



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
IINNOVACION Y TRANSFERENCIA DE
TECNOLOGÍA**

CENTRO DE POSGRADOS

**TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE MAGÍSTER EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

**TEMA: “DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO COMERCIAL
PARA LA EMPRESA MODA INTERNACIONAL” PERIODO 2013 - 2015**

AUTORA: MURCIA SOTOMAYOR, DIANA CRISTINA

DIRECTOR: ING. VELASCO MORA, ANTONIO

SANGOLQUÍ

2019



ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
Y VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD

CENTRO DE POSGRADOS

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, “**DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO COMERCIAL PARA LA EMPRESA MODA INTERNACIONAL**” PERIODO 2013 - 2015 fue realizado por la señorita **Murcia Sotomayor, Diana Cristina** el mismo que ha sido revisado en su totalidad, analizado por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 7 de Marzo del 2019

Ing. Antonio Velasco Mora

C.C.: 170667432-0



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
Y VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD**

CENTRO DE POSGRADOS

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Murcia Sotomayor, Diana Cristina**, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: ***Desarrollo de un plan estratégico comercial para la empresa Moda Internacional” periodo 2013 - 2015*** es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Consecuentemente el contenido de la investigación mencionada es veraz.

Sangolquí, 7 de Marzo del 2019

Diana Cristina Murcia Sotomayor

C.C.: 170970277-1



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
Y VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD

CENTRO DE POSGRADOS

AUTORIZACIÓN

Yo, **Murcia Sotomayor, Diana Cristina** autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: ***Desarrollo de un plan estratégico comercial para la empresa Moda Internacional” periodo 2013 - 2015*** en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

Sangolquí, 7 de Marzo del 2019

Diana Cristina Murcia Sotomayor

C.C.: 170970277-1

DEDICATORIA

Este trabajo de tesis está dedicado a mi hija Sabina, todo lo que desees es posible, cuando no le pones límites a tus sueños.

A mis padres por motivarme a prepararme siempre y perseguir mis ideales,

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme la fuerza y constancia para culminar este trabajo
Agradezco a la Gerencia de Moda Internacional por haberme permitido desarrollar este proyecto de tesis en la empresa y por haberme facilitado toda la información necesaria.

A mi director de tesis, Antonio Velasco, por su apertura a la dirección del presente trabajo.

ÍNDICE

CARÁTULA	
CERTIFICACIÓN	i
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD.....	ii
AUTORIZACIÓN	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTOS	v
ÍNDICE	vi
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	2
1. DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO COMERCIAL PARA MODA INTERNACIONAL PERIODO 2013 – 2015	2
1.1 Antecedentes	2
1.2 Historia	2
1.3 Visión.....	2
1.4 Filosofía.....	3
1.5 Planteamiento del problema.....	4
1.6 Justificación e importancia	5
1.6.1 Justificación teórica	5
1.6.2 Justificación metodológica.....	5
1.6.3 Justificación práctica	6
1.7 Hipótesis.....	6
1.8 Objetivos	6
1.8.1 Objetivo General.....	6

1.8.2	Objetivos Específicos	6
CAPÍTULO II		8
2.	MARCO TEÓRICO	8
2.1	Introducción.....	8
2.2	¿Qué es la planificación?	8
2.2.1	Importancia de la Planificación	10
2.3	Fundamentos de la Planificación Comercial.....	11
2.3.1	Análisis de Situación (DAFO)	12
2.3.2	Análisis Externo (Amenazas y Oportunidades)	12
2.3.2.1	Análisis del Mercado	12
2.3.2.2	Análisis de la Competencia	13
2.3.2.3	Análisis del Sector	13
2.3.2.4	Análisis del Entorno.....	14
2.3.2.5	Análisis Interno (Debilidades y Fortalezas)	14
2.4	Formulación de los Objetivos y de la Estrategia de Marketing	16
2.4.1	Volumen de Ventas	17
2.4.2	Participación de Mercado	17
2.4.3	Beneficios y Rentabilidad	18
2.4.4	Otros objetivos asociados a variables de marketing	18
2.4.5	Selección de la estrategia de marketing.....	19
2.4.6	Estrategias de Marketing.....	19
2.4.6.1	Estrategias de Crecimiento Intensivo	19
2.4.6.2	Estrategias de Crecimiento por Diversificación	20
2.4.6.3	Estrategias de Marketing (Clasificación competitiva)	21
2.5	Programa de acciones.....	23
2.6	Control de la estrategia comercial	26
CAPÍTULO III		29
3.	ANÁLISIS SITUACIONAL	29
3.1	Análisis del macro entorno	29

		viii
3.2	Escenario Demográfico	30
3.2.1	Población.....	30
3.3	Escenario Político.....	33
3.3.1	Aranceles	34
3.3.2	PIB.....	35
3.3.3	Desempleo y Subempleo	37
3.3.4	Pobreza	38
3.3.5	Fechas Comerciales.....	39
3.3.6	Tendencias de Moda	40
3.4	Escenario Político Legal	41
3.4.1	Corrupción.....	41
3.4.2	Escenario Tecnológico	43
3.4.3	Venta Directa.....	44
3.4.4	Imagen Internacional.....	45
3.5	Análisis del Micro Entorno	47
3.5.1	Clientes	47
3.5.2	Consumidores	48
3.5.3	Proveedores	49
3.5.4	Competencia	50
3.5.5	Nuevos Entrantes.....	51
3.5.6	Productos Sustitutos.....	52
3.6	Análisis Interno	55
3.6.1	Aspectos Organizacionales	55
3.6.2	Área Administrativa	56
3.6.3	Planificación	56
3.6.4	Recursos Humanos.....	56
3.6.5	Logística	57
3.6.6	Área de Marketing	58
3.6.7	Área de Financiera	59
3.6.8	Capacidad Directiva	59
3.7	Diagnóstico.....	61

	ix
3.7.1	Análisis FODA..... 61
3.7.2	Definiciones..... 62
3.7.3	Matrices..... 64
3.7.4	Matriz de Evaluación Externa..... 65
CAPÍTULO IV 67
4. PROPUESTA ESTRATÉGICA 67
4.1	Plan Administrativo..... 67
4.1.1	Planificación 67
4.1.1.1	Valores Corporativos 68
4.2	Definición de los objetivos operativos para el área comercial de Moda Internacional 69
4.2.1	Objetivo 1: Posicionamiento 69
4.2.2	Objetivo 2: Ventas directas..... 70
4.2.3	Objetivo 3: Programa de servicio de ventas directas 72
4.3	Estrategias para el cumplimiento de objetivos 73
4.3.1	Perfil Estratégico 75
4.4	Plan Comercial 76
4.4.1	Atributos del producto..... 76
4.4.2	Diseño del producto..... 76
4.4.3	Políticas de servicio..... 82
4.5	Precio 82
4.5.1	Fijación de precios..... 82
4.5.2	Fijación de precios de costo más margen 83
4.5.3	Fijación de precios basada en el valor 84
4.5.4	Fijación psicológica de precios..... 84
4.5.5	Fijación de precios promocional 84
4.5.6	Políticas de Pago y Plazo de Créditos..... 85
4.6	Plaza 86
4.6.1	Estructura de Canales de Distribución 86
4.6.2	Distribución..... 87

4.6.2.1 Ventas Directas	x
4.6.2.1 Ventas Directas	88
4.7 Promoción	91
4.7.1 Comunicación.....	92
4.8 Matriz de Estrategias.....	93
4.9 Plan operativo Área Comercial de Moda Internacional.....	94
CAPÍTULO V.....	97
5. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN PILOTO “MODA INTERNACIONAL”	97
5.1 Creación de una Fan Page en Facebook.....	97
5.2 Publicidad en vía pública.....	98
5.3 Seminario de formación de empresarias y entrega de estuches	100
5.4 Políticas de pago.....	101
5.5 Desarrollo y actualización de la base de datos	101
5.6 Programa de incentivos.....	102
CAPÍTULO VI.....	104
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	104
6.1 Conclusiones.....	104
6.2 Recomendaciones.....	104
GLOSARIO	106
BIBLIOGRAFÍA.....	107

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: <i>Fechas comerciales Ecuador</i>	40
Tabla 2: <i>Matriz de resumen de Oportunidades y Amenazas del Macro ambiente</i>	47
Tabla 3: <i>Matriz resumen Oportunidades y Amenazas</i>	54
Tabla 4: <i>Matriz Resumen Fortalezas y Debilidades</i>	61
Tabla 5: <i>Medición de impacto y calificación</i>	64
Tabla 6: <i>Matriz Evaluación Ambiente Externo</i>	65
Tabla 7: <i>Matriz Evaluación Ambiente Interno</i>	66
Tabla 8: <i>Perfil Estratégico</i>	75
Tabla 9: <i>Oferta de Servicios Multinivel Moda Internacional</i>	78
Tabla 10: <i>Actividades para el cumplimiento de las estrategias</i>	80
Tabla 11: <i>Estrategias de fijación de precios de las distintas líneas de productos</i>	83
Tabla 12: <i>Estrategias push</i>	89
Tabla 13: <i>Matriz de Estrategias</i>	93
Tabla 14: <i>Plan operativo Área Comercial de Moda Internacional</i>	94

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1:	Premisas de Planificación.....	9
Figura 2:	Macroambiente.....	30
Figura 3:	Población por NSE y variables de la encuesta.....	31
Figura 4:	Distribución de la población.....	32
Figura 5:	Origen de las importaciones Ecuatorianas.....	33
Figura 6:	PIB.....	36
Figura 7:	Motivación Venta directa.....	37
Figura 8:	Perfil del comprador.....	49
Figura 9:	Fuerzas de Porter.....	54
Figura 10:	Organigrama.....	55
Figura 11:	Cuadro de Estrategias.....	74
Figura 12:	Esquema estructura del canal.....	87
Figura 13:	Nivel Jerárquico.....	91
Figura 14:	Fan page.....	98
Figura 15:	Buses Moda Internacional.....	99
Figura 16:	Reuniones Moda Internacional.....	100

RESUMEN

Moda Internacional, es una compañía multinacional de ventas directas por catálogo. Sus catálogos, Dominio y MI Catálogo de Ventas, ofrecen un amplio portafolio de productos: Ropa para damas, caballeros y niños, ropa interior. La garantía del éxito a través de la aplicación cuidadosa del sistema en beneficio de sus integrantes, logrando así, su crecimiento personal, profesional y económico. La creatividad, las propuestas, la iniciativa, el trabajo en equipo y especialmente en el liderazgo, elementos fundamentales para la consolidación de sus objetivos. La planificación estratégica es una herramienta que ayuda a desarrollar e implementar planes que permitan alcanzar los objetivos planteados dentro de un área de trabajo los mismos que deben estar alineados al de la organización. Esta herramienta permite construir un esquema de las actividades que se están realizando y los responsables que las están ejecutando y hacia donde se pretende llegar. La empresa está enfocada en continuar creciendo en el territorio Ecuatoriano, razón por la cual se ha visto en la necesidad de una planificación estratégica para su sistema comercial.

PALABRAS CLAVES:

- **PLAN ESTRATÉGICO**
- **PLAN COMERCIAL**
- **MODA INTERNACIONAL**
- **PLAN PILOTO**
- **PLAN OPERATIVO**

ABSTRACT

Moda Internacional is a multinational direct selling company catalog. Their Catalogs, Domain and MI Sales Catalog offer a broad portfolio of products: Clothing for men, women and children and underwear. The guarantee of success through the careful application of the system for the benefit of its members, thus achieving personal growth, professional and economical. Creativity, proposals, initiative, teamwork and especially in leadership, basic elements for the consolidation of its objectives. Strategic planning is a tool that helps develop and implement plans that achieve the objectives within the same work area that must be aligned to the organization. This tool allows you to build an outline of the activities that are being made and that those responsible are running and where it intends to reach. The company is focused on continued growth in the Ecuadorian territory that's why they have seen the need for strategic planning for their trading system.

KEY WORDS:

- **STRATEGIC PLAN**
- **BUSINESS PLAN**
- **MODA INTERNACIONAL**
- **PILOT PLAN**
- **OPERATING PLAN**

INTRODUCCIÓN

El desarrollo del presente proyecto de tesis se realizó a través de entrevistas con los altos mandos de la empresa para la recolección de información y además a través de la aplicación de algunas herramientas en cada una de las etapas de desarrollo del plan estratégico comercial.

El análisis situacional se realiza a través de la aplicación de herramientas como la determinación del entorno competitivo aplicando las 5 fuerzas de Porter.

Se realiza un diagnóstico FODA para conocer los factores internos y externos que influyen sobre los procesos de la compañía y que facilitan o dificultan la gestión.

Finalmente se establece un proceso de monitoreo mediante indicadores, esto con la finalidad de medir si el desempeño es acorde a lo programado o si se encuentra dentro de los parámetros considerados.

CAPÍTULO I

1. DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO COMERCIAL PARA MODA INTERNACIONAL PERIODO 2013 - 2015

1.1 Antecedentes

Moda Internacional es una compañía multinacional de ventas directas por catálogo. Sus catálogos, Dominio y MI Catálogo de Ventas, ofrecen un amplio portafolio de productos: Ropa para damas, caballeros y niños, ropa interior.

1.2 Historia

Moda Internacional nace en Cali, Colombia, en 1995 y atiende en sus inicios el sur occidente Colombiano. Cuatro años después, en 1999, inicia operaciones en Ecuador y Venezuela. Para el 2001, Moda Internacional ya estaba a la vanguardia del negocio, con los equipos y la tecnología para asegurar la más alta eficiencia en los procesos de venta, despacho y seguimiento.

En todos estos años de liderazgo, Moda Internacional ha logrado siempre garantizar el más comprometido respaldo a sus promotoras y la más alta calidad en todos los productos que ofrece y en todas sus marcas (Moda Internacional, s.f.).

1.3 Visión

La visión es democratizar la moda a través del sistema de venta personalizada por catálogo, ofreciendo la oportunidad a sus Gerentes, Directoras y Empresarias de

obtener la mejor rentabilidad del mercado y de esta manera, contribuir a fomentar el progreso, bienestar y felicidad de las familias.

Su ventaja competitiva radica en la agilidad y versatilidad de diseños y en la rapidez y frecuencia con que atienden las necesidades de sus usuarios. La filosofía Administrativa que rige sus acciones está orientada a la búsqueda de la excelencia, bajo los principios de: honestidad, respeto y trabajo en equipo con sus clientes y proveedores, que participan en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Sus empleados, empresarias, Directoras y Gerentes son el recurso más valioso con el cual pretenden lograr calidad y eficiencia; reflejando así, en sus clientes, la disposición al servicio para lograr satisfacer sus necesidades. Con el progreso de la empresa, esperan participar en el desarrollo social y económico de Colombia, Ecuador y Venezuela, y en un futuro cercano en los demás países vecinos, para bien de sus socios, empleados y clientes (Moda Internacional, s.f.).

Filosofía

La garantía del éxito a través de la aplicación cuidadosa del sistema en beneficio de sus integrantes, logrando así, su crecimiento personal, profesional y económico. La creatividad, las propuestas, la iniciativa, el trabajo en equipo y especialmente en el liderazgo, elementos fundamentales para la consolidación de sus objetivos.

Creen en la alta capacidad de la mujer para desempeñarse en el ámbito laboral aportando sus logros a las personas que la rodean, especialmente a su familia.

Creen en productos de alta calidad, tanto en su concepción como en materiales y uso, los cuales deben superar las expectativas de los consumidores.

Creen en la moda, en su impacto emocional positivo y en la posibilidad de llegar oportunamente a un número importante de consumidores que deseen sentirse cómodos y atractivos por medio de sus propuestas.

Creen en el respeto por todas las personas, especialmente por aquellas que de una u otra forma hacen parte de la operación, el cual se traduce en relaciones a largo plazo, trabajo en equipo, soluciones concertadas y ambientes laborales propicios.

Creen en la educación y capacitación, así como en las actividades necesarias para un mejoramiento continuo.

Creen en el progreso económico y crecimiento personal de empleados, proveedores e inversionistas (Moda Internacional, s.f.).

1.4 Planteamiento del problema

El plan estratégico y organización estructural, se fundamenta en la necesidad que tiene la empresa Moda Internacional Ecuador de normar sus actividades y más aún, que su ámbito de acción está creciendo y la administración debe encaminarla económicamente hacia al futuro.

Cambios constantes del mercado como restricciones a las importaciones, competencia desleal, han hecho que se generen problemas en el área comercial de la empresa generando disminución de las ventas y mercado.

1.5 Justificación e importancia

1.5.1 Justificación teórica

La planificación estratégica es una herramienta que ayuda a desarrollar e implementar planes que permitan alcanzar los objetivos planteados dentro de un área de trabajo los mismos que deben estar alineados al de la organización.

Esta herramienta permite construir un esquema de las actividades que se están realizando y los responsables que las están ejecutando y hacia donde se pretende llegar.

La implementación de una herramienta de planificación permitirá responder a preguntas como:

- ¿Quién es la empresa dentro del mercado de venta directa?
- ¿Qué capacidad tiene y que puede hacer ante la demanda de clientes?
- ¿Qué problemas enfrenta dentro del mercado?
- ¿Qué asuntos críticos dentro del desarrollo comercial debe responder con prioridad?
- ¿Cómo debe situar sus recursos?

1.5.2 Justificación metodológica

Para la realización de la planificación estratégica se debe tomar en cuenta varios ejercicios que permitan obtener la información necesaria, y estos son:

- Análisis Situacional (Misión, Visión, Políticas, Estrategias Actuales)
- Identificación de actividades y Responsables

- Desarrollo de un análisis FODA de las diferentes líneas dentro de Moda Internacional.
- Desarrollo de Estrategias comerciales para el incremento de ventas Desarrollo de una metodología de Monitoreo para el cumplimiento de las estrategias planteadas.

1.5.3 Justificación práctica

Debido a las dificultades comerciales dentro de Moda Internacional es importante la elaboración de la planificación estratégica ya que con la aplicación de esta herramienta las metas planteadas como Multinacional deben mejorar año tras año, tales como el crecimiento en ventas y geográfico.

