilizando el principio de los mínimos cuadrados; para lo cual se utiliza la siguiente ecuación de proyección, $Y = mx + b$, aplicando a la variable demanda actual versus número de muestras seleccionadas.

Línea de Regresión

Para trazar la línea de regresión utilizamos la ecuación de proyección

$$Y_i = a + bX_i + e_i \quad \text{para } i = 1, 2, \dots, n$$

Tabla 3.11 : Cálculos por método de mínimos cuadrados.

No. Periodo (X)	DEMANDA ESTIMADA (y)				
		$x_i - \bar{x}$	$y_i - \bar{y}$	$(x_i - \bar{x})^2$	$(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})$
1	141.476.814	-3	-14.108.549	9	42.325.646
2	132.111.188	-2	-23.474.175	4	46.948.349
3	175.574.137	-1	19.988.774	1	-19.988.774
4	146.144.000	0	-9.441.363	0	0
5	234.407.976	1	78.822.613	1	78.822.613
6	112.396.473	2	-43.188.890	4	-86.377.779
7	146.986.950	3	-8.598.413	9	-25.795.238
28	1.089.097.538	0	0	28	35.934.817
4	155.585.363				

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: Karina Pérez.

De la matriz de mínimos cuadrados, calculamos la pendiente de la línea de regresión en base a las siguientes fórmulas:

Proyección utilizando la función de estimación lineal

$$b = \frac{\sum (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sum (x_i - \bar{x})^2}$$

$$a = \bar{y} - b\bar{x}$$

Tenemos entonces:

$$b = (35934817/28) ; b = 1.283.386,32$$

$$a = (155.585363 - (1.283386,32)(28)) = 119650546$$

El modelo predictivo quedaría de la siguiente manera:

$$Y_i = 119.650.546 + 1.283.386,32 X + e$$

En consecuencia reemplazando la función de estimación lineal: $Y=ax+b$, ecuación que sirve para proyectar la demanda actual desde el año 2011 al 2015.

Para calcular de proyección de la demanda futura, se aplica la ecuación de regresión lineal simple $Y=ax+b$, establecida en el gráfico de la demanda actual, la cual se describe a continuación:

Procedimiento para calcular la demanda futura del año 2011 al 2016 es como sigue a continuación:

$$Y_i = 119.650.546 + 1.283.386,32 X$$

$$\text{Año 2011} = 119.650.546 + 1.283.386,32(8) = \$ 129.917.636,56$$

$$\text{Año 2012} = 119.650.546 + 1.283.386,32(9) = \$ 131.201.022,88$$

$$\text{Año 2013} = 119.650.546 + 1.283.386,32(10) = \$ 132.484.409,20$$

$$\text{Año 2014} = 119.650.546 + 1.283.386,32(11) = \$ 133.767.795,52$$

$$\text{Año 2015} = 119.650.546 + 1.283.386,32(12) = \$ 135.051.181,84$$

Este procedimiento se aplica para todos los años del 2011 al 2015 tal como se indica en la siguiente tabla de demanda futura:

Tabla 3.12 : **Demanda futura estimada.**

DEMANDA FUTURA		
AÑOS	X	DEMANDA FUTURA
2011	8	\$ 129.917.636,56
2012	9	\$ 131.201.022,88
2013	10	\$ 132.484.409,20
2014	11	\$ 133.767.795,52
2015	12	\$ 135.051.181,84

Fuente: INEC, Encuesta de manufactura y minería 2007.
Superintendencia de Compañías.
Elaborado por: Karina Pérez

3.8 OFERTA

La Oferta se define como la cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a ofrecer a un precio en un determinado momento. En consecuencia la Oferta es la cantidad de productos disponibles para ser consumidos.

Se expresa gráficamente por medio de la curva de la oferta. La pendiente de esta curva determina cómo aumenta o disminuye la oferta ante una disminución o un aumento del precio del bien. La ley de la oferta establece que, ante un aumento en el precio de un bien, la cantidad ofertada que exista de ese bien va a ser mayor; es decir, los productores de bienes y servicios tendrán un incentivo mayor. Por lo tanto la oferta es la relación entre la cantidad de bienes ofrecidos por los oferentes y el precio de mercado actual, la representación de la oferta es directamente proporcional al precio, resultando que la pendiente de una curva de oferta tiende a ser creciente.

Podemos estimar la oferta del mercado como sigue :

$$\text{OFERTA DE MERCADO} = (\text{PRODUCCION LOCAL} + \text{IMPORTACIONES})$$

3.8.1 Factores que afectan a la oferta de mercadería de ropa

Al momento de analizar la oferta disponible para nuestro mercado ecuatoriano básicamente hay que analizar ciertos detalles que se deben tomar en cuenta al analizar las cifras históricas de la oferta:

1. Se ha estimado la oferta en base al número de compañías registradas en la Superintendencia de Compañías que se dedican a la actividad de confección de prendas de vestir. Una gran parte de este sector es informal y también contribuye en un porcentaje importante a la oferta de prendas de vestir para el mercado local.
2. Las cifras de importaciones de años anteriores, especialmente las precedentes al 2007, están afectadas porque en un gran porcentaje de importadores locales o

extranjeros presentaban en aduana facturas falsas con valores menores que los reales (Sub facturación).

De todas formas la metodología formal para realizar una estimación de la oferta del mercado sería:

Tabla 3.13 : Datos históricos estimados de la oferta.

AÑOS	IMPORTACIONES	PRODUCCION NACIONAL ESTIMADA	OFERTA MERCADO LOCAL
2004	\$ 115.450.238,00	\$ 51.572.180,16	\$ 167.022.418,16
2005	\$ 119.352.424,00	\$ 44.591.134,68	\$ 163.943.558,68
2006	\$ 140.000.000,00	\$ 66.458.030,64	\$ 206.458.030,64
2007	\$ 12.000.000,00	\$ 67.988.956,32	\$ 187.988.956,32
2008	\$ 207.299.454,00	\$ 62.472.419,76	\$ 269.771.873,76
2009	\$ 69.942.000,00	\$ 74.257.304,52	\$ 144.199.304,52
2010	\$ 92.099.250,00	\$ 89.894.966,64	\$ 181.994.216,64

Fuente: INEC, Encuesta de manufactura y minería 2007.

Superintendencia de Compañías.

Elaborado por: Karina Pérez

3.8.2 Oferta actual del producto.

El cálculo lógico de la oferta en el mercado en el año 2010 es de \$ 181 994 216,64

A este monto se debería incluir un monto estimado de:

- a) Contrabando por fronteras y Mar que ascendería a unos \$ 80 00000 de dólares anuales.
- b) Producción artesanal de Prendas \$ 20 000 000

3.8.3 Proyección de la oferta.

Para la proyección de la oferta, se toma en cuenta los 6 años de vida útil del estudio. Se estimó en base al método de regresión lineal, utilizando el principio de mínimos cuadrados; para lo cual se utiliza la siguiente ecuación de proyección de la función estimación lineal: $Y = ax + b$, aplicando a la variable oferta anual versus número de muestras seleccionadas.

Línea de Regresión.

Para trazar la línea de regresión utilizamos la ecuación de mínimos cuadrados $Y = ax + b$, para lo cual seguimos el siguiente procedimiento:

Mediante el método de mínimos cuadrados se obtiene el modelo:

$$Y = 178948232,64 + 2455026,88(X)$$

Se puede entonces estimar la oferta futura de la siguiente manera:

Tabla 3.14: Oferta futura estimada.

AÑOS	OFERTA ESTIMADA
2011	\$ 198.588.447,68
2012	\$ 201.043.474,56
2013	\$ 203.498.501,44
2014	\$ 205.953.528,32
2015	\$ 208.408.555,20
2016	\$ 210.863.582,08
2017	\$ 213.318.608,96

Fuente: INEC, Encuesta de manufactura y minería 2007.
Superintendencia de Compañías.
Elaborado por: Karina Pérez

3.9 Demanda insatisfecha

Para la proyección de la demanda insatisfecha, se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{DEMANDA INSATISFECHA} = \text{DEMANDA FUTURA} - \text{OFERTA FUTURA}$$

Tabla 0.1 : Demanda insatisfecha futura estimada.

AÑOS	OFERTA ESTIMADA	DEMANDA ESTIMADA	DEMANDA INSATISFECHA
2011	\$ 198.588.447,68	\$ 129.917.636,56	\$ 68.670.811,12
2012	\$ 201.043.474,56	\$ 131.201.022,88	\$ 69.842.451,68
2013	\$ 203.498.501,44	\$ 132.484.409,20	\$ 71.014.092,24
2014	\$ 205.953.528,32	\$ 133.767.795,52	\$ 72.185.732,80
2015	\$ 208.408.555,20	\$ 135.051.181,84	\$ 73.357.373,36

Fuente: INEC, Encuesta de manufactura y minería 2007.
Superintendencia de Compañías.
Elaborado por: Karina Pérez

El presente gráfico demuestra la existencia de demanda insatisfecha en el consumo de ropa, en vista de que el número de consumidores de ropa cada día crece, lo que garantiza la existencia de un mercado no cubierto que demanda el referido.

3.9.1 Demanda que captará el proyecto.

El proyecto captará la siguiente demanda, para lo cual se tomará en cuenta el capital de trabajo a invertir para satisfacer la siguiente demanda es la siguiente:

Tabla 0.1 : Ventas anuales esperadas según tamaño de mercado.

AÑOS	DEMANDA INSATISFECHA	PORCENTAJE DE MERCADO PARA EL PROYECTO	VENTAS ANUALES ESPERADAS
2011	\$ 68.670.811,12	1%	\$ 686.708,11
2012	\$ 69.842.451,68	1%	\$ 698.424,52
2013	\$ 71.014.092,24	1%	\$ 710.140,92
2014	\$ 72.185.732,80	2%	\$ 1.082.785,99
2015	\$ 73.357.373,36	2%	\$ 1.100.360,60

Fuente: INEC, Encuesta de manufactura y minería 2007.
Superintendencia de Compañías.

Elaborado por: Karina Pérez.

CAPITULO IV

4 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MERCADO.

4.1 OBJETIVOS

La definición de objetivos es uno de los pilares en los que se apoya nuestra estrategia empresarial. Una definición errónea puede hacernos perder tiempo, clientes, dinero e incluso llevarnos a la ruina empresarial.

“Los objetivos se podrían definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización, por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia” (WEITHRICH, 1999)

Los Objetivos son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no solo el punto Terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control. Objetivo es la expresión escrita de los logros que desea alcanzar la organización en un tiempo determinado. Para la fijación de los objetivos es necesario un análisis previo de los problemas y necesidades de la institución. Si tenemos en cuenta que “un objetivo no es más que la expresión de un deseo mediante acciones concretas para conseguirlo” entonces ¿Cómo debemos definir los objetivos?

- Claros: Deben ser claros y concretos sin dar pie a libres interpretaciones.
- Medibles: Formulados de manera que su resultado sea tangible
- Observables: Que se puedan observar, que se refieran a cosas reales.

4.1.1 Metodología para fijar objetivos SMART (BSC)

El acrónimo S.M.A.R.T para la definición de objetivos ya es bastante conocido. El problema es cuando se conoce solamente la traducción de cada letra, pero no se desarrolla un raciocinio más amplio de lo que realmente significa el concepto. (KOTLER, 2004)

Por lo tanto, ¿que buscamos realmente en la definición de objetivos (de negocios, profesional o personal), cuando decimos que debe ser S.M.A.R.T.?

S – Specific (Específico)

Al definir un objetivo, no se debe dejar espacio a interpretaciones dudosas. Cuanto más detallado sea el objetivo, mejor será su comprensión y mayores las probabilidades de que sea alcanzado. Puedes hacer las siguientes preguntas para garantizar que tu objetivo es específico:

- ¿Quién está involucrado?
- ¿Qué quiero lograr exactamente?
- ¿Dónde debe ser alcanzado este objetivo?
- ¿En qué periodo este objetivo debe ser alcanzado?
- ¿Cuáles son mis requerimientos y restricciones?
- ¿Cuales propósitos o beneficios existen en lograr este objetivo?

Por ejemplo, en lugar de definir “Aumentar las ventas en 10%”, un objetivo mejor sería “Obtener 10% de aumento en las ventas nacionales en las áreas de negocio A, B y C, por el equipo X, durante el próximo año fiscal, sin reducción de la margen de beneficios y manteniendo el nivel de satisfacción del cliente.”

Después de definir el objetivo, evalúa si está completamente claro para cualquier persona con un conocimiento básico del proyecto o de la organización.

M – Measurable (Mensurable)

Vale repetir la famosa frase “No puedes gestionar lo que no puedes medir”. Cualquier objetivo que no pueda ser transformado claramente en un número permite la manipulación e interpretación para que los interesados lo consideren alcanzado o no. Tal vez tu organización no tenga las herramientas necesarias para medir un objetivo, y en este caso estas deben ser desarrolladas antes de la definición del objetivo.

Por ejemplo, “Mejorar la satisfacción del cliente de la tienda A en un 20% en 3 meses” parece ser un objetivo específico. Entretanto, puede suceder que la tienda no tenga un sistema adecuado de medición de la satisfacción del cliente. De esta forma, el gerente de la tienda podría usar cualquier variable que haya mejorado para considerarla como determinante en la satisfacción del cliente, logrando su objetivo. Por lo tanto, es importante tener claramente definido el método o sistema de medición que será aplicado para monitorear el objetivo.

A – Attainable (Alcanzable)

Los objetivos siempre deben ser agresivos, pero nunca imposibles de lograr. Es importante lanzar un desafío para que el equipo se supere y luche por algo que parece ser difícil, pero esto es muy diferente de definir números que nunca podrán ser obtenidos, lo que causará frustración y desánimo.

Al considerar un objetivo como “alcanzable”, no se debe pensar solamente en “posible” o “imposible”. Se debe pensar en los diversos aspectos que lo afectan. Por ejemplo:

- ¿Nuestros líderes y nuestro equipo tienen las habilidades necesarias para alcanzar esta meta? Si no las tienen, ¿hay un plan de capacitación y desarrollo?
- ¿Nuestros productos o servicios tienen la calidad necesaria para que la meta pueda ser realidad?
 - ¿Existe un potencial real en el mercado que permita la definición de este objetivo?

En la práctica, las preguntas para cada objetivo serán diferentes, pero lo importante aquí es entender que la meta debe considerar los diversos aspectos del negocio, y no seguir solamente el ideal de un jefe que no está observando la realidad.

El “A” también es llamado de “Agreed Upon” (definido en común acuerdo). Esto significa que todos los involucrados en la definición y ejecución del objetivo lo conocen y están de acuerdo con su viabilidad y beneficios.

R – Realistic (Realista)

Muchas veces el objetivo es posible, pero no realista. Al considerar el realismo, debes pensar en factores como:

- ¿El equipo aceptará perseguir el objetivo?
- ¿Este objetivo está alineado con la visión y misión de la organización?
- ¿Algún principio ético es herido con este objetivo?

Por ejemplo, el objetivo “Reducir en 30% el gasto con planes de salud” puede ser alcanzado simplemente cambiando la categoría de los planes de los empleados para un nivel inferior.

Entretanto, este no sería un objetivo realista en una organización que históricamente siempre se preocupó con el bienestar de los empleados y no pasa por ninguna dificultad financiera que justifique estos cortes.

Un líder que define un objetivo poco realista está fuera de sincronía con la empresa y con su equipo.

T – Timely (en tiempo)

Esta característica se mezcla un poco con el S (específico). Significa que además de definir bien el inicio y final del periodo de busca del objetivo, este periodo no debe ser tan corto que haga imposible el objetivo y tampoco tan largo que cause una dispersión de la iniciativa con el tiempo.

- El T también puede ser “Tangible” (Tangible). Esto quiere decir que un objetivo que pueda ser sentido, observado o tocado tendrá mayores oportunidades de ser alcanzado. Todo lo que mejora el día a día del equipo será visto con mejores ojos y los incentivaré.

4.1.2 Importancia de los objetivos.

Los objetivos dan a los gerentes y a los demás miembros de la organización importantes parámetros para la acción en áreas como:

- **Toma de decisiones:** una parte importante en la responsabilidad de los gerentes es tomar decisiones que influyen en la operación diaria y en la existencia de la organización y del personal de la misma. Una vez que los gerentes formulan los objetivos, saben en qué dirección deben apuntar. Su responsabilidad se convierte, pues, en tomar las decisiones que lleven a la empresa hacia el logro de sus objetivos.
- **Eficiencia de la organización:** dado que la ineficiencia se convierte en un costoso desperdicio del esfuerzo humano y de los recursos, los gerentes luchan por aumentar la eficiencia de la organización cuando sea posible. La eficiencia se define en términos de la calidad total del esfuerzo humano y de recursos que una empresa invierte para alcanzar sus objetivos. Por lo tanto, antes de que pueda mejorar la eficiencia de una empresa, los gerentes deben lograr una clara comprensión de los objetivos. Sólo entonces los gerentes podrán utilizar los recursos limitados a su disposición tan eficientemente como les es posible.
- **Coherencia de una organización:** el personal de una organización necesita una orientación relacionada con su trabajo. Si los objetivos de la empresa se usan como actividad productiva, la toma de decisiones de calidad y la planeación efectiva.

- **Evaluación de desempeño:** el desempeño de todo el personal de una empresa debe ser evaluado para medir la productividad individual y determinar lo que se puede hacer para aumentar. Los objetivos son los parámetros o criterios que deben utilizar como base de estas evaluaciones. Los individuos que aportan más al cumplimiento de los objetivos deben ser considerados como los miembros más productivos de ella. Las recomendaciones específicas para aumentar la productividad deben incluir sugerencias sobre lo que los individuos pueden hacer para contribuir a que la empresa se dirija hacia el alcance de sus objetivos.

4.1.3 Características de los objetivos.

- Los objetivos deben servir a la empresa; por lo tanto deben reunir ciertas características que reflejan su utilidad.
- Los objetivos incluyen fechas específicas del objetivo o su terminación implícita en el año fiscal; resultados financieros proyectados; presentan objetivos hacia los cuales disparará la empresa o institución conforme progresa el plan; logrando llevar a cabo su misión y cumplir con los compromisos de la empresas.

Los objetivos deben reunir alguna de estas características:

- a. Claridad:** un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de participar en su logro.
- b. Flexibilidad:** los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles para aprovechar las condiciones del entorno.
- c. Medible o mesurable:** los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.

d. Realista: los objetivos deben ser factibles de lograrse.

e. Coherente: un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse.

4.1.4 Funciones de los objetivos

- Presentación de una situación futura: se establecen objetivos que sirven como una guía para la etapa de ejecución de las acciones.
- Fuente de legitimidad: los objetivos justifican las actividades de una empresa.
- Sirven como estándares: sirven para evaluar las acciones y la eficacia de la organización.
- Unidad de medida: para verificar la eficiencia y comparar la productividad de la organización.

