

# CAPÍTULO I

## GENERALIDADES

### 1.1. GIRO DEL NEGOCIO

Prendas Íntimas Bésame es una empresa colombiana dedicada al diseño, gestión de la producción y comercialización de ropa interior femenina.

Constituida en el año de 1990, Prendas Íntimas Bésame ha buscado brindar a las mujeres de todo el mundo soluciones de sensualidad, confort y diseño en su ropa interior, actualmente la empresa opera en 30 países alrededor del mundo, y maneja sus productos bajo 3 principales marcas, Prendas Íntimas Bésame, Ropa de Dormir Adriana Arango y Ropa Interior Masculina Slinn.

Figura 1 - 1; Logo Bésame



Fuente: [www.besame.com](http://www.besame.com)

Marcas conocidas en el ámbito mundial gracias al excelente manejo de su imagen publicitaria, fundamentada en la utilización de reconocidas modelos, y a la creación constante de colecciones vanguardistas que lanza al mercado, conjuntamente con procesos certificados bajo la norma ISO 9001, que garantizan el enfoque de mejoramiento continuo de la empresa.

En el Ecuador la distribución exclusiva de los productos Bésame es realizada por tres empresas: Galería Millenium que opera con puntos de venta en la ciudad de Guayaquil, Prismatex que funciona con local en el Centro Comercial El Bosque y bajo la modalidad de venta directa; y la empresa Ego Importaciones que maneja la distribución como mayorista en la ciudad de Quito.

La empresa Ego Importaciones se estableció con la finalidad de participar en el mercado de comercialización de prendas íntimas, para esto la importadora se sometió a una calificación por parte del Grupo Prendas Íntimas Bésame, en la cual evaluaron principalmente las capacidades logística y financiera de la importadora, que posteriormente a su aprobación produjo el comienzo de las actividades de Ego Importaciones.

Ego Importaciones se constituyó como una sociedad anónima con un capital de USD 25.000, siendo el señor Juan Carlos Astudillo el principal accionista de la importadora, y es quien cumple a su vez con las funciones de Gerente General. Desde sus inicios hace 3 años, la empresa Ego Importaciones ha mantenido el mismo proceso de comercialización para las líneas de prendas de vestir Bésame, que consiste en la venta al por mayor a minoristas.

En este momento Ego Importaciones trabaja con 7 minoristas, 3 de ellos expenden los productos de la marca Bésame a través de puntos de venta (2 locales en el Centro Comercial El Bosque en la ciudad de Quito, y 1 local ubicado en la ciudad de Cuenca) y mediante el sistema de ventas de multinivel; los 4 minoristas restantes se dedican a la venta directa por catálogo o sistema de venta multinivel en las ciudades de Esmeraldas, Manta, Ambato y Quito.

En cuanto a la mezcla de productos que importa la empresa, está se compone por las siguientes líneas de productos:

- Prendas íntimas con la marca Bésame.
- Ropa de dormir, con marca Adriana Arango.
- Ropa interior masculina, con marca Slinn.

La línea de prendas íntimas Bésame, que es centro de nuestro estudio, se compone a su vez de las siguientes sublíneas de productos:

- Brassieres
- Panties
- Baby Dolls

- Tops
- Corpiños
- Accesorios

Figura 1 - 2; Brassier y Panty



Fuente: [www.besame.com](http://www.besame.com)

Finalmente Ego Importaciones para el futuro espera ampliar la red de distribución para los productos de marca Bésame, para lo cual desea montar un sistema de comercialización fundamentado en la venta directa por catálogo.

Figura 1 - 3; Contraportada



Fuente: Catálogo "Siente la seducción en tu piel"

Por tanto y para efectos de este estudio, se desea comprobar científicamente, las oportunidades de mercado con centros para ventas directas en distintas ciudades de la región Sierra, o la ventaja de mantenerse como distribuidor exclusivo de la zona vendiendo a una mayor cantidad de minoristas.

## 1.2. RESEÑA HISTÓRICA

La lencería es un muestrario de la opinión que las mujeres tuvieron de sí mismas a lo largo del tiempo, así en sus inicios sirvió para vestir las partes más privadas y proteger a la piel de los tejidos ásperos, tiempo después con la aparición de la seda en los años 20, la lencería paso a ser algo femenino, sensual, seductor, lujoso, y más tarde con la aparición del nylon en los años 30, aparecería el concepto de lencería como segunda piel.