1.6 Hipótesis

Con la Planificación Estratégica se incrementarán las ventas y se enfrentará a la competencia.

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo General

Diseñar un plan Estratégico Comercial para Moda Internacional Ecuador 2013-2018.

1.7.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa
- Formular estrategias que permitan alcanzar las metas del área comercial.
- Diseñar el POA (Plan Operativo Anual)

- Ejecutar las estrategias mediante un plan piloto
- Evaluar los resultados mediante un control estratégico

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Introducción

Con el avance de la tecnología y comunicación las empresas encontraron en esta herramienta una manera de mantener control sobre las actividades de la empresa con la finalidad de poder tomar decisiones más acertadas.

2.2 ¿Qué es la planificación?

La planificación se refiere a las acciones llevadas a cabo para realizar planes y proyectos de diferente índole.

La planificación desde el punto de vista de diferentes pioneros de la administración:

“George Terry

La planificación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales.

Idalberto, Chiavenato

La planificación es una técnica para minimizar la incertidumbre y dar más consistencia al desempeño de la empresa.

David, Ewing

La planificación es en gran medida la tarea de hacer que sucedan cosas que de otro modo no sucederían” (Lizcano, 2012).

La planificación es la primera función administrativa porque sirve de base para las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro.

La planificación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible.

La planificación determina donde se pretende llegar, que debe hacerse, como, cuando y en qué orden debe hacerse (Lizcano, 2012).

La planificación es la parte que opera la ejecución directa de los planes, que serán realizados y vigilados de acuerdo al planteamiento señalado durante el proceso de planeación.

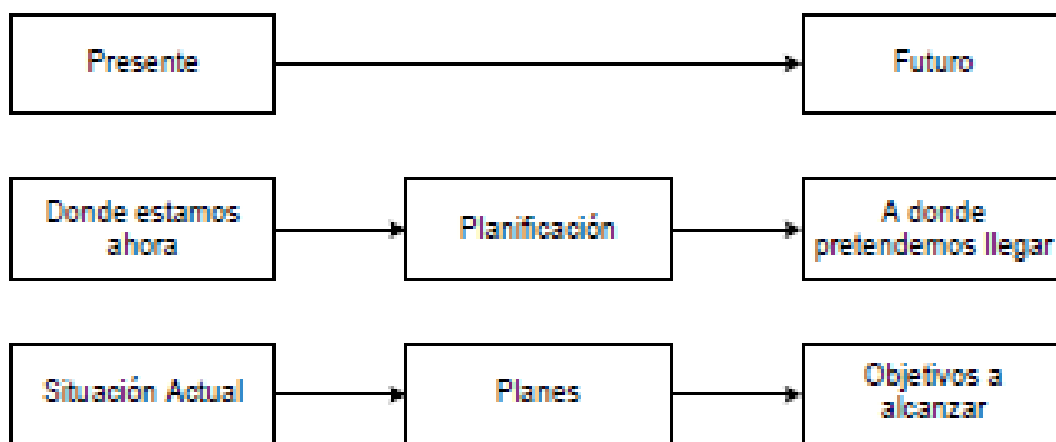


Figura 1: Premisas de Planificación

Fuente: (Costa, s.f.)

2.2.1 Importancia de la Planificación

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planificación para su crecimiento y bienestar a largo plazo.

Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio (Costa, s.f.).

Supone un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de planificación. Ayuda a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad (Barriga, 1997)

Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.

Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos. Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina. Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito. Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.

Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades. Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación (Costa, s.f.).

Fundamentos de la Planificación Comercial

La planificación comercial se integra dentro de la planificación estratégica de la empresa, que es el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno, y la selección de un compromiso estratégico entre estos dos elementos que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos con relación a la empresa (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 2000).

La planificación comercial se enfoca mediante un proceso que parte del análisis de la situación que engloba el nivel externo, que incluye un análisis de mercado, de la competencia, del sector y del entorno, y un análisis interno por otra parte, que incluye el análisis de las áreas de marketing, producción, finanzas, organización y otros como personal e investigación y desarrollo.

En el análisis externo detectaremos las oportunidades y amenazas, mientras que en el interno conoceremos los puntos fuertes y débiles de la empresa.

El análisis de la situación da paso a la fase de formulación que incluye el establecimiento de los objetivos comerciales y la consiguiente evaluación y selección de la estrategia comercial más adecuada.

Tras este segundo paso en la planificación comercial sigue la función de implementación para poner en práctica los programas de marketing mix, que en una fase posterior serán controlados a fin de observar las desviaciones que se puedan haber ocasionado respecto del objetivo inicial (Reinares, 2014).

Análisis de Situación (DAFO)

El análisis de situación pretende realizar una evaluación de la empresa con relación a su producto - mercado. Dado que la planificación comercial se engloba dentro de la planificación estratégica buena parte del análisis de situación vendrá establecido por los niveles jerárquicos más elevados del departamento de marketing (Reinares, 2014).

2.2.2 Análisis Externo (Amenazas y Oportunidades)

El análisis externo consiste en la identificación de las amenazas y oportunidades derivadas del producto - mercado en el que se desarrolla una empresa. Se estructura en:

2.2.2.1 Análisis del Mercado

Tiene por objeto la determinación de los consumidores objetivo, así como sus características esenciales. Entre las actividades que se incluyen pueden distinguirse entre:

- Aspectos globales: tamaño de mercado, potencial de crecimiento y evolución de la demanda, segmentos de mercado específicos, necesidades y deseos del consumidor.
- Aspectos de comportamiento: hacen referencia a cuestiones relacionadas con el proceso de compra del consumidor y su conducta y aquellos otros factores que lo determinan, como el grado de conocimiento del producto, percepciones, actitudes y motivaciones del consumidor (Reinares, 2014).

2.2.2.2 Análisis de la Competencia

Incluye tanto la identificación de los consumidores actuales y potenciales como en la evaluación de los mismos. Se trata de un análisis imprescindible, puesto que no basta con que en el marketing se dé una orientación al cliente, sino que además la oferta de la empresa debe ser mejor que la de los competidores.

Los factores a analizar en los competidores son:

Análisis de los objetivos.

Líneas de producto.

Precios.

Publicidad y promociones.

Canales de distribución.

Recursos humanos y financieros.

De este análisis se desprenderán aquellos puntos fuertes o débiles de nuestra empresa con relación a la competencia de manera que sea más fácil evaluar nuestras ventajas y debilidades competitivas (Reinares, 2014).

2.2.2.3 Análisis del Sector

Este análisis del sector tiene como objetivo determinar tendencias, segmentos de mercado y factores de clave de éxito, los cuales pueden significar tanto oportunidades como amenazas para la empresa (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 1997).

Los factores en los que se suele centrar el análisis del sector son: Número, características y estructura de las empresas del sector, tanto proveedores, distribuidores y clientes.

De este análisis se obtiene la identificación de oportunidades de negocio en cuanto a nuevos productos y necesidades o riesgos actuales y futuros de nuestra empresa (Reinares, 2014).

2.2.2.4 Análisis del Entorno

La empresa en su relación con el entorno debe mostrarse con una capacidad permanente de adaptación. Este entorno está formado por un conjunto de factores no controlables por la empresa, por lo que tan pronto pueden limitar como impulsar su desarrollo.

Se puede agrupar en la siguiente categoría de factores:

Factores económicos generales: política monetaria y fiscal.

Factores político-legales: legislación, actuaciones de gobierno.

Factores sociológicos y culturales: demografía, estilos de vida.

Factores tecnológicos: innovación, procesos productivos, métodos de gestión.

Del análisis de los factores del entorno podrán deducirse los condicionantes de la actuación de la empresa, pero no únicamente en sentido negativo, sino también como factores que ayuden a reconducir su actuación hacia un nuevo desarrollo (Reinares, 2014).

2.2.2.5 Análisis Interno (Debilidades y Fortalezas)

Consiste en la evaluación de los aspectos del marketing, producción, finanzas, organización, personal e investigación y desarrollo de la empresa con el fin de detectar los puntos fuertes y débiles que puedan dar lugar a ventajas o desventajas competitivas (Steiner, 1998). Las variables principales a analizar son:

Marketing

Suelen analizarse:

- Línea y gama de productos.
- Imagen y posicionamiento.
- Cuota de mercado.
- Precios.
- Distribución.
- Publicidad y promociones de venta.
- Equipo de ventas.
- Servicios a clientes (Reinares, 2014).

Producción

Dentro del área productiva conviene analizar variables como:

- Capacidad de producción.
- Costes de fabricación.
- Calidad e innovación tecnológica (Reinares, 2014).

Finanzas

En el análisis de la situación financiera de la empresa hay que analizar los puntos fuertes y débiles desde los siguientes factores:

- Recursos financieros disponibles.
- Nivel de endeudamiento.
- Rentabilidad.
- Liquidez (Steiner, 1998).

2.3 Formulación de los Objetivos y de la Estrategia de Marketing

A partir del desarrollo de un análisis DAFO o de situación la empresa puede comenzar a establecer los objetivos de marketing. Estos vendrán determinados en el marco de la misión de la empresa y como contribución a los objetivos generales de la misma. Por ello, los objetivos de marketing se establecerán teniendo presentes dos cuestiones:

Deben contribuir a la consecución de los objetivos generales de la empresa.

Deben coordinarse con los objetivos del resto de áreas funcionales de la empresa.

Los objetivos de la empresa y los de cada área funcional de la misma, también denominados específicos, constituyen el sistema de objetivos de la empresa, que irá orientado a la misión de la misma o lo que es lo mismo, a la definición de lo que la empresa aspira a ser (DDW SH, 2008).

Los objetivos de marketing deben reunir unas determinadas características, deben ser:

Cuantificables.

Referidos a un determinado período de tiempo y lugar.

Realistas pero ambiciosos a fin de ser alcanzables, pero a su vez estimulantes (DDW SH, 2008).

Pese a su gran variedad los objetivos de marketing pueden relacionarse en su mayoría con algunas de las siguientes categorías:

Volumen de Ventas

Este tipo de objetivo se centrará en el crecimiento o mantenimiento de las ventas, bien por grupos de marcas, productos o en su totalidad (Kotler, 1993).

Por ejemplo: alcanzar un crecimiento medio de ventas del 10% en una línea de producto en el primer semestre en la zona sur, etc. El detalle y concreción adicional de estos objetivos dependerá, además, de la consideración de segmentos específicos de mercado y marcas (DDW SH, 2008).

Participación de Mercado

Resulta muy útil, principalmente en mercados muy competitivos y con un bajo número de competidores, establecer objetivos en términos de cuota de mercado.

Con ello se establece un objetivo de marketing en relación con la posición de la competencia. La forma más simple de definir la cuota de mercado es mediante el cociente de nuestras ventas en un determinado período de tiempo y las ventas totales del mercado en ese mismo período (DDW SH, 2008).

Beneficios y Rentabilidad

El establecimiento de un objetivo de ventas o de cuota de mercado no se relaciona con un aumento en los beneficios, así, podría suceder que disminuyéramos el precio de los productos y nuestras ventas crecieran, pero en el cómputo de beneficios nos viéramos ante un decrecimiento puesto que dicha disminución en los precios podría no ser compensada con el necesario incremento en las ventas.

Es evidente pues la contribución de la función de marketing a los beneficios de la empresa, en consecuencia, la posibilidad de establecer los objetivos de marketing con relación a los beneficios de la empresa parece ser válida.

Hay que resaltar que este objetivo no se alcanza exclusivamente mediante acciones de marketing, puesto que otros departamentos de la empresa como el de producción - reduciendo costes -, el financiero - mediante fuentes alternativas de financiación - o bien mediante innovaciones tecnológicas desarrolladas por el departamento de investigación y desarrollo, pueden contribuir también al objetivo.

Por esto, la complicación a la hora de evaluar la consecución de este objetivo vendrá dada por la evaluación de cuál ha sido la fuente real de unos determinados resultados (Reinares, 2014). Un ejemplo de un objetivo de estas características puede ser: incrementar la rentabilidad media de un establecimiento comercial en un 16% (DDW SH, 2008).

Otros objetivos asociados a variables de marketing

“Ocurre en ocasiones que asignamos como objetivo de marketing alguno que es una propia variable de marketing, como producto, precio, comunicación o distribución” (DDW SH, 2008).

Selección de la estrategia de marketing

La selección de la estrategia debe orientarse a la consecución de los objetivos de marketing establecidos. La estrategia debe entenderse como: la explicitación de las grandes opciones de la empresa que orientarán de forma determinante, las decisiones de la empresa sobre actividades y estructuras de la organización, y asimismo fijar un marco de referencia en el cual deberán inscribirse todas las acciones que la empresa emprenderá durante un determinado período de tiempo

Esta decisión comporta la implementación de un conjunto de acciones y recursos económicos que la hagan posible en un horizonte temporal (DDW SH, 2008).

Estrategias de Marketing

“Partimos en esta clasificación de un objetivo de crecimiento, bien de ventas, de participación de mercado o de beneficios” (DDW SH, 2008). En función de esto pueden establecerse tres tipos de estrategias:

Estrategias de Crecimiento Intensivo

Estas estrategias persiguen el crecimiento de ventas, beneficios o cuota de mercado mediante la actuación y concentración en los mercados y productos con los que la empresa opera.

Dentro de esta categoría estratégica distinguimos las siguientes:

Estrategia de penetración. Consiste en crecer mediante los productos existentes en los mercados actuales. Por ejemplo, Pepsi y Coca-Cola intentan aumentar su cuota de mercado con su marca clásica.

Estrategia de desarrollo del producto. Sigue concentrándose en los mercados actuales, pero busca el crecimiento a través de nuevos productos o reformulaciones de los existentes. Por ejemplo, IBM está promocionando intensivamente los ordenadores personales portátiles.

Estrategia de desarrollo de mercado. Persigue el crecimiento a través de la comercialización de productos actuales en, mercados nuevos. Esta estrategia suele pasar por una expansión geográfica, aunque puede acometerse también por otras vías como la utilización de otros canales de distribución (DDW SH, 2008).

Estrategias de Crecimiento por Diversificación

Estas estrategias persiguen un objetivo de crecimiento basándose en las oportunidades detectadas en otros mercados distintos del actual. Distinguimos las siguientes:

Estrategia de diversificación concéntrica: En ella los mercados o los productos con los que se opera tienen alguna relación comercial o técnica con los actuales. Así, por ejemplo, Sony se ha introducido en el sector cinematográfico.

Estrategia de diversificación pura: La característica que define a esta estrategia es la ausencia total de relación entre las actividades nuevas y las existentes. Puede ser un ejemplo la introducción de Coca-Cola en el mercado cinematográfico (DDW SH, 2008).

Estrategias de Crecimiento por Integración

Estas estrategias persiguen el crecimiento a través de un desarrollo que puede orientarse en tres direcciones:

Estrategia de integración hacia atrás: Consiste en adquirir o tomar una participación significativa en otras empresas proveedoras o fabricantes de productos intermedios.

Estrategia de integración hacia adelante: El control se produce sobre empresas distribuidoras.

Estrategia de integración horizontal: El control se produce sobre empresas competidoras situadas en el mismo o similar nivel de actividad productiva o comercializadora (DDW SH, 2008).

Estrategias de Marketing (Clasificación competitiva)

“Desde un punto de vista competitivo se ha establecido otra clasificación de estrategias partiendo de la cuota de mercado que poseen los productos” (DDW SH, 2008). Se distinguen las siguientes:

Estrategia de líder

Producto líder es aquel que ocupa la posición dominante en el mercado y es reconocido como tal por sus competidores. El producto o empresa líder actúa en tres direcciones:

Desarrollo de la demanda genérica: mediante nuevos usos del producto o aumentando el consumo medio per cápita.

Protección de la cuota de mercado frente a los competidores retadores mediante precios bajos o fuertes inversiones publicitarias.

Ampliación de la participación de mercado aumentando así la rentabilidad (DDW SH, 2008).

Estrategia de retador

Un producto o empresa retadora es aquella que sin ocupar la posición de líder, pretende alcanzarla.

Para ello desarrollará estrategias agresivas mediante la utilización de las mismas armas que el líder, provocando así un ataque frontal o bien a través de acciones en otras dimensiones estratégicas en las cuales el líder sea débil, ya sea esto en determinadas regiones o sub-segmentos de mercado (DDW SH, 2008).

Estrategia de seguidor

Esta estrategia es desarrollada por un competidor que tenga una cuota de mercado reducida y que adopta un comportamiento de seguimiento de las decisiones de sus competidores.

Busca, pues, una pacífica coexistencia en el mercado y actúa concentrándose en los segmentos en los que goza de mejor posición a través de una especialización que ayude a mejorar la rentabilidad en detrimento de una mayor diversificación (DDW SH, 2008).

Estrategia de especialista

La empresa que adopta esta estrategia se concentra en uno o varios segmentos, buscando en ellos un hueco de mercado específico en el que pueda mantener y

defender una posición preeminente frente a los competidores que le permita alcanzar una rentabilidad razonable y una cierta tranquilidad frente a los ataques de la competencia (DDW SH, 2008).

Programa de acciones

Una vez elaborada la estrategia de marketing es necesario prever su implementación a través de un conjunto de acciones que le den soporte y ejecución. Estas acciones deben ir enmarcadas en un horizonte temporal e ir acompañadas de un presupuesto que las haga realizables.

Este conjunto de acciones se instrumenta en los planes de marketing, cuya estructura habitual incluye:

Análisis de situación.

Objetivos de marketing.

Estrategia de marketing.

Acciones y programas de marketing mix.

Planificación temporal y presupuesto.

Seguimiento y control de resultados.

El marketing mix es el conjunto de herramientas de marketing que utilizan las empresas para conseguir sus objetivos comerciales en relación con el público objetivo. Estas herramientas las clasificamos en los que se ha denominado como las cuatro P:

Producto

Es la oferta básica del marketing, que incluye una serie de bienes y servicios dirigidos a la satisfacción de una necesidad o deseo del consumidor.

Desde un punto de vista estratégico hacia la competencia, para una misma necesidad de un consumidor pueden concurrir distintos productos. La empresa deberá buscar algún elemento que suponga una diferenciación de su producto respecto a la competencia.