La estructura de los objetivos establece la base de relación entre la organización y su Medio ambiente. Es preferible establecer varios objetivos para satisfacer la totalidad de necesidades de la empresa. Los objetivos no son estáticos, pues están en continua evolución, modificando la relación de la empresa con su medio ambiente. Por ello, es necesario revisar continuamente la estructura de los objetivos frente a las alteraciones del medio ambiente y de la organización.

4.1.5 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos se basan en el enfoque del Balance Score Card (BSC) considerando las siguiente cuatro perspectivas: Manejo del Conocimiento, Manejo de Procesos Internos, Orientación al Cliente y Logros Financieros. “Las perspectivas analizadas de manera individual deben alinearse y sincronizarse de manera integral dentro del sistema

organizacional. La fuente de información que permite hacer este acoplamiento que por su alcance, dimensión, tamaño e importancia se denominan Planes, Programas, Proyectos y/o estudios". (Rojas, 2004, pág. 197)

Perspectiva de manejo de conocimientos

- Mejorar la gestión del talento humano
- Mejorar el clima organizacional

Perspectiva de Manejo de Procesos Internos

- Desarrollar un plan estratégico de marketing
- Reorganización estructural
- Optimizar la adquisición de productos y proveedores

Perspectiva de orientación al Cliente

- Mejorar la calidad de los productos y atención al cliente
- Incrementar la fidelidad de los clientes
- Posicionar a la Importadora OFERTAS
- Incrementar participación de mercado

Perspectiva de Logros Financieros

- Mejorar la rentabilidad y liquidez de la organización
- Incrementar las ventas
- Reducción de gastos y costos

Objetivos para la propuesta.

Determinación de objetivos para los almacenes de la importadora Ofertas

A continuación se describen los objetivos de ventas, posicionamiento, e innovación y tecnología tomando en consideración a los pasos de la metodología S.M.A.R.T, la cual identifica: donde se encuentra la organización en el actual momento, donde debería estar la organización según la tendencia, a donde se debería llegar como una visión futurista, donde se

debe estar considerando las limitaciones de la organización y por último la expresión o fijación del objetivo de la empresa. De tal manera que en la empresa OFERTAS se identificaran los objetivos basados en los siguientes tópicos:

- Ventas
- Posicionamiento
- Responsabilidad Social
- Innovación y tecnología

Describiendo las características, de cómo definir los objetivos y como identificarlos tanto en la empresa como en el mercado.

Determinación del Objetivo de VENTAS.

Tabla 4.1 Objetivo de ventas

N°	Paso	Situación-Tendencia	
		En la Empresa	En el Mercado
1	¿Dónde estamos?	Ventas netas anuales de 350000 dólares Pocos clientes No existen otros puntos de venta Variedad de productos	Fuerte competencia Nuevas empresas competidoras Gran número de clientes Varios puntos de venta
2	¿Dónde estamos según la tendencia?	Disminución de clientes Disminución de las ventas Disminución de participación en el mercado	Incremento de clientes Nuevas redes de distribución Nuevos competidores Clientes más exigentes
3	¿A dónde queremos llegar?	Generar ventas similares a un almacén como Bebé crece	
4	¿A dónde debemos llegar?	Generar un incremento en las ventas del 30% en un tiempo de máximo un año	
5	Expresión o fijación del objetivo	Para el 2011 incrementar las ventas en un 30% de la ventas del 2010 o un incremento de \$30.000	

Fuente: Estrategia Competitiva de Porter

Elaborado: Karina Pérez

a) **Determinación del Objetivo de POSICIONAMIENTO**

Tabla 4.2: Objetivo Posicionamiento.

N°	Paso	Situación-Tendencia	
		En la Empresa	En el Mercado
1	¿Dónde estamos?	No existe un posicionamiento por categoría de producto definido. Líneas de producto sin promoción de la empresa. Desconocimiento de los productos y sus beneficios.	Fuerte competencia Nuevas empresas Fuertes Publicidad y promoción de la competencia
2	¿Dónde estamos según la tendencia?	Se desconoce el posicionamiento por categoría de producto. Decremento de la propia imagen. Disminución de clientes. Disminución de ventas.	Incremento de participación ,de imagen, de clientes, de ventas e incremento de la competencia
3	¿A dónde quisiéramos llegar?	Incrementar el posicionamiento por categoría de producto por medio de una publicidad y promoción agresiva	
4	¿A dónde debemos llegar?	Incrementar el posicionamiento por categoría de producto de la empresa en un 7% para el 2012 por medio de una publicidad y promoción agresiva	
5	Expresión o fijación del objetivo	Incrementar el posicionamiento por categoría de producto de la empresa en un 7% anual para el 2012l.	

Fuente: Estrategia Competitiva de Porter

Elaborado: Karina Pérez

b) Determinación del Objetivo de responsabilidad social

Tabla 4.3: Objetivo responsabilidad social.

N	Paso	Situación-Tendencia	
		En la Empresa	En el Mercado
1	¿Dónde estamos?	No tiene proyectos de responsabilidad social Falta de imagen de responsabilidad social frente a los clientes	Las empresas emprenden proyectos de responsabilidad social Reconocimiento de los clientes
2	¿Dónde estamos según la tendencia?	Poca sensibilidad frente a los problemas sociales No aporta el mejoramiento del prestigio de la empresa	Empresas con buena imagen frente a los clientes Incremento en la publicidad Satisfacción de aporte a la comunidad
3	¿A dónde quisiéramos llegar?	Ofertas donara ropa a personas necesitadas a través de la fundación Jerry Smith para diciembre 2011	
4	¿A dónde debemos llegar?	A ser reconocidos por nuestra gestión social a través de una alianza con la fundación Jerry Smith para diciembre 2011	
5	Expresión o fijación del objetivo	Entregar ropa a personas necesitadas a través de donaciones a la fundación Jerry Smith para diciembre del 2011, así crear una conciencia social para otros que aun no lo hacen.	

Fuente: Estrategia Competitiva de Porter

Elaborado: Karina Pérez

c) Determinación del Objetivo de INNOVACIÓN

Tabla 4.4: Objetivo Innovación y tecnología.

N°	Paso	Situación-Tendencia	
		En la Empresa	En el Mercado
1	¿Dónde estamos?	Falta de una página Web de la empresa Falta de promociones y ventas por Internet Falta de difusión de la empresa por Internet	La competencia ofrece publicidad y ventas por Internet de sus productos y servicio
2	¿Dónde estamos según la tendencia?	Decremento en las ventas de los productos en los puntos de venta Disminución en la satisfacción de los clientes	Mejor satisfacción de los clientes Incremento en las ventas de los productos en los puntos de venta Incremento de competidores
3	¿A dónde quisiéramos llegar?	Que el marketing por Internet sea una realidad para la organización y se pueda realizar actividades de marketing por medio de ella	
4	¿A dónde debemos llegar?	Que el negocio pueda publicitar y vender los productos por medio del Internet siendo así una manera interactiva de realizar marketing e incrementar las ventas	
5	Expresión o fijación del objetivo	Establecer estrategias de marketing, publicidad y ventas por Internet, a través de la creación de una pagina web.	

Fuente: Estrategia Competitiva de Porter.

Elaborado: Karina Pérez

4.2 ESTRATEGIAS

Henry Mintzberg en su libro *five Ps for strategy*, plantea cinco definiciones con "p". Plan Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación. Ploy (Maniobra en español) dirigida a derrotar un oponente o competidor. Patrón, de comportamiento en el curso de las acciones de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional. Posición, identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve: tipo de negocio, segmento de mercado, etc. Perspectiva: relaciona a la organización con su entorno, que la lleva a adoptar determinados cursos de acción. (*HENRY, 1994*)

Para Michael Porter "La definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.". (*Porter, 2010*).

Tomando en consideración las definiciones anteriores podemos deducir que la estrategia es el conjunto de principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. La estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos. La estrategia constituye la ruta a seguir por las grandes líneas de acción para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazos.

4.2.1 Importancia de las estrategias

Las estrategias son vitales en la planeación de una organización debido a que:

- Se ocupa de las cuestiones fundamentales;
- Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias;
- Supone un marco temporal más largo;

- Ayuda a orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad,
- La estrategia implica cambios y construye una visión estratégica
- Se necesita de un análisis de la situación actual que revele: los aspectos internos fuertes y débiles de la organización, las oportunidades y amenazas externas a la organización, la construcción de los escenarios futuros
- Maneja los conflictos y las resistencias por los cambios.

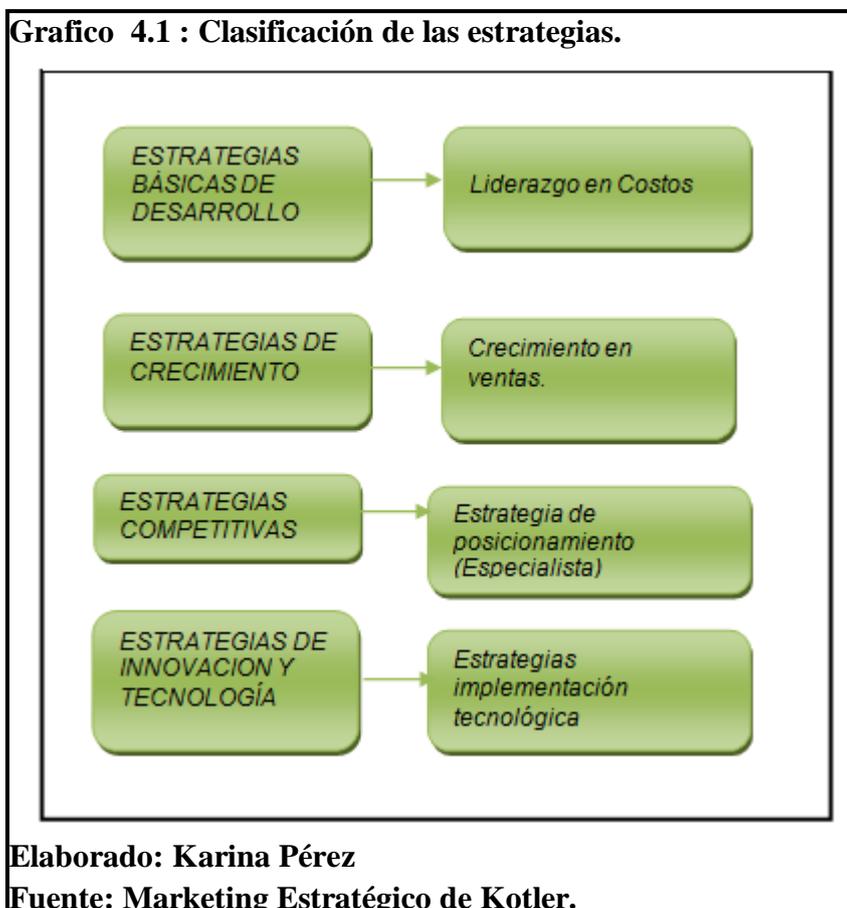
4.2.2 Características de las estrategias

Las características principales de las estrategias son las siguientes:

- Es una actividad de alto nivel, en el sentido de que la alta gerencia debe participar. La planeación operacional procura hacer bien esas cosas, eficiencia.
- Se elaboran antes que se realice las acciones,
- Se desarrollan de manera consciente, y
- Se busca un propósito determinado, aunque no siempre estén por escrito.
- Proporcionan ventajas sobre los competidores.
- Tener establecidos objetivos claros y definidos.
- Mantener y reforzar iniciativa de la organización.
- Concentrarse en un punto Focal fino y contundente.
- Conservar y acrecentar la flexibilidad.
- Contar con un liderazgo coordinado y comprometido.
- Ofrecer seguridad: proteger los recursos.
- Contar con un buen sistema de información e inteligencia.
- Concentrar o enfocarse en la empresa en aquello en lo que destaca con excelencia.

4.2.3 Clasificación de las estrategias

De toda la clasificación existente, la empresa aplica las siguientes estrategias



Una estrategia constituye un enfoque que utiliza la dirección para llegar a la consecución o logro de objetivos y la misión de la empresa que corresponde a la razón de ser de la compañía. (Stanton, 2004). Del cuadro anterior en la que se encuentran la clasificación de las estrategias las siguientes constituyen un medio para alcanzar los objetivos de la empresa OFERTAS.

Estrategia de Desarrollo.

Aplicaremos una de las estrategias más importantes para la empresa como es la estrategia de liderazgo en costos, las mismas que nos ayudará a establecer nuevas políticas de precios en cada una de las líneas de la Importadora Ofertas, diferenciación y especialización

en los productos que vamos a ofrecer (calentadores de tela plana, blusas mama size) aprovechando ciertos nichos de mercado que son difíciles de cubrir debido a los altos costos de mano de obra y materia prima, de y de esta manera también formar un liderazgo en los mismos.

Estrategia de crecimiento.

Dentro de esta estrategia utilizaremos la estrategia de penetración en el mercado la cual se contratará a personal encargado de buscar nuevos clientes a nivel nacional, en especial ciudades de la costa, ferias planificadas en la ciudad de Guayaquil, Guayas y toda la región costanera, de tal manera que cubran las expectativas y satisfagan las necesidades de los clientes.

Estrategia Competitiva:

Elaborará cartas dirigidas a los clientes potenciales, visitas, anuncios de prensa, radio e incluirá publicidad en el Internet, volantes, posters, promocionando la empresa. Mejorando su imagen y aumentando su rentabilidad. A través de esta estrategia buscamos posicionarnos en el mercado y darnos a conocer de manera más amplia.

Estrategias de Innovación

Implementar la página web de ofertas, con el propósito de hacernos conocer por este medio tecnológico a través de las redes sociales y compras por la misma, Esta herramienta la iremos desarrollando de manera planificada para poder dar seguimiento a los clientes que nos visiten y aquellos que completen su compra.

4.2.4 Perfil de las estrategias a adoptarse

A continuación se presentan las estrategias de desarrollo de marketing a ser utilizadas por la empresa y se formulan sus respectivas acciones estratégicas.

Tabla 4.5 : Aplicación de estrategias para Ofertas CIA. LTDA.

N°	ESTRATEGIA	OBJETIVO	JUSTIFICACIÓN	ACCIONES ESTRATÉGICAS
1	ESTRATEGIA DE DESARROLLO (Liderazgo en Costos)	Realizar nuevas políticas en los precios según las líneas de los productos de ropa de Ofertas.	La empresa desea captar nuevos clientes y para ello se deben de ofrecer productos a precios convenientes y de calidad.	Crear nuevas políticas de precios. Establecer precios diferenciados Ofrecer productos con precios cómodos para incrementar la cuota de clientes.
2	ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO (Penetración de Mercado)	Pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización.	La empresa desea aumentar la participación de mercado El mercado no se encuentra saturado	Incrementar la comercialización de los productos por medio de nuevas sucursales, difusión del lanzamiento por medio de la promoción de los productos y servicios. Contratación de un vendedor para captar nuevos mayoristas a nivel nacional.
3	ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO (Desarrollo de Mercado)	Requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas	La empresa desea introducirse en Nuevos mercados El mercado no se encuentra saturado La empresa desea realizar un incremento de promociones y publicidad La empresa desea incrementar nuevos puntos de venta	El vendedor de provincias tendrá como responsabilidad captar nuevos clientes y atenderlos. Comercializar los productos no solo para mayoristas sino el consumidor final. Realizar convenios con empresas públicas y privadas.
4	ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO (Desarrollo de Producto)	Pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios	La organización desea incrementar y mejorar de productos y servicios	Comercializar productos diferenciados o especializados.

5	ESTRATEGIA COMPETITIVA (Estrategia de Posicionamiento)	Estrategia que trata de poner un lugar en la percepción mental de un cliente o consumidor de una marca lo que constituye la principal diferencia que existe entre una empresa y su competencia.	La empresa desea un mejor posicionamiento de productos en sus líneas (niños, ropa mama Size, otras). Mejorar la imagen institucional Para que los clientes puedan identificar a la empresa. Desea fidelizar e incrementar clientes	Crear una imagen corporativa y desarrollar logotipos de las diferentes líneas de productos que ofrece Ofertas. Promocionar por medios visuales , tecnológicos y prensa las bondades de la empresa.
6	ESTRATEGIA DE INNOVACION (Planificación Estratégica)	Estrategia mediante la cual la empresa determina de dónde viene, en qué situación se encuentra, a dónde quiere llegar, cómo lo hará y cuánto tiempo le tomará.	La empresa desea detectar necesidades y servicios a cubrir de clientes Identificar productos, mercados y analizar el atractivo del mercado Descubrir ventajas competitivas	Crear proyectos y estrategias para la organización Identificar las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades Realizar planeaciones, ejecutarlas y controlarlas (creación de una pagina web)
7	ESTRATEGIA DE INNOVACION (Orientación al Cliente)	Indica que las organizaciones dependen de los clientes por tanto deben comprender la necesidades presentes y futuras, satisfacer los requerimientos y exceder sus expectativas	La empresa desea comprender y satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos La empresa desea obtener respuestas rápidas al mercado cambiante	Incrementar sucursales para mayor accesibilidad de los clientes Dar acceso al cliente final no solo a mayoristas. Realizar convenios con proveedores y distribuidores de productos para mejorar el precio y calidad. Mejorar la infraestructura de los almacenes
8	ESTRATEGIA DE INNOVACION (Administración del Conocimiento)	Comparte información útil para otros individuos en la toma de decisiones. Conocimiento sistematizado acerca de sus procesos, servicios y productos.	La organización busca reducir costos, acceso a todos los individuos dentro de la organización, mejora continua, beneficios operativos	Automatizar procesos Capacitación del personal Mejorar el clima organizacional

Fuente: Estrategia Competitiva de Porter

Elaborado: Karina Pérez

1.2.9 Matriz de alineación de estrategias con objetivos

Tabla 4.6: Matriz de Alineación Estrategias Vs Objetivos

Nº	Estrategia	Objetivos estratégicos														Objetivos de mercadotecnia				
		Mejorar la gestión del talento	Mejorar el clima organizacional	Optimizar la tecnología	Desarrollar un plan estratégico	Desarrollar un plan de marketing	Reorganización estructural	Optimizar la adquisición de productos y proveedores	Creación de marcas	Mejorar la calidad de los productos y servicios.	Incrementar la fidelidad de los clientes.	Reposicionar a OFERTAS	Incrementar participación de mercado	Mejorar la rentabilidad y liquidez de la organización	Incrementar las ventas	Reducción de gastos y costos	Incremento de ventas	Incremento del posicionamiento	Capacitar y motivar al personal de ventas	Establecer estrategias de marketing, publicidad y ventas por Internet
1	Liderazgo en Costos						X	X	X			X	X	X	X	X				
2	Penetración de Mercado				X		X		X	X	X	X	X	X		X	X		X	
3	Desarrollo de Mercado				X		X		X	X	X	X	X	X		X	X		X	
4	Desarrollo de Producto			X	X		X		X	X	X		X	X		X	X		X	
5	Estrategia de Posicionamiento				X	X		X		X	X	X	X	X		X	X	X	X	
6	Planificación Estratégica				X	X	X	X		X		X	X	X	X	X				
7	Gestión de la Calidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
8	Orientación al Cliente	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	
9	Administración del Conocimiento	X	X	X	X	X	X		X	X			X	X	X	X		X		

Fuente: Estrategia Competitiva de Porter

Elaborado: Karina Pérez

Análisis: Por lo que podemos determinar según que las necesidades de los clientes es importante introducir los productos en el mercado y realizar una planificación estratégica dentro de la empresa alcanzando así tanto a los clientes mayoristas como a los detallistas mejorando de esta forma también la calidad de los productos.

