

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL

TEMA:

**“CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE MÁRKETING DIRECTO PARA
LA EMPRESA ROJAS & BERRU IMPORTADORES S.A.”**

AUTORA:

María Fernanda Donoso Cabezas

2005

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL

TEMA:

**“CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE MÁRKETING DIRECTO PARA
LA EMPRESA ROJAS & BERRU IMPORTADORES S.A.”**

**Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para
obtener el título de Ingeniero Comercial**

Profesor Guía

Lcdo. Fernando Andrade

AUTORA:

María Fernanda Donoso Cabezas

2005

CERTIFICADO

En mi calidad de Profesor Guía del trabajo de titulación: "Creación de un Departamento de Marketing Directo para la Empresa Rojas & Berru Importadores S.A.", presentado por la señorita María Fernanda Donoso Cabezas, para optar el Título de Ingeniero Comercial, CERTIFICO que el mencionado Proyecto ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometida a la presentación pública y evaluada por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Quito a losdías del mes de.....del 2004.

Lcdo. Fernando Andrade
PROFESOR GUIA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

La abajo firmante, declara que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título Ingeniero Comercial, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica de su autor.

María Fernanda Donoso Cabezas
CI. 1710199017

AGRADECIMIENTO

A la Universidad de las Américas por permitirme forjar un futuro al interior de sus aulas.

Al personal docente por todos los conocimientos impartidos.

A la Empresa "ROJAS & BERRU IMPORTADORES S.A." Por brindarme su aval para realizar este trabajo de investigación que hoy se ve plasmado en éstas líneas.

A mi Director de Tesis Lcdo. Fernando Andrade por su apoyo y orientación incondicional.

A todos quienes de una u otra manera influyeron para la finalización de esta investigación.

A todos ellos mi eterno agradecimiento.

María Fernanda

DEDICATORIA

A mis Padres y a Dios:

A mis padres por el apoyo incondicional que han hecho posible que llegue a cumplir mis metas.

Y sobre todo por enseñarme que el éxito consiste en la perseverancia para lograr conseguir nuestros objetivos.

A Dios por darme salud, una familia y un esposo maravilloso que esta conmigo en todo momento.

Un agradecimiento a la distancia a mis mejores amigos: mis hermanos, que aunque estén lejos los tengo muy presente en mis esfuerzos diarios.

Gracias por ayudarme a triunfar.

María Fernanda

RESUMEN

El tema Creación de un Departamento de Marketing Directo, para la Empresa Rojas & Berru Importadores S.A., surge como una necesidad de la misma orientada a promover la comercialización de ropa interior a través de la venta por catálogo y a la vez para generar en la población ecuatoriana nuevas fuentes de empleo. El sistema de venta por catálogo permitirá al Departamento de Marketing Directo de la Empresa, elevar su gestión a través de procedimientos de selección y definición de puntos de venta potenciales sustentados en el conocimiento y aplicación de estándares de eficiencia y las necesidades insatisfechas de los clientes; optimizando el proceso, coordinación y despacho de mercadería a los principales puntos de venta del país, especialmente a las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca. La implantación del sistema de venta por catálogo definirá la planeación y control de las actividades de los vendedores, el estudio de las necesidades insatisfechas, los puntos potenciales de ventas y el crecimiento de territorios de ventas asignados a nivel nacional. Además permitirá administrar el tiempo y el establecimiento de cuotas de ventas para el desempeño eficiente de los vendedores.

En este sistema se establece técnicas para la elaboración de pronósticos las cuales se dividen en cinco categorías: juicio ejecutivo, encuestas, análisis de series de tiempo, análisis de regresión y pruebas de mercado. La elección del método o métodos dependerá de los costos involucrados, del propósito del pronóstico, de la confiabilidad y consistencia de los datos históricos de ventas, del tiempo disponible para hacer el pronóstico, del tipo de producto, de las características del mercado, de la disponibilidad de la información necesaria y de la pericia de los encargados de hacer el pronóstico. Con el estudio de mercado se pretende conocer las necesidades insatisfechas del mercado ecuatoriano y proponer alternativas de solución, así como también la frecuencia de compra de los clientes por medio de catálogos para optimizar el procedimiento de selección y la base de datos de clientes; lo cual contribuirá a

definir los puntos de venta potenciales promocionando el enfoque de mercado y del consumidor a todos los niveles de la empresa.

Posteriormente se ha diseñado la organización estructural del departamento de marketing directo de la empresa Rojas & Berru Importadores S.A., el mismo que describe el direccionamiento Estratégico de la empresa con la finalidad de orientar la ejecución de sus proyectos, describe además las Funciones Generales y Específicas de la empresa, Identificando los procesos, procedimientos y productos generados en la misma clasificados en gobernantes, operativos y habilitantes o de apoyo, la determinación de la cadena de valor y diseño del Mapa de Procesos, así como se describe la conformación del Sistema de Gestión por procesos, cuyo propósito fundamental es el de identificar, definir y administrar los procesos necesarios para el cumplimiento de las actividades específicas y alcance de los objetivos de la empresa, que permitirán medir la gestión, el trabajo, verificar el cumplimiento de objetivos, metas y evaluar resultados de la planificación y de los procesos. A continuación se exponen los datos del análisis financiero elaborado para la implantación del proyecto en la empresa Rojas & Berru Importadores S.A. y en base a los cuales se han realizado las respectivas conclusiones y recomendaciones.