Esta diferenciación puede establecerse tanto en cuanto a características objetivas del producto como la duración, prestaciones, tamaño, etc., como a características de carácter subjetivo como el prestigio, el valor, la marca y similares.

El producto contempla:

Línea y gama

Calidad

Servicios

Envase

Marca

Características

Precio

El precio representa lo que el consumidor está dispuesto a pagar por el producto, su valor en función de la satisfacción de su necesidad.

En este sentido el precio no es la traslación de los costes más un margen de beneficio, sino todo aquello que incluye la oferta comercial: servicios, calidad, marca, imagen y similares.

El precio incluye:

Niveles de precio.

Descuentos.

Condiciones de pago.

Comunicación (promoción)

Supone el principal instrumento de conocimiento del producto por parte del consumidor. La comunicación de la empresa condicionará las actitudes, las preferencias y comportamientos ante las diversas ofertas.

Las acciones de comunicación contribuirán a la creación de una imagen de marca que constituya un elemento clave en la diferenciación de los competidores. La comunicación se conforma con:

Publicidad.

Promoción de ventas.

Ventas.

Relaciones públicas.

Patrocinio.

Ferias y exposiciones.

Distribución

Comprende el conjunto de actividades y relaciones relativas al acercamiento del producto al consumidor. El número de puntos de venta, su localización y las características son elementos clave para alcanzar los objetivos de marketing establecidos.

Distribución incluye:

Canales y cobertura.

Puntos de venta.

Localización.

Logística.

Las estrategias de las variables de marketing mix se desarrollan en el ámbito táctico, pero en ningún caso deben plantearse de forma autónoma, sino que deben ser coordinadas para hacer posible la ejecución de los objetivos de marketing.

El programa de acciones deberá ser establecido detalladamente en el tiempo a través de una planificación temporal de acciones previstas, además se convertirá en realizable si va acompañado de una dotación económica.

El presupuesto de marketing vendrá conformado a su vez por diferentes presupuestos en función de las acciones a desarrollar (DDW SH, 2008).

Control de la estrategia comercial

La última fase del proceso de planificación comercial hace referencia al control del logro de los objetivos, e incluye la determinación de formas de medir este grado de consecución, la comparación entre resultados alcanzados y establecidos y el

establecimiento, en su caso, de acciones correctoras que enderecen las posibles desviaciones.

Con relación a los instrumentos de medición de resultados éstos estarán en función de los objetivos previstos. En general se distinguen los siguientes:

Nivel de facturación.

Participación de mercado.

Rentabilidad.

Intención de compra.

Fidelidad de marca.

Conocimiento de marca.

Actitudes.

Preferencias.

Imagen de marca.

Estos instrumentos deben ser concebidos como herramientas de control intermedias de modo que su utilización permita un seguimiento continuado que haga posible la detección de las posibles desviaciones respecto al objetivo a tiempo.

Además, para que el control resulte efectivo se han de dar dos condiciones complementarias:

Los objetivos deben ser formulados con la suficiente claridad, concreción y cuantificación.

La empresa requiere disponer de información regular acerca de la evolución de los instrumentos reseñados con anterioridad.

El control puede realizarse sobre diversos niveles. En este sentido se proponen cuatro tipos de control complementarios:

Control del plan anual de marketing, cuya finalidad es comprobar globalmente el cumplimiento de los objetivos previstos.

Control de rentabilidad, cuya utilidad es el control de la rentabilidad alcanzada por el producto, clientes, canales de distribución y zonas de venta.

Control de eficiencia, cuya finalidad es la evaluación de gastos y resultados de las diversas acciones.

Control estratégico, cuyo ámbito de actuación excede el del plan anual de marketing y se dirige al control de las oportunidades de mercado, procesos internos de organización comercial y a la orientación estratégica seguida.

El control estratégico sistemático y organizado de la actividad comercial, tal y como lo hemos planteado en este apartado, es conocido como marketing audit.

El marketing audit es una función de marketing que consiste en un examen extenso, sistemático, independiente y periódico del entorno, objetivos, estrategias y actividades comerciales de la empresa, con el fin de detectar amenazas y oportunidades y recomendar un plan de acción para mejorar el rendimiento comercial de la empresa.

Este tipo de control no se ciñe al ámbito de un plan de marketing, sino que su situación abarca incluso los procesos seguidos de planificación comercial (DDW SH, 2008).

CAPÍTULO III

ANÁLISIS SITUACIONAL

Análisis del macro entorno

Moda Internacional es una unidad legalmente constituida con personería jurídica, cuya administración, desarrollo y participación en el mercado nacional dependen del entorno del cual forma parte (Salgado, 2007).

Siguiendo con el proceso de Planificación Estratégica se define la situación presente de la empresa, para lo cual se seleccionan las variables del entorno macro (externo) que tienen incidencia e impacto sobre la gestión (Salgado, 2007) de Moda Internacional.

Para facilitar el análisis se consideran un conjunto de escenarios, los cuales a su vez contemplan un conjunto de factores que deben ser estudiados sistemáticamente (Salgado, 2007).



Figura 2: Macroambiente

Escenario Demográfico

Población

Según el último censo realizado en noviembre del 2010, la población total oficial del país es 14'483.499 y hay 4'654.054 viviendas

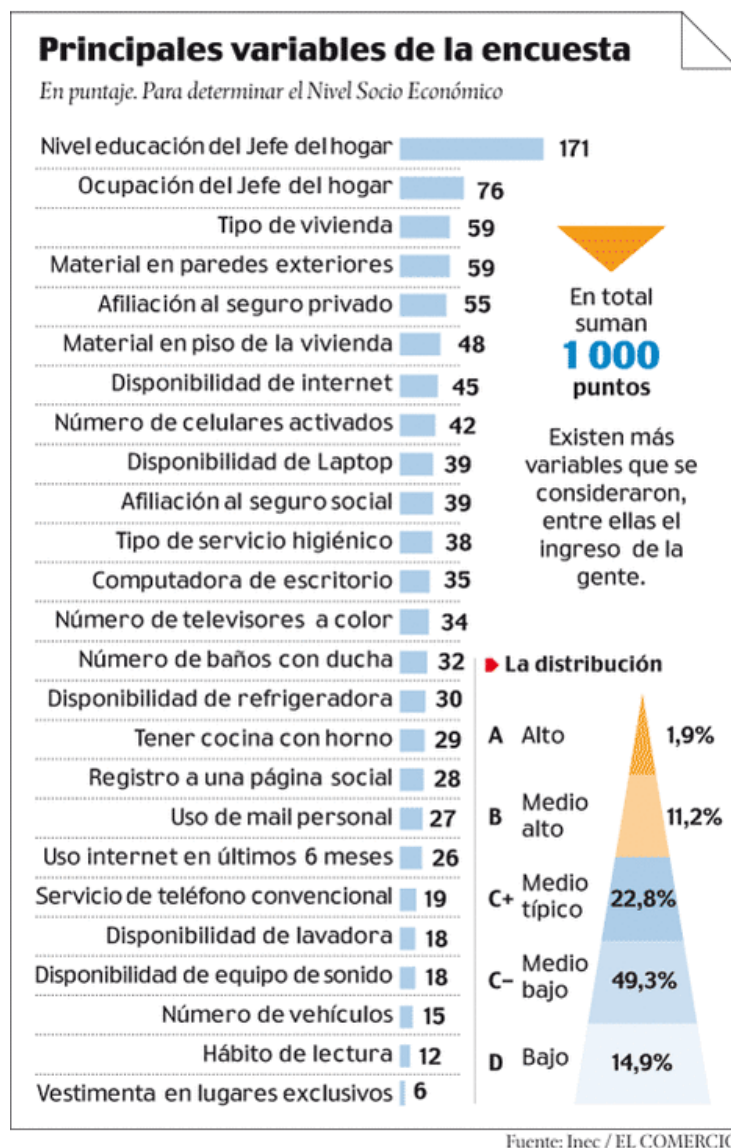


Figura 3: Población por NSE y variables de la encuesta
Fuente: (Diario El Comercio, 2011)

La población ecuatoriana se caracteriza por ser fundamentalmente joven, es así que los niños comprendidos entre los 0 y 14 años representan un tercio de la población ecuatoriana, conjuntamente se halla que el segmento comprendido entre los 15 y 64 años representa cerca del 68% de población, es decir que la población

económicamente activa del Ecuador es la de mayor proporción, y por último se aprecia que la población ecuatoriana esta igualmente repartida entre los géneros (INEC, 2010).

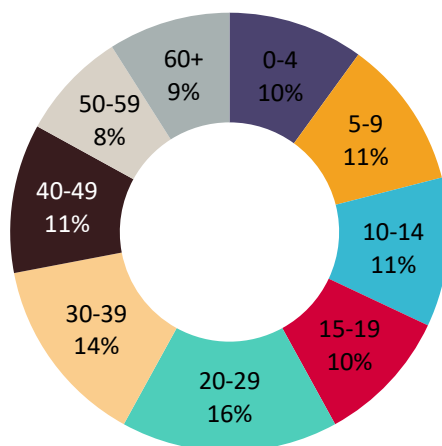


Figura 4: Distribución de la población
Fuente: (INEC, 2010)

Implicaciones para Moda Internacional

La empresa Moda Internacional con sus productos Gianni Garetti, Mi Moda y Dominio se dirigen al segmento de mercado de mayor proporción ecuatoriana, es decir a mujeres comprendidas entre los 18 y 64 años NSE ABC, siendo este de 6,987,454 que gustan de ser independientes económicamente y que aportan a sus hogares.

Oportunidad

Estos factores de la descomposición poblacional ecuatoriana son una oportunidad de bajo impacto en la comercialización de ropa, puesto que el segmento de mercado se ajusta al sector de mayor proporción ecuatoriana que son las mujeres de 18 a 64 años de edad (Salgado, 2007).

2.4 Escenario Político

Implicaciones para Moda Internacional

Moda Internacional comercializa ropa, misma que está compuesta por ropa casual y ropa de vestir, este es un rubro que en los últimos años ha despuntado significativamente sobre todo aquella proveniente de Colombia.



Figura 5: Origen de las importaciones Ecuatorianas
Fuente: (BCE, 2007)

Oportunidad

El aumento significativo de las importaciones de ropa al Ecuador, sumado a la disminución en las exportaciones que reflejan un desvanecimiento de la industria textil ecuatoriana, se muestra como una oportunidad de alto impacto para Moda Internacional, puesto que reflejan el crecimiento y aceptación del mercado ecuatoriano por prendas de vestir provenientes de países como Colombia, Estados Unidos y China, siendo esta última considerada de muy mala calidad.

2.4.1 Aranceles

Desde que entró en vigencia el arancel mixto para la importación de calzado y textiles, en junio del 2010, la medida ayudó a crecer al sector calzado en un 15% y al textil en un 9% en el 2011.

Sin embargo, la falta de capacitación de la mano de obra, tecnificación y diseño frenaron un mayor crecimiento.

El calzado y los textiles importados cancelan un arancel del 10% al valor de la adquisición, más US\$ 6 por cada par de zapato y US\$ 5,5 por cada kilo en el caso de las prendas.

Este arancel no rige para los miembros de la Comunidad Andina, el Mercado del Sur y Chile (Diario El Universo, 2012).

En tanto, las importaciones de calzado y prendas de vestir no han registrado una caída en términos monetarios, aunque en volumen el calzado tuvo un ligero descenso.

Importación Prendas.- Según datos del Servicio Nacional de Aduana (Senae), la importación de prendas y sus complementos creció en un 55,67% en el 2011, es decir, subió de US\$ 140,84 millones a US\$ 219,25 millones.

Calzado y accesorios.- Este creció de US\$ 104,45 millones en el 2010 a US\$ 131,60 millones en el 2011. Pero el volumen de importación se redujo de 8,47 millones de kilos a 8,08 millones (Diario El Universo, 2012).

Implicaciones para Moda Internacional

Para la ropa importada de Colombia rige un arancel 0% debido a convenios comerciales logrados entre los países pertenecientes a la CAN, así al ingresar la mercadería el desembolso de impuestos recae sobre el pago del IVA (Salgado, 2007).

Oportunidad

La existencia de acuerdos multilaterales con países como Colombia, Bolivia y Perú a través de la CAN, permiten una reducción de aranceles, lo cual se convierte en una oportunidad de mediano impacto puesto que este no encarece a los bienes importados por Moda Internacional (Salgado, 2007).

2.4.2 PIB

El PIB es el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional durante un período de tiempo determinado que generalmente es un trimestre o un año (Salgado, 2007).

PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONOMICA

Miles de dólares de 2000

Ramas de actividad \ Años CIIU CN	2010 (p)	2011 (p)	2012 (prev)	2013 (prev)
A. Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca	2.504.205	2.664.347	2.770.684	2.872.67
1. Cultivo de banano, café y cacao	563.747	629.290	646.281	663.73
2. Otros cultivos agrícolas	900.477	928.718	975.154	1.023.91
3. Producción animal	373.299	376.964	397.697	415.58
4. Silvicultura y extracción de madera	224.535	249.704	264.686	275.27
5. Productos de la caza y de la pesca	442.147	479.671	486.866	494.18
B. Explotación de minas y canteras	3.352.861	3.498.331	3.547.895	3.694.01
6. Extracción de petróleo crudo y gas natural	2.871.800	2.970.199	3.004.082	3.193.82
7. Fabricación de productos de la refinación de petróleo	384.654	422.170	433.612	385.58
8. Otros productos mineros	96.407	105.962	110.200	114.60
C. Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	3.511.421	3.752.172	4.006.809	4.154.45
9. Carnes y pescado elaborado	1.208.378	1.252.001	1.319.609	1.375.03
10. Cereales y panadería	104.726	106.280	113.613	117.13
11. Elaboración de azúcar	128.402	148.078	148.078	149.11
12. Productos alimenticios diversos	320.972	330.731	366.781	373.01
13. Elaboración de bebidas	149.714	170.278	205.866	214.92
14. Elaboración de productos de tabaco	13.282	11.294	11.294	11.28
15. Fabricación de productos textiles, prendas de vestir	497.362	517.866	554.117	584.03
16. Producción de madera y fabricación de productos de madera	286.426	313.660	329.029	329.02
17. Papel y productos de papel	139.080	145.022	148.067	152.50
18. Fabricación de productos químicos, caucho y plástico	293.709	333.377	362.047	378.70
19. Fabricación de otros productos minerales no metálicos	226.837	258.081	270.727	285.07
20. Fabricación de maquinaria y equipo	136.078	158.778	170.686	177.51
21. Industrias manufactureras n.c.p.	6.455	6.726	6.894	7.06
D. Suministro de electricidad y agua	213.908	280.138	299.748	311.43
22. Suministro de electricidad y agua	213.908	280.138	299.748	311.43
E. Construcción y obras públicas	2.386.948	2.887.700	3.055.187	3.226.27
23. Construcción	2.386.948	2.887.700	3.055.187	3.226.27
F. Comercio al por mayor y al por menor	3.724.601	3.960.725	4.176.651	4.328.43
24. Comercio al por mayor y al por menor	3.724.601	3.960.725	4.176.651	4.328.43
G. Transporte y almacenamiento	1.837.464	1.949.963	2.053.311	2.155.97
25. Transporte y almacenamiento	1.837.464	1.949.963	2.053.311	2.155.97
H. Servicios de Intermediación financiera	633.223	703.529	741.444	781.40
26. Intermediación financiera	633.223	703.529	741.444	781.40
I. Otros servicios	4.082.686	4.463.469	4.753.594	4.948.48
27. Otros servicios	4.082.686	4.463.469	4.753.594	4.948.48
J. Servicios gubernamentales	1.233.930	1.264.078	1.331.074	1.384.31
28. Servicios gubernamentales	1.233.930	1.264.078	1.331.074	1.384.31
K. Servicio doméstico	31.724	30.121	30.121	30.42
29. Servicio doméstico	31.724	30.121	30.121	30.42
Serv. de intermediación financiera medidos indirectamente	-832.597	-923.835	-956.013	-991.01
Otros elementos del PIB	2.302.944	2.397.452	2.416.058	2.454.18
PRODUCTO INTERNO BRUTO	24.983.318	26.928.190	28.226.563	29.351.06

Figura 6: PIB
Fuente: (BCE, 2007)

Implicaciones para Moda Internacional

Para la empresa Moda Internacional, como para las empresas de cualquier sector, el incremento de la producción total ecuatoriana, aún si está dada por una mayor producción petrolera expresa una mayor estabilidad económica y social que apunta a un crecimiento de las empresas en general (Salgado, 2007).

Oportunidad

Es una oportunidad de bajo impacto, puesto que el PIB no refleja la situación económica y social de los ecuatorianos, pero sirve como referente de la riqueza que mueve al país, y al estar en crecimiento, asegura que el comercio se mantendrá o crecerá por el momento (Salgado, 2007).

2.4.3 Desempleo y Subempleo

Actualmente el Ecuador es un país con altos índices de desempleo siendo ésta una realidad palpable y uno de los principales motivos que genera altos índices de migración, ya que limita la capacidad de crecimiento económico global, este índice se ubicó en 5% en Diciembre 2012 (Salgado, 2007) (BCE, 2013).

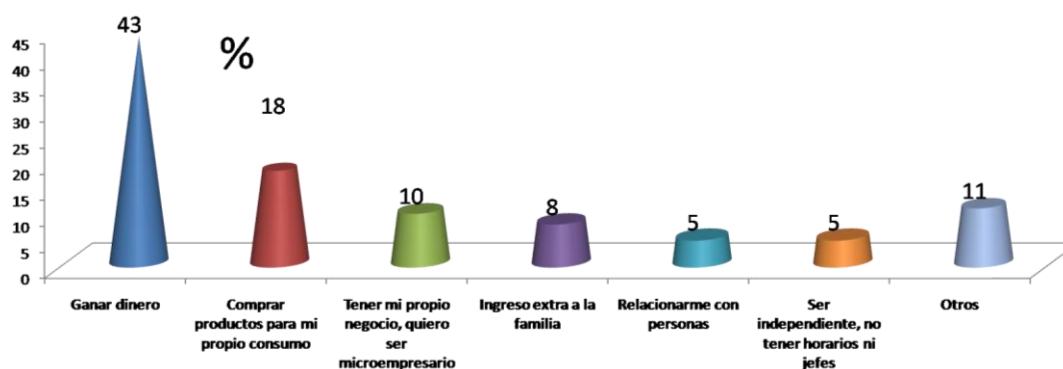


Figura 7: Motivación Venta directa

Fuente: (Asociación Ecuatoriana de venta directa, s.f.)