4.2.5 Propuesta estratégica.

Determinación de la participación de mercado

El mercado objetivo de la importadora OFERTAS se divide en dos grupos:

El mercado mayorista: Para Ofertas este es el más grande grupo que acude a nuestro almacén, y tiene las siguientes características:

Mayoristas informales:

- Son hombres y mujeres mayores de edad que trabajan informalmente.
- Han hecho de la compra-venta de la mercadería su trabajo diario

Mayoristas formales:

- Son dueños de almacenes en provincias a los que se les distribuye

Referencias de ambos sectores:

- Busca prendas innovadoras, vistosas, con bonitas combinaciones.
- Busca mercadería buena bonita y barata.
- No es su prioridad la calidad de las prendas
- Busca manejar altos niveles de rentabilidad en lo que compra.

El mercado detallista en cambio, es a quienes vamos a apuntar con mayor fuerza ya que estamos conscientes de que a este segmento de mercado donde se puede sacar un mayor margen de utilidad, y este tiene las siguientes características.

- Son hombres y mujeres de clase baja y media.

- Busca prendas bonitas a precios bajos pero exige una mejor calidad que el cliente mayorista.
- Buscan variedad e innovación

Es necesario fomentar la fidelidad de nuestros clientes con publicidad, promociones, una excelente atención y servicio al cliente.

Misión.

“La misión o razón de ser de la organización es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio.” (Serna, 2001, pág. 184)

- Una misión define la razón de ser de una organización;
- Determina la naturaleza de las necesidades que está satisfaciendo;
- Determina las ventajas competitivas con las que está entregando el servicio;

Responde a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Hacia dónde nos dirigimos?” (Serna, 2001)

En base a estas consideraciones la Misión propuesta para OFERTAS es la siguiente:

Comercializar una amplia variedad de productos al menor precio, respaldados en un excelente servicio de su personal, motivado para proporcionar bienestar a nuestros clientes, a su familia y a la comunidad.

Visión.

La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño máspreciado a largo plazo. Es la luz que ilumina el camino y le da un sentido estratégico a los planes, programas, proyectos, acciones y decisiones.

Es importante visualizar mentalmente cuál es la principal motivación organizacional a futuro, que permite unir incondicionalmente el esfuerzo y compromiso de todos los colaboradores.”. (STEINER, 2007)

Dentro de la visión se deben considerar los siguientes elementos:

- Debe ser formulada por los líderes de la organización,
- Dimensión de tiempo,
- Integradora,
- Amplia y detallada,
- Positiva y alentadora,
- Realista y posible,
- Consistente,
- Difundida interna y externamente.

En base a estas consideraciones la Visión propuesta para OFERTAS es la siguiente:

VISIÓN (2015)

Para el 2015 Constituirse en una empresa líder en el área de comercialización de prendas de vestir (ROPA DE NIÑOS Y MAMA SIZE) con los más altos estándares de calidad en el servicio, innovación y precios bajos, para satisfacción de nuestros clientes, además ser la fuente de desarrollo y realización para nuestro personal y el país.

Valores.

▪ Integridad

La integridad supone una adhesión firme a un código de valores éticos. Significa ser sólido, completo, y honesto en el trabajo que se hace. La integridad se manifiesta en la forma en que se trata a los clientes, colegas, y en la forma en que se toman decisiones día tras día.

- **Disciplina**

Disciplina es estar a tiempo, cumplir con las obligaciones en el momento adecuado. Se requiere de carácter, orden y eficacia para estar en condiciones de realizar las actividades que se piden y poder desempeñarlas lo mejor que se pueda.

- **Espíritu de servicio**

Espíritu de servicio es desempeñar las funciones con calidad y compromiso para satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad.

Principios

- **Calidad y confiabilidad**

La calidad de los productos y servicio ofrecen confiabilidad a los clientes

- **Eficiencia y eficacia**

Eficiencia: Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles.

- **Eficacia:** Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera para satisfacción de los clientes.

- **Compromiso con la institución**

El compromiso es cumplir con empeño, profesionalismo y sentido de pertenencia los deberes y obligaciones. El compromiso es asumir y aceptar las consecuencias de nuestros actos libres y conscientes.

4.3 APLICACIÓN DE LA CASA DE LA CALIDAD

Los japoneses desarrollaron un enfoque llamado **Despliegue de la Función de calidad** (DFC) para satisfacer los requisitos del cliente en todo el proceso de diseño, productividad y comercialización de los productos. (*Evans, 2002*)

El DFC (despliegue de la casa de la calidad) beneficiará a la empresa OFERTAS a través de una mejor comunicación y un mejor trabajo en equipo entre todos los participantes

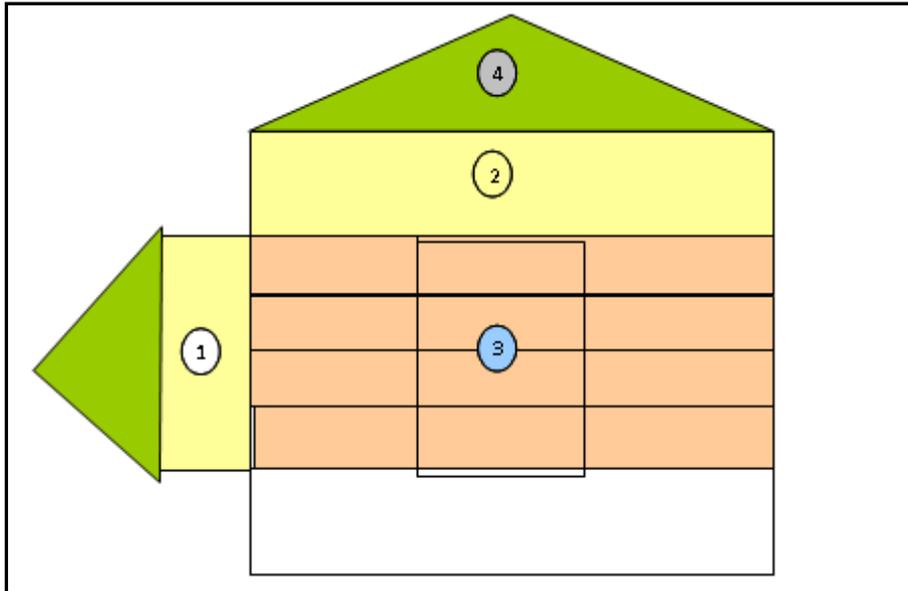
de la misma. A nivel estratégico la casa de la calidad representará un desafío y la oportunidad para que la alta dirección se olvide del estrecho enfoque tradicional hacia los resultados, por lo que podemos decir que todas las operaciones de la empresa se deberán a escuchar la voz del cliente en lugar de escuchar los edictos de la alta dirección o de las opiniones y deseos de los ingenieros de diseño.

Análisis QFD.

El QFD "Quality Function Deployment" o Despliegue de la Función de Calidad (DFC) es conocido como la Casa de la Calidad por la figura que se forma durante el proceso de desarrollo. Es un sistema para traducir los requerimientos del cliente a los parámetros apropiados de la empresa en cada una de las etapas del ciclo de desarrollo de productos desde: la investigación y desarrollo, hasta la ingeniería, fabricación, mercadotecnia, ventas y distribución. (*Evans, 2002*).

La casa de la calidad contiene la siguiente estructura como se puede observar en el grafico siguiente:

- 1) Voz del cliente (QUE) demandas reales que satisfagan sus necesidades en base a los productos o servicios que la empresa ofrece.
- 2) Características Técnicas de Calidad. (COMO, se pueden satisfacer esas necesidades técnicamente)
- 3) Matriz de relaciones entre los requerimientos de los clientes y los parámetros técnicos.
- 4) Interrelaciones nos sirven para aplicar los resultados certeramente.

Gráfico 4.1: Estructura de la casa de la calidad.

Fuente: Administración y Control de Calidad Jeans Evans

Elaborado por: Karina Pérez

Tabla 4.7 Simbología casa de la calidad.

Grado de correlación entre RC y CT	Símbolo utilizado	Valor numérico asignado
Muy correlacionados	⊙	9
Correlacionados	○	3
Poco correlacionados	△	1
Sin correlación	Blanco	0

Fuente: Administración y Control de Calidad Jeans Evans

Elaborado por: Karina Pérez.

Fases implicadas en el Análisis QFD

- **Fase 1: identificar y jerarquizar a los clientes**

Este paso es indispensable para comprender a los clientes y considerar correctamente sus expectativas.

Nos permitirá seleccionar el/los segmento/s de clientes adecuados para recoger la información necesaria para realizar el despliegue de la calidad demandada y planificada. (Evans, 2002)

- **Fase II: identificar las expectativas del cliente**

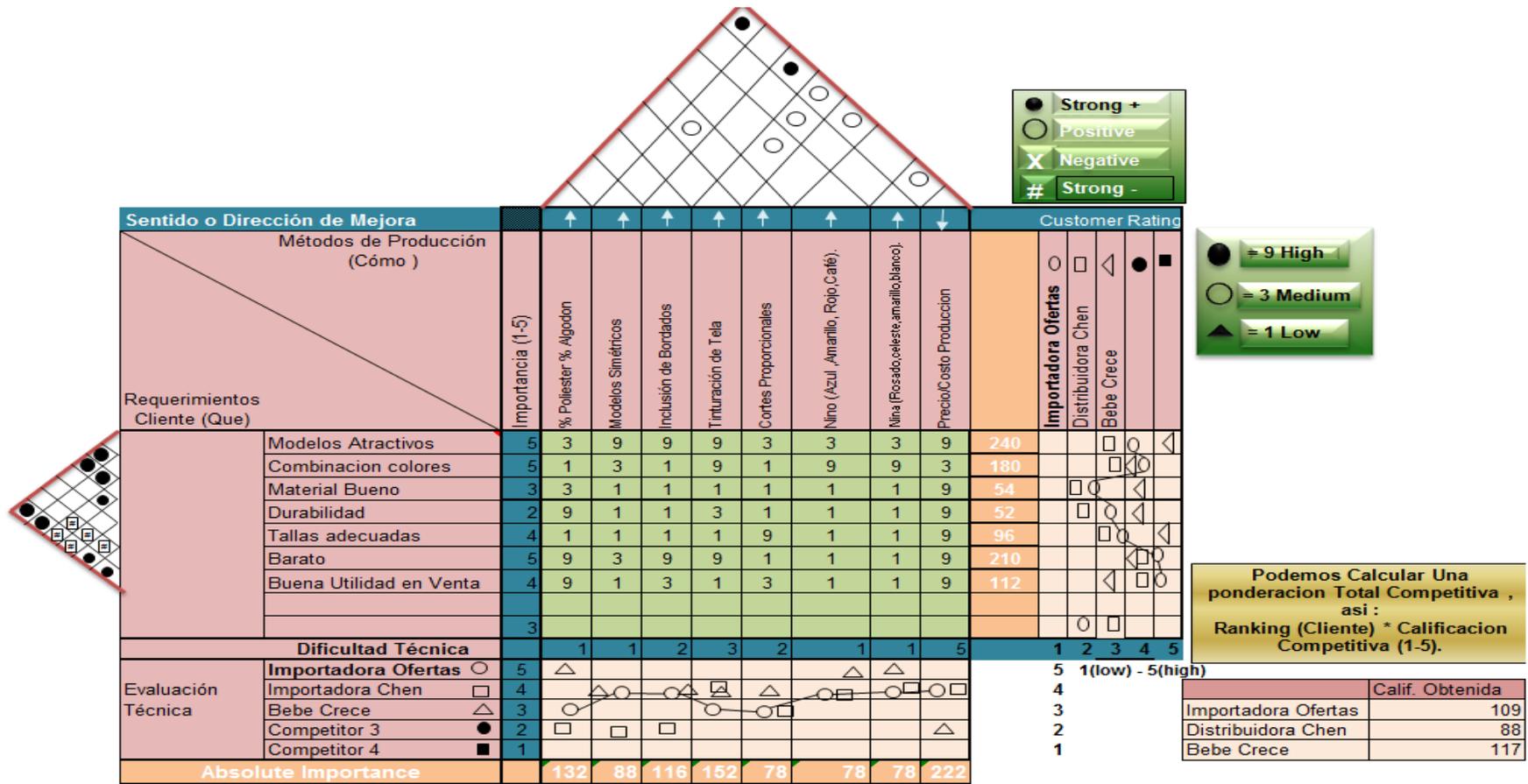
Esto implica "ir al lugar de los hechos, ir a donde está la acción". No se puede escuchar la voz del cliente

En nuestro caso usamos el análisis de correlación anteriormente expuesto para identificar las necesidades de los clientes. (Evans, 2002)

- **Fase III: conversión de la información en descripciones verbales específicas**

Es necesario poder traducir las necesidades del cliente en acciones técnicas específicas. Por ejemplo si una necesidad del cliente muy importante es: Precio bajo, una característica técnica para lograrlo sería usar una combinación de materiales con un porcentaje mayor de poliéster en la fibra resultante. Es decir esta etapa tiene que ver en cómo diseñar el producto que necesitamos. (Evans, 2002)

Gráfico 4.2: Matriz de la casa de la Calidad.



Fuente: Administración y Control de Calidad Jeans Evans
Elaborado por: Karina Pérez.

Análisis de opciones de mejora aplicando LA CASA DE LA CALIDAD.

Al realizar el análisis de opciones de mejora usando el concepto de la casa de la calidad (QFD) por la Importadora Ofertas Consideremos el caso del diseño y mejora en el desarrollo de conjuntos de 2 piezas para niños y niñas. Tales como:

Definición y Antecedentes de Mercado Objetivo

El mercado objetivo definido es el estrato medio bajo, y bajo principalmente de la ciudad de Guayaquil y la provincias costeras (El oro, Manabí, Guayas, Los Ríos, Esmeraldas).

Siendo un poco más puntuales, los productos terminados que se puedan colocar en el mercado con un precio menor a 2.4 USD, son los considerados de alta rotación.

Clientes principales.- Somos una distribuidora al por mayor de Ropa de niño principalmente. Es de importantísima utilidad poder captar en el diseño la mayoría de las necesidades del cliente ya que los productos son diseñados en la ciudad de Guayaquil y fabricados bajo especificaciones en República de China.

Considerando lo anteriormente expuesto hemos identificado dos grupos de principales clientes.

- Distribuidores al por menor de nuestros productos.(MAYORISTAS)
- Compradores detallistas (CONSUMIDORES FINALES).

Basados en la experiencia en el negocio (10 años), consideramos que las expectativas de ambos grupos son casi las mismas, salvo que el primer grupo mencionado parecería tener una expectativa adicional (Utilidad prevista antes de comprar algún modelo).

De hecho el primer grupo debería tener expectativas extras o ponderaciones un poco diferentes que el usuario final. Por lo cual intentaremos analizarlos en la misma matriz.

Principales Necesidades de los Clientes.

Entre las principales necesidades de los clientes obtenidos de la matriz de la Casa de la Calidad podemos analizar y considerar las siguientes:

- a) Consumidores Finales**
 - Modelos Atractivos (Agradables visualmente).
 - Coloridos (combinación de colores).
 - Buen Material.
 - Durabilidad
 - Tallas apropiadas.
 - Colores apropiados.(trituration de tela).
 - Precio.
- b) Distribuidores al por menor (mayoristas)**
 - Utilidad proyectada.
 - Diseños Atractivos.
 - Tallas adecuadas.
 - Colorido.
 - Material
 - Precio.

Las características del cliente anteriormente expuestas son la respuesta de los mismos a la pregunta: ¿Qué quieren como clientes cuando considera comprar un modelo de ropa de niño(a). ?

Determinación de las características de diseño.

Las características de diseño responden a la pregunta cómo satisfacemos desde el punto de vista técnico las necesidades de los clientes. Entre otras hemos podido identificar las

siguientes basadas en la experiencia y el asesoramiento de un experto en fabricación de prendas de vestir.

- Combinación adecuada de poliéster y algodón (% poliéster % Algodón)
- Incluir simetría en los modelos.
- Inclusión de Bordados de hilo
- Elaboración de Shorts en Gabardina o Jean.
- Elección Adecuada de gama de colores
- Niños (azul, Amarillo, rojo, café).
- Niñas (rosado, celeste, amarillo, blanco).
- Tinturación de la tela.
- Elaboración de Cortes Proporcionales (0-4,4-12).
- Precio o Costo Producción.

4.3.1 Resultados sobre el diagnóstico a partir del Análisis QFD.

Al finalizar el análisis de la casa de la calidad y después de los resultados arrojados por la misma observamos los siguientes puntos:

Puntos Críticos.

Denominamos Puntos críticos con respecto a las necesidades del cliente a aquellos que teniendo conocimientos de que tienen un gran peso con respecto a los ¿Qué? (Necesidades del cliente) verificamos que nos encontramos en una posición de desventaja con respecto a la competencia. (*Evans, 2002*).

En nuestro ejemplo (Modelos atractivos) tiene una gran calificación de importancia para los clientes y nos encontramos en desventaja competitiva.

¿Cómo mejoramos?

Usemos nuestra matriz de los cómo y las correlaciones.

1. Como primera información tenemos que este parámetro está muy fuertemente correlacionado con Inclusión de bordados, modelos simétricos y le proceso de tinturado. Para analizar una mejora debemos considerar que la inclusión de bordados y el proceso de tinturado está directamente relacionados con los costos, es decir si mejoramos estas características de diseño es muy probable que aumenten los costos. Lo mejor será entonces mejorar la **simetría de los modelos**, ya que esta no se encuentra relacionada con los costos.

Es mejor no tocar ni aumentar el área de costos ya que tenemos ventaja competitiva en el mercado y no podríamos ceder lugar. Recomendamos centrarnos en **Modelos simétricos** y volver a realizar una evaluación meses después usando un análisis de sensibilidad.