En el 70 el destape sirvió de base para la nueva industria de ropa interior, en San Francisco un comerciante anónimo con un pequeño negocio de lencería, y bajo la consigna "lujo y comodidad", vendería su primer bombacha por 3 dólares, sentando las bases de lo que luego sería Victoria's Secret, el imperio de ropa interior más grande de la historia. Para estos años la aparición de nuevas texturas como la lycra simplificarían la vida de la mujer, se desarrollaron prendas para resolver los problemas de las mujeres, que sabían su nuevo lugar en la sociedad, el de una mujer cada vez más segura de sí misma, con un gran sentido de libertad, confort y sensualidad.

Figura 1 - 4; Más que seducción



Fuente: [www.revistanueva.com.ar/00677old/00677/nota02/index.htm](http://www.revistanueva.com.ar/00677old/00677/nota02/index.htm)

Para nuestros días el color, diseño y la creatividad marcan la tendencia que creció de la mano con los dictámenes de la moda, la lencería pasa a ser un accesorio que interpreta perfectamente las necesidades,

preferencias y opiniones de la mujer moderna, confirmando que la lencería y el autoestima están íntimamente ligadas en nuestros días.

La lencería pese a ser un producto destinado a ser privado, en los tiempos actuales es un secreto a voces, secreto que además de revelar las formas de la mujer, descubre lo que cada una de ellas piensa de sí misma.

Figura 1 - 5; Tanga



Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Tanga>

Y aquí radica la importancia de la lencería como producto, según la socióloga Susana Saulquin, “la ideología de una persona se demuestra del cuello para arriba, de allí para abajo esta moldeada por la moda, pero la ropa interior, aquella que se usa directamente sobre la piel y que se encuentra oculta, es la que refleja la autoestima, porque al no mostrarse, la elección depende de la imagen que cada uno tiene de sí mismo”<sup>1</sup>.

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

---

<sup>1</sup> Revista Nueva; Artículo: Más que seducción  
<http://www.revistanueva.com.ar/00677old/00677/nota02/index.htm>

En el Marketing, las estrategias de publicidad se han centrado en las relaciones públicas y el publicity, acciones que buscan en todo momento dar a conocer las últimas colecciones de las empresas, a través de desfiles de lencería con modelos de renombre a nivel mundial, modelo concebido de los desfiles realizados por la marca estadounidense Victoria's Secret.

Figura 1 - 6; Publicity en Colombia



Fuente: CD VIDEO - Bésame

En cuanto a las estrategias en los canales de distribución, están la utilización de locales comerciales para cada marca o empresa, pero también las ventas directas por catálogo que muestran con detalle las prendas por código, artículo, colores disponibles, tallas y accesorios.

En Latinoamérica Leonisa es la marca líder en lencería, llevando sus productos más allá de los mercados hispanos, Leonisa ha encabezado el desarrollo que ha tenido este rubro en Colombia, alcanzando los USD 519`288.481 en exportaciones de confecciones en el primer semestre del año 2005, según PROEXPORT. Además ha impulsado a ciudades como Medellín, donde se ubican plantas una junto a otra y en el que poblaciones enteras se dedican a la fabricación de ropa interior.

En el Ecuador Leonisa es la marca líder, aunque un mayor número de empresas especialmente colombianas ingresan al mercado ecuatoriano, por esto, son cada vez más comunes los desfiles de modas de empresas

colombianas, como el realizado por Bésame en la Feria de Durán 2006, y el realizado por las marcas Saint Even, Chanela, Antonia Sthephard, Steven, Hawai y Jon Sonen en las fiestas de cantonización de Pasaje en este año.

Estas marcas que usualmente realizan sus ventas por catálogo, se valen de los desfiles para mostrar modelos exclusivos de líneas de ropa interior, ropa deportiva, pijamas y trajes de baño para damas, caballeros y niños, esperando una gran aceptación en el mercado ecuatoriano.

Figura 1 - 7; Pasarela



Fuente: CD VIDEO - Bésame

En lo concerniente al desarrollo de nuevo productos, la lencería femenina se proyecta hacia el futuro desarrollando tejidos que absorban la energía solar y retengan el calor corporal; o bien con micro cápsulas de vitamina C y extractos de alga que revitalizan los miembros y la piel; también investigan la fórmula para crear un tejido con propiedades contra el mal olor y las bacterias; corpiños que aumentan hasta dos talles el tamaño del pecho, hasta brassieres con pulsímetro que miden el ritmo cardíaco mientras se practica deportes; e incluso ropa interior que cambia de color en el momento de la ovulación.

### 1.3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL

De acuerdo al autor Francis Salazar Pico el direccionamiento estratégico consiste en obtener una perspectiva común que permita unificar criterios y avanzar, a su vez que permite aprovechar las oportunidades futuras apoyándose en el razonamiento y la experiencia.