Implicaciones para Moda Internacional

Los bajos sueldos y salarios junto con el desempleo y subempleo, no constituyen una amenaza efectiva para Moda Internacional, ya que gracias a estos factores la empresa facilita su proceso de construcción de redes de distribución, conformando equipos de mujeres comprendidas entre los 18 a 64 años, que son el porcentaje mayor de mujeres desempleadas, y que además son quienes más desean generar recursos para sus hogares.

Adicionalmente este equipo de mujeres es el grupo objetivo de la empresa, es decir son consumidoras activas de la ropa que comercializa la empresa, por tanto los beneficios se consiguen atrayendo a un número cada vez mayor de vendedoras que a la vez son consumidoras (Salgado, 2007).

Oportunidad

Estos factores son una oportunidad de alto impacto en mercados como el ecuatoriano, porque los altos índices de desempleo de las mujeres, ha logrado formular nuevas alternativas de empleo como las ventas directas o vendedores independientes. Por tanto es una gran ventaja de crecimiento para Moda Internacional, porque se puede disponer de mano de obra para la construcción de redes de distribución fundamentadas en la venta directa (Salgado, 2007).

2.4.4 Pobreza

La dolarización no ha logrado frenar el aumento de la pobreza en el Ecuador aunque la divisa estadounidense disminuyó su avance, según se desprende de una encuesta

del Instituto de Estadísticas y Censos INEC. En los sectores urbanos del país 4 de cada 10 personas sobreviven con menos de 2,7 dólares al día y el 41,4 % de la población urbana, es decir, 3,21 millones de personas, es pobre en las ciudades ecuatorianas, mientras que 586.000 ciudadanos son indigentes, según los datos del INEC (Salgado, 2007).

Implicaciones para Moda Internacional

Los productos de Moda Internacional se dirigen a un segmento de mercado medio y medio alto, es decir se enfocan en la porción minoritaria de la población, la cual representa cerca del 30%, limitando el tamaño del mercado (Salgado, 2007).

Amenaza

Para el mercado ecuatoriano y para Moda Internacional en particular la pobreza representa una amenaza de mediano impacto, pues es sinónimo de escasez, y por ende de bajos niveles de consumo, además de que limita el tamaño del mercado ecuatoriano a un tercio de la población (Salgado, 2007).

2.4.5 Fechas Comerciales

Las fechas festivas del Ecuador en las que se reportan el mayor número de ventas de productos textiles son:

Tabla 1:*Fechas comerciales Ecuador*

Fecha	Efeméride
25 de Diciembre	Navidad
31 de Diciembre	Año nuevo
14 de Febrero	San Valentín
8 de marzo	Día de la mujer
2do. Domingo de mayo	Día de la madre

Fuente: (Salgado, 2007).

Implicaciones para Moda Internacional

Moda Internacional presenta incrementos importantes en sus ventas sobre todo en aquellos meses donde se ofrecen obsequios a las mujeres por días especiales, como en las fechas enumeradas anteriormente (Salgado, 2007).

Oportunidad

Este factor es considerado una oportunidad de mediano impacto para todas las empresas, Y resulta positivo para Moda Internacional ya que contribuye a mantener un volumen de ventas favorables en los meses que contiene fechas festivas (Salgado, 2007).

2.4.6 Tendencias de Moda

En los años 70 el destape sirvió de base para la nueva industria textil. Para estos días el color, diseño y la creatividad marcan la tendencia que creció de la mano con los dictámenes de la moda.

La ropa pasa a ser un accesorio que interpreta perfectamente las necesidades, preferencias y opiniones de la mujer moderna, confirmando que ropa y la autoestima están íntimamente ligadas (Salgado, 2007).

Implicaciones para Moda Internacional

Moda Internacional tiene la ventaja de contar con productos de excelente calidad, reconocidas por la vanguardia y comodidad de sus diseños, tanto nacional como internacionalmente.

Es decir que cumple con las demandas del mercado, al ofrecer líneas siguen las tendencias del mercado (Salgado, 2007).

Oportunidad

Las tendencias de moda, son una oportunidad de alto impacto, ya que con esto asegura la aceptación de la ropa en el mercado, así como su diferenciación de los competidores directos (Salgado, 2007).

2.5 Escenario Político Legal

2.5.1 Corrupción

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

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

Además figura entre los países de América Latina que registran la mayor decepción por sus gobernantes, nivel que se mide en una aprobación de apenas el 22% de las personas, solo un 43% de ecuatorianos cree en la democracia (Salgado, 2007).

Implicaciones para Moda Internacional

El enriquecimiento exagerado en la clase política del país, significa el empobrecimiento de cientos de ciudadanos, lo cual no es beneficioso para la sociedad en general. Para Moda Internacional la corrupción limita el tamaño de los mercados reduciéndolos a las clases más pobres de la sociedad, además crea incertidumbre y malestar en los consumidores, reduciendo las adquisiciones de prendas textiles (Salgado, 2007).

Amenaza

La corrupción es considerada una amenaza de mediano impacto debido a que genera crisis sociales y políticas, que acarrearán problemas de índole financiero en el ámbito nacional, adicionalmente disminuye los niveles de confiabilidad del país y limita la inversión extranjera (Salgado, 2007).

2.5.2 Escenario Tecnológico

Dentro de este aspecto se puede encontrar diferentes programas de computación que pueden ayudar a la empresa a cumplir sus funciones con eficiencia y eficacia sobre todo en el manejo de inventarios en bodegas, sistemas de control de clientes y cartera (Salgado, 2007).

Implicaciones para Moda Internacional

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

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

Oportunidad.

Todo avance tecnológico aplicado a una empresa representa una oportunidad de mediano impacto, ya que ofrece ventajas, con herramientas diseñadas para dar respuestas de forma rápida y sencilla a todas y cada una de las necesidades que plantea un entorno de estas características (Salgado, 2007).

2.5.3 Venta Directa

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

En Latinoamérica 2 países producen por medio de este canal ventas superiores al billón de dólares: Brasil con 2.8 Billones de dólares y México con 3.1 Billones de dólares (Salgado, 2007).

Implicaciones para Moda Internacional

Moda Internacional se desarrolla en el mercado ecuatoriano aplicando el Network Marketing o Marketing Multinivel. A través de este sistema se emplea a vendedoras independientes, quienes a su vez son consumidoras de los productos, para que comercialicen la ropa mediante visitas directas al lugar de trabajo o domicilio de las clientas.

Los beneficios para la empresa se reportan tanto en el ahorro en costos de publicidad, puntos de ventas y distribución en general, así como en el reclutamiento de personal de ventas, quienes a su vez son consumidoras y vendedoras de los productos (Salgado, 2007).

Oportunidad

Las ventas directas y su evolución se muestran como una oportunidad de alto impacto para la empresa Moda Internacional, ya que como muestra la tendencia global,

las ventas directas son el canal de distribución que permitirá mayor acaparamiento y participación del mercado ecuatoriano, así como la vía para una mayor obtención de utilidades (Salgado, 2007).

2.5.4 Imagen Internacional

La imagen internacional constituye una dimensión valorativa que se ha visto afectada durante los últimos mandatos en el país, debido a las crisis económicas y políticas que ha soportado en los últimos años. Los últimos presidentes ninguno ha cumplido sus promesas de generar empleo y restablecer la confianza en las instituciones, por el contrario el país ha presentado un constante crecimiento en la pobreza que alcanza a más del 60% de la población (Acosta, 2002).

Implicaciones para Moda Internacional

Debido a ello existe el descontento de la comunidad internacional y sobre todo de los garantes, lo que crea controversias y dudas en los inversionistas extranjeros. Esta mala imagen internacional a Moda Internacional le podría importunar en acuerdos comerciales futuros con empresas de producción de prendas de vestir (Salgado, 2007).

Amenaza

A pesar de los múltiples problemas existentes en el país, la imagen internacional constituye una amenaza de bajo impacto, ya que las empresas en el exterior siguen viendo al país como un mercado atractivo para la inversión, de igual manera este

conflicto no representa una interferencia en las empresas nacionales para continuar con su desenvolvimiento normal en el mercado (Salgado, 2007).

Tabla 2:

Matriz de resumen de Oportunidades y Amenazas del Macro ambiente

AMENAZAS		IMPACTO		
N	FACTOR	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Corrupción		x	
2	Pobreza		x	
3	Imagen Internacional de Ecuador		x	
OPORTUNIDADES		IMPACTO		
1	Mercado de mayor proporción mujeres 18 -64 años		x	
2	Bajos índices inflacionarios		x	
3	Aumento de las importaciones de ropa al Ecuador	x		
4	Importación con arancel 0		x	
5	Empleo y desempleo			x
6	Ventas en fechas festivas		x	
7	La tendencia de ropa	x		
8	Los avances en software para la administración		x	
9	Evolución en el ámbito mundial de ventas directas	x		

2.6 Análisis del Micro Entorno

Dentro del microambiente se evaluará las fuerzas cercanas a la compañía que influyen en la capacidad para satisfacer a los clientes y actúan en el entorno inmediato a la empresa, al final usando el modelo de las 5 fuerzas de Porter se determinará las amenazas y oportunidades (Salgado, 2007).

2.6.1 Clientes

La empresa Moda Internacional actualmente trabaja con 2 puntos de venta y 140 directoras a nivel nacional que manejan en promedio grupos de 70 personas.

Los puntos de ventas propios 2 locales, 1 en la ciudad de Quito, y 1 local ubicado en la ciudad de Guayaquil, que reciben alrededor de 120 clientes diarios.

140 Directoras que manejan una red de alrededor 70 personas cada una.

Implicaciones para Moda Internacional

Debido a que no existe una mayor organización entre los clientes no se dan exigencias en materia de reducción de precios, adicionalmente que Moda Internacional comercializa las prendas cumpliendo con el listado de precios entregado por la regional (Salgado, 2007).

Oportunidad

Moda Internacional se rige a una regional y su sistema de ventas directas permite captar un gran número de clientes mediante el marketing multinivel dentro de un segmento de mercado bastante amplio como es el de mujeres de 18 a 64 años ABC.

2.6.2 Consumidores

Los consumidores finales en este caso compran la ropa para su uso personal o para su familia y están satisfaciendo necesidades de vestimenta, y deseos de elevación de la autoestima.

Estos constituyen el llamado mercado de consumidores, al que la empresa Moda Internacional se dirigirá mediante el empleo de sistemas de venta de multinivel (Salgado, 2007).

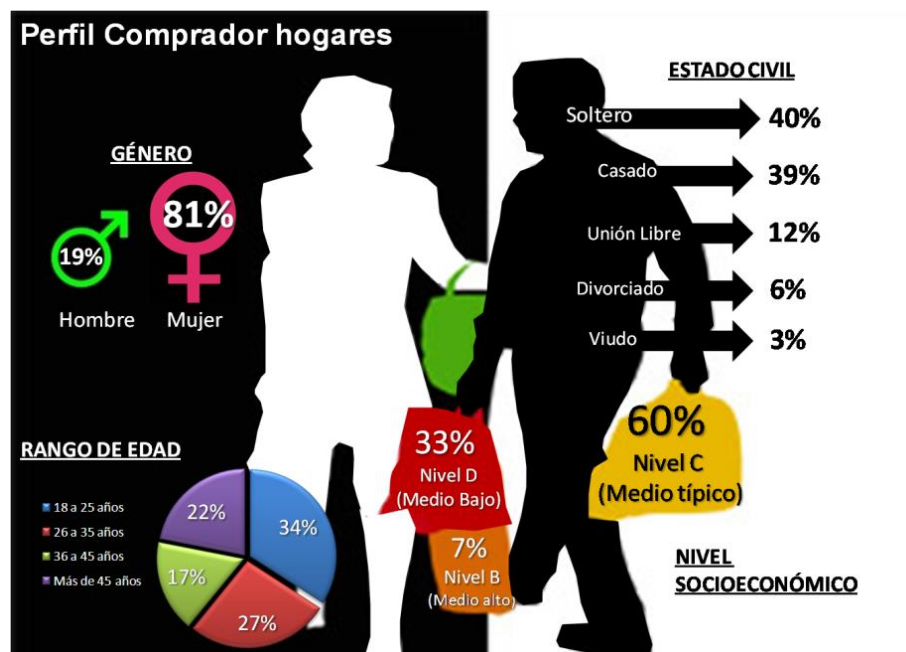


Figura 8: Perfil del comprador
Fuente: Moda Internacional

Oportunidad

Los clientes minoristas actualmente son el motor de la importadora debe realizarse un continuo seguimiento de estos por el flujo económico de la empresa, estableciendo formalmente estrategias que busquen la fidelización de estos clientes a la empresa, así como un plan de ventas para captar al consumidor final (Salgado, 2007).

2.6.3 Proveedores

El 100% de sus proveedores son colombianos, concentrando la entrega de materia prima en 3 proveedores tanto en telas como apliques para la ropa, que es fabricada en los talleres de Moda Internacional en la ciudad de Cali, Colombia y posteriormente enviados hacia Ecuador.

Implicaciones para Moda Internacional

Constantemente se observan las tendencias de los precios de las principales materias primas, un incremento en los costos de materiales podría obligar a incrementar los precios de la ropa que comercializa Moda Internacional, lo cual afectaría negativamente el volumen de ventas de la compañía, tomando en cuenta que la ropa se la envía desde Colombia los costos de importación se elevarían también.

Amenaza

Por tanto este abastecimiento de ropa desde un solo punto es una amenaza de mediano impacto para Moda Internacional, porque de existir algún problema en la entrega de la mercadería se quedarían sin poder cubrir el mercado lo cual afecta las ventas directamente.

2.6.4 Competencia

Moda Internacional debe imponer la ventaja estratégica enérgicamente de sus productos frente a los de la competencia, en la mente de los consumidores (Kotler, 1993).

La competencia para Moda Internacional y para el resto de mercado de Ropa, está representando por los productos de marca R&B importaciones.

Pese a existir una cantidad importante de marcas sobre todo de origen colombiano, R&B es la marca referente en calidad, precios e incluso estrategias de comercialización (Salgado, 2007).

Por esto se decide mencionar a las principales marcas que comercializan sus productos mediante el sistema de ventas multinivel:

- R & B
- Jonsen
- Nivi

Implicaciones para Moda Internacional

La empresa Moda Internacional trabaja exclusivamente con la empresa Moda Internacional Colombia, quien es el único proveedor de la ropa.

Amenaza

La rivalidad en estrategias de comercialización principalmente con sistemas de ventas de multinivel, son una amenaza de alto impacto para Moda Internacional, ya que aumenta la cantidad de oferentes de productos textiles, volviendo difícil la competencia en el mercado, en adición al posicionamiento de marcas como R & B y sus constantes campañas publicitarias y de promoción (Salgado, 2007).

2.6.5 Nuevos Entrantes

Un mercado o segmento no es atractivo dependiendo de sí las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado (Salgado, 2007).

Implicaciones para Moda Internacional

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

La inversión de capital mínima necesaria para montar una importadora de ropa es otra barrera de entrada, pues esta es de por lo menos USD 50.000.

La localización de las empresas productoras tiene que ser en Colombia o Perú, tanto por la disminución de costos de transporte al Ecuador, así como la carencia de un arancel por acuerdos de la CAN.

Por tanto competidores que quieran traer ropa de otros países, irremediablemente pagarán mayores costos y por ende perderán competitividad en el mercado (Salgado, 2007).

Oportunidad

La localización en el área Andina y el reducido tamaño del mercado ecuatoriano, son una oportunidad de alto impacto para Moda Internacional, ya que le aseguran que el número de competidores minoristas no se incrementará excesivamente en los próximos años (Salgado, 2007).

2.6.6 Productos Sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales, y la situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria (Salgado, 2007).

Implicaciones para Moda Internacional

No existe un producto sustituto a la ropa, pero para este análisis se consideró el sustituto de la ropa en función del sistema de comercialización que emplea la empresa importadora y sus minoristas.

Así, existen marcas que únicamente se comercializan en puntos de venta como locales comerciales, almacenes y tiendas de descuento (Salgado, 2007).

Amenaza

La ropa distribuida mediante puntos de venta es una amenaza de mediano impacto para Moda Internacional, ya que por lo general las prendas se comercializan por precios superiores por lo que su ganancia es más elevada, así como la facilidad de llevar ese momento el producto mientras que el sistema de ventas directas se debe esperar para la entrega del pedido.

En base a las 5 fuerzas del modelo de Porter, herramienta utilizada para hacer un análisis de la atractividad de una estructura de la industria o del micro entorno de una empresa. (Salgado, 2007). El análisis se logra por la identificación de 5 fuerzas competitivas fundamentales:

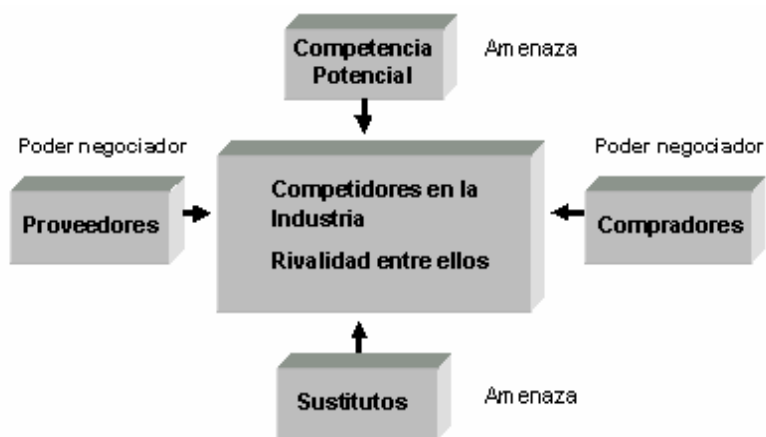


Figura 9: Fuerzas de Porter

Se determina la siguiente tabla resumen de Oportunidades y Amenazas para la empresa moda Internacional:

Tabla 3:

Matriz resumen Oportunidades y Amenazas

		OPORTUNIDADES		IMPACTO		
N	FACTOR	ALTO	MEDIO	BAJO		
1	Clientes fieles a la marca que valoran la calidad de las prendas		x			
2	Consumidores de la marca Moda Internacional que siempre están pendientes de las nuevas colección de la marca		x			
		AMENAZAS		IMPACTO		
1	Fuerte posicionamiento de R & B en el mercado Ecuatoriano	x				
2	Importar la ropa desde Colombia mediante un solo proveedor "Moda Internacional Colombia"		x			
3	Aumento de competidores que emplean la venta directa como canal de distribución	x				

Fuente: (Salgado, 2007)

2.7 Análisis Interno

2.7.1 Aspectos Organizacionales

La empresa Moda Internacional es una sociedad anónima con un capital de USD 25.000 de suscripción, el propietario es el señor William Garay, principal accionista de la importadora.