2. Identificamos Combinación de colores como un aspecto de alta calificación, con alta correlación con el proceso de tinturado, pero como ya mencionamos antes este tiene alta correlación con el costo, así que será mejor trabajar en la gama de colores pero con el mismo proceso de tinturado en el futuro inmediato.

3. Otro requerimiento muy importante de nuestros clientes es que necesitan que nuestros productos sean **BARATOS**, era de esperarse por el mercado en el que trabajamos, al cual no le interesa mucho la durabilidad, el material o la calidad de las cosas, sino más bien quieren satisfacer una necesidad momentánea, a pesar que se sacrifique con esto durabilidad y calidad de un producto.

Por lo tanto vemos claramente que el precio del producto está altamente correlacionado con el porcentaje de poliéster y el porcentaje de algodón en los materiales, por lo cual lo recomendable es fabricar modelos simétricos con buenas gamas de colores pero con combinaciones económicas de materiales. Por nuestra experiencia y capacidad adquisitiva del mercado objetivo se recomienda que 75% poliéster y 25 % algodón es una buena combinación que nos permitirá mantener los precios actuales. Se podrían analizar otras

combinaciones y realizar nuevos estudios. Sería interesante plantear un diseño experimental para las combinaciones de materiales el cual intente maximizar la rentabilidad en el producto.

Está claro que en los aspectos que tenemos buenas calificaciones en cuanto a las necesidades de nuestros clientes debemos mantenerlos y potenciarlos, tal es el caso del precio, utilidad en ventas (Esperada), etc.

Al analizar las características de diseño que nos interesaría potenciar, partiremos de la premisa de que no tengan una fuerte relación con el factor precio y modelos agradables ya que son dos bastiones muy importantes en nuestro negocio. Sería interesante poder potenciarnos en **cortes de la tela**, pues tenemos una desventaja técnica competitiva y esta se encuentra fuertemente relacionada con un requerimiento de los clientes tales como Modelos atractivos y no representan un aumento de costos previsible (Matriz superior de correlaciones).

Análisis de las características técnicas

Al analizar las características de diseño que nos interesaría potenciar, partiremos de la premisa de que no tengan una fuerte relación con el factor precio y modelos agradables ya que son dos bastiones muy importantes en nuestro negocio. Sería interesante poder potenciarnos en **cortes de la tela**, pues tenemos una desventaja técnica competitiva y esta se encuentra fuertemente relacionada con un requerimiento de los clientes tales como Modelos atractivos y no representan un aumento de costos previsible (Matriz superior de correlaciones).

CAPITULO V

5 PLAN OPERATIVO DE MARKETING

Para poder establecer el plan operativo es necesario recalcar cuales son los objetivos estratégicos de OFERTAS CÍA.LTDA para que a través del mismo puedan ser ampliados dentro del área de marketing que mencionaremos en este capítulo. Los objetivos de OFERTAS CÍA.LTDA se encuentra direccionados hacia incrementar las ventas, establecer liderazgo en costos y posicionamiento en el mercado.

5.1 PRODUCTO.

Ofertas es una empresa comercializadora de ropa para bebé, niñas, niños, pantalonetas, bermudas playeras y ropa para señoras de tallas grandes

Este producto es comercializado en la ciudad de Guayaquil y como podremos observar la competencia en este tipo de productos es alta por lo que cada día las fabricas y los confeccionistas siguen produciendo otros tipos de modelos y la empresa se ve afectada por ello, por lo que se pretende elaborar un plan operativo de marketing mix que sea de apoyo para el crecimiento en ventas de la misma.

5.1.1 Ciclo de vida del producto o servicio

El ciclo de vida de los productos está compuesto por las siguientes etapas y podemos observar que la Importadora Oferta se encuentra en la etapa de crecimiento

Las características de cada fase son muy diferentes en cada uno de ellos. En lo que respecta a los nichos de mercado Importadora Ofertas se encuentra en la segunda fase del ciclo de vida en todas sus líneas de productos radicando en lo siguiente:

Posición de OFERTAS - 2º fase: Crecimiento: Si el mercado acepta el producto, las ventas aumentan rápidamente. La planificación de la distribución física es difícil en esta fase de crecimiento (también llamada aceptación). Sin embargo, la disponibilidad del producto se extiende también rápidamente por toda la geografía, al acrecentarse el interés del comprador en el producto. Los beneficios aumentan porque el producto lo conocen los clientes. (Charles, 2006). La figura muestra el ciclo de vida del producto (CVP) de Importadora Ofertas, el curso que siguen las ventas y las utilidades del producto, durante el tiempo que dura su vida en las líneas de todos sus productos. Del conocimiento en que se encuentren los productos que son objeto del Importadora Ofertas, podrán determinarse o establecerse lo siguiente:

Tabla 5.1 Ciclo de vida de la organización.

	Lanzamiento	Crecimiento	Madurez	Declive
Competencia	Presencia	Mucha	Muchos compitiendo por la misma cuota de mercado.	Pocos, los que se consolidaron durante la madurez.
Beneficios	Bajos, por los elevados esfuerzos de producción y comercialización.	Elevados, ya que aumenta la Demanda y es baja la Oferta.	Disminuyen por efecto del aumento de la competencia.	Muy bajos, Menores Ventas por saturación del mercado.
Precio	Elevados por la exclusividad.	Elevados.	Resultan del equilibrio de la Oferta y la Demanda.	Bajos con el propósito de facilitar la Venta.
Distribución	Selectiva, se cuida el mercado.	Intensiva, debe llegar a todos.	Intensiva, debe cubrir el mercado.	Selectiva, se abandonan los puntos que dan pérdidas.
Publicidad	Intensiva, del tipo instructiva.	Moderada, fijando los beneficios del producto.	Moderada, marcando los distinguos con la competencia.	Enfatiza los bajos precios.
Venta y Promoción	Elevados Costos por el empleo de muestras y bonificaciones.	Moderados, se acentúa sobre la marca y la imagen de la Empresa.	Intensiva para fijar fidelidad de marca en el cliente.	Mínimos, se enfatiza las Ofertas.

Elaborado Por: Karina Pérez

Fuente: OFERTAS

Así mostramos las líneas de los productos de la Importadora Ofertas, los cuales se encuentra en el proceso de crecimiento:

Tabla 5.2 : Etapa de Crecimiento.

ETAPA DE CRECIMIENTO POR LINEA DE PRODUCTOS
ROPA DE NIÑOS
ROPA DE NIÑOS
ROPA DE BEBÉ
BLUSAS MAMA SIZE
BERMUDAS Y PANTALONETAS
BATAS DE SEÑORA

Elaborado por: Karina Pérez

Fuente: OFERTAS

Gráfico 5.1. Línea de productos de Importadora Ofertas.



Gráfico 5.2. Ropa de bebé.



Gráfico 5.3 Bermudas y pantalonetas

Elaborado por: Karina Pérez
Fuente: Ofertas

Gráfico 5.4 Batas de señoras

Elaborado por: Karina Pérez.
Fuente: Importadora Ofertas.

En la etapa de crecimiento IMPORTADORA OFERTAS, se planea incorporar nuevos productos y mayor promoción en todo segmento de mercado, ya sean clientes detallistas o mayoristas.

5.1.2 Atributos

Cada empresa destaca aquellas diferencias que más atraen a su mercado meta y establece una estrategia de atributos localizados, que se llamará sencillamente posicionamiento y que se define como sigue:

- El posicionamiento consiste en diseñar la oferta de la empresa de modo que ocupe un lugar claro y apreciado en la mente de los consumidores meta. (*Porter, 2010*)

Tabla 5.3. Diseño de la oferta.

De atributos	De ventajas
IMPORTADORA OFERTAS puede anunciarse como el producto que proviene de la empresa que posee el local con productos especializados, diferenciados y a los mejores precios	IMPORTADORA OFERTAS puede anunciarse como promotor del producto que proviene de una empresa que se preocupa por la familia y colabora con el bienestar de su economía.

Elaborado por: Karina Pérez.

Fuente: Importadora Ofertas.

Objetivo: comercializar productos variados con una excelente atención y los mejores precios, satisfaciendo las necesidades del mercado.

Políticas:

1. Creación y Diseño del logotipo y slogan comercial para la Importadora Ofertas.

Gráfico 5.5: Creación de logotipo y slogan.



Elaborado por: Karina Pérez.

Fuente: Importadora Ofertas.

Importadora ofertas actualmente no dispone de un diseño de logotipo por lo que la gerencia general plantea en este proyecto diseñarlo.

El logotipo diseñado contiene el nombre de la empresa que es de fácil comprensión en el mercado el cual hace referencia a que importa mercadería de ropa ofertando gran variedad a un mejor precio. Los colores verde y amarillo representan el origen de la empresa fundada en la ciudad de Guayaquil de la región costera.

- 1) Capacitación del personal de ventas, siendo un recurso de apoyo para nuestros clientes y para la empresa.
- 2) Creación de una base de datos de los clientes de la empresa y sus compras más frecuentes.
- 3) Crear un buzón de sugerencias.
- 4) En caso de que un cliente, no se sienta satisfecho con la prenda que adquirió en Importadora Ofertas, puede devolverla sin ningún tipo de problemas, por la cantidad total del dinero pagado o de la cantidad de dinero que dispuso del cupo de su tarjeta.
- 5) Se sugiere para un futuro comercializar otro tipo de productos especializados (productos costosos por la cantidad de mano de obra y materias primas caras) como: calentadores de tela plana, zapatos planta de eva, pantalones tallas plus, etc.

5.1.3 Estrategias de Producto

En la IMPORTADORA OFERTAS, consideramos que se identifica como una mezcla de las posiciones sostenible y favorable. El reconocimiento de estas posiciones nos permite elaborar una estrategia para los negocios futuros.

IMPORTADORA OFERTAS puede ocupar una de seis posiciones competitivas en el mercado objetivo. (KOTLER, 2004)

Lo cual podemos apreciar en el siguiente cuadro:

Tabla 5.4: Posición competitiva.

POSICION COMPETITIVA	DESCRIPCION	UBICACION
No viable	Tiene un desempeño insatisfactorio y no cuenta con oportunidades de mercado	
Débil	Tiene un desempeño insatisfactorio, pero existe la oportunidad de mejora y debe cambiar, o de otro modo salir del mercado.	
Sostenible	Opera a un nivel bastante satisfactorio para garantizar la continuidad en los negocios, pero esta bajo el dominio de empresas dominantes y tiene una oportunidad menor que el promedio para mejorar su posición	
Favorable	Tiene una fortaleza en estrategias específicas, y una oportunidad superior al promedio para mejorar su posición	X
Fuerte	Es capaz de tomar acciones independientes sin poner en peligro su posición a largo plazo, y mantener ésta sin importar las acciones de los competidores	
Dominante	Controla la conducta de los demás competidores y tiene una amplia gama de opciones estratégicas	

Elaborado: Karina Pérez Padilla

Fuente: Philip Kotler.

Las oportunidades de crecimiento en los cuales puede actuar IMPORTADORA OFERTAS dentro de un proceso de planeación de mercadotécnica:

De las oportunidades de crecimiento citadas, considerando las características de la empresa y de sus productos, expuestos a través del análisis FODA, consideramos que la alternativa de mediano plazo se relaciona a "penetración en el mercado". Esta estrategia tiene tres formas de realizarse:

1. Estimular a los clientes potenciales para que adquieran y compren el producto. De acuerdo a su estrategia ésta sería la que más se adecue a la organización.
2. Se puede atraer a los clientes de la competencia con el objetivo que cambien de marca, lo cual sería justificado si IMPORTADORA OFERTAS se percatara de una vulnerabilidad de su competencia.
3. Persuadir a los no clientes de IMPORTADORA OFERTAS para que empiecen a consumirlos.

Con respecto a la estrategia de productos:

1. Aplicación de una estrategia de branding entendiéndose ésta como el proceso de creación y gestión de marcas, mediante la identificación de un producto que mantiene una imagen mediante un símbolo, diseño o nombre de marca. Por ejemplo para nuestra línea de ropa y conjuntos de niños hemos diseñado la marca Lucky Kids, cuyo logo y presentación presentamos a continuación



Para la línea de ropa mama SIZE (ropa para señoras de tallas grandes) (15- 23 o XL1- XL4) hemos diseñado la marca cuyo nombre será Fashion Plus y su presentación es la siguiente.

Gráfico 5.6: Etiqueta de marca (Línea Damas Plus)



2. Lograr preferencias comerciales con proveedores de mercadería.
3. Ofrecer un servicio de asesoramiento al vestir.
4. Devolución en caso de falla de algún producto por fábrica.
5. Proponer un registro de quejas y sugerencias para los clientes.
6. Lograr un posicionamiento para lo cual nos daremos a conocer a nivel costa nuestras 2 líneas de producto con nuestras marcas.

5.2 PRECIO.

Objetivo: Fijar un precio accesible para nuestros clientes, que cubran todos los gastos de la empresa y le permita recibir utilidades beneficiosas.

5.2.1 Estrategias de precios

- La empresa OFERTAS utilizará las siguientes estrategias de precios que conlleven a un liderazgo en precios de la siguiente manera:
- Proponer un precio acorde a los consumidores objetivo (Mayoristas y detallistas).
- Básicamente los precios se fijarán considerando un porcentaje de ganancia establecido de acuerdo al tipo de cliente sobre el costo total del producto en bodega.

- Proponer un porcentaje de ganancia para la venta detallista por línea de producto, como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 5.5 : Margen de utilidad según línea de producto.

	MAYORISTA	DETALLISTA
BATAS	40%	60%
PANTALONETAS	40%	80%
BLUSAS MAMA SIZE	40%	100%
CONJUNTOS NINO	40%	80%
ROPA BEBE	40%	80%

Elaborado por: Karina Pérez

Fuente: OFERTAS.

- Fijar nuevos precios en un sábado de promoción o de locura donde los precios bajen por debajo que los del mercado al por mayor y al por menor.
- Aplicación de la estrategia de Precios pares o Impares, es decir los productos no presentaran cifras redondas, por ejemplo un terno de bebé cuyo precio es de 5.00 dólares, no será fijado como tal en la etiqueta, sino como 5.30 dólares; puesto las personas tienden a percibir los 5.30 USD, como 5 dólares.
- Aplicación de la estrategia de Precio en paquete o precio todo incluido, es decir los productos de lenta rotación pueden reunirse en un paquete con productos de alta rotación, con la finalidad de mover las existencias. Así mismo todos los precios finales tendrán incluido los impuestos respectivos, ya que si le incluimos el valor del impuesto al final de la compra el cliente puede experimentar una negativa por el cambio de valor.
- Evitar gastos mayores de producción.
- Descuentos en fechas especiales.
- Remates de prendas a mitad de precio

5.3 PLAZA.

Objetivo: Identificar la mejor forma de distribución de nuestros productos y servicios.

5.3.1 Estrategias de distribución.

1. Utilizar un canal de Distribución Directo.
2. Distribuir nuestros productos Indirectamente
3. Establecer la entrega de los productos, para los mayoristas, detallistas y para nuestro punto de venta.
4. La apariencia física de las instalaciones en la que cuentan factores como letreros, orden de los stands por línea de ropa, maniqués y vitrinas.
5. Se contactará también, con mayoristas de provincias a nivel nacional para la distribución de nuestros productos para de esa manera poder penetrar en el mercado..

5.3.2 Políticas de distribución.

1. La Distribución directa, a través de nuestras tiendas implica un buen servicio al cliente y cero faltante de mercadería, es decir en nuestros puntos de ventas, el cliente siempre encontrará el producto que busca, en base a lo que la empresa ofrece.
2. Proponer buenas ofertas de comercialización a cadenas de ropa ya establecidas en el mercado.
3. Fijar un cronograma de entrega de productos para los mayoristas.
4. La infraestructura, estará elaborada de tal forma, que represente comodidad para el cliente, por ejemplos: sanitarios, probadores tanto para hombre como para mujer y niños, para comodidad de los clientes y la distribución de mercadería en los stands, y para los inventarios disponemos de una bodega.

5. Arreglar y Ordenar los stands, vitrinas, mostradores, por categoría de productos, es decir, ropa de niños, ropa de niñas, blusas mama SIZE, ropa de bebé, pantalonetas, batas de señora, ofreciéndole comodidad al cliente y rapidez al buscar una prenda.
6. El interior de cada local estará adecuado de tal forma que brinde comodidad al cliente mientras se encuentra dentro de él por ejemplo:

Señalización:

- Letrero de Caja
- Baños
- Ropa de Damas, caballeros, niños, niñas y bebés
- Etiquetas de precios en cada producto

5.4 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD.

Objetivo: Difundir información oportuna y concreta de Importadora Ofertas a través de medios de comunicación óptimos, que permitan que el mercado la reconozca de forma inmediata entre la competencia.

5.4.1 Políticas de promoción.

Se realiza un cálculo de las ventas en un periodo determinado, si el volumen de las ventas es favorable, existirá un incremento en el nivel de publicidad, si por lo contrario las ventas no son favorables la decisión de incrementar o disminuir el desembolso publicitario es del Jefe Administrativo Financiero.

Importadora Ofertas brindara un servicio innovador en el mercado de la moda, con lo que se quiere posicionar en la mente del consumidor como pionero en prestación de un servicio de asesoramiento al vestir para señoras con gran estilo, (tallas plus). Promocionar nuestro producto a través de la elaboración de catálogos gráficos, especialmente dirigidos al segmento mayorista (uso de la web).

Elaborar tarjetas de presentación de dimensiones (8 x 6cm) que contenga información de la empresa (teléfonos, dirección, puntos de ventas), y colocarlos dentro de cada bolsa de empaque entregado al cliente una vez realizado la compra.

Gráfico 5.7: Tarjetas de presentación de Importadora Ofertas.



Elaborado por: Karina Pérez

Fuente: OFERTAS

Creación de una Página Web interactiva de la empresa, en donde se presente los diferentes productos e información de la misma. Tal es así que nos permita describir las líneas de productos como es ropa de niños, niñas y bebé, pantalonetas y bermudas, blusas mama SIZE y batas de señora. La página nos permitirá observar a través de una galería las fotos de cada producto con sus respectivos precios, promociones por combos, descuentos entre otros.

Gráfico 5.8: Creación página web.