3.5.5.2.	Tratamiento manual de los datos	62
3.5.5.3.	Presentación de resultados.	63
3.5.5.4.	Interpretación de resultados	73
3.6.	Características de los principales comercializadores nacionales y tipo de mercado en el cual se desenvuelven los productos.	73
3.7.	Análisis de la Demanda	73
3.7.1.	Proyección de la demanda futura.	74
3.8.	Análisis de la Oferta	75
3.8.1.	Proyección de la Oferta futura	76
3.9.	Análisis de la demanda insatisfecha futura	76
3.10.	Planteamiento de estrategias para la comercialización de los productos en la empresa.	77
3.10.1.	Estrategias de Penetración en el Mercado	78
3.10.1.1	Estrategia de Integración Horizontal	78
3.10.1.2	Desarrollo de Productos	78
3.10.3	Estrategia de Diversificación Horizontal	79
CAPITULO IV.- DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING DIRECTO		80
4.1.	Estructura Organizacional de la Empresa Rojas & Berru Importadores S.A.	80
4.2.	Diseño de funciones del Departamento de Marketing Directo	83
4.2.1.	Funciones Generales	83
4.2.2.	Funciones Específicas	84
4.3.	Modelación de los Procesos	85
4.4.	Estructura por Procesos	89
4.4.1.	Indicadores de Gestión	90
CAPITULO V. – COSTOS DE LA PROPUESTA		93
5.1.	Costos de la Propuesta	93
CAPITULO VI.- CONCLUSIONES Y RECOMENACIONES		96
6.1.	CONCLUSIONES	96
6.2.	RECOMENDACIONES	97
BIBLIOGRAFIA		
ANEXOS		

INDICE DE CUADROS

CUADROS	TITULO	PAGINA
Cuadro No. 1.	PRODUCTO INTERNO BRUTO	10
Cuadro No. 2.	OFERTA REAL	12
Cuadro No. 3.	DEMANDA REAL	12
Cuadro No. 4.	TASAS DE CRECIMIENTO	13
Cuadro No. 5.	DEMANDA NOMINAL	13
Cuadro No. 6.	TASAS DE CRECIMIENTO	14
Cuadro No. 7.	CONSUMO INVERSION	14
Cuadro No. 8.	CONSUMO	15
Cuadro No. 9.	TASAS DE CRECIMIENTO	15
Cuadro No.10.	TASAS EN RELACIÓN AL PIB	16
Cuadro No. 11.	INFLACION (1998-2004)	18
Cuadro No. 12.	PROYECCION DE LA INFLACION (2004)	18
Cuadro No. 13.	INDICE DE PRECIOS (1998-2004)	20
Cuadro No. 14.	INDICADORES DEL MERCADO LABORAL EN %	22
Cuadro No. 15.	INGRESOS POR SECTORES ECONÓMICOS	26
Cuadro No. 16.	TAMAÑO MUESTRAL	58
Cuadro No. 17.	IMPORTACIONES DE ROPA INTERIOR AL ECUADOR	74
Cuadro No. 18.	DEMANDA FUTURA	74
Cuadro No. 19.	OFERTA ACTUAL	76
Cuadro No. 20.	CURVA FUTURA	76
Cuadro No. 21.	DEMANDA INSATISFECHA FUTURA	77

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO No.	TITULO	PAGINA
Gráfico No. 1	PATRÓN DE COMPRA	9
Gráfico No. 2	PRODUCTO INTERNO BRUTO Y PER CAPITA	11
Gráfico No. 3	CONSUMO EN RELACIÓN AL PIB REAL	16
Gráfico No. 4	INVERSIÓN EN RELACIÓN AL PIB REAL	17
Gráfico No. 5	VARIACION ANUAL DE LA INFLACION (1998-2004)	19
Gráfico No. 6	INFLACION ACUMULADA (2000-2004)	19
Gráfico No. 7	VARIACIÓN MENSUAL DE LA INFLACION (1998-2004)	20
Gráfico No. 8	VARIACION ANUAL DEL INDICE DE PRECIOS (1998-2004)	21
Gráfico No. 9	BRECHA DE LA VARIACION ANUAL	21
Gráfico No. 10	DESOCUPACIÓN	22
Gráfico No. 11	SUBOCUPACIÓN	23

INTRODUCCION

En una época de globalización y de alta competitividad de productos o servicios, como lo es en el cambiante mundo del marketing es necesario estar alerta a las exigencias y expectativas del mercado, es de vital importancia para asegurar el éxito de las empresas hacer uso de técnicas y herramientas, una de ellas es llevar a cabo un estudio de mercado, en conjunto con una serie de investigaciones como lo son, competencia, los canales de distribución, lugares de venta del producto, que tanta publicidad existe en el mercado, precios, etc.

Para realizar éste Plan de Marketing presentamos las fases de un estudio de mercado que abordaremos con amplitud apoyados de herramientas de mercado, es decir, mediante sondeos de opinión como son las encuestas, utilizadas para recopilar información valiosa y necesaria a la hora de la toma de decisión.