La empresa Moda internacional se estableció hace 10 años con la finalidad de participar en el mercado de comercialización de prendas y desde sus inicios ha mantenido el mismo proceso de comercialización mediante la venta directa.

Mantiene una estructura organizacional formal, puesto que no cuenta con manuales de organización, que definan las responsabilidades, acciones, cargos y que conjuntamente precisen las autoridades, relaciones jerárquicas y funcionales del personal en general (Salgado, 2007).

La empresa por tanto no posee un organigrama estructural, pero para una comprensión de la organización se representa uno de acuerdo a una entrevista realizada con la gerencia (Salgado, 2007).

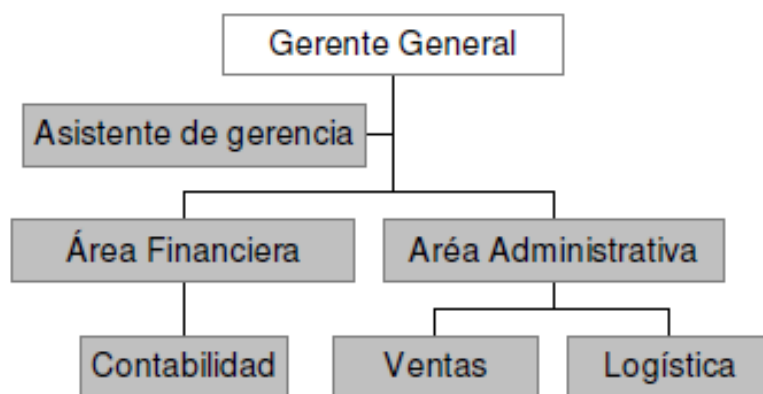


Figura 10: Organigrama

Debilidad

Moda Internacional tiene una debilidad de mediano impacto, al no contar con manuales de organización sobre todo para el control de existencias ya que esto afecta al servicio que ofrece a sus clientes; a pesar de este inconveniente el Gerente General ha desarrollado y explicado las principales actividades, responsabilidades, funciones y valores del personal que han llevado a la empresa a desempeñarse eficientemente (Salgado, 2007).

2.7.2 Área Administrativa

El área administrativa está atendida por el Sr. Adrián Camacho, Representante Legal en Ecuador y quien cumple además con las funciones de Gerente General.

2.7.3 Planificación

Para Moda su plan estratégico comercial no está propiamente concebido, la empresa no puede proyectarse a futuro ya que desconoce en qué posición se encuentra como para plantearse una meta a largo plazo.

Esta falta de planes y programas no le permiten a la empresa evaluar adecuadamente sus procesos, ocasionando que la mayoría de decisiones se tomen por la experiencia adquirida por su Gerente General (Salgado, 2007).

2.7.4 Recursos Humanos

El área de recursos humanos no se encuentra establecida y aquel que toma las decisiones con respecto al personal es el Gerente Administrativo quien considera los

perfiles y las funciones que debe desempeñar el personal, sin embargo no hay un manual o documento que sustente esta información.

Lo que se considera una debilidad, ya que ninguna persona tiene una función delimitada y no existe un método preciso de reclutamiento y selección de personal que permita trabajar con las personas más idóneas (Salgado, 2007).

2.7.5 Logística

En logística un grupo de 12 persona se encarga de la recepción de los pedidos, almacenamiento de la mercadería, control de inventarios y despachos a los clientes en las bodegas de la empresa.

En el caso en que los clientes necesitan trasladar grandes volúmenes de mercadería, o transportarla a otras ciudades, la empresa cuenta con el transporte para la entrega (Salgado, 2007).

Debilidad

La falta de planes y programas que no le permiten a la empresa evaluar adecuadamente su desempeño, ni su proyección en el futuro, se considera una debilidad de alto impacto para la empresa Moda Internacional. Además que la empresa no cuente formalmente con prácticas gerenciales para la contratación, inducción y capacitación se considera también una debilidad de mediano impacto, ya que no se consigue trabajar precisamente con el personal más calificado y de la forma más idónea (Salgado, 2007).

2.7.6 Área de Marketing

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

La atención al cliente es llevada a cabo por todo el personal de la empresa, y empieza en la comunicación de existencias y arribo de nuevas colecciones, y termina en la entrega de la mercadería en las bodegas de la empresa o en el lugar indicado por el cliente.

Cabe mencionar que la atención al cliente es uno de los pilares de Moda Internacional, ya que la gerencia es exigente con sus empleados para que estos ofrezcan un trato amable y cordial (Salgado, 2007).

Debilidad

No necesariamente el contar con un área de marketing sería una fortaleza para la empresa, pero si es importante y relevante el establecer un plan estratégico, ya que la empresa no está posicionada en la mente del consumidor llegando a niveles de recordación de marca del 9%, por lo que es necesario desarrollar estrategias y planes de comercialización para los clientes y los consumidores finales de ropa. Por tanto el no poseer un plan estratégico se constituye en una debilidad de alto impacto para Moda Internacional (Salgado, 2007).

2.7.7 Área de Financiera

En cuanto a las decisiones financieras como pedir préstamos y otorgar créditos, el señor Gerente General bajo su responsabilidad y criterio respalda su toma de decisiones en estas áreas (Salgado, 2007).

Fortaleza

Se lleva un control diario de contabilidad que permite a la empresa asegurar el conocimiento de su flujo de efectivo, así como de sus ganancias o pérdidas, el área financiera posee el capital para montar la infraestructura y la fuerza de trabajo necesario para ensamblar un sistema de ventas multinivel (Salgado, 2007).

2.7.8 Capacidad Directiva

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

Y es que Moda Internacional a través de su Gerente General demuestra poseer una gran capacidad directiva, ya que acertadamente establece previsiones de ventas, costos, y desembolsos de capital. Así también se demuestra en la gran destreza de la gerencia para resolver problemas, aprovechar las oportunidades y/o consolidar negocios con sus clientes (Salgado, 2007).

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

De la misma forma la gerencia comunica adecuadamente las acciones pertinentes para lograr conseguir y mantener el interés de los empleados, para la consecución efectiva de objetivos bien delimitados.

Adicionalmente en aquellas tareas de gran importancia y que requieren de la participación de todos en la organización, la empresa se opera en función de criterios de decisión participativa, como cuando se conforma un comité de compras para la realización de los pedidos a Moda Internacional Colombia (Salgado, 2007).

Fortaleza

La capacidad directiva del Gerente General es una fortaleza de alto impacto para Moda Internacional, ya que ha demostrado a lo largo del tiempo su capacidad para dirigir y emprender el negocio sobrellevando los problemas propios de una organización y del entorno en que se desenvuelven, todo esto se ha visto reflejado en el crecimiento de la empresa y ventas de 18% vs. El año anterior, pero esto aún no representa un nivel óptimo (Salgado, 2007).

Matriz de resumen

Tabla 4:

Matriz Resumen Fortalezas y Debilidades

		FORTALEZAS		IMPACTO		
No.	FACTOR	ALTO	MEDIO	BAJO		
1	La contabilidad es una actividad de control diario				X	
2	Existen criterios de decisión participativa				X	
3	La empresa cuenta con capital para su expansión				X	
4	Excelente atención al cliente	x				
5	Gerencia con alta capacidad de dirección	x				
		DEBILIDADES			IMPACTO	
1	La empresa no cuenta con una filosofía ni plan estratégico formal	x				
2	No cuenta con una estructura que delimite funciones y responsabilidades, manual de organización				X	
3	No cuenta con prácticas para la contratación, inducción y capacitación del personal				X	

Fuente: (Salgado, 2007)

2.8 Diagnóstico

2.8.1 Análisis FODA

Las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, serán de gran utilidad para el análisis del mercado y para el diseño de las estrategias de mercadeo que se incorporarán en el plan.

La importancia en la realización de este análisis, consiste en poder determinar de forma objetiva, que aspectos la empresa tiene ventajas respecto de la competencia y en qué aspectos necesita mejorar para poder ser competitiva (Salgado, 2007).

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

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales la empresa tiene control.
- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar la empresa en el mercado, y que son circunstancias sobre las cuales la empresa tiene poco o ningún control directo. En esto la empresa tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas (Salgado, 2007).

2.8.2 Definiciones

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, gracias a las cuales la empresa logra una ventaja competitiva y por consiguiente una posición privilegiada frente a la competencia (Salgado, 2007).

Entre las principales fortalezas son:

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

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor, mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo (Salgado, 2007).

Entre estas son:

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

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas (Salgado, 2007).

- Aumento significativo de las importaciones de ropa.
- Altas tasas de desempleo y subempleo de las mujeres.
- Tendencia marcada por la calidad y comodidad.
- Evolución de las ventas directas.
- Fechas especiales en las cuales las ventas aumentan.
- Software óptimo para el control del negocio.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atender incluso contra la permanencia de la organización (Salgado, 2007).

- Aumento de competidores que emplean ventas directas.
- Fuerte posicionamiento de R & B.
- Corrupción y crisis política.
- Pobreza.
- Fuerte competencia.

2.8.3 Matrices

Para la evaluación de las matrices interna y externa se utilizaron los siguientes criterios de ponderación (Salgado, 2007).

Tabla 5:

Medición de impacto y calificación

IMPACTO DE 1 A 5
1 Si representa un IMPACTO PEQUEÑO
3 Si representa un IMPACTO MEDIO
5 Si representa un GRAN IMPACTO
CALIFICACIÓN
1 Si representa un AMENAZA MAYOR
2 Si representa un AMENAZA MENOR
3 Si representa un OPORTUNIDAD MENOR
4 Si representa un OPORTUNIDAD MAYOR
CALIFICACIÓN
1 Si representa una DEBILIDAD MAYOR
2 Si representa una DEBILIDAD MENOR
3 Si representa una FORTALEZA MENOR

Fuente: (Salgado, 2007)

2.8.4 Matriz de Evaluación Externa

Tabla 6:

Matriz Evaluación Ambiente Externo

EMPRESA "MODA INTERNACIONAL"				
MATRIZ EVALUACIÓN AMBIENTE EXTERNO				
OPORTUNIDADES	IMPACTO	%REL	CALIF	RESULTADO PONDERADO
Aumento de importación de ropa	3	0,08	4	0,320
Desempleo mujeres	5	0,13	4	0,520
Tendencias de moda	5	0,13	4	0,520
Evolución de venta directa	5	0,13	4	0,520
Fechas especiales incrementan ventas	5	0,13	4	0,520
OPORTUNIDADES	IMPACTO	%REL	CALIF	RESULTADO PONDERADO
Aumento de competencia	3	0,08	1	0,080
Fuerte posicionamiento de R & B	3	0,08	2	0,160
Corrupción y crisis política	3	0,08	2	0,160
Pobreza	3	0,08	2	0,160
TOTAL EVALUACIÓN AMBIENTE EXTERNO	35	1		2,96

Fuente: (Salgado, 2007)

Tabla 7:*Matriz Evaluación Ambiente Interno*

EMPRESA "MODA INTERNACIONAL"				
MATRIZ EVALUACIÓN AMBIENTE INTERNO				
FORTALEZAS	IMPACTO	%REL	CALIF	RESULTADO PONDERADO
Decisión participativa	3	0,11	4	0,440
Capacidad de dirección	5	0,19	4	0,760
Excelente atención al cliente	5	0,19	4	0,760
Capacidad de endeudamiento	5	0,19	4	0,760
DEBILIDADES	IMPACTO	%REL	CALIF	RESULTADO PONDERADO
No tiene filosofías, ni manuales	3	0,11	2	0,220
No tiene plan estratégico comercial	5	0,19	1	0,190
TOTAL EVALUACIÓN AMBIENTE INTERNO	26	1		3,13

Fuente: (Salgado, 2007)

CAPÍTULO IV

3. PROPUESTA ESTRATÉGICA

3.1 Plan Administrativo

Entre todas las cosas que hacen los administradores, no hay nada que afecte de manera más radical el éxito de una compañía que la forma en que su equipo administrativo traza el proceso que esta seguirá a largo plazo, desarrolla medidas estratégicas y enfoques de negocios competitivamente efectivos y pone en práctica lo que es necesario hacer internamente para producir una correcta ejecución de las estrategias, día tras día.

El termino planificación estratégica se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualquier ajuste correctivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados (Thompson, 2000).

3.1.1 Planificación

El diseño y la formulación de un plan estratégico comercial permitirá tener un personal calificado y de esta manera dar un óptimo servicio que permita el incremento de las ventas.

Se realiza redefiniendo la administración estratégica comercial (visión, misión, valores, objetivos).

MISIÓN

Proporcionar a productos de calidad, que permita ser competitivos dentro del mercado textil con un programa de ventas multinivel generando un ingreso adicional para sus familias.

VISIÓN

MODA INTERNACIONAL en 5 años se constituirá en una empresa líder en comercialización de prendas de vestir, extendiéndose a más zonas del país aportando a la confianza en su sistema de distribución.

3.1.1.1 Valores Corporativos

Los valores corporativos de MODA INTERNACIONAL se basan en:

Honestidad y honradez

Deberá anteponerse la honestidad y honradez de todos sus miembros, propietario, trabajadores, proveedores demostrando siempre transparencia.

Respeto

Estamos comprometidos con la construcción y preservación de condiciones de vida dignas.

Lealtad

Lealtad a la empresa, al puesto, a los compañeros y así mismo.

Responsabilidad

Deberán ser responsables todas las personas que conforman la empresa en toda actividad que desarrolle.

Justicia y Solidaridad

La empresa actuará con solidaridad buscando la práctica de la mutua ayuda entre las personas, apoyamos a los grupos menos favorecidos para que puedan mejorar su calidad de vida y con justicia retribuyendo al país lo que este le ha dado.

Estos valores lo cumplirán todos los trabajadores como base fundamental del desarrollo ético y moral, para el desarrollo de las actividades dentro y fuera de la empresa.

3.2 Definición de los objetivos operativos para el área comercial de Moda Internacional

La fijación de objetivos es de suma importancia para toda empresa y constituirán los cimientos para edificar las estrategias y conseguir la consecución de resultados (Salgado, 2007).

3.2.1 Objetivo 1: Posicionamiento

1. ¿Dónde estamos?

El posicionamiento de Moda Internacional es débil en el mercado ecuatoriano, ya que actualmente no se encuentra entre las primeras 7 marcas de recordación de ropa.

2. ¿Dónde vamos según la tendencia?

La competencia ha optado por trabajar con posiciones sobre la base de atributos de comodidad, buen precio, feminidad e incluso innovación. Por lo que la posición de calidad está desocupada por el resto de empresas.

3. ¿Dónde vamos, de seguir todo igual?

Moda Internacional podría perder la exclusividad del atributo de calidad, perdiendo así una posición desocupada hasta ahora en la mente de las consumidoras.

4. ¿Dónde queremos llegar?

Moda Internacional con sus productos de excelente calidad y en el largo plazo podría llegar a ocupar el segundo sitio como marca aspirante de ropa, versus la antigua y tradicional marca R &B.

5. ¿Qué debemos hacer?

Empezar a combinar los planes de ventas directas con los otros componentes del marketing, para concordar en una sola posición y atributo de marca, que en este caso es la calidad.

6. ¿Qué más podríamos hacer?

Realizar desfiles de moda, que junto a campañas de relaciones públicas generen el publicity necesario para empezar a establecer a Moda Internacional como marca de ropa en la mente de las consumidoras.

7. Establecer el objetivo

Posicionar hasta el 2018 a Moda Internacional y su atributo de calidad en la mente de las consumidoras, obteniendo niveles de recordación superiores al 45% en los segmentos de mercado seleccionados, gracias a los esfuerzos en publicidad y ventas (Salgado, 2007).

Objetivo 2: Ventas directas

1. ¿Dónde estamos?

Actualmente Moda Internacional comercializa al por mayor sus productos y con clientes minoristas trabajan con puntos de venta y venta directa en las ciudades de Quito, Manta, Esmeraldas, Cuenca y Ambato.

2. ¿Dónde vamos según la tendencia?

La empresa R & B comercializa sus productos mediante su propio sistema de venta directa por catálogo desde hace más de 10 años. La tendencia en el mercado es usar a la venta directa como canal alternativo de distribución, debido a las ventajas que este ofrece en cobertura y reducción de costos.

3. ¿Dónde vamos, de seguir todo igual?

Si la empresa Moda Internacional no establece su propio esquema de comercialización de venta directa, esta no aprovechará las ventajas de este sistema, ni podrá expandirse y desarrollarse en la medida en que se desea.

4. ¿Dónde queremos llegar?

Establecer una unidad de negocios encargada de la comercialización de Moda Internacional mediante el sistema de venta directa por catálogo, que por un lado le permita distribuir la ropa en el mercado objetivo delimitado en esta tesis, para en el mediano plazo extenderse a otros mercados.

5. ¿Qué debemos hacer?

Desarrollar e implantar un plan de marketing que cimiente las bases para el establecimiento de un sistema de ventas directas propio de la empresa.