Variedad al mejor precio!
Importadora ofertas

[INICIO](#) / [QUIENES SOMOS](#) / [LINEAS DE PRODUCTOS](#) / [PROMOCIONES](#) / [DESCUENTOS](#) / [FORMA DE PAGO](#)

FORMAS DE PAGO:

ROPA DE BEBES
Conjuntos
Toallitas
Zapatitos
Camisetitas
Pantaloncitos
Gorras

LUCKY KIDS

ROPA DE NIÑAS
Blusitas
Conjuntos
Pantalones
Faldas
shorts

PANTALONETS Y BERMUDAS
Pantalonetas cortas
Pantalonetas 3/4
Pantalonetas largas

ROPA DE NIÑOS
Conjuntos
Camisetas
Pantalones
Chompas
Calentadores
Pantalonetas
Camisas

FASHION PLUS

BLUSAS MAMA ZIZE
Blusas Grandes
Blusas mangas cortas

BATAS DE SENORA
Batas de colores

VENTAS AL POR MAYOR Y MENOR

**HUANCAVILCA 305 Y CHILE
SECTOR LA BAHIA**

**TELEFOS: 04-2416-950
MOVIL: 09-0125-200**

ENVIA UN MAIL A: pedidos@importadoraofertas.com

CONTACTATE

webmaster: sistemascape@yahoo.es

Elaborado por: Karina Pérez

Fuente: OFERTAS

Se participará en eventos a través de las cuales se expone el producto. Se complementará con folletos y afiches.

La empresa presentara sus productos en ferias textiles realizadas a nivel nacional, sobre todo en fechas especiales, por ejemplo: en las diferentes provincias cerca de sus fechas de independencia o fundación, suelen organizarse ferias de todo tipo para la presentación de productos agrícolas, textiles o ganaderos.

Elaborar servicios de venta antes, durante y después de la misma a través de los siguientes puntos:

Servicio previo a la Venta:

Adecuar al máximo la oferta a las necesidades del cliente

Facilitar al cliente el conocimiento y elección del servicio

Facilitar la comparación y evaluación con otras opciones

Servicio Durante la Venta

Exponer las ventajas y beneficios del producto

Exponer sus características diferenciales

Persuadir de la conveniencia y ventajas de su posesión o disfrute inmediatos.

Servicio de Post Venta

Cumplimiento de lo ofrecido (tiempo, entrega, condiciones, empaque, etc....)

Atención inmediata y eficiente a quejas, reclamaciones o devoluciones

Información adicional sobre líneas de productos (folletos, cupones de descuento, etc....)

Conocer al cliente: Crear una base de datos de todos los clientes que tengan locales de ropa. Conocer no sólo su nombre, teléfono o dirección, sino sus hábitos de compra, la frecuencia con que lo hace, la cantidad de productos adquiridos, sus gustos, preferencias, consultas que haya hecho, etc.

Se realizaran tarjetas de descuentos promocionales para eventos en días especiales como son navidad, día del padre, día de la madre, día del amor y la amistad, entre otros.



Se realizará la promoción y publicidad a través de la radio, prensa escrita y directa (entrega de posters, folletos, volantes).

El mensaje para la cuña radial es:

“Variedad al mejor precio en Importadora Ofertas donde le ofrecemos la mejor ropa para sus pequeños y nuestra nueva línea Fashion Plus para señoras con gran estilo no busque mas venga a Importadora Ofertas ubicada en la calle, Huancavilca 305 y Chile en el Centro de la Bahía, teléfonos 2416950. Donde siempre encontraras las mejores Ofertas!!

Duración: 30 segundos

Repetición: 3 veces por día

Programa: matutino 10.30 am

Radio: HCJV2, TROPICALIDA SUPER ESTEREO

Gráfico 5.10: Volantes para promoción.

Variedad al mejor precio!
Importadora ofertas

**Te ofrecemos las mejores ofertas!
diferentes líneas de productos!!**

LUCKY KIDS

- ✓ Ropa para bebés
- ✓ Ropa para niños y niñas



- ✓ **Bermudas y pantalonetas**
Y nuestra exclusiva línea!!!

Fashion Plus

Para mujeres con Gran estilo!!

- ✓ **Blusas y Pantalones**
- ✓ **Tise (XL-XL4)**

Huancavilca 305 y Chile
Centro de la Bahía,
Teléfonos 0424 16950 - 090125 200

VISÍTANOS YA!!

Elaborado por: Karina Pérez.
Fuente: Importadora Ofertas.

5.4.2 Estrategias de promoción y publicidad.

1. Elaboración de un presupuesto de publicidad, mediante el modelo de porcentaje de ventas.
2. Promoción de los productos basados en la diferenciación del servicio.
3. Elaboración de medios gráficos de promoción.
4. Uso del Internet, como medio de promoción.
5. Utilizar la estrategia de Patrocinios.
6. Promoción de los productos a través de ferias.
7. Realizar una campaña publicitario utilizando diferentes medios de comunicación
8. Aplicación de una estrategia Integral de Servicio al Cliente.

Personal (fuerza de ventas)

La fuerza de ventas representa el motor que mueve la empresa, en este caso se hará mención de tres áreas a tratar: su planeación, comunicación y capacitación. Para satisfacer los objetivos de venta.

Objetivo: Mantener personal capacitado en el área de ventas y atención al cliente, para alcanzar los presupuestos propuestos.

Políticas: El primer paso a seguir es detallar:

“Dónde, cómo y a qué precios se harán las ventas para satisfacer los objetivos de venta definidos por la gerencia de Ofertas”.

Lugar: El lugar se establecerá en donde se ha venido desarrollando la importadora, ubicado entre calle Chile y Chimborazo, lugar que por ser sitio estratégico ya tiene clientela cautiva.

Cómo: Las ventas se desarrollarán por 2 canales de distribución: directa en nuestras tiendas (mayorista, detallistas) y a través de nuestros clientes mayoristas quienes entregan nuestros productos al consumidor final.

Precios: Precios se establecieron en el anterior punto, estableciendo que al momento de vender es necesario mencionar los descuentos establecidos (Ofertas) y precios promocionales como el día del Niño o en Navidad.

Estrategias de las fuerzas de ventas.

- Importadora Ofertas deberá contratar profesionales especialistas, que enseñen técnicas y herramientas de ventas, de tal forma que el desempeño de los empleados mejore considerablemente y se refleje en el volumen vendido mensualmente. Además, es importante y necesario definir objetivos cuantificables de ventas con el fin de establecer un eficaz programa de ventas. Dicho programa de ventas se establece a principio de año y se mide cada mes.
 - Para alcanzar nuevos clientes mayoristas se contratará un vendedor interprovincial que tenga experiencia y una cartera de clientes, inicialmente se fijarán metas de acuerdo a lo que se negocie con él, esto no significa que los jefes de Ofertas no deban incrementar las metas cuando sean consideradas bajas, pero esto no debe hacerse sin antes discutirlo con el vendedor, lo importante en este punto, es que los vendedores tengan la oportunidad de desarrollar sus metas y planes propios.
- ✓ Cursos de Capacitación.
- Servicio al cliente, técnicas de ventas, Computación
 - FeedBack.: Es la retroalimentación o cuando se realiza un análisis de cumplimientos de ventas y aun de los conflictos presentados en el proceso durante el mes.
- ✓ Creación de un ambiente laboral agradable para los trabajadores.
- ✓ Ofrecer Seminarios motivación.
- Liderazgo

- Desarrollo personal (seminarios se los puede dictar a través de fundaciones, de forma gratuita o en empresa privadas a un costo de \$ 80 c/u)
- ✓ Premios por buen desempeño laboral.
 - Variables x cumplimientos de presupuestos
 - Bonos

La supervisión también se simplifica, ya que los vendedores se supervisan ellos mismos, sus planes personales para lograr importantes objetivos cuantificables están claramente definidos. Los problemas se identifican durante las sesiones en las que se presenta los informes a la gerencia de Ventas. Entre reuniones, el gerente de ventas puede hacer visitas sorpresivas a aquellas provincias (Manta y Huaquillas) donde hay vendedores individuales que necesitan mejorar su desempeño.

Tabla 5.7: Plan operativo de marketing.

N°	Estrategia	Propósito	Actividades	Responsable	Duración (SEM)	Fecha Inicio	Parcial	Acumulado
ESTRATEGIA DE PRODUCTO								
A01	Comercializar productos y servicios nuevos y mejorados	La empresa desea introducir nuevos productos a sus almacenes y puntos de ventas.	Investigación de mercados por líneas específicas de productos Definir las necesidades de nuevos productos Seleccionar proveedores	Marketing Compras Ventas	48	01-ene-11	200	200
A02	Incrementar nuevas sucursales	La empresa desea incrementar la participación de mercado con promociones, publicidad y nuevos puntos de venta	Comercialización de los productos y servicios nuevos y mejorados Arriendo anual, promoción y lanzamiento de la nueva sucursal. Adecuación nuevo local Contratación de 2 vendedores (local e interprovincial)	Ventas	12 meses	01-jun-11	3600 600 850 8688	13688
A03	Dar apertura al público en general (mayoristas y detallistas)	Existen nuevos mercados para la empresa. El mercado no está saturado.	Analizar las necesidades de los posibles consumidores Analizar la conveniencia de la apertura de OFERTAS al público detallista Difundir la decisión, medios escritos, publicidad	Gerencia	12 meses	01-ene-11	0	0
ESTRATEGIAS DE PRECIO								
B02	Ofrecer Precios por debajo de la competencia	Movilización La empresa desea ofrecer precios económicos a sus consumidores para así incrementar la cuota de clientes	Analizar los precios de los productos de la competencia Considerar las políticas de la empresa respecto a los productos y promoción Establecer los productos cuyos precios pueden estar por debajo que la competencia Elegir el precio específico	Gerencia Ventas	12 meses	01-ene-11	0	200
ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN								
C01	Promocionar por medio de la Radio	La empresa desea promocionase por medio de radio para un mejor y mayor acceso al público	Diseñar la cuña radial (redacción) Identificar medios radiales referenciales Receptar y analizar preformas Selección de radio Realización del contrato Ejecución del contrato y verificación del mismo	Gerencia Financiero	4	01-jul-11		980
C02	Promocionar por medio de Periódicos, volantes y prensa escrita Desarrollar promoción y ventas por medio de la pagina web	La empresa puede informar de sus promociones, productos y servicios por medio de la prensa, además su costo no es muy elevado Uso de tecnología	Diseño de la campaña publicitaria, diseños de volantes, impresión de los mismos, contratación de espacio en paginas amarillas Creación pagina web Receptar y analizar preformas Identificar medios de promocion preferenciales Ejecución del contrato Obtener información y contratación programador Web. Evaluación y selección de programador y hosting Contratar un programador y un hosting de Internet Lanzamiento y mantenimiento página Web	Marketing Financiero Gerencia	4 indef	01-ene-11 01-jun-11		270 165
C04	Ofrecer cupones	La empresa puede ofrecer cupones a instituciones o individuos para ocasiones especiales como navidad, día de la madre, etc.	Analizar la necesidad de ofrecer cupones de descuento impresión de cupones Solicitar proformas Receptar y analizar preformas Ejecución del contrato	Marketing	12	01-mar-11	100	100
C08	Realizar Actividades para las fuerzas de venta	Uno de los objetivos de la empresa es realizar actividades en la fuerzas de ventas para incrementar la motivación y capacitación del personal	Reorganizar la fuerza de ventas. Capacitar a los vendedores organizar talleres de ventas, clinics de ventas, desarrollar organismos de control de evaluación y desempeño. Desarrollar planes de incentivos y bonificaciones por cumplimientos de presupuestos Planear la actividad y su presupuesto Ejecutar y evaluar la actividad Analizar y perfeccionar el proceso	Gerencia RRHH	8	01-feb-oct-11		145
ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO								
D01	Crear Slogan, Crear la marcas para las líneas de producto que ofrece Importadora Ofertas	La empresa con el afán de incrementar su posicionamiento ha desarrollado sus propias marcas, slogan, dando a Ofertas una imagen corporativa	Desarrollo de imagen corporativa Desarrollo de mensaje, slogan, logotipo Identificación de costos y medios publicitarios	Marketing Gerencia	10	01-abr-11	0	0

Elaborado Por: Karina Pérez

Fuente: Importadora Ofertas.

CAPÍTULO VI

6 PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING

6.1 Presupuesto.

Concepto.

“Presupuesto es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado. Expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de una Empresa en un período, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlas”. (Burbano, 1995)

6.1.1 Presupuesto de ventas y de mercadotecnia.

Presupuesto de ventas.

El presupuesto de ventas son estimaciones de comercialización que tienen como prioridad determinar el nivel de ventas real proyectado por una empresa, para determinar límite de tiempo. (*Amauris, 2008*).

Presupuesto de mercadotecnia.

El presupuesto de mercadotecnia es una sección del plan de mercadotecnia que muestra los ingresos proyectados, los costos y ganancias. Los gastos en marketing pueden crecer de manera exponencial, así que es una buena idea fijar un monto mensual o trimestral. (*Rubio Domínguez, 2006*)

Un presupuesto de marketing, es de utilidad principalmente para:

1. Planear los resultados de marketing en dinero y volúmenes.
2. Controlar el manejo de ingresos y egresos de marketing.
3. Coordinar y relacionar las actividades de marketing.

4. Lograr los resultados de las operaciones de marketing periódicas". (Calderón Neira 2001)

6.1.2 Metodología para realizarse el presupuesto de mercadotecnia

Una de las decisiones de la mercadotecnia más difíciles a las que se enfrenta una compañía es cuánto debe gastar.

Existen cuatro métodos comunes que se utilizan para determinar el presupuesto de marketing: el permisible, el del porcentaje de ventas, el de la paridad competitiva y el del objetivo y la tarea. (KOTLER, 2004)

Método permisible

Algunas compañías utilizan el método permisible; es decir, determinan el presupuesto de marketing en el nivel que a su criterio se puede permitir la compañía. Los pequeños negocios a menudo utilizan este método, debido a que razonan que la compañía no puede gastar en publicidad más de lo que tiene. Empiezan con los ingresos totales, deducen los gastos de operación y los desembolsos de capital y después dedican una parte de los fondos restantes a la marketing. (Burbano, 1995).

Método del porcentaje de ventas

Otras compañías utilizan el método del porcentaje de ventas, determinando su presupuesto de marketing en cierto porcentaje de las ventas actuales o pronosticadas. O bien, presupuestan un porcentaje del precio de venta por unidad. Este método tiene ventajas. Es sencillo de utilizar y ayuda en la administración a entender las relaciones entre los gastos de marketing, el precio de venta y la ganancia por unidad.

Sin embargo, a pesar de estas ventajas que proclama, el método del porcentaje de ventas no tiene mucha justificación. Considera erróneamente que las ventas son la causa de marketing y promoción, y no el resultado. El presupuesto se basa en la disponibilidad de

fondos, más que en las oportunidades. Puede impedir el gasto mayor que en ocasiones es necesario para mejorar una disminución en las ventas. Debido a que el presupuesto varía según las ventas año con año, es difícil hacer planes a largo plazo. Por último, el método no proporciona ninguna base para seleccionar un porcentaje específico, como no sea lo que se ha hecho en el pasado o lo que están haciendo los competidores. (Burbano, 1995)

Método de la paridad competitiva.

Otras compañías más utilizan el método de la paridad competitiva, determinando sus presupuestos de marketing para igualar los gastos de la competencia. Vigilan la publicidad de los competidores, o bien obtienen cálculos de los gastos de marketing de la industria en las publicaciones o asociaciones del ramo y después determinan sus presupuestos basándose en el promedio de la industria. (KOTLER, 2004)

Método del objetivo y la tarea

El método más lógico para la determinación del presupuesto es el método del objetivo y la tarea, mediante el cual la compañía determina el presupuesto de marketing basándose en lo que quiere lograr con la promoción. Este método de presupuesto implica:

1. Definir los objetivos específicos de la promoción.
2. Determinar las tareas necesarias para el logro de esos objetivos, y calcular los costos del desempeño de esas tareas la suma de estos costos es el presupuesto de promoción propuesto.” (KOTLER, 2004)

6.1.3 Presupuesto de mercadotecnia.

Con el objetivo de alcanzar una mayor participación en los mercados objetivos seleccionados se plantea realizar la siguiente inversión en mercadotecnia.

Tabla 6.1: Presupuesto propuesto de mercadotecnia (proyecto).

Nº	CONCEPTO	ACTIVIDADES	COSTO
1	Comercializar productos nuevos	Investigación de mercados por líneas de productos	\$200,00
2	Incrementar nuevas sucursales	Arriendo	\$3.600,00
		Promoción de Lanzamiento y Adecuación	\$600,00
		Contratación 2 vendedores	\$850,00
3	Estrategia de ofrecer precios por debajo de la competencia.	Estudio de mercado	\$ 0
		Movilización	\$200,00
4	Estrategia de ofrecer precios por debajo de la competencia	Guía Telefónica -Páginas Amarillas	\$150,00
		Volantes	\$120,00
5	Promocionar por Internet	Contratación programador Web	\$55,00
		Contratación de hosting de Internet	\$110,00
6	Tarjetas de descuento	A nuestros mejores clientes en fechas especiales	\$100,00
7	Realizar Actividades para las fuerzas de venta	Costo de material didáctico	\$25,00
		Contratación de personal de capacitación	\$100,00
		Coffee break	\$20,00
9	Promoción por radio	3xdía	\$980,00
	TOTAL		\$15.798,00

Elaborado Por: Karina Pérez

Fuente: Importadora Ofertas.

Relación presupuesto de marketing/ ventas.

La relación del Presupuesto del Plan de Marketing con relación a las ventas brutas es la siguiente:

Tabla 6.2: Relación presupuesto de marketing/plan de ventas.

Presupuesto Marketing	\$ 15.798,00
Ventas Brutas	\$ 360.000
Presupuesto/Ventas Brutas	4%

Elaborado Por: Karina Pérez.

Fuente: Importadora Ofertas.

Lo que quiere decir que el presupuesto de marketing equivale al 4 % de las ventas brutas generadas por la empresa.

6.2 Evaluación de beneficios del proyecto.

Introducción.

En este momento es necesaria una evaluación de los beneficios esperados del proyecto. Para ello, es necesario utilizar los métodos comúnmente usados para este fin, tales como: (*Rubio Domínguez, 2006*)

- Flujos de caja,
- Estados de resultados y
- Análisis del retorno de la inversión.

Se deben comparar los flujos y resultados obtenidos en diferentes escenarios:

- Escenario con proyecto implementado.
- Escenario sin proyecto implementado.
- Escenario con proyecto implementado con un resultado optimista.
- Escenario con proyecto implementado con un resultado pesimista.

6.2.1 Flujo de caja

CONCEPTO

El análisis de flujos es una herramienta que en un mismo esquema representa la inversión necesaria para un proyecto y el ingreso de dinero esperado al final de un periodo previamente definido.

En este análisis se incluye además, la proyección de las entradas y salidas de efectivo para un determinado período. Esta información permitirá una planificación más adecuada sobre las necesidades de financiamiento y sobre la colocación de eventuales excedentes, a fin de mantener bajo control la liquidez de la empresa, y que facilite el desarrollo normal de las actividades operacionales.