El Departamento de Mercadeo de una Empresa debe desarrollar su plan estratégico con el fin de apoyar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Como menciona Jean J. Lambin, en su obra Marketing Estratégico, la gestión de marketing esta conformado por dos partes: la primera en donde se realiza un diagnóstico de la industria a la cual pertenece la empresa y se definen las decisiones estratégicas que guiarán al departamento de mercadeo (llamada Marketing Estratégico) y la segunda, la parte operativa, donde se definen las acciones que van a permitir alcanzar y cumplir con las decisiones estratégicas propuestas (llamada Marketing Operativo).

El presente trabajo de investigación está estructurado en seis capítulos, los mismos que se sintetizan a continuación.

En el capítulo I, se anotan las generalidades de la empresa, las mismas que constan del Perfil de la empresa, la Naturaleza, Servicios que ofrece la empresa; así como también se realiza el planteamiento de Objetivos generales y específicos de Marketing y finalmente se anota la Justificación e importancia.

En el capítulo II, se realiza el análisis situacional de la empresa, el cual consta del Análisis Externo que incluye a su vez el análisis del Factor Económico, el

Factor Político, los Factores Tecnológicos, el Factor Social, los Factores Culturales. A continuación se expone el Análisis Interno que a su vez incluye el análisis de la Capacidad Administrativa, la Capacidad Competitiva, la Capacidad Tecnológica, la Capacidad del Talento Humano, Capacidad Financiera, a continuación se realiza el Análisis FODA de la empresa, finalmente se analiza el Posicionamiento Estratégico y Evaluación de Decisiones.

El capítulo III, contempla el Estudio de Mercado, que inicia con la Descripción de los productos a comercializar, la Definición del problema, el Establecimiento de objetivos generales y específicos de la investigación. A continuación se anota el Diseño del estudio de investigación, la Metodología de recolección de información, así como también los Datos secundarios y estandarizados, los Métodos cualitativos de estudio, las Encuestas, Experimentos, el Proceso de investigación, la determinación de la muestra, el Tipo de muestreo y finalmente el diseño de la encuesta. Posteriormente se realiza el Análisis e Interpretación de los Datos que incluye el Procesamiento de los datos, el Tratamiento manual de los datos, la Presentación de resultados y para finalizar se realiza la Interpretación de resultados obtenidos en la encuesta, el Planteamiento de estrategias para la comercialización de los productos en la empresa.

El capítulo IV lleva por título Diseño de la Organización Estructural del Departamento de Marketing Directo, el mismo que trata aspectos como la Estructura Organizacional de la Empresa Rojas & Berru Importadores S.A, plantea la Organización Estructural Propuesta de la Empresa Rojas & Berru Importadores S.A., la misma que a su vez plantea la misión, la visión y los objetivos. A continuación se establece el Diseño de funciones del Departamento de Marketing Directo que contempla las Funciones Generales y Funciones Específicas, luego se establece la Modelación de los Procesos, la Estructura por Procesos. Para finalizar el capítulo se expone la Estructura por Procesos de la Empresa R&B.

En el capítulo V se expone los costos de la propuesta para la creación del departamento de Marketing Directo en la empresa, en donde se anotan los gastos e inversiones para la puesta en marcha del proyecto que se halla en estudio.

Finalmente en el capítulo VI, se anotan las conclusiones y recomendaciones establecidas en la investigación realizada.

**“CREACION DE UN DEPARTAMENTO DE MARKETING DIRECTO, PARA
LA EMPRESA ROJAS & BERRU IMPORTADORES S.A.”**

CAPITULO I.

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1. Perfil de la empresa.

RAZÓN SOCIAL	Rojas & Berru Importadores S.A.
TELÉFONO	593-02-2247506 – 2273791- 2273893
DIRECCIÓN	Antonio Mesones 282 y Fray Marcos Jofre
PAGINA WEB	www.stevensa.com
PRODUCTO (S)	Ropa interior femenina y masculina, pijamería.
SECTOR	Importación y comercialización de textiles de origen colombiano.

Objeto Social de Empresa Rojas & Berru Importadores S.A.

- Promocionar, distribuir y comercializar ropa interior femenina y masculina de origen colombiano.
- Importar ropa interior femenina y masculina de origen colombiano
- Ser distribuidor exclusivo en el Ecuador de las marcas reconocidas a nivel nacional e internacional: ST. EVEN, CHAMELA, STEVEN, ANTONIA STEPHARO, SENTIMIENTOS DE PINTOS Y HAWAI.

1.2. Naturaleza de la empresa.

Todos los productos que comercializa Empresa Rojas & Berru Importadores S.A., tienen imagen por su calidad, prestigio y alta rotación en el mercado.

La Empresa Rojas & Berru Importadores S.A., entrega ropa interior femenina y masculina de origen colombiano a las cadenas departamentales más importantes del Ecuador como son: Almacenes De Prati, Etafashion, Casa Tosi, Megamaxi, Fybeca.

La empresa en los últimos tiempos se ha convertido en una de las principales distribuidoras de lencería en el Ecuador; tiene una participación total en el mercado del 28% en la venta de ropa interior de origen colombiano, razón por la cual existe la oportunidad de implantar un nuevo canal de distribución de ventas denominado "venta por catálogo".