6. ¿Qué más podríamos hacer?

Desarrollar nuevas estrategias que se sustenten en los principios de ventas directas, logrando diferenciación del resto de empresas comercializadoras de ropa, a bajo costo y razonable rentabilidad.

7. Establecer el objetivo

Desarrollar e implantar un plan que establezca el sistema de ventas directas de Moda Internacional, logrando en su primer año de funcionamiento una rentabilidad equiparable a los USD 500,000 en los segmentos de mercado de Quito, Guayaquil, Manabí y Ambato (Salgado, 2007).

Objetivo 3: Programa de servicio de ventas directas

1. ¿Dónde estamos?

Actualmente Moda Internacional no cuenta con un programa de marketing de servicios ni para la comercialización de los productos Bésame al por mayor.

2. ¿Dónde vamos según la tendencia?

La tendencia en el mercado es usar a la venta directa como canal alternativo de distribución, debido a las ventajas que este ofrece en cobertura, servicio y deducción de costos.

3. ¿Dónde vamos, de seguir todo igual?

Si la empresa Moda Internacional no establece un programa de servicios que apoye la venta directa, esta no aprovechará por completo las ventajas de este sistema, ni logrará la diferenciación de sus principales competidores, entre los cuales se encuentra R & B.

4. ¿Dónde queremos llegar?

Establecer una red de ventas directas con empresarios independientes a la empresa, cuyo objetivo sea en todo momento brindar a las consumidoras finales una gran atención y servicio, siendo este el componente diferenciador del esquema.

5. ¿Qué debemos hacer?

Desarrollar e implantar un plan comercial que contemple un programa de servicios para el sistema de ventas directas de la empresa.

6. ¿Qué más podríamos hacer?

Desarrollar nuevas estrategias de servicio que concuerden con los principios de ventas directas, logrando diferenciación del resto de empresas comercializadoras de ropa bajo el mismo sistema.

7. Establecer el objetivo

Crear e implantar un programa de servicios que se ajuste con los principios del sistema de ventas directas, logrando que el porcentaje de recompra de ropa llegué al 90% en los segmentos de mercado de Quito, Guayaquil, Manabí y Ambato (Salgado, 2007).

3.3 Estrategias para el cumplimiento de objetivos

Los objetivos y las estrategias están estrechamente ligados, mientras el objetivo revela qué se pretende alcanzar, la estrategia indica cómo se va alcanzar el objetivo propuesto. Por esta razón es de vital importancia para la empresa Moda Internacional definir las estrategias ya que permitirá el desarrollo y progreso en las áreas que se proponga (Salgado, 2007).

Estrategias de Desarrollo	Básicas	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo en Costos - Diferenciación - Concentración 	
	Crecimiento	Crecimiento Intensivo	<ul style="list-style-type: none"> - Penetración de mercados - Desarrollo de mercados - Desarrollo de productos
		Crecimiento por Integración	<ul style="list-style-type: none"> - Integración hacia arriba - Integración hacia abajo - Integración horizontal
		Crecimiento por Diversificación	<ul style="list-style-type: none"> - Diversificación concéntrica - Diversificación pura
Estrategias Competitivas		<ul style="list-style-type: none"> - Estrategias del Líder del Mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - Expansión de desarrollo - Ofensiva - Defensiva - Desmarketing
		<ul style="list-style-type: none"> - Estrategias del Retador - Estrategias del Seguidor - Estrategias del Especialista 	

Figura 11: Cuadro de Estrategias
Fuente: (Stanton, Etzel, & Walker, 2007)

A continuación se detallan las estrategias su definición y aplicación dentro de Moda Internacional:

3.3.1 Perfil Estratégico

Tabla 8:

Perfil Estratégico

Perfil Estratégico para Moda Internacional			
Clasificación	Sub - clasificación	Definición	Aplicación
Básicas de desarrollo	Diferenciación	Da al producto cualidades distintivas importantes para el comprador, que la diferencian de las ofertas del resto de competidores	Establecida en ropa de cualidades distintivas que ha generado fidelidad por parte de sus clientes y consumidores finales, además se la establecerá a través de un servicio de ventas directas con características diferenciales para los 3 segmentos de mercado.
Crecimiento por integración	Hacia Abajo	Tiene un mayor control sobre las ventas, así como un mejor conocimiento acerca de las necesidades de sus clientes	Se la establece a través de la formación de una fuerza de ventas directas fundamentada en el sistema multinivel
Competitivas	Seguidor	Utilizan sus competencias específicas para participar en el crecimiento del mercado	Se la utilizará adaptando y mejorando los servicios de venta de la competencia

Fuente: (Salgado, 2007)

3.4 Plan Comercial

Salgado (2007), Para la presente tesis enfocada en el esquema de comercialización de venta directa se ha decidido trabajar con un esquema de 5 componentes:

Producto

Servicio

Precio

Distribución

Comunicación (pág. 179-180).

El sistema de comercialización de venta directa para Moda Internacional es una mezcla de productos, por un lado está compuesto por bienes duraderos figurados por las prendas de vestir femenina, y por otro son un servicio de venta personalizada a las consumidoras finales (Salgado, 2007).

3.4.1 Atributos del producto

Siendo así y como se precisó anteriormente, Moda Internacional busca que su ropa interior sea percibida como “De Calidad, Cómoda y Exclusiva”, siendo la calidad el atributo o característica a posicionaren las mentes de las consumidoras (Salgado, 2007).

3.4.2 Diseño del producto

El diseño de la ropa de Moda Internacional apuesta por prendas exclusivas que ofrecen soluciones a las siguientes necesidades, deseos y opiniones:

OPINIÓN: Dejó de creer que la ropa es solo para aquellas hermosas modelos que adornan con su presencia los escenarios del mundo.

DESEO: Quiere sentirse bella, saberse deseada, estar elegante y sobre todo estar a la moda.

NECESIDAD: Comodidad en todos sus espacios: la noche, la fiesta, los momentos románticos, aquellos que se comparten en familia, en fin toda una gama de sensaciones (Salgado, 2007).

Y es el diseño, representado por cortes vanguardistas, colores cada vez más llamativos, formas que buscan siempre resaltar la belleza y curvas de la mujer, que en definitiva se traduce en diseños de ropa cada vez más exclusiva, el atributo o ventaja diferencial que Moda Internacional desea posicionar en la mente de las mujeres del mundo (Salgado, 2007).

“Al igual que la oferta de productos también existe una oferta de servicios a través del sistema de multinivel a sus consumidoras finales” (Salgado, 2007):

Tabla 9:*Oferta de Servicios Multinivel Moda Internacional*

Línea de Servicios	Sub línea de servicios	Descripción
Cara a cara - con un catálogo de ventas y vende persona a persona	Hogar	Visita del vendedor independiente al hogar del cliente prospecto
		Modelo de venta para el segmento de mercado Nacional
	Trabajo	Visita del vendedor independiente al lugar de trabajo del cliente prospecto
		Modelo de venta para el segmento de mercado de la ciudad Quito y Guayaquil
Plan café - La empresaria independiente reúne a sus amigas y conocidas para que la representante de ventas exponga las bondades de sus productos	Hogar	Reuniones organizadas para un grupo de clientes en el hogar del vendedor independiente
	Trabajo	Reuniones organizadas para un grupo de clientes de una misma empresa u organización
Outlet	Hogar	Reuniones organizadas en el domicilio del vendedor para la venta de prendas de colecciones anteriores a las vendedoras independientes y clientes
	Empresas	Reuniones organizadas en las instalaciones de Moda Internacional para la venta de prendas de temporadas pasadas para vendedoras y clientes

Fuente: (Salgado, 2007)

Las estrategias de servicio contemplan a los clientes externos (consumidoras) y a los clientes internos (empesarias independientes), siendo en el marketing multinivel de imprescindible importancia las acciones que busquen satisfacer las necesidades de las empresarias independientes, pues como demuestra la práctica su satisfacción aseguran buen servicio a las consumidoras finales (Salgado, 2007).

Por esto las estrategias de servicio se concentran en el cliente interno de Moda Internacional, buscando además superar las enormes dificultades de conservar a las empresarias independientes, por lo que al programa deservicio se lo denomina “PENSANDO EN LAS EMPRESARIAS” (Salgado, 2007).

En la presente tabla se presentan las actividades para el cumplimiento de las estrategias de servicio al cliente que Moda Internacional debe poner en marcha en el presente año 2013 (Salgado, 2007).

Tabla 10:**Actividades para el cumplimiento de las estrategias**

<p>1. OBJETIVO PROGRAMA DE SERVICIO. Crear e implantar un programa de servicios que se ajuste con los principios del sistema de ventas directas, logrando que el porcentaje de recompra de prendas llegué al 90% en los segmentos de mercado de Quito, Guayaquil, Manabí y Ambato.</p> <p>2. PROGRAMA DE SERVICIO – PENSANDO EN LAS EMPRESARIAS</p> <p>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TÁCTICAS</p> <p>Ya que la apariencia y el comportamiento del vendedor influyen en la opinión del servicio, las estrategias se enfocan en la capacitación mensual en ventas a los vendedores de primera línea, así como la capacitación por cada campaña de lanzamiento.</p> <p>1. Seminario – Formación de Empresarias Es la primera capacitación que se debe realizar para el reclutamiento de las empresarias independientes. Esta debe realizarse dos veces por mes y estará a cargo del personal comercial de Moda Internacional. Desarrollar la temática.- En esta debe predominar los temas relacionados a superación personal, independencia financiera, el multinivel y sus diferencias con las pirámides fraudulentas. Definir el cronograma de reuniones.- mismo que debe ser publicado en la página de noticias de la empresa, o comunicado por teléfono a las vendedoras interesadas en reclutar su fuerza de ventas. Reuniones.- mismas que se efectúan en las instalaciones de Moda Internacional y bien pueden ser dictadas por el Gerente de Talento Humano, y/o los asesores de ventas multinivel. Es importante que a este seminario acudan tanto los prospectos de empresarias, así como las empresarias independientes que las invitaron.</p> <p>2. Preparación al Mundo Empresarial Es la segunda charla de capacitación que se debe realizar para el reclutamiento de las empresarias independientes. Esta se realiza posterior al Seminario – Formación de Empresarias, por lo que se realizados veces por mes y estará a cargo del personal comercial de Moda Internacional. Desarrollar la temática.- En esta se profundizan sobre las ventajas de las ventas multinivel, y las oportunidades de crecimiento. Reuniones.- mismas que se efectúan en las instalaciones de Moda Internacional y bien pueden ser dictadas por el Gerente de Talento Humano, y/o los asesores de ventas multinivel. De igual forma deben acudir tanto los prospectos de empresarias, así como las empresarias independientes que las invitaron.</p> <p>3. Capacitación por campaña Esta capacitación debe lograr que las vendedoras independientes trabajen para asegurar la uniformidad de la calidad. Es la única capacitación que está a cargo de las vendedoras independientes. Invitación de Gerencia de Ventas.- misma que se comunica a las vendedoras de primera línea por teléfono, mail y hoja de noticias. Reunión.- misma que se efectúa en las instalaciones de la empresa Moda Internacional para la entrega de los nuevos catálogos, presentación de los nuevos productos y material de capacitación en caso de haberlo. Recepción de pedidos.- recepción de los primeros pedidos de cada una de las vendedoras. Repetición.- este proceso se repite de los vendedores de primera línea a los de segunda, y los de segunda línea a los de tercera.</p>

4. Capacitación en ventas "PROGRAMA CAMINO A LA INDEPENDENCIA"

En el caso de las capacitaciones mensuales a los vendedores de primera y segunda línea se les invitará mensualmente a un conjunto de charlas y seminarios que conforman un programa que se denomina "CAMINO A LA INDEPENDENCIA", para lo cual Moda Internacional debe:

Desarrollar la temática de cada programa.- En esta se determinan los temas a tratarse en cada una de las charlas, labor que debe ser realizada por la Gerencia de Moda Internacional y una empresa asesora en Marketing Multinivel.

Definir el cronograma de reuniones de actividades.- mismo que debe ser publicado en la página de noticias de la empresa, o comunicado por teléfono a cada vendedora.

Preparación del material.- consiste en la elaboración del material por escrito y magnético para la posterior entrega a las vendedoras. De igual forma el material debe ser elaborado por el Gerente de Talento Humano y los asesores en Marketing Multinivel.

Invitación de Gerencia.- misma que se comunica a las vendedoras de primera línea por teléfono, mail y hoja de noticias.

Reuniones.- mismas que se efectúan en las instalaciones de Moda Internacional mientras el número de participantes sea pequeño, con el tiempo estas se efectuarán en salas de distintos hoteles de la ciudad. Las personas a cargo de los seminarios son el Gerente de Ventas, asesores de Marketing Multinivel y Gerente de Talento Humano.

Registro de reuniones.- con el objetivo de escatimar gastos, los seminarios serán grabados para la distribución en DVD o VCD a las empresarias del resto de líneas.

Con el objetivo de precisar la temática de este programa se decide demarcar los tópicos que debe contener el programa:

En sus primeros meses debe contener temas de motivación, auto superación y de construcción de negocios fundamentado en el multinivel.

En una segunda etapa debe tocar tópicos de técnicas de venta, atención al cliente y marketing.

En una tercera etapa, gestión de cobranzas, talento humano y construcción de redes de multinivel.

Y en una cuarta etapa un compendio general del camino a la independencia.

5. Elaboración del estuche de demostración

Para el reclutamiento de las vendedoras Moda Internacional debe realizar un estuche de demostración, que mejore y ayude a superar las características propias del servicio (intangibilidad y heterogeneidad), para lo cual:

Elaborar la carpeta de introducción a Moda Internacional.- este material se entrega en carpetas uniformes, mismas que contendrán la filosofía de Moda Internacional, el Código de Ética publicado por la Asociación Ecuatoriana de Ventas Directas, la descripción de los productos de Moda Internacional.

Elaborar los afiches del cuadro de medidas.- son representaciones gráficas en tamaño A3 y a full color, del cuadro de medidas de las prendas y la forma de medición del tallaje de las personas.

Elaboración del estuche de demostración.- en esta actividad se incluyen la confección de un bolso o cartera Moda Internacional.

Este estuche incluye además muestras de prendas y el metro Modaln.

6. Fijación de políticas de servicio

Con el propósito de estandarizar el servicio lo máximo posible Moda Internacional debe establecer unas estrategias que a su vez sean políticas de servicio, tanto para su personal comercial, como para sus vendedoras independientes.

Reunión para el establecimiento de políticas de servicio.- Para que las políticas de servicio no sean redactadas por gente que nunca ha visto al cliente, éstas se realizará en consenso en una reunión entre el personal comercial y las vendedoras independientes de primera línea en las instalaciones de la empresa.

Fuente: (Salgado, 2007)

3.4.3 Políticas de servicio

Con la finalidad de ofrecer y depurar la calidad de los servicios, se desarrollan criterios que deben ser obedecidos por todos los integrantes de la organización:

Todo vendedor independiente en sus visitas de ventas debe llevar consigo: el estuche demostración, catálogo de productos, afiche de medidas y carpeta de introducción a Moda Internacional

Por la seguridad y bienestar del cliente, no se pueden medir ni cambiar ropa interior

Por reglas internacionales si el cliente se interesa en una prenda de color blanco, su medición se la hace con una referencia en otro color.

El período de entrega de las prendas no debe superar los 8 días (Salgado, 2007).

3.5 Precio

Las tres consideraciones principales en la fijación de precios son:

Los costos que representan un tope inferior para el precio

Los precios de los competidores y el precio de sustitutos que proporcionan un punto de orientación que la compañía debe considerar al fijar su precio.

Y la valoración de los clientes de las características únicas del producto en la oferta de la compañía y representa el precio máximo (Salgado, 2007).

3.5.1 Fijación de precios

Para la fijación de precios de las distintas líneas de productos, Moda Internacional debe usar las siguientes estrategias en el siguiente orden:

Tabla 11:*Estrategias de fijación de precios de las distintas líneas de productos*

<p>✓ OBJETIVO DE VENTAS. Desarrollar e implantar un plan comercial que establezca el sistema de ventas directas de prendas de Moda Internacional, logrando en su primer año de funcionamiento una rentabilidad equiparable a los USD 500,000 en los segmentos de mercado de Quito, Guayaquil, Manabí y Ambato</p> <p>✓ PROGRAMA DE FIJACIÓN DE PRECIOS</p> <p>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TÁCTICAS</p> <p>1. Fijación de precios Fijación de precios de costo más margen.- consiste en sumar un sobreprecio del 40% al costo al por mayor de cada una de las prendas. Fijación basada en el valor del cliente.- el valor obtenido anteriormente se compara con las escalas de precios de cada una de las líneas de productos y de acuerdo a estos valores se fija el precio final de venta al público. Fijación psicológica.- el precio de venta al público determinado obedece además a un ajuste precios para producir un efecto psicológico. Fijación de precios promocionales.- para el servicio de outlets, la fijación de precios se establece a través del proceso anterior con la diferencia de márgenes de ganancia del 10% sobre el costo al por mayor.</p> <p>2. Establecimiento de políticas de pago y plazos de crédito Reunión para el establecimiento de políticas.- Al igual que las políticas de servicio, las políticas de pago y crédito deben realizarse en consenso en una reunión entre personal comercial y las vendedoras independientes de primera línea. En esta reunión es importante analizar los costos del otorgamiento de crédito, establecer los requisitos necesarios mínimos para el otorgamiento de créditos a clientes y vendedores independientes, así como la definición de los períodos de plazo de acuerdo a montos de compra, record de pago y nivel jerárquico del empresario.</p>

Fuente: (Salgado, 2007).

A continuación una explicación más detallada de cada una de estas estrategias, para la determinación del listado de precios de venta por cada línea de productos.

3.5.2 Fijación de precios de costo más margen

Independientemente del mercado al que se dirija la empresa Moda Internacional podrá establecer sus precios de catálogo sumando un sobreprecio equivalente al 40% del precio al distribuidor, es decir del precio al que vende a sus minoristas.

Esto le permitirá obtener su margen de ganancia habitual del 17% sobre el precio al distribuidor, y conceder un margen del 40% de ganancia a sus vendedores independientes (Salgado, 2007).