El direccionamiento estratégico se compone de dos partes principales, que son la definición del negocio y la filosofía corporativa<sup>2</sup>.

#### 1.3.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Para definir un negocio se deben responder las siguientes interrogantes:

Cuadro 1 - 1; Definición del negocio

INTERROGANTES BÁSICAS	FACTORES DE DEFINICIÓN
Negocio Real	¿Qué necesidad satisfacemos?
Negocio Potencial	¿Cuál es nuestro mercado objetivo?
Negocio Futuro	¿Cuáles son nuestras ventajas competitivas?

Fuente: Adaptado de **SALAZAR PICO** Francis, Gestión Estratégica de Negocios

Y conforme a este cuadro obtenemos la siguiente definición de negocio.

- **NEGOCIO REAL**

Importamos lencería Bésame que brinda a las mujeres soluciones de sensualidad y confort en los diseños de ropa interior.

<sup>2</sup> **SALAZAR PICO** Francis, Gestión Estratégica de Negocios Ver 2.0, Capítulo 3, Página 138



- NEGOCIO POTENCIAL

Los productos de marca Bésame están dirigidos a mujeres ecuatorianas que se sienten actuales, modernas y a la moda, y en que en su ropa interior desean reflejar su autoestima, así como sus necesidades, preferencias y opiniones.

- NEGOCIO FUTURO

Los productos Bésame ofrecerán en todo momento sensualidad y comodidad de sus diseños en ropa interior, para lo que crearán constantes propuestas de moda, obteniendo como resultado una efectiva expansión nacional de la red de distribución comercial.

En lo referente a la administración estratégica, la empresa proveedora Prendas Íntimas Bésame ha asistido en el enfoque que se debe utilizar para el logro de los objetivos y misión de la organización, es decir ha suministrado las acciones que conllevarían el logro de los objetivos.

Estas estrategias se agrupan en 3 categorías y son las siguientes:

- ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

La empresa proveedora Prendas Íntimas Bésame, utiliza como estrategia de crecimiento el *desarrollo de mercados*, el cual básicamente consiste en introducir líneas de ropa interior en nuevos mercados como el Ecuatoriano, aprovechando la experiencia en mercados similares como Colombia y Perú.

Como estrategia de crecimiento Ego Importaciones apuesta a la *integración hacia abajo*, mediante la creación de redes de distribución fundamentadas en las ventas directas por catálogo.

- **ESTRATEGIAS COMPETITIVAS**

Debido a la capacidad logística de Ego Importaciones y a la excelente calidad de la lencería marca Bésame, la empresa puede adoptar *estrategias competitivas de retador*, que le permitan hacer frente al líder del mercado Leonisa.

- **ESTRATEGIAS DE DESARROLLO**

Para Ego Importaciones el soporte de la empresa matriz, que a través de una lencería de cualidades distintivas para el mercado ecuatoriano en diseño, formas, colores y materiales, le han permitido desarrollarse en el mercado mediante una *estrategia de diferenciación*, que genera fidelidad por parte de los clientes, y que en el futuro pretende convertirse en una barrera de entrada a competidores nuevos.

### **1.3.2. FILOSOFIA CORPORATIVA ACTUAL DE LA EMPRESA.**

La filosofía corporativa es la personalidad de una empresa, y se encuentra enmarcada en los valores y principios de una organización, su visión, misión, objetivos corporativos y sus respectivas estrategias corporativas.

La filosofía corporativa implica una serie de actividades de análisis, lectura de la realidad y proyección hacia el futuro en lo concerniente a distintos aspectos tanto del entorno interno como externo de la empresa.

La empresa Ego Importaciones no cuenta con una filosofía corporativa formal, puesto que no está debidamente expresado por escrito los valores y principios que rigen a la empresa, así como los objetivos y metas ha alcanzarse. A pesar de no contar con una filosofía formal, la gerencia a través de una entrevista proporcionó los valores, principios, misión, visión y objetivos que implícitamente rigen en la empresa.

#### **1.4. VALORES Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS**

Los valores y principios que implícitamente rigen a la empresa Ego Importaciones, y que se dieron a conocer en una entrevista concedida por la gerencia son:

- **VALORES DE EGO IMPORTACIONES**

- EXCELENTE ATENCIÓN a los clientes ofreciendo un buen ambiente a la hora de comprar.
- GARANTÍA al ofrecer prendas de calidad y precio justo.
- ENTREGA OPORTUNA de la mercadería en el tiempo pactado y en el lugar indicado por el cliente.
- CALIDAD de productos, materias primas y procesos de elaboración.