1.3. Servicios que ofrece la empresa.

La Empresa Rojas & Berru Importadores S.A., ofrece un servicio personalizado a sus clientes de comercialización de ropa en el mercado ecuatoriano y la entrega de mercadería a tiempo a los clientes a fin de mantenerlos satisfechos.

Como importador de ropa interior colombiana, establece nuevas fuentes de empleo y crea una oportunidad para las empresas que comercializan ropa interior masculina y femenina.

Dichos esfuerzos se complementan con permanente entrenamiento, la fuerza de ventas entre sus prioridades es promover la comercialización de ropa interior a través de la venta por catálogo, siendo este objetivo

un compromiso de la Empresa Rojas & Berru Importadores S.A., para generar en la población ecuatoriana nuevas fuentes de empleo.

1.4. Objetivos de Marketing.

1.4.1. Objetivo General.

- Implantar un sistema de venta por catálogo que le permita al Departamento de Marketing Directo de la Empresa Rojas & Berru importadores S.A., elevar su gestión a través de procedimientos de selección y definición de puntos de venta potenciales sustentados en el conocimiento y aplicación de estándares de eficiencia y las necesidades insatisfechas de los clientes.

1.4.2. Objetivos Específicos.

- Crear un Departamento de Marketing Directo.
- Identificar las ventajas y desventajas de la venta por catálogo.
- Definir estrategias para introducir el sistema de ventas por catálogo en la Empresa Rojas & Berrú Importadores S.A.
- Evaluar las diferentes técnicas de venta por catálogo, administración de ventas y sus aplicaciones prácticas.
- Conocer cuáles son los beneficios de la compra por catálogo.
- Determinar la rentabilidad del proyecto analizando la relación Costo-Beneficio.

compra se favorece cuando están muy cerca del consumidor, el cual no está dispuesto a realizar un gran esfuerzo por obtenerlos. El segundo punto de vista considera los productos exclusivos, los cuales deben encontrarse solo en ciertos lugares para no perder su carácter de exclusividad; en este caso, el cliente está dispuesto a realizar algún esfuerzo en mayor o menor grado, para obtenerlo según el producto.

El beneficio de tiempo, consiste en llevar un producto al cliente en el momento adecuado y oportuno, en vista de que los productos deben estar al alcance de los clientes en un momento; otros han de ser buscados algún tiempo para que procuren una mayor satisfacción al consumidor.

El sistema de ventas por catálogo es importante porque establece el pronóstico de ventas que difiere del potencial de ventas de la empresa. Este determina lo que serán las ventas reales de la empresa a un determinado grado de esfuerzo de mercadeo de la compañía, mientras que el potencial de ventas evalúa que ventas son posibles en los diversos niveles del esfuerzo de mercadeo, suponiendo que existan ciertas condiciones del entorno.

El Marketing Directo combina herramientas como publicidad, relaciones públicas, promoción, correo directo, telemarketing y ahora internet y email marketing, convirtiéndose en una de las modalidades preferidas por quienes dirigen campañas de mercadeo en las empresas, en consecuencia estas herramientas se dividen en cinco categorías: juicio ejecutivo, encuestas, análisis de series de tiempo, análisis de regresión y pruebas de mercado. Por lo tanto la elección del método o métodos dependerá de los costos involucrados, del propósito del pronóstico, de la confiabilidad y consistencia de los datos históricos de ventas, del tiempo disponible para hacer el pronóstico, del tipo de producto, de las características del mercado, de la disponibilidad de la información necesaria y de la pericia de los encargados de hacer el pronóstico.

Con el diseño de este modelo se pretende optimizar la comercialización de los productos que distribuye la Empresa ROJAS & BERRU IMPORTADORES S.A., en función de las siguientes perspectivas:

Desde la perspectiva metodológica el Sistema de ventas por catálogo se concretará en un modelo práctico de Administración y evaluación del consumo de los clientes de las principales ciudades.

Desde la perspectiva práctica este proyecto tiene como finalidad diseñar un sistema que permita mejorar la planeación, implementación y control de las actividades de los vendedores, corregir el procedimiento de selección, definir los puntos de venta potenciales y el consumo de los clientes, a fin de que se convierta en una herramienta de direccionamiento estratégico para el logro de los objetivos planteados. Con el fin de mejorar y ayudar a solucionar los problemas de tipo económico, administrativo, técnico y en especial generar una administración eficiente y eficaz de comercialización para la empresa.

CAPITULO II.

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA (DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACION)

2.1. Análisis del Medio Ambiente

Para realizar el análisis externo de la Empresa Rojas & Berru Importadores S.A., evaluaremos las oportunidades y amenazas de los siguientes factores macroeconómicos: Económico, Político, Tecnológico Social.

Estos factores influyen en la gestión de la empresa de manera positiva o negativa, dependiendo de la misión y objetivos planteados.

2.1.1. Factor Económico

La dolarización oficial en el Ecuador empezó el 9 de enero del 2000, cuando el entonces presidente Jamil Mahuad fijó el valor del sucre a 25.000 por dólar. La dolarización se implementó completamente el 13 de septiembre del 2000, cuando los billetes y monedas en sucres cesaron de tener curso legal.