Fijación de precios basada en el valor

Esta estrategia basa su precio en la percepción que los clientes tienen sobre el producto y no en el costo del mismo. Utilizan variables ajenas al precio en la combinación del Marketing Mix para crear el valor percibido en la mente de los compradores.

La fijación de precios con base en el valor percibido se adapta bien al pensamiento de colocación del producto y se requiere investigación de mercado para determinar la percepción del mercado del valor como una guía para la fijación de precios efectivos (Salgado, 2007).

Fijación psicológica de precios

Hay que mencionar que el precio de venta al público determinado obedece además a un ajuste precios para producir un efecto psicológico ya que los precios fijados obedecen al rango de valor determinado por las consumidoras, este servirá para que muchas de ellas usen el precio para juzgar la buena calidad del producto (Salgado, 2007).

Fijación de precios promocional

Las compañías asignan temporalmente precios a sus productos por debajo de lo normal e incluso por debajo del costo. Si bien esta estrategia adopta varias formas, se puede definir en términos generales como que es utilizada de forma temporal para incrementar las ventas a corto plazo (Salgado, 2007).

La fijación de precios promocional para Moda Internacional será utilizada únicamente en aquellas ventas rebajadas de artículos de otras temporadas, en esta se utilizará un margen de ganancia del 10% sobre el costo al por mayor (Salgado, 2007).

Políticas de Pago y Plazo de Créditos

Un elemento importante en el multinivel es la determinación de las formas de pago y los plazos de crédito que Moda Internacional concederá a sus vendedoras de primera línea.

Es elemental aclarar que Moda Internacional únicamente se ocupa del trabajo de las vendedoras de primera línea, ya que éstas se ocupan a su vez de las vendedoras de segunda línea y así sucesivamente hasta la quinta o sexta línea de vendedoras. Las políticas para el pago y los plazos de crédito se detallan:

Prepago: los vendedores realizan el pedido, para inmediatamente efectuar y reportar el depósito por el monto del pedido en la cuenta de la empresa, para que en un tiempo no mayor a 8 días la empresa despache el pedido.

Contra entrega.- los vendedores realizan su pedido y lo pagan en el momento de recibirlo, de igual manera en un plazo no mayor a 8 días.

Crédito.- la empresa concede hasta 30 días de plazo para el pago de la factura (Salgado, 2007).

Plaza

Los canales de distribución hacen llegar un producto a su mercado objetivo. Un canal de distribución es el grupo de personas y empresas que participan en flujo de la propiedad de un producto, según este fluye del productor al consumidor. Un canal de distribución siempre incluye al productor, el consumidor final y cualquier intermediario que participe en el proceso.

Diseñar un sistema de distribución para un servicio comprende 2 tareas. Una consiste en seleccionar las partes por las que pasará la propiedad (estructura del canal de distribución) y la otra es proveer las instalaciones para distribuir físicamente los servicios (Salgado, 2007).

Estructura de Canales de Distribución

La distribución de productos de consumo se puede utilizar hasta 5 canales, que son:

Productor-Consumidores: Es el más corto y sencillo, ya que no usa intermediarios.

Se puede vender directamente o por correspondencia.

Productor-Detallista-Consumidor

Productor-Mayorista-Detallista-Consumidor

Productor-Agente-Detallista-Consumidor

Productor-Agente-Mayorista-Detallista-Consumidor (Salgado, 2007).

El canal de la empresa Moda Internacional se lo simplificaría en el siguiente esquema:

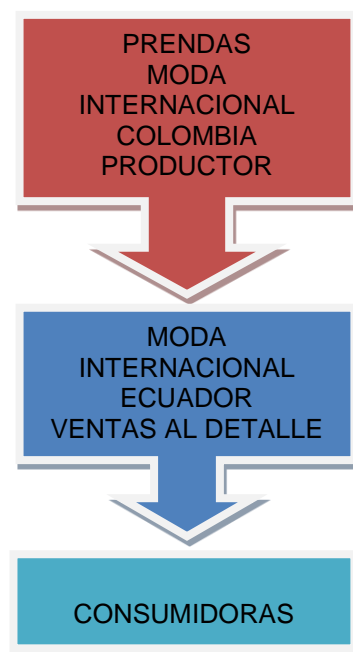


Figura 12: Esquema estructura del canal

En esta estructura de canal la empresa Moda Internacional es la única intermediaria entre el productor y las consumidoras finales. En el contexto de ventas al detalle, las ventas directas son consideradas actividades extra tiendas, puesto que son el resultado de transacciones que se efectúan fuera del recinto físico de una tienda, esto de acuerdo a los autores Stanton, Etzel y Walter (2007)

La denominación de venta directa, sobreviene por el contacto personal existente entre los vendedores independientes y los consumidores finales fuera de una tienda detallista, con el propósito de consolidar la venta de bienes o servicios (Salgado, 2007).

Distribución

La empresa desea consolidar un sistema de ventas directas fundamentadas en la tabla 4-8 hacen referencia únicamente a este esquema de distribución.

Ventas Directas

El objetivo fundamentalmente de las ventas directas es penetrar en el mercado con rapidez, sobre la base de la recomendación personal. Para ello las compañías de Marketing Multinivel ofrecen a sus clientes o simpatizantes la posibilidad de ganar dinero por los nuevos clientes que aporten a la compañía, disminuyendo así las importantes inversiones en publicidad, destinando a sus gastos de marketing relacional buena parte de esas sumas de dinero.

Convencidos de que el cliente satisfecho es el mejor agente comercial, estas compañías ofrecen atractivos planes de comisiones que llegan a elevar a la categoría de millonarias a muchas de las personas que se dedican a crear la red comercial (Salgado, 2007).

Algunas de las estrategias push o de presión que se describen a continuación, son acciones que busca que las empresarias independientes estimulen las ventas de Moda Internacional (Salgado, 2007).

Tabla 12:

Estrategias push

<p>✓ OBJETIVO DE VENTAS Desarrollar e implantar un plan comercial que establezca el sistema de ventas directas, logrando en su primer año de funcionamiento una rentabilidad equiparable a los USD 500,000 en los segmentos de mercado de Quito, Guayaquil, Manabí y Ambato.</p> <p>✓ PROGRAMA DE RED DE VENTAS MULTINIVEL</p> <p>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TÁCTICAS</p> <p>1. Formar el departamento de Gerencia de Ventas.- la Gerencia General de Moda Internacional debe contratar adicionalmente a 2 personas encargadas de los asuntos comerciales de la empresa, que en definitiva se traducen en la puesta en marcha del plan estratégico para la comercialización de sus productos. Nombrar al Gerente de Ventas.- Moda Internacional debe nombrar como Gerente de Ventas a la persona hasta ahora responsable de la logística y ventas. Contratar a la Gerente de Talento Humano.- primordialmente debe ser mujer y tener experiencia en la formación de redes de multinivel, así como en materias relacionadas a recursos humanos y motivación. Contratar a una Vendedora Propia.- es quien forma parte del grupo de ventas de primera línea, y que además se ocupará de asistir en las tareas comerciales al Gerente de Ventas y de Talento Humano. Posiblemente todo el personal necesite de capacitación por parte de una empresa en capacitaciones y por parte de la empresa asesora en Marketing Multinivel.</p> <p>2. Formación del primer equipo.- es el reclutamiento de los primeros empresarios independientes. Evitar el conflicto horizontal del canal.- debido a que Moda Internacional distribuye sus productos al por mayor, sus clientes minoristas podrían ver frustrados sus objetivos de ventas por la injerencia de vendedores independientes en sus zonas de ventas. Apoyarse en sus clientes minoristas.- para evitar estos conflictos Moda Internacional debe plantear a sus clientes minoristas la conformación de la primera línea de ventas, es decir a ser los primeros Empresarios Regionales. La ventaja reside en la distinta ubicación en las regiones de los vendedores minoristas. Reclutamiento del equipo de cuarta línea.- en caso de no disponer del suficiente equipo humano, el reclutamiento inicial de las primeras vendedoras se lo hace a través de anuncios en la prensa, página Web de Moda internacional y anuncios volantes entregados en zonas de alto tráfico del mercado objetivo. Solicitar a estudiantes universitarios y empleadas jóvenes.- es importante que el proceso de reclutamiento se priorice en la búsqueda de universitarias y empleadas jóvenes, puesto que se trata de consumidoras potenciales de la marca, y quienes además por costumbre realizan una excelente labor de recomendación de productos. Al menos 1 vez por mes, Moda Internacional debe publicar anuncios en la prensa para el reclutamiento de las empresarias independientes. Período de cancelación.- cada empresaria en su inscripción debe adquirir la carpeta de introducción a Moda Internacional, el estuche de demostración, los catálogos de al menos 4 temporadas y el cuadro de medidas. Las nuevas participantes se benefician de un período de 7 días de cancelación, dentro del cual pueden reconsiderar su decisión y recibir un reembolso del costo inicial si deciden no continuar dentro del sistema de ventas. Formación de equipos de siete empresarios.- es aconsejable que los equipos no superen los 7 integrantes, es decir que el equipo con el cual Moda internacional trabajará más directamente estará conformado por un máximo de 7 Empresarios Regionales, quienes a su vez manejarán directamente 7 Empresarios Máster.</p>
--

CONTINUA



A cada Líder Zonal le corresponde un tamaño de mercado de USD 10`000.000, de tal manera que en Quito y Guayaquil existirán 2 Líderes Regionales, mientras que para Manabí y Ambato corresponde 1 Líder Regional.

El esquema se reproduce en la Figura 4.2 representando hasta un equipo de cuarta línea, la cual idealmente llegaría a estar conformada por 2.401 empresarios.

3. Establecimiento del nivel jerárquico.- acorde se vaya formado la red de ventas, se establece los niveles jerárquicos de los empresarios.

Fijación del presupuesto de ventas.- El Gerente de Ventas debe establecer por cada una de las colecciones el nivel de ventas que debe alcanzar la red en conjunto, así como el nivel de ventas que tiene que alcanzar cada una de las Líderes Regionales.

Cumplimiento del presupuesto de ventas.- para sostener su nivel jerárquico los empresarios deben mantener un nivel presupuestado tanto de ventas, como de número de vendedores, en caso contrario se despoja de su lugar al vendedor y este es mandado a un 2013 2007 y como se señala en el pronóstico de ventas, los Líderes Regionales de Quito deberán cumplir en el 1er. Trimestre ventas por un monto de USD 40,000.

Merecer el nivel de Líder Regional.- para las empresarias reclutadas, los merecimientos se van logrando de acuerdo al logro y mantenimiento de un establecido nivel de ventas:

Sénior ventas de USD 2000 mensuales.

Máster ventas de USD 3000 mensuales.

Líderes ventas de USD 5000 mensuales.

4. Red de compensación Moda Internacional.- en la práctica el éxito del sistema de ventas directas depende de figuras claves tales como la motivación, la moral, el entusiasmo y la constancia.

Si bien es cierto el sistema de multinivel es un esquema sencillo de distribución, su éxito depende en un 80% de la constancia de sus empresarios independientes, para esto Moda Internacional debe establecer un adecuado sistema de compensación.

Los Líderes Regionales o de primera línea ganan hasta el 32% por sus ventas, 5% por las ventas de los empresarios máster que reclutaron.

Los empresarios máster o de segunda línea ganan hasta el 27% por sus ventas y 5% por las ventas de los empresarios sénior que inscribieron.

Los empresarios sénior o de tercera línea ganan hasta el 23% por sus ventas y 5% de las ventas de los empresarios junior que ellos inscribieron.

Finalmente los junior ganan el 20% por sus ventas.

El Gerente de Ventas de Moda Internacional recibe un salario fijo por su trabajo en las labores comerciales, además de la doble comisión por las ventas que realice y por el nivel de cumplimiento del presupuesto de ventas fijado.

5. Programa de Incentivos 2013.- siendo parte de las estrategias de presión o pus, la empresa Moda Internacional debe establecer un adecuado programa de incentivos que impulse a las empresarias independientes a realizar una adecuada labor de ventas.

Programa de incentivos.- debido al limitado presupuesto, no se puede establecer un programa de incentivos que incluya premios como viajes o facilidades para la adquisición de automóviles, por esto la empresa debe recurrir a acciones más simples pero efectivas como: menciones en las reuniones y en carpetas de capacitación, así como títulos honoríficos y condecoraciones a aquellas empresarias que logren el ascenso en la red.

Estas premiaciones se las realizará al inicio de las capacitaciones mensuales en ventas, y tendrá como propósito premiar a las mejores 5 empresarias independientes por méritos en cumplimiento y superación de presupuestos, ascenso jerárquico.

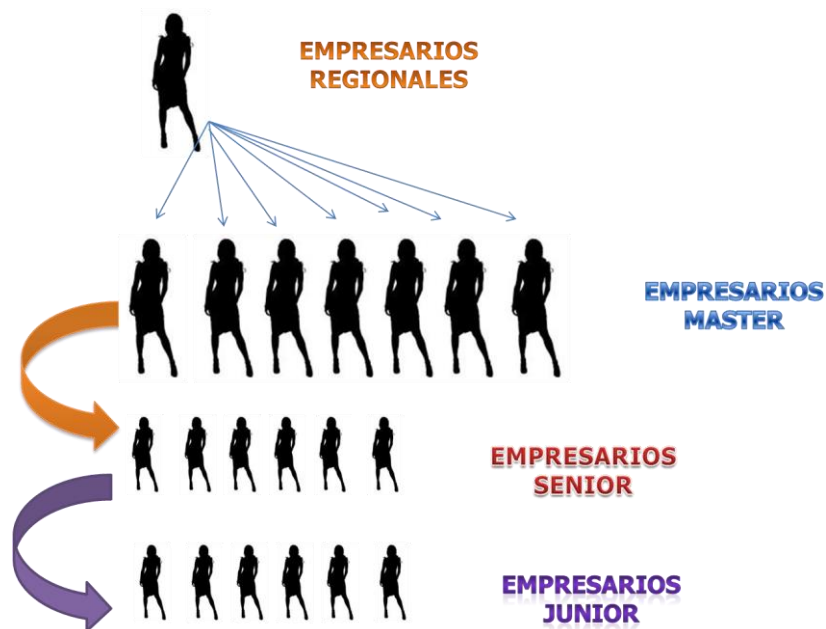


Figura 13: Nivel Jerárquico

Promoción

La mezcla de comunicación es la combinación de los diferentes elementos con los que las empresas pueden transmitir su propuesta, está conformada de: publicidad, ventas personales, promoción de ventas y relaciones públicas que utiliza una compañía para tratar de alcanzar sus objetivos de publicidad y mercadotecnia. En sencillas definiciones las herramientas de la comunicación se explican los elementos de la mezcla (Benavides, 2000).

Publicidad, forma pagada de promocionar ideas, bienes y servicios, por un patrocinador bien definido.

Publicity, son acciones de propaganda que buscan al igual que la publicidad promocionan ideas, bienes y servicios.

Promoción de ventas, incentivos de corto plazo para alentar las compras o ventas.

Relaciones públicas, buenas relaciones con los diversos públicos de la compañía.

Marketing directo, facilita la realización de transacciones estimuladas por correo, teléfono, televisión o Internet.

Ventas personales, presentación oral a uno o más compradores con el fin de realizar una venta (Salgado, 2007).

Comunicación

“La comunicación ocurrirá en programas de Marketing directo, Marketing por Internet y publicidad en vía pública BTL” (Salgado, 2007).

3.6 Matriz de Estrategias

Tabla 13:

Matriz de Estrategias

MATRIZ DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS				
MODA INTERNACIONAL				
Componentes	Estrategias	OBJETIVO		
		Posicionamiento	Ventas	Servicio
PRODUCTO / SERVICIO	Diseño de producto	X		
	líneas de servicio			X
	Capacitación por campañas		X	X
	Capacitación en ventas		X	X
	Capacitación de preparación y formación		X	X
	Elaboración estuche			X
	Fijación de políticas de servicio			X
PRECIO	Estrategias de precio		X	
	Fijación de políticas cobro y crédito		X	
PLAZA	Creación de la gerencia de ventas		x	
	Formación del equipo de primera línea		x	
	Establecimiento de niveles jerárquicos		x	
	Estrategia Push		x	
PROMOCIÓN	Marketing Directo	X		x
	Uso de redes sociales	X	x	
	Uso de medios BTL y vía pública	X	x	

Fuente: (Salgado, 2007).