- **PRINCIPIOS DE EGO IMPORTACIONES**

- Eficiencia y amabilidad en la prestación de servicios a nuestros clientes externos.

#### **1.5. MISIÓN**

Es un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de la compañía, el propósito o la función que desea satisfacer, su base principal de consumidores y los métodos fundamentales a través de los cuales pretende cumplir este propósito<sup>3</sup>.

- **MISIÓN DE EGO IMPORTACIONES**

“Brindar un producto de calidad, en tiempo oportuno y en el lugar que indique el cliente al mejor precio”.

---

<sup>3</sup> **GOODSTEIN** Leonard D., Planeación estratégica aplicada, Capítulo 8, Página 197.

## 1.6. VISIÓN

La visión es definir como debería ser y actuar la empresa en el futuro, basada en los valores y convicciones de sus integrantes<sup>4</sup>.

### ▪ VISIÓN DE EGO IMPORTACIONES

“Dotar al mercado ecuatoriano de prendas interiores, ropa deportiva y de dormir, de absoluta calidad, excelente diseño y precio justo”.

## 1.7. OBJETIVOS EMPRESARIALES

Son la exteriorización del compromiso institucional de producir resultados, permitiendo evaluarlos en las áreas de interés para la empresa, aprovechando efectivamente los recurso humanos y financieros. Los objetivos son los que convierten en términos posibles y realizables a la visión corporativa.

### ▪ OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE EGO IMPORTACIONES

#### – OBJETIVOS DE MARKETING

Acaparar el 40% del mercado nacional de prendas de vestir.

#### – OBJETIVOS FINANCIEROS

Obtener una rentabilidad equiparable a USD 17.000 mensuales.

#### – OBJETIVOS DE TALENTO HUMANO

Contratar en el próximo año a 3 empleadas que impulsen el sistema de ventas.

---

<sup>4</sup> SALAZAR PICO Francis, Gestión Estratégica de Negocios Ver. 2.0, Capítulo 3.

### 1.8. ANÁLISIS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL

No poseer una filosofía corporativa formal, evita que en las organizaciones se cumplan los mismos objetivos y por ende se trabaje para conseguir la misma visión corporativa.

A pesar de esto, la empresa Ego Importaciones se ha desempeñado exitosamente, puesto que su direccionamiento estratégico está implícitamente concebido en objetivos bien delimitados en la mente de la alta gerencia, apoyados además en una filosofía corporativa centrada en la atención amable y eficiente a los clientes.

Este direccionamiento le ha permitido en primer lugar incrementar el número de clientes minoristas con los que trabaja, así como también su fidelidad a través de un servicio personalizado y amable para cada uno de ellos.

En lo referente a la administración estratégica, la empresa Ego Importaciones hasta el momento se ha desempeñado exitosamente puesto que la empresa proveedora Prendas Íntimas Bésame asesora en el enfoque que se debe utilizar para el logro de los objetivos y misión de la organización.

Estas estrategias se agrupan en 3 categorías y son las siguientes:

- **ESTRATEGIAS DE DESARROLLO**

Para Ego Importaciones la *estrategia de diferenciación* establecida en una lencería de cualidades distintivas ha generado fidelidad por parte de sus clientes minoristas, quienes a su vez la han obtenido de sus clientes finales. Para los clientes minoristas, la importancia de una lencería que sobresalga de las demás permite atraer a nuevos clientes, fidelizar a los clientes actuales y finalmente obtener mejores márgenes de ganancia. Para el futuro, las colecciones distintivas de Bésame esperan constituirse en una ventaja competitiva para captar mayor mercado, o como barrera de entrada a competidores nuevos.

- ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Para Ego Importaciones la *integración hacia abajo* es su principal estrategia de crecimiento para el futuro, y consiste en la creación de redes de distribución fundamentadas en el sistema de ventas multinivel. Con una adecuada administración del personal de ventas independiente y una eficaz gestión de cobranzas, estas contribuirán a que en el corto plazo la empresa pueda alcanzar a cumplir sus objetivos financieros.

- ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Actualmente la capacidad logística de Ego Importaciones y la excelente calidad de la lencería marca Bésame, permiten que los productos se comercialicen exitosamente en el mercado ecuatoriano, como lo demuestra el crecimiento progresivo de sus ventas trimestrales.

Para el futuro y para hacer frente al líder del mercado Leonisa, la empresa Ego Importaciones optará por montar redes de distribución, además de la realización de desfiles de modas que se complementarán con acciones de relaciones públicas y publicity. Estas acciones agresivas permitirán generar resultados económicos sorprendentes en el corto plazo, y sin que se percaten de esta situación empresas competidoras como Leonisa.