La dolarización ha dado al Ecuador el primer período de estabilidad monetaria en 20 años o más y ha ayudado a la recuperación de la economía después del desastroso año 1999. Sin embargo, un alto crecimiento económico a largo plazo requiere más que estabilidad monetaria. Para alcanzar un alto crecimiento a largo plazo, Ecuador necesita usar las circunstancias favorables que está ahora disfrutando para mejorar la eficiencia de su gobierno y economía, y prepararse para los períodos de problemas económicos que ocurren.

Los resultados de la dolarización y casi todos los indicadores económicos han sido positivos hasta ahora bajo la dolarización. La economía ha crecido; el dinero ha retornado al sistema bancario, permitiendo descongelar los depósitos; la inflación ha caído, después de una explosión inicial para ajustarse a la depreciación del sucre; el presupuesto del gobierno ha pasado de déficit a superávit; el desempleo ha caído; y así sucesivamente. El cambio no se puede atribuir solamente a la dolarización: el gobierno ha implementado también otras reformas, y el precio del petróleo ha subido de menos de USD \$10 dólares por barril, su punto más bajo en 1998, a casi USD \$30 dólares por barril hoy. Sin embargo, es evidente que la dolarización ha sido la única reforma más importante en marcar un rompimiento con las políticas pasadas y crear confianza en el futuro.

El desempleo y subempleo han caído durante la dolarización porque el reestablecimiento de la confianza y el crédito han permitido una mayor actividad económica. El salario mensual promedio ha subido, aunque en términos de dólar no ha alcanzado aun al que existía en 1997. El PIB real per cápita (por persona) se ha elevado con la dolarización. Ecuador es un país con mucha gente pobre, pero la dolarización ha sido la reforma más importante que ha contribuido a restablecer la estabilidad económica y a terminar la recesión y la extrema devaluación monetaria de 1999 que hizo más pobres a casi todos los ecuatorianos.

Con la adopción del dólar Ecuador ha eliminado la opción de devaluar su moneda para restaurar la competitividad económica. Todos los vecinos de Ecuador aun tienen la opción de la devaluación, y sus monedas están ya, o están muy cerca, de niveles récords de devaluación con relación al dólar. Ecuador se encuentra en una desventaja.

La dolarización le ha dado al Ecuador la oportunidad de buscar un camino más beneficioso y durable para la competitividad. Con una moneda estable, los negocios ecuatorianos pueden ahora planificar hacia el futuro. A su vez, los empresarios y el gobierno necesitan pensar

más allá de lo que antes hacían, y hacer mejoras permanentes a su forma de operar en lugar de confiar en las devaluaciones monetarias como solución de corto plazo que crea perjuicio a largo plazo.

Con la implantación de la dolarización el consumidor ha reestablecido la capacidad de compra, el 50% de la población económicamente activa tiene ingresos promedio de USD. \$ 150; el patrón de compra se distribuye en función de los siguientes factores: capacidad de compra 10%, necesidades básicas destinan el 60% (alimentación, vestido, salud) pago de servicios básicos (luz, agua, teléfono) 24% y ahorro (cesantías que ofrece el sistema financiero) 6%.

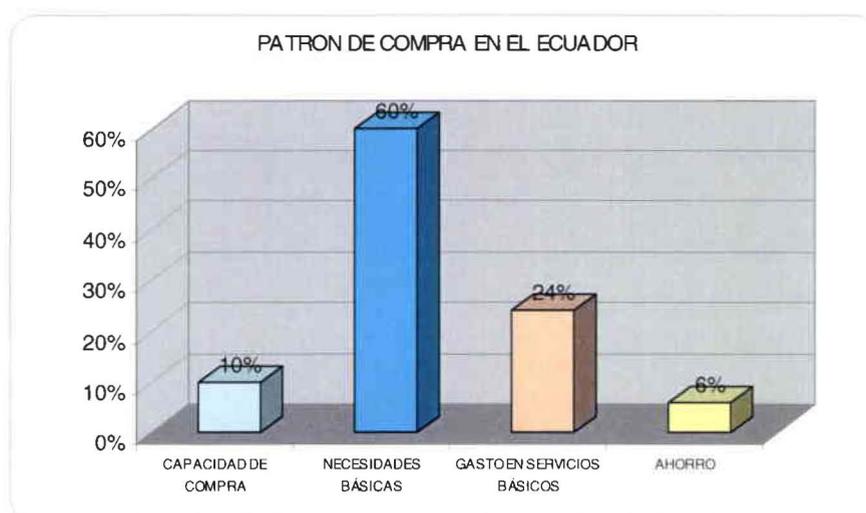


Gráfico	:	Patrón de Compra
Fuente	:	INEC. Departamento de Estudios y Estadística.
Elaborado por	:	María Fernanda Donoso

El Producto Interno Bruto, PIB: Es el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional durante un período de tiempo que generalmente es un trimestre o un año. Ya que una economía produce gran número de bienes, por lo tanto el PIB es la suma de tales elementos en una sola estadística de la producción global de los bienes y servicios mencionados.

Dicha medida generalmente se expresa en una unidad de medida común, la cual generalmente es una unidad monetaria. La cifra del PIB engloba la producción corriente de bienes finales valorada a precios de mercado.