3.7 Plan operativo Área Comercial de Moda Internacional

Tabla 14:

Plan operativo Área Comercial de Moda Internacional

PLAN OPERATIVO ÁREA COMERCIAL							
MODA INTERNACIONAL							
ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS	CRONOGRAMA			RESPONSABLES	RECURSOS	COSTO	INDICADOR DE GESTIÓN
	DURACIÓN	INICIO	FINALIZACIÓN				
Fan page Facebook Moda Internacional						\$3.000	
Crear la fan page Facebook	1 día	2/1/2013		Gerente de Ventas	Community Manager	\$0	Número de Likes
Generar ruido dentro de la fan page	6 meses	2/1/2013		Gerente de Ventas	Community Manager	\$3.000	Porcentaje de ventas a la semana mediante la fan page
Publicidad BTL Vía Pública						\$95.50	
Publicidad en 20 buses Quito	3 meses	2/2/2013	2/8/2013	Gerente de Ventas	buses	\$5.500	Porcentaje de personas alcanzadas por el medio
Publicidad en 50 taxis Guayaquil	3 meses	2/2/2013	2/8/2013	Gerente de Ventas	taxis	\$5.000	
Publicidad en 100 taxis provincias	3 meses	2/2/2013	2/8/2013	Gerente de Ventas	taxis	\$10.000	
Bus Moda Internacional	1 mes	3/5/2013	2/6/2013	Gerente de Ventas	bus	\$30.000	Número de visitas - Porcentaje de ventas efectivas
Casa Moda Internacional	2 mes	3/5/2013	3/7/2013	Gerente de Ventas	centros comerciales	\$15.000	
Publicidad 10 muppis Quito	3 meses	2/5/2013	2/8/2013	Gerente de Ventas	muppis	\$15.000	Porcentaje de personas alcanzadas por el medio
Publicidad 5 Vallas Guayaquil	3 meses	2/5/2013	2/8/2013	Gerente de Ventas	vallas	\$15.000	
Seminario Formación de Empresarias						\$6.980	
Desarrollar la temática	1 semana	2/2/2013	9/2/2013	Gerente de talento humano - Gerente General	Asesores Marketing multinivel	\$750	Porcentaje de retención de empresarias suscritas
Definir el cronograma de reuniones	1 día	14/2/2013	15/2/2013	Gerente de talento humano			
Reuniones	1 día	14/2/2013		Gerente de talento humano	Material escritorio	\$20	
Preparación al mundo empresarial						\$3.240	
Desarrollar la temática	1 semana	2/2/2013	9/2/2013	Gerente de talento humano - Gerente General	Asesores Marketing multinivel	\$750	Número de desembolso o devolución de estuches
Reuniones	1 día	1400					

CONTINUA 

Capacitación por campañas							\$2.220	
Invitación de gerencia	2 días	30/02/2013	2/2/2013	Asistente de ventas	Internet y teléfono	\$30	Ventas por empresaria regional - ventas de la red de cada empresaria regional	
Reunión 1	1 día	14/2/2013	14/2/2013	Gerente de Ventas	material de capacitación	\$80		
Reunión 2	1 día	6/3/2013	6/3/2013	Gerente de Ventas	material de capacitación	\$80		
Reunión 3	1 día	29/5/2013	29/5/2013	Gerente de Ventas	material de capacitación	\$80		
Recepción de pedidos	2 días	6/8/2013	8/8/2013	Asistentes de ventas	Internet y teléfono	\$40		
Capacitación en ventas							\$1.910	
Desarrollar la temática	2 semanas	16/2/2013	30/02/2013	Gerente de talento humano - Gerente General	Asesores Marketing multinivel	\$1.500	Relación de ventas reiteradas y ventas totales	
Definir el cronograma de reuniones	1 día	14/2/2013	14/2/2013	Gerente de ventas				
Preparación del material	1 semana	14/2/2013	21/2/2013	Gerente de talento humano	material de exposición	\$60		
Registro	1 día	28/2/2013	28/2/2013	Gerente de talento humano	100 DVD`s	\$80		
Reunión 1	1 día	28/2/2013	28/2/2013	Gerente de talento humano	material de capacitación	\$90	Porcentaje de retención de empresaria	
Reunión 2	1 día	25/4/2013	25/4/2013	Gerente de talento humano	material de capacitación	\$90		
Reunión 3	1 día	23/8/2013	23/8/2013	Gerente de talento humano	material de capacitación	\$90	Número de ascensos	
Reunión 4	1 día	20/9/2013	20/9/2013	Gerente de talento humano	material de capacitación	\$90	Porcentaje de cumplimiento de presupuesto de ventas regional	
Reunión 5	1 día	17/10/2013	17/10/2013	Gerente de talento humano	material de capacitación	\$90		
Reunión 6	1 día	15/11/2013	15/11/2013	Gerente de talento humano	material de capacitación	\$90		
Reunión 7	1 día	10/12/2013	10/12/2013	Gerente de talento humano	material de capacitación	\$90	Número de quejas o reclamos recibidos por mal servicio	
Elaboración Estuche de demostración							\$5.580	
Elaborar la carpeta de introducción	2 días	2/1/2013	4/1/2013	Gerente de ventas	100 carpetas	\$100	Número de quejas o reclamos recibidos por errores en el cuadro de medidas - número de devoluciones de estuches	
Elaborar cuadro de medidas	2 días	2/1/2013	4/1/2013	Gerente de ventas	100 cuadros	\$80		
Elaboración de estuche	1 semana	16/1/2013	23/1/2013	Gerente de ventas	100 estuches	\$900		

CONTINUA 

Fijación de precios	1 día	14/1/2013	14/1/2013	Gerente de ventas			Monto de cuentas incobrables
Establecimiento de políticas de pago y crédito	1 día	15/1/2013	15/1/2013	Gerente de ventas			
Formar la gerencia de ventas						\$2.500	Porcentaje de cumplimiento de presupuesto de ventas
Contratar un gerente de ventas	1 semana	2/1/2013	9/1/2013	Gerente general - recurso humanos		\$2.000	
Contratar una vendedora propia	1 semana	5/1/2013	12/1/2013	Gerente ventas - recurso humanos		\$500	
Capacitación		15/2/2013		Gerente general - recurso humanos			
Formación del primer equipo						\$220	Numero de vendedores de primera y segunda línea
Evitar el conflicto horizontal del canal	1 semana	7/3/2013	14/3/2013	Gerente generar - gerente de ventas			
Reclutamiento	anual	1 año		Gerente de talento humano	5000 hojas volantes	\$120	
Período de cancelación	1 semana	21/5/2013	28/5/2013	Gerente de talento humano			
Formación de equipos 7 empresarios	anual	1 año			Anuncios de prensa	\$100	
Establecimiento del nivel jerárquico							Comisiones
Fijación de presupuesto de ventas	1 semana	14/1/2013	21/1/2013	Gerente de ventas			
Merecer el nivel de líder regional	1 día	25/6/2013	25/6/2013	Gerente de ventas			Porcentaje de retención de vendedoras
Estrategias push						\$2.000	
Red de compensación	anual	1 año		Gerente de ventas			Porcentaje de recompra - total de ventas de consumidoras - número de clientes registrados
Programa de incentivos	8 reuniones	4/3/2013	14/5/2013	Gerente de ventas	condecoraciones, reconocimientos y viajes	\$2.000	
Programa de marketing directo						\$75	Porcentaje de recompra - total de ventas de consumidoras - número de clientes registrados
Desarrollo de base de datos	1 día	26/3/2013	26/3/2013	Gerente de ventas	computador		
Repartición de bases	4 días	14/4/2013	18/4/2013	Asistente de ventas	internet	\$15	
Llenado de fichas	anual	1 año		Líderes regionales	5000 fichas	\$60	
Actualización de base	anual	1 año		Asistente de ventas	computador		
Sondeo de ventas	anual	1 año		Líderes regionales	base de datos		TOTAL DE LA INVERSIÓN
						\$123.225	

Fuente: (Salgado, 2007).

CAPÍTULO V

4. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN PILOTO “MODA INTERNACIONAL”

Se ejecutó un plan piloto dentro de la empresa “Moda Internacional, para determinar si las estrategias planteadas estaban alineadas a los objetivos y de esta forma determinar si la hipótesis planteada en esta tesis se cumpliría, en base a esto se pudo determinar lo siguiente:

4.1 Creación de una Fan Page en Facebook

El 02 de Enero 2013 se creó la página de Moda Internacional en Facebook, la cual ha servido de plataforma digital para estar en contacto con las mujeres que usan las redes sociales y que ven en estas la posibilidad de buscar nuevas tendencias en moda y adquirir nuevos productos mediante este sistema, a la fecha esta fan page cuenta con 7,737 likers, comunidad que activamente está pendiente de los nuevos catálogos y donde se generan conversaciones alrededor de moda.

Mediante este sistema las ventas de Moda Internacional han incrementado, reportando ventas semanales de \$3,000.

ventasfacebookmensuales: $ventasemanales \times 4 \text{ semanas} = 3000 \times 4 = 12000 \text{ almes}$

$$\% \text{vtassemanales} = \frac{3000}{12000} \times 100 = 25\%$$



Figura 14: Fan page
Fuente: (Moda Internacional Ecuador, s.f.)

Antes la empresa no contaba con este sistema por lo que estaba perdiendo la oportunidad de incrementar sus ventas mediante un sistema alternativo y que al momento se encuentra en boga como son las redes sociales.

4.2 Publicidad en vía pública

Para este plan piloto se estableció contratar un sistema de buses y taxis que en los laterales tengan publicidad de Moda Internacional, con la finalidad de captar mujeres que quieran ser parte de esta red de marketing multinivel, el resultado hasta el momento ha sido el óptimo viéndose reflejado en el incremento de empresarias en las zonas por donde estos medios transitan.

Las zonas que se establecieron como propicias para esta actividad fueron las cercanas a Universidades, Centros Comerciales y zonas comerciales de las dos ciudades.

En provincias el medio seleccionado fueron taxis, entregando también el resultado esperado y que se ha visto reflejado en este tiempo mediante el incremento de ventas y el crecimiento de la fuerza de ventas de multinivel de la empresa moda Internacional.



Figura 15: Buses Moda Internacional
Fuente: (Moda Internacional Ecuador, s.f.)

4.3 Seminario de formación de empresarias y entrega de estuches

Al captar nuevas empresarias se vio necesario realizar continuamente un seminario de formación y ventas donde se las capacite sobre los productos de Moda Internacional con asesores de marketing multinivel esta actividad se llevó a cabo con 40 empresarias de las cuales se quedaron suscritas a la empresa 38.

Las otras 2 debido a su avanzada edad y problemas de salud desistieron de ser parte de esta red.

$$\% \text{ de empresarias suscritas} = \frac{100 \times 38}{40} = 95\%$$



Figura 16: Reuniones Moda Internacional
Fuente: (Moda Internacional Ecuador, s.f.)

4.4 Políticas de pago

Se estableció a principios de año las políticas de pago y crédito, el día de la entrega del pedido debe estar cancelado el total del mismo, no otorgando crédito ya que en años anteriores se presentó el problema de cuentas incobrables y la empresa Moda Internacional el día de hoy no maneja crédito, los pedidos se demoran alrededor de 8 días en ser entregados lo que les permite a ellas reunir el dinero para la cancelación del mismo.

Esta política ha permitido que la empresa no mantenga cuentas en rojo con sus empresarias.

Todas estas actividades han contribuido al crecimiento de las empresarias de Moda Internacional y a su vez al incremento en las ventas, las cuales desde el mes de enero han crecido en un 70% en comparación al año anterior, todo lo planteado dentro del plan operativo y que ha sido probado en una parte dentro del plan piloto ha contribuido a que la hipótesis planteada se cumpla y mediante este plan la empresa Moda Internacional incremente sus ventas.

4.5 Desarrollo y actualización de la base de datos

Al ser una empresa multinivel permite crear una base de datos que se la actualiza semanalmente, mediante esta base de datos a partir de febrero del presente año se han realizado actividades de *mailing* para lanzamientos de nuevas colecciones y dar a conocer promociones, artículos nuevos que ingresan al outlet.

Esto ha permitido la fidelización de las empresarias y a su vez la prospección de nuevas, siendo así que el porcentaje de recompra se encuentra al momento en 85% y pasando de al inicio de 500 clientes semanales a 800.

4.6 Programa de incentivos

Dentro del plan piloto se estableció un programa de incentivos por montos de venta y nuevos ingresos dentro de la red multinivel, dentro de estos están:

- Un auto para la empresaria que supere en un 100% las ventas de la mejor empresaria del año anterior.
- Viaje a Cartagena con todos los gastos pagados al mejor grupo multinivel.
- Un juego de sala para las empresarias que mantengan una red activa de 25 personas a su cargo.
- Descuentos especiales por montos.

De esta manera se ha conseguido que las empresarias asistan de igual manera a las reuniones de formación que realiza la empresa para instruirse en ventas y manejo de redes multinivel.

Las empresarias se han mostrado bastante motivadas dentro de este programa que será revisado cada 6 meses con la finalidad de establecer incentivos para todo el equipo de ventas.

Ha sido de gran importancia realizar este plan piloto ya que la empresa hoy en día cuenta con políticas claras que le permiten tener una visión más amplia de hacia dónde quieren llegar, así como también la fuerza de ventas de la empresa está satisfecha y

motivada porque sienten que la empresa se preocupa de capacitarlos y está pendiente también del desarrollo de carrera dentro de la organización.

El plan piloto entregó directrices de que el trabajo planteado dentro de este plan estratégico comercial será en beneficio de la organización y contribuirá al desarrollo de la misma.

CAPÍTULO VI

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- El marketing multinivel es el canal de distribución alternativo con mayor posibilidad de generar ingresos, transformándose en una oportunidad de crecimiento para las empresas que se dedican a este tipo de venta.
- Moda Internacional demuestra ser una marca que cumple los más altos estándares de calidad, que a través del ofrecimiento de un excelente servicio del personal independiente puede llegar a obtener una participación del 65% del mercado de importación de ropa.
- La aplicación del plan piloto reporta un incremento promedio en ventas del 100%, lo que a su vez logra un incremento del 65% en las utilidades netas de la empresa.
- Moda Internacional trabaja en el posicionamiento de su marca, ocupando un lugar hasta ahora desocupado por el resto de marcas competidoras, esto va de la mano de la calidad de las prendas que oferta.

5.2 Recomendaciones

- Moda Internacional a través del Marketing Multinivel, podrá desarrollarse positivamente en el mercado ecuatoriano, tanto por las oportunidades del sistema y entorno, así como el notorio ahorro en costos de publicidad, puntos de venta y distribución en general.

- La diferencia con R & B y otras marcas se verá reflejada en un servicio que busca la recompra de sus productos, así como superar los inconvenientes propios de la venta por catálogo.
- Moda Internacional debe adoptar una estrategia de fortalecimiento del posicionamiento de marca, para lo cual el componente de comunicación de la mezcla de marketing mix debe concordar con la posición de calidad.
- Moda Internacional deberá enfocarse en estrategias que satisfagan las necesidades de sus clientes internos, puesto que la clave del marketing multinivel está en el servicio del personal independiente, por lo que los programas de motivación, capacitación y recompensas deberán ser fundamentales en la estructura de este canal de distribución.
- Adicionalmente se recomienda la actualización de bases de datos y el desarrollo de páginas Web, para que en el futuro se complemente a este canal de venta, con estrategias de Marketing Directo, Marketing Digital y Publicidad BTL, ya que dentro del plan piloto se identificó una oportunidad dentro de estos medios alternativos.

GLOSARIO

BCE: Banco Central del Ecuador.

ESTRATEGIA PULL: La estrategia PULL o estrategia de ASPIRACIÓN o estrategia de ATRACCIÓN o estrategia de TIRÓN, es el esquema de comercialización de la nueva era; la de la imagen, la de la representación y, en una sola palabra, la de la marca.

Estrategia Push: La estrategia PUSH o estrategia de EMPUJE o estrategia de PRESIÓN o estrategia de impulso, es el esquema de comercialización de la vieja escuela, la del esfuerzo, la de sudar el camino, desgastar la suela, peinar el territorio, tocar todas las puertas, de todas las esquinas, de todas las ciudades. Hay que llamar, llamar, llamar, hasta que "caiga" uno. Si te dicen que no, vuelve a insistir, agéndalo nuevamente y, otra vez, vuelve a insistir. Sácale una cita, pídele una referencia.

INEC: Instituto Ecuatoriano de Encuestas y Censos.

SENESCYT: Secretaria Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación. Es una institución del Estado ecuatoriana que se encarga de Ejercer la rectoría de la política pública de educación superior, ciencia, tecnología, innovación y saberes ancestrales y gestionar su aplicación; con enfoque en el desarrollo estratégico del país.

TIC: Tecnologías de la Información y la telecomunicación. Agrupan los elementos y las técnicas usadas en el tratamiento y la transmisión de la información.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, A. (2002). *Breve historia económica del Ecuador*. Quito: Editora Nacional.
- Barriga, L. (1997). *La Planificación*. México D.F.: Editmex.
- BCE. (2007). *Producto Interno Bruto por clase de actividad económica*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Publicaciones/Notas/Catalogo/Anuario/Anuario29/4.1.1.xls>
- BCE. (Diciembre de 2013). *Desempleo y Subempleo Ecuador*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/imle201312.pdf>
- Benavides, K. (2000). *Teoría del mercadeo*. México D.F.: Editasa.
- Costa, S. (s.f.). *La Planificación: Importancia de la Planificación*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos35/la-planificacion/la-planificacion.shtml>
- DDW SH. (24 de septiembre de 2008). *La Planificación Comercial*. Obtenido de Agencia de Marketing y Publicidad Online: <https://www.ddw.com.ar/blog/guias/119-otros/413-la-planificacion-comercial>
- Diario El Comercio. (22 de diciembre de 2011). *El nivel socioeconómico no solo se define por el ingreso*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/nivel-socioeconomico-no-se-define.html>
- Diario El Universo. (22 de febrero de 2012). *Industrias textil y de calzado crecen, pero con dificultades*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/2012/02/22/1/1356/industrias-textil-calzado-crecen-dificultades.html>
- Donnelly, J., Gibson, J., & Ivancevich, J. (1997). *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*. Santiago de Chile: McGraw-Hill.
- Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, W. (2000). *Planeación Estratégica Aplicada*. McGraw-Hill.
- INEC. (2010). *Población y Demografía*. Obtenido de Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- Kotler, P. (1993). *Dirección de la Mercadotecnia*. México D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana.

- Lizcano, C. (2012). *Planificación*. Obtenido de [http://geocities.ws/caldep7/planificacion/ foro02_subtema6/plani_sub_tema6.html](http://geocities.ws/caldep7/planificacion/foro02_subtema6/plani_sub_tema6.html)
- Moda Internacional Ecuador. (s.f.). *Fan Page*. Obtenido de <https://www.facebook.com/modainecuador/>
- Moda Internacional. (s.f.). *Historia*. Obtenido de <http://www.modainternacional.com.co/pagina/wordpress/13-2/>
- Moda Internacional. (s.f.). *Nuestra misión*. Obtenido de <http://www.modainternacional.com.co/pagina/wordpress/13-2/nuestra-vision/>
- Reinares, E. (10 de octubre de 2014). *La Planificación Comercial: Fundamentos*. Obtenido de <https://www.docsity.com/es/la-planificacion-comercial/3382331/>
- Salgado, J. (2007). *Plan estratégico de marketing para la comercialización del producto Besame Lencería en las ciudades de Quito, Latacunga, Ambato*. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/2301>
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Steiner, G. (1998). *Planeación estratégica: Lo que todo director debe saber*. Madrid: CECSA.
- Thompson, A. (2000). *Administración Estratégica*. México D.F.: McGraw-Hill.