Es un estado de resultados que abarca períodos de tiempo futuros y que ha sido modificado para mostrar solamente el efectivo: los ingresos de efectivo y los egresos de efectivo, y el saldo de efectivo al final de períodos de tiempo determinados. Es una excelente herramienta, porque le sirve para predecir las necesidades futuras de efectivo antes de que surjan. (*Rubio Domínguez, 2006*).

IMPORTANCIA

El estudio de los flujos de caja dentro de una empresa, puede ser utilizado para determinar (*Amauris, 2008*):

- Problemas de liquidez. El ser rentable no significa necesariamente poseer liquidez. Una compañía puede tener problemas de efectivo, aun siendo rentable. Por lo tanto permite anticipar los saldos en dinero.
- Para analizar la viabilidad de proyectos de inversión, los flujos de fondos son la base de cálculo del Valor actual neto y de la Tasa interna de retorno.
- Para medir la rentabilidad o crecimiento de un negocio cuando se entienda que las normas contables no representan adecuadamente la realidad económica.

COMPONENTES

Los componentes del flujo de caja son los siguientes:

- Entradas de efectivo.
- Salidas de efectivo.
- Financiamiento e inversiones temporales.

6.2.1.1 Flujos de caja para la empresa sin proyecto.

Tabla 6.3: Flujo de caja proyectado sin la aplicación del proyecto.

FLUJO DE FONDOS SIN PLAN						
RUBROS	INVERSION	PROYECTADO				TOTAL PRIMER AÑO
		I	II	III	IV	
		TRIMESTRE	TRIMESTRE	TRIMESTRE	TRIMESTRE	
INGRESOS						
Ventas		\$54.000,00	\$90.000,00	\$72.000,00	\$144.000,00	\$360.000,00
Ventas nuevo local		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
TOTAL INGRESOS		\$54.000,00	\$90.000,00	\$72.000,00	\$144.000,00	\$360.000,00
COSTOS						\$0,00
Costos Ventas		\$32.400,00	\$54.000,00	\$43.200,00	\$86.400,00	\$216.000,00
MARGEN DE RENTABILIDAD		\$21.600,00	\$36.000,00	\$28.800,00	\$57.600,00	\$144.000,00
GASTOS						
Gastos						
Administrativos		\$8.180,07	\$8.180,07	\$8.180,07	\$8.180,07	\$32.720,28
Gastos Generales		\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$1.500,00	\$3.000,00
TOTAL GASTOS		\$8.680,07	\$8.680,07	\$8.680,07	\$9.680,07	\$35.720,28
FLUJOS	-\$21.240,00	\$12.919,93	\$27.319,93	\$20.119,93	\$47.919,93	\$87.039,72

Nota: El monto de inversión de \$ 21240 corresponde a un valor que es necesario incluirlo en el flujo para poder generar ventas. Es parte de la Utilidad generada en el año 2010 que se piensa reinvertir. Está presente en todos los análisis del presente estudio.

Fuente: Importadora Ofertas.

Elaborado por: Karina Pérez.

6.2.1.2 Flujo de caja para la empresa con el proyecto

Tabla 6.4: Flujo de caja proyectado con la aplicación del proyecto.

RUBROS	INVERSION	PROYECTADO				TOTAL PRIMER AÑO
		I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TRIMESTRE	IV TRIMESTRE	
INVERSION SIN EL PROYECTO	-\$ 21.240,00					
INVERSION CON EL PROYECTO	-\$ 15.798,00					
INGRESOS						
Ventas		\$ 62.100,00	\$ 82.800,00	\$ 103.500,00	\$ 165.600,00	\$ 414.000,00
Ventas nuevo local		\$ 21.000,00	\$ 28.000,00	\$ 35.000,00	\$ 56.000,00	\$ 140.000,00
TOTAL INGRESOS		\$ 83.100,00	\$ 110.800,00	\$ 138.500,00	\$ 221.600,00	\$ 554.000,00
COSTOS						\$ 0,00
Costo de Ventas		\$ 46.593,33	\$ 62.124,44	\$ 77.655,56	\$ 124.248,89	\$ 310.622,22
MARGEN DE RENTABILIDAD		\$ 36.506,67	\$ 48.675,56	\$ 60.844,44	\$ 97.351,11	\$ 243.377,78
Gastos						
Administrativos		\$ 8.180,07	\$ 8.180,07	\$ 8.180,07	\$ 8.180,07	\$ 32.720,28
Gastos Generales		\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 1.500,00	\$ 3.000,00
TOTAL GASTOS		\$ 8.680,07	\$ 8.680,07	\$ 8.680,07	\$ 9.680,07	\$ 35.720,28
FLUJOS	-\$ 37.038,00	\$ 27.826,60	\$ 39.995,49	\$ 52.164,37	\$ 87.671,04	\$ 170.619,50

Fuente: Importadora Ofertas.

Elaborado por: Karina Pérez.

Si se comparan los flujos resultantes al final del primer año de análisis podemos observar:

- Flujo total del primer año (con proyecto) : \$ 170.619,50
- Flujo total del primer año (sin proyecto): \$ 87. 039,72

Con la implementación del proyecto, existe un incremento aproximadamente del 96% en los ingresos netos obtenidos el primer año. Este esperanzador resultado se debe principalmente a la instalación de un nuevo local comercial.

El Plan de marketing es de vital importancia al aperturar la nueva sucursal, pues contempla:

- 1) Promoción para captar nuevos clientes.
- 2) Capacitación de vendedores en atención al cliente y merchandising.
- 3) Cuñas de Radio que anunciarán la gran Apertura del local.
- 4) Promoción por medios escritos.

Este nuevo local básicamente esta concebido para captar nuevos clientes detallistas, debido a que la tasa de rentabilidad promedio detallista es del 100%,

Para expansión en el mercado mayorista se contratará un vendedor con amplia experiencia en este mercado, para que desarrolle las líneas propuestas para atacar los nichos de mercado.

6.2.2 Estado de resultados

Concepto.

Este estado tiene como objetivo presentar los resultados obtenidos por las operaciones de la empresa en un período determinado. Este resultado, utilidad o pérdida es la diferencia entre los ingresos logrados y los gastos en que se han incurrido para conseguir los ingresos. Refleja el grado de eficiencia en el manejo de recursos confiados a la administración. (LARA, 1999).

Importancia.

- Permite conocer la rentabilidad de la empresa
- Permite predecir la capacidad que tiene para generar flujos de efectivo a partir de los recursos operativos que utiliza y otros adicionales que potencialmente pudiera obtener.

- Indica la rentabilidad del negocio con relación al año anterior
- Lo relevante de estas proyecciones financieras es que incluyen los planes de ventas, mercadotecnia, recursos humanos, compras, inversiones, etc. es decir, todo lo necesario para que el escenario que se plantea pueda realizarse. (*LARA, 1999*)
- De esta manera se puede demostrar que la empresa es capaz de:
 - Ofrecer una buena rentabilidad
 - Pagar oportunamente los vencimientos de los préstamos

Componentes.

Los componentes del estado de resultados son los siguientes:

- Ventas Netas
- Costo de Ventas
- Utilidad Bruta
- Gastos de Ventas
- Gastos de Administración
- Utilidad (Pérdida) en Operaciones
- Utilidad (Pérdida) del ejercicio antes de la participación de los trabajadores y del impuesto a la renta
- Utilidad Neta

❖ Estado de resultados del proyecto.

Tabla 6.5: Estado de Resultados proyectado.

RUBROS	PROYECTADO			
	SIN PROYECTO	CON PROYECTO		
	SIN PROYECTO	CON PROYECTO	PESIMISTA	OPTIMISTA
INVERSION	-\$21.240,00	-\$21.240,00	-\$21.240,00	-\$21.240,00
INVERSION PLAN DE MARKETING		-\$15.798,00	-\$15.798,00	-\$15.798,00
INGRESOS				
Ventas	\$360.000,00	\$414.000,00	\$388.800,00	\$468.000,00
Ventas nuevo local	\$0,00	\$140.000,00	\$98.000,00	\$170000
TOTAL INGRESOS	\$360.000,00	\$554.000,00	\$486.800,00	\$643.000,00
COSTOS	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Costo de Ventas	\$216.000,00	\$310.622,22	\$276.835,56	\$358.577,78
MARGEN DE RENTABILIDAD	\$144.000,00	\$243.377,78	\$209.964,44	\$284.422,22
GASTOS	\$0,00			
Gastos Administrativos	\$32.720,28	\$32.720,28	\$32.720,28	\$32.720,28
Gastos Generales	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00
TOTAL GASTOS	\$35.720,28	\$35.720,28	\$35.720,28	\$35.720,28
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$87.039,72	\$170.619,50	\$137.206,16	\$211.663,94
15% Participación Trabajadores	\$13.055,96	\$25.592,92	\$20.580,92	\$31.749,59
BASE PARA EL CALCULO DE IMPUESTO A LA RENTA	\$73.983,76	\$145.026,57	\$116.625,24	\$179.914,35
25% Impuesto a la Renta	\$18.495,94	\$36.256,64	\$29.156,31	\$44.978,59
UTILIDAD NETA	\$55.487,82	\$108.769,93	\$87.468,93	\$134.935,76

Fuente: Importadora Ofertas.

Elaborado por: Karina Pérez.

El estado de resultados del proyecto que se observa en el cuadro No. 6.4 explica la utilidad neta obtenida en función de los ingresos por ventas, costo de ventas y gastos o egresos. Con la implementación del proyecto o plan de marketing en todos los casos analizados (Pesimista y optimista), se obtiene un incremento en la rentabilidad obtenida. El porcentaje mínimo de mejora con la implementación de este proyecto bajo un escenario pesimista es del 57%. Es necesario recalcar que para lograr las mejoras proyectadas en el presente capítulo básicamente es necesario:

1. Apertura del nuevo local: El objetivo de este local es captar venta al por menor. Generalmente el porcentaje de utilidad sobre la inversión en la venta al detalle es alrededor de un 80% a 100%. En este nuevo local deben potenciarse técnicas de merchandising que permitan cerrar e inducir ventas por medio de una iluminación adecuada, material promocional agradable, adecuadas exhibiciones y capacitación en técnicas de ventas.
2. Contratación de un vendedor para el mercado mayorista para que exclusivamente fortalezca el mercado mayorista.

6.3 Análisis de sensibilidad.

Al hacer cualquier análisis económico proyectado al futuro, siempre hay un elemento de incertidumbre asociado a las alternativas que se estudian y es precisamente esa falta de certeza lo que hace que la toma de decisiones sea bastante difícil. Con el objeto de facilitar la toma de decisiones dentro de la empresa, puede efectuarse un análisis de sensibilidad, el cual indicará las variables que más afectan el resultado económico de un proyecto y cuáles son las variables que tienen poca incidencia en el resultado final.

Por tanto es necesario el planteamiento de escenarios. Esperado, optimista, pesimista; para enmarcar la evaluación y sus resultados, y conocer el rumbo que llevaría el caso de estudio.

Tabla 6.6: Condiciones esperadas con la aplicación del proyecto bajo diferentes escenarios.

			CONDICIONES ESPERADAS
CON PROYECTO	CON PROYECTO	LOCAL TRADICIONAL	Incremento de las ventas en un 15%
		NUEVO LOCAL	Ventas anuales de aprox. \$ 140.000
	PESIMISTA	LOCAL TRADICIONAL	Incremento de las ventas en un 8%.
		NUEVO LOCAL	Ventas anuales de aprox. \$ 98.000
	OPTIMISTA	LOCAL TRADICIONAL	Incremento de las ventas en un 30%
		NUEVO LOCAL	Ventas anuales de aprox. \$ 175.000

Fuente: Importadora Ofertas.

Elaborado por: Karina Pérez.

6.3.1 Flujos de caja – escenario optimista

Tabla 6.7: Flujo de caja (Escenario Optimista).

RUBROS	INVERSION	PROYECTADO				TOTAL PRIMER AÑO
		I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TRIMESTRE	IV TRIMESTRE	
INVERSION SIN EL PROYECTO	-\$ 21.240,00					
INVERSION CON EL PROYECTO	-\$ 15.798,00					
INGRESOS						
Ventas		\$ 70.200,00	\$ 93.600,00	\$ 117.000,00	\$ 187.200,00	\$ 468.000,00
Ventas nuevo local		\$ 26.250,00	\$ 35.000,00	\$ 43.750,00	\$ 70.000,00	
TOTAL INGRESOS		\$ 96.450,00	\$ 128.600,00	\$ 160.750,00	\$ 257.200,00	\$ 643.000,00
COSTOS						\$ 0,00
Costo de Ventas		\$ 53.786,67	\$ 71.715,56	\$ 89.644,44	\$ 143.431,11	\$ 358.577,78
MARGEN DE RENTABILIDAD		\$ 42.663,33	\$ 56.884,44	\$ 71.105,56	\$ 113.768,89	\$ 284.422,22
Gastos Administrativos		\$ 8.180,07	\$ 8.180,07	\$ 8.180,07	\$ 8.180,07	\$ 32.720,28
Gastos Generales		\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 1.500,00	\$ 3.000,00
TOTAL GASTOS		\$ 8.680,07	\$ 8.680,07	\$ 8.680,07	\$ 9.680,07	\$ 35.720,28
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-\$ 37.038,00	\$ 33.983,26	\$ 48.204,37	\$ 62.425,49	\$ 104.088,82	\$ 211.663,94

Fuente: Importadora Ofertas.

Elaborado por: Karina Pérez.

6.3.2 Flujos de caja – escenario pesimista

Tabla 6.8: Flujo de caja esperado (Escenario Pesimista).

RUBROS	INVERSION	PROYECTADO				TOTAL PRIMER AÑO
		I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TRIMESTRE	IV TRIMESTRE	
INVERSION SIN EL PROYECTO	-\$ 21.240,00					
INVERSION CON EL PROYECTO	-\$ 15.798,00					
INGRESOS						
Ventas		\$ 58.320,00	\$ 77.760,00	\$ 97.200,00	\$ 155.520,00	\$ 388.800,00
Ventas nuevo local		\$ 14.700,00	\$ 19.600,00	\$ 24.500,00	\$ 39.200,00	\$ 98.000,00
TOTAL INGRESOS		\$ 73.020,00	\$ 97.360,00	\$ 121.700,00	\$ 194.720,00	\$ 486.800,00
EGRESOS						\$ 0,00
Costo de Ventas		\$ 41.525,33	\$ 55.367,11	\$ 69.208,89	\$ 110.734,22	\$ 276.835,56
MARGEN DE RENTABILIDAD		\$ 31.494,67	\$ 41.992,89	\$ 52.491,11	\$ 83.985,78	\$ 209.964,44
Gastos Administrativos		\$ 8.180,07	\$ 8.180,07	\$ 8.180,07	\$ 8.180,07	\$ 32.720,28
Gastos Generales		\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 1.500,00	\$ 3.000,00
TOTAL GASTOS		\$ 8.680,07	\$ 8.680,07	\$ 8.680,07	\$ 9.680,07	\$ 35.720,28
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-\$ 37.038,00	\$ 22.814,60	\$ 33.312,82	\$ 43.811,04	\$ 74.305,71	\$ 137.206,16

Fuente: Importadora Ofertas.

Elaborado por: Karina Pérez.

Tabla 6.9: Utilidad neta esperada por escenarios probables.

		UTILIDAD NETA	INCREMENTO DE UTILIDAD CON PLAN DE MARKETING
SIN PROYECTO	SIN PROYECTO	\$ 55.487,82	\$ 0,00
CON PROYECTO	CON PROYECTO	\$ 108.769,93	\$ 53.282,11
	PESIMISTA	\$ 87.468,93	\$ 31.981,11
	OPTIMISTA	\$ 134.935,76	\$ 79.447,94

Fuente: Importadora Ofertas.

Elaborado por: Karina Pérez.

Claramente se puede observar que el escenario optimista presenta un crecimiento de las utilidades en un 82%, mientras que el escenario pesimista presenta un incremento de las utilidades del 57%. Bajo estas dos apreciaciones se justifica la inversión en el plan de marketing.

Cabe anotar además que al término del primer año, las utilidades extras reportadas con la implementación del plan de marketing son superiores al costo del mismo, excepto en el escenario pesimista.

6.4 El retorno de la inversión

Concepto.

El Retorno de Inversión significa que las personas que toman decisiones evalúan el potencial de la inversión comparando la magnitud y el tiempo de las ganancias previstas de los costos de inversión. La aceptación o rechazo de un proyecto en el cual una empresa piense en invertir, depende de la utilidad que este brinde en el futuro frente a los ingresos y a las tasas de interés con las que se evalué. (LARA, 1999).

Importancia.

- Suele utilizarse para analizar la viabilidad de un proyecto y medir su éxito. En épocas de crisis, se convierte en fundamental que cada céntimo invertido en tecnología regrese, a ser posible, acompañado de más.
- Medir situación actual en el caso de existir aplicación
- Identificar procesos básicos susceptibles de mejora
- Recolección de datos para cada proceso (Tiempo tareas, costes)
- Estimar los costes del proyecto
- Control de tiempos, costes y equipo de desarrollo
- Lograr que el cliente trabaje y tome decisiones a tiempo y haga las entregas pactadas en fecha

- Números resultante tras la inversión (costes finales, beneficios obtenidos)
- Conversión de estos datos en valores monetarios
- Analizar su incidencia en ahorro de costes, incremento de ventas, aumentos de márgenes respecto la situación anterior

6.4.1 Métodos para evaluar el retorno de la inversión

Las principales herramientas y metodologías que se utilizan para medir la bondad de un proyecto son:

- VPN: Valor Presente Neto.
- B/C: Relación Beneficio Costo.

6.4.2 Método del valor actual neto (van)

La aceptación o rechazo de un proyecto depende directamente de la tasa de interés que se utilice. (LARA, 1999). El método del Valor Actual Neto es muy utilizado por dos razones, la primera porque es de muy fácil aplicación y la segunda porque todos los ingresos y egresos futuros se transforman a dólares en tiempo presente permitiendo realizar comparaciones sencillas entre los proyectos.

Valor presente neto del proyecto.

A continuación se presentan los valores presentes: sin la inversión del proyecto, con el proyecto, escenario optimista y escenario pesimista:

$$Van = - INV + \frac{FE_1}{(1+i)^1} + \frac{FE_2}{(1+i)^2} + \frac{FE_n}{(1+i)^n}$$

Tasa de Interés: Para seleccionar la tasa de interés a usar en el presente análisis se debe tener en cuenta:

Tasa interés anual calculada= tasa pasiva referencial + tasa de inflación+ tasa de premio al riesgo.

Tendríamos entonces:

$$\text{Tasa interés} = 4,55\% + 3,11\% + 7,34\%$$

$$\text{Tasa de interés anual calculada} = 15\%$$

Debido a que el análisis es trimestral, debemos definir una tasa trimestral para usarla en el cálculo del valor presente neto.