El PIB en el año 1997 hasta el año 2000 tiene un decrecimiento, el cual llega a ubicarse en -4,4% correspondiente a 15.934 millones de dólares, esta situación se debió a la crisis económica que en estos años estaba atravesando el Ecuador; desde la implantación de la dolarización se recuperó el país a nivel macroeconómico tal como se describe en los años 2001, 2002, 2003 y 2004, llegando a ubicarse en el 10,3% que corresponde a 30.015 millones de dólares respectivamente; de igual forma existe un incremento del PIB REAL versus su tasa de crecimiento.

A continuación se detalla la evolución de los principales indicadores macroeconómicos:

EVOLUCION DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO:

PRODUCTO INTERNO BRUTO								
	PIB	PIB REAL	PIB per cápita real	PIB per cápita en dólares	TASAS DE CRECIMIENTO			
	(En millones de dólares)	(En millones de dólares de 2000)	(dólares)		PIB (En millones de dólares)	PIB real	PIB per cápita real	PIB per cápita en dólares
1997	23.635	16.199	1.376	2.008	11,1%	4,1%	-3,0%	3,6%
1998	23.255	16.541	1.384	1.946	-1,6%	2,1%	0,6%	-3,1%
1999	16.674	15.499	1.279	1.376	-28,3%	-6,3%	-7,6%	-29,3%
2000	15.934	15.934	1.296	1.296	-4,4%	2,8%	1,3%	-5,8%
2001	21.024	16.749	1.342	1.685	31,9%	5,1%	3,5%	30,0%
2002	24.311	17.321	1.368	1.920	15,6%	3,4%	1,9%	13,9%
2003	27.201	17.781	1.385	2.118	11,9%	2,7%	1,2%	10,3%
2004	30.015	18.848	1.447	2.304	10,3%	6,0%	4,5%	8,8%

Gráfico	:	Producto Interno Bruto
Fuente	:	Banco Central del Ecuador. Boletín Mensual cuadro Nro.4.2.3
Elaborado por	:	Maria Fernanda Donoso

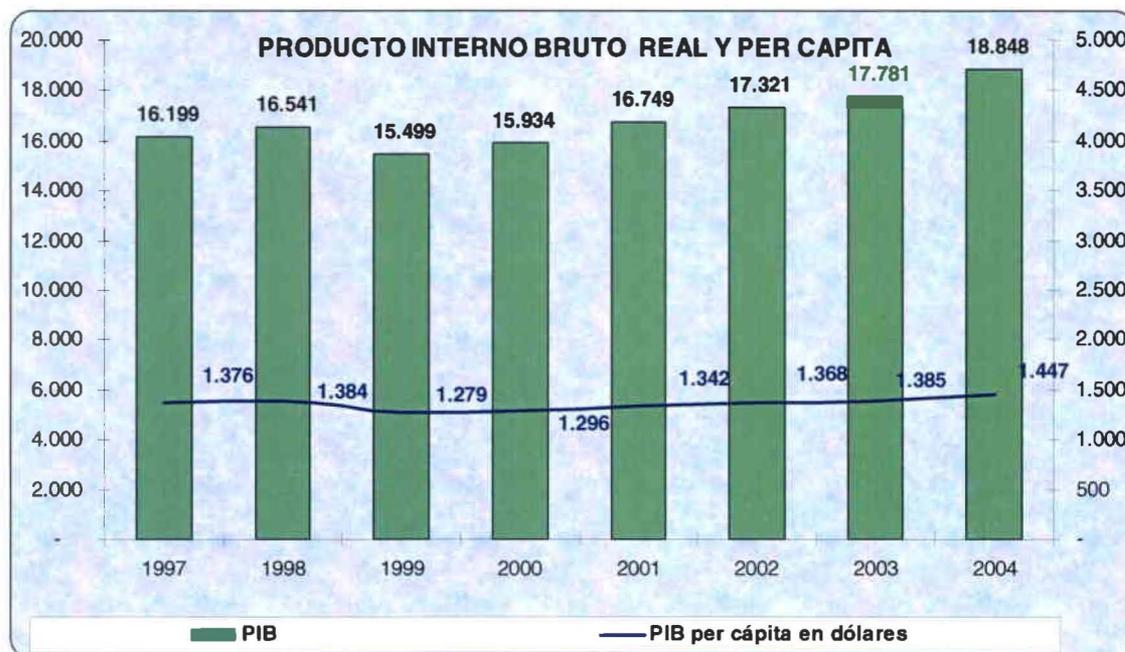


Gráfico	:	Producto Interno Bruto y Per capita
Fuente	:	Banco Central del Ecuador. Boletín Mensual cuadro Nro.4.2.3
Elaborado por	:	María Fernanda Donoso

En consecuencia el crecimiento del PIB es una oportunidad de impacto alta con referencia a la producción corriente de bienes y servicios finales en el Ecuador, lo cual hace que el patrón de compra de la población económicamente activa se aumente y por ende las ventas crecen, situación que es positiva para la empresa, debido a la compra de bienes y servicios.