Esta tasa trimestral se calcula de la siguiente forma:

$$i_{\text{trimestral}} = (1 + i_{\text{anual}})^{\frac{1}{4}} - 1$$

$$i_{\text{trimestral}} = (1 + 0,15)^{\frac{1}{4}} - 1$$

$$i_{\text{trimestral}} = 3,56\%$$

Tabla 6.10: Valor presente (Sin aplicación del proyecto).

VALOR PRESENTE SIN PROYECTO		
TRIMESTRE	FLUJOS	VALOR PRESENTE (0)
0	-\$21.240,00	
1	\$12.919,93	\$12.475,79
2	\$27.319,93	\$25.473,90
3	\$20.119,93	\$18.115,50
4	\$47.919,93	\$41.662,76

VPN \$76.487,95

Elaborado por: Karina Pérez.

Tabla 6.11: Valor presente (Escenario pesimista).

VALOR PRESENTE ESCENARIO PESIMISTA		
TRIMESTRE	FLUJOS	VALOR PRESENTE (0)
0	-\$37.038,00	-\$37.038,00
1	\$22.814,60	\$22.030,32
2	\$33.312,82	\$31.061,85
3	\$43.811,04	\$39.446,41
4	\$74.305,71	\$64.603,20

VPN \$120.103,77

Elaborado por: Karina Pérez.

Tabla 6.12 : Valor presente con aplicación del proyecto.

VALOR PRESENTE CON PROYECTO		
TRIMESTRE	FLUJOS	VALOR PRESENTE (0)
0	-\$37.038,00	
1	\$27.826,60	\$26.870,02
2	\$39.995,49	\$37.292,96
3	\$52.164,37	\$46.967,55
4	\$87.671,04	\$76.223,34

VPN \$150.315,88

Elaborado por: Karina Pérez

Tabla 6.13: Valor presente (Escenario Optimista).

VALOR PRESENTE ESCENARIO OPTIMISTA		
TRIMESTRE	FLUJOS	VALOR PRESENTE (0)
0	-\$37.038,00	
1	\$33.983,26	\$32.815,05
2	\$48.204,37	\$44.947,17
3	\$62.425,49	\$56.206,40
4	\$104.088,82	\$90.497,36

VPN \$187.427,98

Elaborado por: Karina Pérez.

Tabla 6.14: Tabla de resumen (Valor presente y utilidad neta).

		UTILIDAD NETA	PORCENTAJE DE MEJORA	VALOR PRESENTE NETO	PORCENTAJE DE MEJORA VPN
SIN PROYECTO	SIN PROYECTO	\$ 55.487,82	0%	\$ 76.487,95	0%
CON PROYECTO	CON PROYECTO	\$ 108.769,93	96%	\$ 150.315,88	97%
	PESIMISTA	\$ 87.468,93	58%	\$ 120.103,77	57%
	OPTIMISTA	\$ 134.935,76	143%	\$ 187.427,98	145%
PROMEDIO CON PROYECTO		\$ 110.391,54		\$ 152.615,88	

Elaborado por: Karina Pérez.

Tomando en consideración el cuadro 6.14 se puede apreciar que considerando el análisis de valor presente, se justifica la implementación del proyecto de marketing, pues en todos los casos en los que se considera la implementación del proyecto el valor presente neto es mayor al valor presente neto sin la implementación del proyecto.

6.4.3 Método de la relación beneficio/costo (b/c)

La relación Beneficio/costo está representada por la relación:

$$\text{Relación Costo/Beneficio} = \frac{\text{Ingresos}}{\text{Egresos}}$$

Al aplicar la relación Beneficio/Costo, es importante determinar las cantidades que constituyen los Ingresos llamados "Beneficios" y qué cantidades constituyen los Egresos llamados "Costos".

El análisis de la relación B/C, toma valores mayores, menores o iguales a 1, lo que implica que:

- B/C > 1 implica que los ingresos son mayores que los egresos, entonces el proyecto es aconsejable.

- $B/C = 1$ implica que los ingresos son iguales que los egresos, entonces el proyecto es indiferente.
- $B/C < 1$ implica que los ingresos son menores que los egresos, entonces el proyecto no es aconsejable.

Relación beneficio/costo del proyecto. A continuación se presentan las relaciones de beneficio/costo de los diversos proyectos: sin inversión, esperado, optimista y pesimista:

$$\frac{\sum_{t=0}^n \frac{Y_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{E_t}{(1+i)^t}}$$

Tabla 6.15: Relación beneficio/costo sin proyecto.

	RELACION BENEFICIO/COSTO SIN PROYECTO					TOTALES
	TRIMESTRE					
	0	1	2	3	4	
TOTAL INGRESOS		\$54.000,00	\$90.000,00	\$72.000,00	\$144.000,00	
TOTAL EGRESOS	-\$21.240,00	\$41.080,07	\$62.680,07	\$51.880,07	\$96.080,07	
VP INGRESOS PERIODO(0)		\$52.143,68	\$83.918,64	\$64.827,07	\$125.197,12	\$326.086,51
VP EGRESOS PERIODO(0)		\$39.667,89	\$58.444,73	\$46.711,57	\$83.534,36	\$249.598,55
RELACION BENEFICIO COSTO						1,31

Elaborado por: Karina Pérez.

Tabla 6.16 : Relación Beneficio/Costo con proyecto (Escenario Pesimista).

	RELACION BENEFICIO/COSTO CON PROYECTO (ESCENARIO PESIMISTA)					TOTALES
	TRIMESTRE					
	0	1	2	3	4	
TOTAL INGRESOS		\$73.020,00	\$97.360,00	\$121.700,00	\$194.720,00	
TOTAL EGRESOS	-\$37.038,00	\$50.205,40	\$64.047,18	\$77.888,96	\$120.414,29	
VP INGRESOS PERIODO(0)		\$70.509,85	\$90.781,32	\$109.575,75	\$169.294,32	\$440.161,24
VP EGRESOS PERIODO(0)		\$48.479,53	\$59.719,47	\$70.129,34	\$104.691,13	\$320.057,47
RELACION BENEFICIO/COSTO						1,38

Elaborado por: Karina Pérez.

Tabla 6.17 : Relación beneficio/costo con proyecto (Escenario Optimista).

	RELACION BENEFICIO/COSTO CON PROYECTO (ESCENARIO OPTIMISTA)					
	TRIMESTRE					TOTALES
	0	1	2	3	4	
TOTAL INGRESOS		\$96.450,00	\$128.600,00	\$160.750,00	\$257.200,00	
TOTAL EGRESOS	-\$37.038,00	\$62.466,74	\$80.395,63	\$98.324,51	\$153.111,18	
VP INGRESOS PERIODO(0)		\$93.134,41	\$119.910,41	\$144.735,43	\$223.615,96	\$581.396,21
VP EGRESOS PERIODO(0)		\$60.319,37	\$74.963,24	\$88.529,03	\$133.118,60	\$393.968,23
RELACION BENEFICIO/COSTO						1,48

Elaborado por: Karina Pérez.

Tabla 6.18 : Análisis de Utilidad neta, VPN, Beneficio/costo.

		UTILIDAD NETA	INCREMENTO DE UTILIDAD CON PLAN DE MARKETING	VALOR PRESENTE NETO	INCREMENTO /PLAN DE MARKETING	BENEFICIO /COSTO
SIN PROYECTO	SIN PROYECTO	\$ 55.487,82	\$ 0,00	\$ 76.487,95	0,00	1.31
CON PROYECTO	CON PROYECTO	\$ 108.769,93	\$ 53.282,11	\$ 150.315,88	3,37	1,43
	PESIMISTA	\$ 87.468,93	\$ 31.981,11	\$ 120.103,77	2,02	1,38
	OPTIMISTA	\$ 134.935,76	\$ 79.447,94	\$ 187.427,98	5,03	1,48

Elaborado por: Karina Pérez.

Bajo el análisis de beneficio/costo que se puede observar en el cuadro 6.19 se puede concluir que la implementación del proyecto en cualquiera de sus tres escenarios es factible.

En promedio este indicador con la implementación del proyecto es 1,43.

Este indicador se puede interpretar como: “Los ingresos después de implementarse el proyecto serán superiores a los egresos en un 43%”.

Sin la implementación del proyecto los ingresos son superiores a los egresos en un 31%.

Si se considera solamente este indicador, no estaría muy clara la conveniencia de implementar el proyecto.

Esta duda se puede despejar con el siguiente cuadro de resumen de algunos métodos de evaluación financiera:

6.5 Resumen de evaluación financiera.

Tabla 6.19: Resumen de evaluación financiera..

		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		UTILIDAD NETA	INCREMENTO DE UTILIDAD CON PLAN DE MARKETING	VALOR PRESENTE NETO	INCREMENTO UTILIDAD /PLAN DE MARKETING	BENEFICIO/COSTO
SIN PROYECTO	SIN PROYECTO	\$ 55.487,82	\$ 0,00	\$ 76.487,95	0,00	1,31
CON PROYECTO	CON PROYECTO	\$ 108.769,93	\$ 53.282,11	\$ 150.315,88	3,37	1,43
	PESIMISTA	\$ 87.468,93	\$ 31.981,11	\$ 120.103,77	2,02	1,38
	OPTIMISTA	\$ 134.935,76	\$ 79.447,94	\$ 187.427,98	5,03	1,48
PROMEDIO CON PROYECTO		\$ 110.391,54	\$ 54.903,72	\$ 152.615,88	3,48	1,43

Elaborado por: Karina Pérez

El cuadro 6.20 muestra la evaluación financiera, tanto el Valor Actual Neto, la Relación Beneficio/Costo y el indicador (Incremento de Utilidad/Costo del plan de marketing).

(2) Utilidad neta: Con la implementación del plan de marketing se obtiene un incremento de utilidad neta en promedio de: **\$ 54, 903,72**.

(3) Valor presente neto: Este análisis indica claramente que se justifica la implementación del proyecto pues el VPN sin proyecto pasa de **\$ 76.487,95** a **\$ 152.615,88** Este incremento corresponde a un incremento de valor presente neto del **99%**. (Promedio)

- (4) El Indicador planteado **Incremento de utilidad con proyecto/costo del proyecto**, se puede interpretar como: “Por cada dólar que se propone invertir en el plan de marketing se generará un beneficio de \$ 2,48 dólares”.
- (5) **Beneficio/costo:** Este análisis muestra que el proyecto es viable porque los ingresos superarían en promedio a los egresos en un 41%. Sin la implementación del proyecto los ingresos superan a los egresos en un 31 %.

6.6 Conclusiones de evaluación.

El indicador más claro que avala la implementación del proyecto es **INCREMENTO DE UTILIDAD CON PROYECTO/COSTO DEL PROYECTO.**

A pesar de que algunos de los otros indicadores estudiados no presentan una diferencia significativa con la no implementación del proyecto, en este caso se debe considerar la aplicación del plan de marketing como necesaria, viable y beneficiosa desde el punto de vista financiero, pues la Empresa por cada dólar invertido en la implementación del plan de marketing, recibirá \$ 2,48 adicionales.

CAPÍTULO VII

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

Después de haber analizado todos los factores de la planificación estratégica de marketing para la Importadora Ofertas se llega a las siguientes conclusiones:

La situación actual de la empresa es la siguiente

- La Importadora Ofertas presentan una baja considerable en sus ventas debido a los cambios en las políticas arancelarias, que elevaron los costos de importación, afectando al consumidor final, y el nivel de ventas. Dejando a la empresa en una situación financiera inestable y a la falta de promoción de la institución, nos ha llevado a enfrentar problemas de iliquidez, disminuyendo la rentabilidad.
- Existe un desconocimiento del mercado, sus necesidades, preferencias, gustos y comportamiento. Además de la falta de estrategias adecuadas para la comercialización y venta de los productos de Ofertas.
- La situación actual del país y el alto índice de niveles de desempleo (empleo formal) pueden ser una oportunidad para Ofertas sin embargo no existe un plan estratégico de marketing que permita a la empresa buscar nuevos nichos mercados y posicionamiento de los productos en diferentes partes del país.
- Existe la necesidad de invertir para crear una identidad propia, promocionar la imagen corporativa para impulsar líneas de producto diferenciadas, y posicionar a la empresa.

La investigación de mercados determino lo siguiente:

- El Segmento de mercado que habitualmente compra en el sector denominado la Bahía en la ciudad de Guayaquil corresponde a los dos grupos siguientes:
- MORISTAS (32% Número de clientes encuestados. 79% del monto total de compras entre los encuestados).
- El 65% reside en la provincia del Guayas.
- El 72% pertenece a la clase MEDIA-BAJA y BAJA.
- El 13% pertenece a la clase MEDIA.
- El 60 % de los clientes mayoristas son hombres y el 40% mujeres.
- Aproximadamente el 81% de nuestros clientes mayoristas tiene entre 32 y 52 años de edad.
- El 40 % de estos comerciantes no cuenta con un local fijo de trabajo, un 23% es usuario de un mercado municipal o alquila un pequeño local. Tan solo un 3% posee un local propio.
- DETALLISTAS (68% de clientes encuestados pero solamente 21% Monto de venta)
- Compradores detallistas (68%), adquieren productos destinados para el uso personal o familiar.
- El 75% de estos clientes que compran en esta zona de la ciudad, viven en la Provincia del Guayas.
- El 87% pertenece a las clases MEDIA-BAJA y BAJA.
- La Edad promedio de los compradores detallistas es de 27 años.
- El 86% de los clientes detallistas son mujeres y el 14% hombres.
- EL monto de compra promedio de los clientes detallistas es de \$8.
- El mercado de prendas de vestir, considerando las cifras oficiales presenta un nivel de demanda que no es abastecido por la producción local y las importaciones, el déficit

bordearía los USD 70 millones. A criterio personal se estima que la demanda insatisfecha de prendas de vestir en el país bordearía los USD 150 millones.

Las estrategias y el plan de marketing determinaron lo siguiente:

- Existe la necesidad de aplicar las siguientes estrategias: la diferenciación en precios bajos para atraer nuevos clientes, la apertura de una sucursal, la contratación de un vendedor para captar mayoristas a nivel nacional, comercializar los productos a detallistas, traer productos diferenciados y especializados, crear imagen corporativa, slogan y logotipos de las líneas de producto, la creación y lanzamiento de la pagina web, consolidar y revisar los convenios con proveedores, mejorar la infraestructura de los almacenes, capacitar al personal de ventas, mejorar el clima laboral.
- El plan de Marketing determino la necesidad de ejecutar todas las estrategias planteadas en el proyecto.

El análisis financiero determinó lo siguiente:

- El análisis financiero contempla principalmente la promoción para la apertura de un
- Se estima que al término del primer año, la utilidad generada por el plan de marketing se espera que sea de \$ 30000.
- El método del valor presente neto en el análisis de la viabilidad del proyecto, presenta un valor positivo, con un incremento del 58% si se aplica el plan estratégico de marketing.
- En el análisis del costo beneficio tenemos un indicador del 1,43. El mismo que nos indica que los ingresos son superiores a los egresos en un 43%.

7.2 Recomendaciones.

- Una vez finalizado el proyecto se recomienda lo siguiente:
- Debido al tamaño del mercado y su fraccionamiento, se recomienda centrarse en nichos de mercado. Estos están constituidos básicamente por productos que por el tipo de materia prima o por la cantidad de mano de obra, no se pueden fabricar en la Comunidad Andina o hacerlo es muy costoso. Ciertos tipos de telas planas y tejidos sintéticos no se fabrican en la comunidad andina.
- Ampliar la cartera de clientes de Ofertas, dando apertura a los clientes detallistas, implementar sucursales en sitios estratégicos, contratar un vendedor para captar nuevos clientes mayoristas a nivel nacional, diversificar los productos que ofrecemos, establecer alianzas estratégicas con proveedores y empresas.
- Implementar un sistema de evaluación de personal, plan de incentivos y capacitación. Además se debe fomentar el fortalecimiento de la comunicación organizacional y motivación como elemento determinante en el cumplimiento de las metas de la empresa.
- Se recomienda la aplicación del plan estratégico de marketing, el mismo que permitirá el incremento de las ventas, posicionar las diferentes líneas de producto y mejorar la rentabilidad de Importadora Ofertas.

BIBLIOGRAFÍA

Aaker, K. y. (2001). *Investigación de Mercados*. México.: Limusa.Wiley.

Amauris, P. (2008). *Análisis Financiero Actual*. México: Limusa.

Banco Central del Ecuador. (2010). *Boletín de Coyuntura Económica*. Quito.

Banco Central del Ecuador. (Marzo-2010.). *Boletín Económico mensual*.

Burbano, J. (1995). *Administración Financiera*.

Charles, H. W. (2006). *Administración Estratégica : un Enfoque Integrado*. Madrid: Mc.
Graw Hill.

Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública. (1999). *Estratégica en los
Servicios Públicos*.

Ecuador, B. C. (2010). *Boletín de inflación 2010*.

ESPOL. (2002). Apuntes de Muestreo Estadístico. MSC. Gaudencio Zurita. Guayaquil.

Evans, J. (2002). *Administración del Control de Calidad*. New York: Hills .

HENRY, M. Y. (1994). *La caída y ascenso de la planeación estratégica*. Toronto: McGill
University.

Instituto Latinoamericano de Investigaciones sociales. *Informe anual*. (2009).

Kirberng, S. (2006). *Desarrollo de nuevos productos*. Mc. Graw Hill.

KOTLER, A. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Prentice Hall.

LARA, J. A. (1999). *Curso práctico de análisis financiero*. Esquema para elaborar un informe ejecutivo. México.

Magazine, M. (2010). Recuperado el 05 de Mayo de 2010, de www.managermagazine.com

Mankiw, N. G. (2009). Principios de Economía ., (McGraw-Hill).

Pérez, C. (2007). Muestreo Estadístico. RA-MA.

Porter, M. (2010). Ventaja competitiva: creacion y sostenimiento de un desarrollo su perior.
Piramide.

Rojas, P. (2004). *Desarrollo Organizacional y Gerencial, Un Enfoque Estratégico.*, (H. DINE, Ed.)

Rubio Domínguez, P. (2006). *Manual de Análisis Financiero*. México.: Limusa.

Serna, H. (2001). *Gerencia Estratégica*. PIRAMIDE.

Stanton, W. y. (2004). *Fundamentos de Marketing*. México.: Mc.Grawhill.

STEINER, G. A. (2007). *Qué es la planeación estratégica*. México.: Limusa.

Urbano, I. I. (2010). *Informe de Empleo Urbano*. Quito.

WEIHRICH, K. Y. (1999). *Administración : Una perspectiva global*. Mc. Graw Hill.

www.definicion.org/politica-tributaria. (2010). *Política Tributaria*. Recuperado el 08 de Abril de 2010, de www.definicion.org/politica-tributaria

ZIKMUND, W. G. (2003). *Fundamentos de Investigación de mercados*. Madrid.: Thomson.