OFERTA REAL DEL PIB

LA Oferta Real y las tasa de crecimiento con relación al PIB versus las importaciones y la oferta final desde al año 1996 hasta el año 2004 representan un crecimiento considerable, esto quiere decir que la situación macroeconómica esta mejorando hasta la fecha, tal como se demuestra en la siguiente tabla:

OFERTA REAL						
OFERTA REAL				TASAS DE CRECIMIENTO		
En millones de dólares de 2000						
PERIODO	PIB	IMPORTACIONES	OFERTA FINAL	PIB	IMPORTACIONES	OFERTA FINAL
1996	15.568	4.899	20.467	2,4	-10,2	-0,9
1997	16.199	5.651	21.850	4,1	15,4	6,8
1998	16.541	6.047	22.588	2,1	7,0	3,4
1999	15.499	4.265	19.764	-6,3	-29,5	-12,5
2000	15.934	4.939	20.873	2,8	15,8	5,6
2001	16.749	5.789	22.538	5,1	17,2	8,0
2002	17.321	6.786	24.107	3,4	17,2	7,0
2003	17.781	6.844	24.625	2,7	0,8	2,1
2004	18.848	6.981	25.829	6,0	2,0	4,9

Tabla	:	Oferta Real
Fuente	:	Banco Central del Ecuador. Boletín Mensual cuadro Nro.4.2.3
Elaborado por	:	Maria Fernanda Donoso

DEMANDA REAL

DEMANDA REAL				
EN MILLONES DE DOLARES 2000				
AÑO	CONSUMO	INVERSION	EXPORTACIONES	DEMANDA FINAL
1995	11.188	4.190	5.279	20.657
1996	11.237	3.821	5.408	20.466
1997	11.718	4.301	5.831	21.850
1998	12.142	4.911	5.535	22.588
1999	11.315	2.484	5.965	19.764
2000	11.762	3.205	5.906	20.873
2001	12.325	4.385	5.828	22.538
2002	12.888	5.341	5.878	24.107
2003	13.209	5.349	6.067	24.625
2004	13.533	5.477	6.819	25.829

Tabla	:	Demanda Real
Fuente	:	Banco Central del Ecuador. Boletín Mensual cuadro Nro.4.2.3
Elaborado por	:	Maria Fernanda Donoso

TASAS DE CRECIMIENTO				
AÑO	CONSUMO	FBKF	EXPORTACIONES	DEMANDA FINAL
1996	0,4	-8,8	2,4	-0,9
1997	4,3	12,5	7,8	6,8
1998	3,6	14,2	-5,1	3,4
1999	-6,8	-49,4	7,8	-12,5
2000	4,0	29,0	-1,0	5,6
2001	4,8	36,8	-1,3	8,0
2002	4,6	21,8	0,9	7,0
2003	2,5	0,2	3,2	2,1
2004	2,5	2,4	12,4	4,9

Tabla	:	Tasas de Crecimiento
Fuente	:	Banco Central del Ecuador. Boletín Mensual cuadro Nro.4.2.3
Elaborado por	:	Maria Fernanda Donoso

DEMANDA NOMINAL

DEMANDA NOMINAL EN MILLONES DE DOLARES

AÑO	CONSUMO	INVERSION	EXPORTACIONES	DEMANDA FINAL
1995	16.352	4.354	5.196	25.902
1996	16.589	4.190	5.613	26.392
1997	18.584	5.072	6.058	29.714
1998	18.976	5.876	4.997	29.849
1999	13.123	2.456	5.257	20.836
2000	11.762	3.205	5.906	20.873
2001	16.625	5.395	5.613	27.633
2002	19.387	6.740	5.829	31.955
2003	21.056	7.521	6.461	35.038
2004	22.434	8.006	7.753	38.193

Tabla	:	Demanda Nominal
Fuente	:	Banco Central del Ecuador. Boletín Mensual cuadro Nro.4.2.3
Elaborado por	:	Maria Fernanda Donoso

TASAS DE CRECIMIENTO

AÑO	CONSUMO	FBKF	EXPORTACIONES	DEMANDA FINAL
1996	1,4	-3,8	8,0	1,9
1997	12,0	21,1	7,9	12,6
1998	2,1	15,9	-17,5	0,5
1999	-30,8	-58,2	5,2	-30,2
2000	-10,4	30,5	12,3	0,2
2001	41,3	68,3	-5,0	32,4
2002	16,6	24,9	3,8	15,6
2003	8,6	11,6	10,8	9,6
2004	6,5	6,4	20,0	9,0

Tabla	:	Tasas de crecimiento
Fuente	:	Banco Central del Ecuador. Boletín Mensual cuadro Nro.4.2.3
Elaborado por	:	María Fernanda Donoso

CONSUMO INVERSION

CONSUMO - INVERSION				
EN MILLONES DE DOLARES DE 2000				
AÑO	CONSUMO			INVERSION
	PUBLICO	PRIVADO	TOTAL	TOTAL
1995	1.627	9.561	11.188	4.190
1996	1.543	9.694	11.237	3.821
1997	1.615	10.103	11.718	4.301
1998	1.581	10.561	12.142	4.911
1999	1.493	9.822	11.315	2.484
2000	1.563	10.199	11.762	3.205
2001	1.571	10.754	12.325	4.385
2002	1.621	11.267	12.888	5.341
2003	1.638	11.571	13.209	5.349
2004	1.638	11.895	13.533	5.477

Tabla	:	Consumo e Inversión
Fuente	:	Banco Central del Ecuador. Boletín Mensual cuadro Nro.4.2.3
Elaborado por	:	María Fernanda Donoso