ANEXO A

TABLA DE SEGMENTACION DEL MERCADO

T compra	Region	Género	Provincia	Edad2	NIVEL SOCIO	ESTALECIMIENTO	PREFIERE	BEBE	NINO	MUJER	Total
MAYORISTA	COSTA	FEMENINO	ESMERALDAS	24	MEDIA-BAJA	OTROS	IMPORTADO	PASTELES	PASTELES	FUERTES	\$76,49
				33	MEDIA-BAJA	OTROS	IMPORTADO	PASTELES	PASTELES	FUERTES	\$76,49
			GUAYAS	27	MEDIA	DISTRIBUIDOR	IMPORTADO	PASTELES	VIVOS	PASTELES	\$86,06
					MEDIA-BAJA	AMBULANTE	IMPORTADO	FUERTES	PASTELES	VIVOS	\$10,48
				30	BAJA	OTROS	IMPORTADO	PASTELES	PASTELES	VIVOS	\$3,74
				32	MEDIA-BAJA	AMBULANTE	IMPORTADO	FUERTES	PASTELES	VIVOS	\$10,48
				34	MEDIA	DISTRIBUIDOR	NACIONAL	FUERTES	FUERTES	VIVOS	\$114,14
				35	BAJA	MERC.MUNICIPAL	NACIONAL	PASTELES	PASTELES	FORMALES	\$92,32
				36	BAJA	PROPIO	IMPORTADO	PASTELES	PASTELES	PASTELES	\$980,00
					MEDIA	DISTRIBUIDOR	IMPORTADO	PASTELES	VIVOS	PASTELES	\$86,06
							NACIONAL	FUERTES	FUERTES	VIVOS	\$114,14
				38	MEDIA-BAJA	AMBULANTE	IMPORTADO	FUERTES	PASTELES	VIVOS	\$10,48
				39	BAJA	OTROS	IMPORTADO	PASTELES	PASTELES	VIVOS	\$3,74
				40	BAJA	OTROS	IMPORTADO	PASTELES	PASTELES	VIVOS	\$3,74
				44	BAJA	MERC.MUNICIPAL	NACIONAL	PASTELES	PASTELES	FORMALES	\$92,32
				51	MEDIA	DISTRIBUIDOR	NACIONAL	FUERTES	FUERTES	VIVOS	\$114,14
			LOS RIOS	26	BAJA	DISTRIBUIDOR	IMPORTADO	PASTELES	PASTELES	VIVOS	\$118,32
				35	BAJA	AMBULANTE	IMPORTADO	PASTELES	VIVOS	VIVOS	\$77,85
				37	BAJA	DISTRIBUIDOR	IMPORTADO	PASTELES	PASTELES	VIVOS	\$118,32
				38	BAJA	DISTRIBUIDOR	IMPORTADO	PASTELES	PASTELES	VIVOS	\$118,32
				40	MEDIA-ALTA	PROPIO	IMPORTADO	PASTELES	PASTELES	VIVOS	\$43,82
				47	MEDIA-ALTA	PROPIO	IMPORTADO	PASTELES	PASTELES	VIVOS	\$43,82
				67	BAJA	AMBULANTE	IMPORTADO	PASTELES	VIVOS	VIVOS	\$77,85
			MANABI	23	BAJA	OTROS	IMPORTADO	PASTELES	PASTELES	FORMALES	\$120,94
				36	BAJA	OTROS	IMPORTADO	PASTELES	PASTELES	FORMALES	\$120,94
		MASCULINO	ESMERALDAS	38	ALTA	PROPIO	IMPORTADO	PASTELES	VIVOS	VIVOS	\$79,73
				42	ALTA	PROPIO	IMPORTADO	PASTELES	VIVOS	VIVOS	\$79,73
			GUAYAS	20	BAJA	AMBULANTE	IMPORTADO	FUERTES	PASTELES	VIVOS	\$63,24
						MERC.MUNICIPAL	IMPORTADO	FUERTES	FUERTES	FORMALES	\$46,82
				21	BAJA	ALQUILADO	NACIONAL	FUERTES	PASTELES	FUERTES	\$53,98
				23	BAJA	AMBULANTE	IMPORTADO	FUERTES	PASTELES	VIVOS	\$63,24
					MEDIA-BAJA	MERC.MUNICIPAL	IMPORTADO	PASTELES	PASTELES	VIVOS	\$93,04
				25	MEDIA-ALTA	PROPIO	IMPORTADO	PASTELES	FUERTES	FORMALES	\$110,45
				27	ALTA	PROPIO	IMPORTADO	FORMALES	PASTELES	FUERTES	\$62,96
				31	BAJA	MERC.MUNICIPAL	IMPORTADO	PASTELES	FUERTES	FUERTES	\$106,08
				33	BAJA	ALQUILADO	IMPORTADO	FUERTES	PASTELES	FUERTES	\$50,71
							NACIONAL	FUERTES	PASTELES	FUERTES	\$53,98
						MERC.MUNICIPAL	IMPORTADO	PASTELES	FUERTES	FUERTES	\$29,93
							NACIONAL	FORMALES	PASTELES	FORMALES	\$25,98
				34	BAJA	MERC.MUNICIPAL	IMPORTADO	VIVOS	FUERTES	PASTELES	\$25,79
							NACIONAL	FORMALES	PASTELES	FORMALES	\$25,98
						OTROS	IMPORTADO	PASTELES	PASTELES	PASTELES	\$52,66
				36	ALTA	PROPIO	IMPORTADO	FORMALES	PASTELES	FUERTES	\$62,96
					BAJA	DISTRIBUIDOR	IMPORTADO	PASTELES	FUERTES	FORMALES	\$8,11

				38	BAJA	ALQUILADO	IMPORTADO	FUERTES	PASTELES	FUERTES	\$50,71
						OCASIONAL FERIA	IMPORTADO	PASTELES	PASTELES	PASTELES	\$36,29
					MEDIA-ALTA	PROPIO	IMPORTADO	PASTELES	FUERTES	FORMALES	\$110,45
					MEDIA-BAJA	MERC.MUNICIPAL	IMPORTADO	PASTELES	PASTELES	VIVOS	\$93,04
				39	BAJA	MERC.MUNICIPAL	IMPORTADO	FUERTES	FUERTES	FORMALES	\$46,82
				40	MEDIA	DISTRIBUIDOR	IMPORTADO	VIVOS	PASTELES	VIVOS	\$28,80
				41	ALTA	PROPIO	IMPORTADO	VIVOS	FORMALES	PASTELES	\$50,56
					BAJA	DISTRIBUIDOR	IMPORTADO	PASTELES	FUERTES	FORMALES	\$8,11
				42	BAJA	MERC.MUNICIPAL	IMPORTADO	PASTELES	FUERTES	FUERTES	\$59,85
						OCASIONAL FERIA	IMPORTADO	PASTELES	PASTELES	PASTELES	\$36,29
				43	BAJA	MERC.MUNICIPAL	IMPORTADO	PASTELES	FUERTES	FUERTES	\$106,08
				44	BAJA	MERC.MUNICIPAL	IMPORTADO	FUERTES	FUERTES	FORMALES	\$46,82
								PASTELES	FUERTES	FUERTES	\$106,08
					MEDIA	DISTRIBUIDOR	IMPORTADO	VIVOS	PASTELES	VIVOS	\$28,80
				46	ALTA	PROPIO	IMPORTADO	VIVOS	FORMALES	PASTELES	\$50,56
					MEDIA-BAJA	S/LOCAL	IMPORTADO	PASTELES	PASTELES	FORMALES	\$107,04
				47	BAJA	OTROS	IMPORTADO	PASTELES	PASTELES	PASTELES	\$52,66
				49	MEDIA-BAJA	S/LOCAL	IMPORTADO	PASTELES	PASTELES	FORMALES	\$107,04
				54	ALTA	PROPIO	IMPORTADO	FORMALES	PASTELES	FUERTES	\$62,96
					BAJA	MERC.MUNICIPAL	IMPORTADO	VIVOS	FUERTES	PASTELES	\$25,79
			MANABI	13	MEDIA	MERC.MUNICIPAL	IMPORTADO	PASTELES	PASTELES	OBSCUROS	\$45,87
				29	BAJA	DISTRIBUIDOR	IMPORTADO	VIVOS	FORMALES	PASTELES	\$89,85
				33	BAJA	DISTRIBUIDOR	IMPORTADO	VIVOS	FORMALES	PASTELES	\$89,85
				38	MEDIA	MERC.MUNICIPAL	IMPORTADO	PASTELES	PASTELES	OBSCUROS	\$45,87
				42	MEDIA	MERC.MUNICIPAL	IMPORTADO	PASTELES	PASTELES	OBSCUROS	\$45,87
	Total COSTA										\$5.342,40
	SIERRA	FEMENINO	CAÑAR	33	BAJA	MERC.MUNICIPAL	IMPORTADO	OBSCUROS	PASTELES	OBSCUROS	\$83,74
				36	BAJA	MERC.MUNICIPAL	IMPORTADO	OBSCUROS	PASTELES	OBSCUROS	\$83,74
				38	BAJA	MERC.MUNICIPAL	IMPORTADO	OBSCUROS	PASTELES	OBSCUROS	\$83,74
			PICHINCHA	35	MEDIA-ALTA	PROPIO	IMPORTADO	PASTELES	OBSCUROS	FORMALES	\$94,90
				38	MEDIA-ALTA	PROPIO	IMPORTADO	PASTELES	OBSCUROS	FORMALES	\$94,90
		MASCULINO	AZUAY	23	MEDIA-BAJA	AMBULANTE	NACIONAL	VIVOS	OBSCUROS	FORMALES	\$97,64
				24	BAJA	AMBULANTE	NACIONAL	OBSCUROS	FUERTES	OBSCUROS	\$0,31
				29	MEDIA-BAJA	AMBULANTE	NACIONAL	VIVOS	OBSCUROS	FORMALES	\$97,64
				37	MEDIA-BAJA	AMBULANTE	NACIONAL	VIVOS	OBSCUROS	FORMALES	\$97,64
				45	BAJA	AMBULANTE	NACIONAL	OBSCUROS	FUERTES	OBSCUROS	\$0,31
	Total SIERRA										\$734,56
Total MAYORISTA											\$6.076,96
DETALLISTA	COSTA	FEMENINO	EL ORO	18	MEDIA-BAJA	S/LOCAL	NACIONAL	PASTELES	PASTELES	FUERTES	\$9,57
				20	MEDIA-ALTA	PROPIO	IMPORTADO	PASTELES	PASTELES	VIVOS	\$5,83
				23	MEDIA	S/LOCAL	NACIONAL	PASTELES	PASTELES	FORMALES	\$10,53
					MEDIA-ALTA	PROPIO	IMPORTADO	PASTELES	PASTELES	VIVOS	\$5,83
					MEDIA-BAJA	S/LOCAL	NACIONAL	PASTELES	PASTELES	FUERTES	\$9,57
				24	BAJA	S/LOCAL	NACIONAL	PASTELES	PASTELES	FORMALES	\$11,60
					MEDIA-ALTA	PROPIO	IMPORTADO	PASTELES	PASTELES	VIVOS	\$5,83
				25	BAJA	S/LOCAL	NACIONAL	PASTELES	PASTELES	FORMALES	\$11,60
				29	MEDIA	S/LOCAL	NACIONAL	PASTELES	PASTELES	FORMALES	\$10,53
				30	MEDIA	S/LOCAL	NACIONAL	PASTELES	PASTELES	FORMALES	\$10,53
				32	MEDIA-BAJA	S/LOCAL	NACIONAL	PASTELES	PASTELES	FUERTES	\$9,57
			ESMERALDAS	21	BAJA	S/LOCAL	NACIONAL	FUERTES	VIVOS	VIVOS	\$7,66
				22	BAJA	S/LOCAL	IMPORTADO	VIVOS	PASTELES	FORMALES	\$9,40
							NACIONAL	FUERTES	VIVOS	VIVOS	\$7,66

							PASTELES	FUERTES	FORMALES	\$2,34	
							VIVOS	FORMALES	VIVOS	\$7,84	
				34	BAJA	S/LOCAL	NACIONAL	PASTELES	PASTELES	FUERTES	\$4,64
					MEDIA-BAJA	S/LOCAL	NACIONAL	PASTELES	FUERTES	VIVOS	\$9,24
								PASTELES	PASTELES		\$6,80
				35	BAJA	S/LOCAL	IMPORTADO	OBSCUROS	PASTELES	PASTELES	\$12,52
					MEDIA-ALTA	PROPIO	NACIONAL	FORMALES	PASTELES	FORMALES	\$9,98
					MEDIA-BAJA	S/LOCAL	IMPORTADO	PASTELES	FUERTES	VIVOS	\$10,14
							NACIONAL	FUERTES	PASTELES	PASTELES	\$8,82
				36	BAJA	S/LOCAL	NACIONAL	PASTELES	FORMALES	PASTELES	\$13,41
			LOS RIOS	22	BAJA	S/LOCAL	NACIONAL	PASTELES	FORMALES	PASTELES	\$15,13
					MEDIA-BAJA	S/LOCAL	IMPORTADO	FUERTES	PASTELES	OBSCUROS	\$10,68
				24	BAJA	S/LOCAL	NACIONAL	PASTELES	FORMALES	PASTELES	\$15,13
				26	BAJA	S/LOCAL	IMPORTADO	VIVOS	PASTELES	OBSCUROS	\$8,63
				27	BAJA	S/LOCAL	IMPORTADO	VIVOS	PASTELES	OBSCUROS	\$17,25
					MEDIA-BAJA	S/LOCAL	IMPORTADO	FUERTES	PASTELES	OBSCUROS	\$10,68
							NACIONAL	VIVOS	PASTELES	PASTELES	\$8,11
				29	MEDIA-BAJA	S/LOCAL	NACIONAL	VIVOS	PASTELES	PASTELES	\$8,11
				30	BAJA	S/LOCAL	NACIONAL	PASTELES	FUERTES	OBSCUROS	\$9,69
				32	MEDIA-BAJA	S/LOCAL	NACIONAL	VIVOS	PASTELES	PASTELES	\$8,11
		MASCULINO	GUAYAS	19	BAJA	S/LOCAL	NACIONAL	FUERTES	FUERTES	FORMALES	\$23,92
					MEDIA-BAJA	S/LOCAL	NACIONAL	PASTELES	FUERTES	FORMALES	\$7,57
				20	BAJA	S/LOCAL	NACIONAL	FUERTES	PASTELES	FORMALES	\$7,82
					MEDIA-BAJA	S/LOCAL	NACIONAL	FUERTES	FUERTES	FUERTES	\$9,82
				22	BAJA	S/LOCAL	IMPORTADO	PASTELES	PASTELES	PASTELES	\$8,43
					MEDIA-BAJA	S/LOCAL	NACIONAL	FUERTES	FUERTES	FUERTES	\$9,82
				24	BAJA	S/LOCAL	IMPORTADO	PASTELES	PASTELES	PASTELES	\$8,43
					MEDIA-BAJA	S/LOCAL	IMPORTADO	FUERTES	PASTELES	VIVOS	\$10,06
				25	BAJA	S/LOCAL	NACIONAL	PASTELES	FUERTES	FORMALES	\$8,95
					MEDIA-BAJA	S/LOCAL	NACIONAL	PASTELES	FUERTES	FORMALES	\$7,57
				26	BAJA	S/LOCAL	NACIONAL	PASTELES	PASTELES	VIVOS	\$2,91
				27	BAJA	S/LOCAL	NACIONAL	FUERTES	PASTELES	FORMALES	\$7,82
				28	BAJA	S/LOCAL	IMPORTADO	FORMALES	PASTELES	FUERTES	\$4,93
				29	BAJA	S/LOCAL	IMPORTADO	FORMALES	PASTELES	FUERTES	\$4,93
							NACIONAL	FUERTES	FUERTES	FORMALES	\$11,96
								PASTELES	FUERTES	FORMALES	\$8,95
					MEDIA-BAJA	S/LOCAL	IMPORTADO	FUERTES	PASTELES	VIVOS	\$10,06
				30	BAJA	S/LOCAL	IMPORTADO	FORMALES	PASTELES	FUERTES	\$4,93
				31	BAJA	S/LOCAL	NACIONAL	PASTELES	PASTELES	VIVOS	\$2,91
				32	BAJA	S/LOCAL	NACIONAL	FUERTES	PASTELES	FORMALES	\$7,82
				34	BAJA	S/LOCAL	IMPORTADO	PASTELES	FUERTES	FORMALES	\$8,92
				36	BAJA	S/LOCAL	IMPORTADO	PASTELES	FUERTES	FORMALES	\$8,92
			MANABI	24	BAJA	S/LOCAL	NACIONAL	PASTELES	PASTELES	FORMALES	\$7,61
				28	BAJA	S/LOCAL	NACIONAL	PASTELES	PASTELES	FORMALES	\$7,61
				29	BAJA	S/LOCAL	NACIONAL	PASTELES	PASTELES	FORMALES	\$7,61
	Total	COSTA									\$1.434,07
	SIERRA	FEMENINO	AZUAY	24	BAJA	S/LOCAL	NACIONAL	FUERTES	FUERTES	OBSCUROS	\$4,19
				34	BAJA	S/LOCAL	NACIONAL	FUERTES	FUERTES	OBSCUROS	\$4,19
			CAÑAR	27	BAJA	S/LOCAL	NACIONAL	FUERTES	OBSCUROS	OBSCUROS	\$7,17
				28	BAJA	S/LOCAL	NACIONAL	FUERTES	OBSCUROS	OBSCUROS	\$7,17
									PASTELES	OBSCUROS	\$18,27
			PICHINCHA	22	BAJA	S/LOCAL	NACIONAL	FUERTES	OBSCUROS	FORMALES	\$4,34

				27	BAJA	S/LOCAL	IMPORTADO	OBSCUROS	PASTELES	OBSCUROS	\$6,24
				28	BAJA	S/LOCAL	NACIONAL	FUERTES	OBSCUROS	FORMALES	\$4,34
				29	BAJA	S/LOCAL	IMPORTADO	OBSCUROS	PASTELES	OBSCUROS	\$2,81
				30	BAJA	S/LOCAL	IMPORTADO	OBSCUROS	PASTELES	OBSCUROS	\$2,81
				31	BAJA	S/LOCAL	IMPORTADO	OBSCUROS	PASTELES	OBSCUROS	\$6,24
							NACIONAL	FUERTES	OBSCUROS	FORMALES	\$4,34
	Total SIERRA										\$72,11
	Total DETALLISTA										\$1.506,19
	Total general										\$7.583,15