AÑO	CONSUMO		
	PUBLICO	PRIVADO	TOTAL
1995	14,5%	85,5%	100%
1996	13,7%	86,3%	100%
1997	13,8%	86,2%	100%
1998	13,0%	87,0%	100%
1999	13,2%	86,8%	100%
2000	13,3%	86,7%	100%
2001	12,7%	87,3%	100%
2002	12,6%	87,4%	100%
2003	12,4%	87,6%	100%
2004	12,1%	87,9%	100%

Tabla	:	Consumo
Fuente	:	Banco Central del Ecuador. Boletín Mensual cuadro Nro.4.2.3
Elaborado por	:	Maria Fernanda Donoso

TASAS DE CRECIMIENTO				
AÑO	CONSUMO			INVERSION
	PUBLICO	PRIVADO	TOTAL	TOTAL
1996	-5,2	1,4	0,4	-8,8
1997	4,7	4,2	4,3	12,5
1998	-2,1	4,5	3,6	14,2
1999	-5,6	-7,0	-6,8	-49,4
2000	4,7	3,8	4,0	29,0
2001	0,5	5,4	4,8	36,8
2002	3,2	4,8	4,6	21,8
2003	1,0	2,7	2,5	0,2
2004	-	2,8	2,5	2,4

Tabla	:	Tasas de crecimiento
Fuente	:	Banco Central del Ecuador. Boletín Mensual cuadro Nro.4.2.3
Elaborado por	:	Maria Fernanda Donoso

EN RELACIÓN AL PIB					
AÑO	CONSUMO			INVERSION	PIB
	PUBLICO	PRIVADO	TOTAL	TOTAL	REAL
1996	9,9%	62,3%	72,2%	24,5%	15.568
1997	10,0%	62,4%	72,3%	26,5%	16.199
1998	9,6%	63,8%	73,4%	29,7%	16.541
1999	9,6%	63,4%	73,0%	16,0%	15.499
2000	9,8%	64,0%	73,8%	20,1%	15.934
2001	9,4%	64,2%	73,6%	26,2%	16.749
2002	9,4%	65,0%	74,4%	30,8%	17.321
2003	9,2%	65,1%	74,3%	30,1%	17.781
2004	8,7%	63,1%	71,8%	29,1%	18.848

Tabla	:	Tasas en relación al PIB
Fuente	:	Banco Central del Ecuador. Boletín Mensual cuadro Nro.4.2.3
Elaborado por	:	María Fernanda Donoso

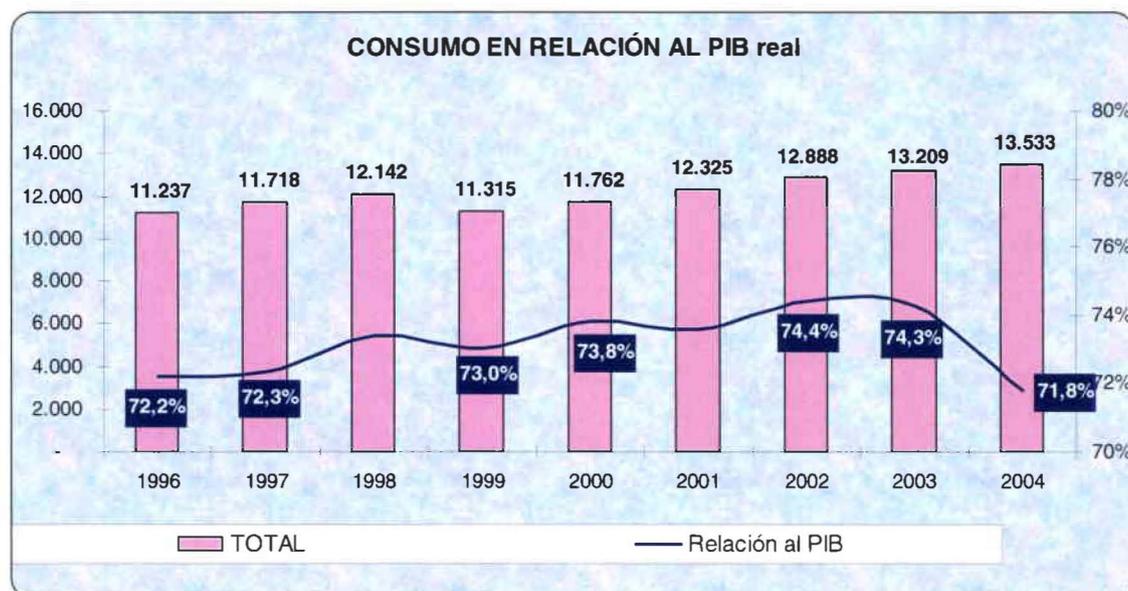


Gráfico	:	Consumo en relación al PIB REAL
Fuente	:	Banco Central del Ecuador. Boletín Mensual cuadro Nro.4.2.3
Elaborado por	:	María Fernanda Donoso

Como podemos observar en el histograma de frecuencias del consumo en relación al PIB REAL, existe un incremento de consumo de la producción corriente de bienes y servicios finales, esto permite a las

empresas crecer sus utilidades en función de sus ventas, situación que hace que se genere un impacto positivo en función de las ventas que generaría la empresa ROJAS & BERRU IMPORTADORES S.A.

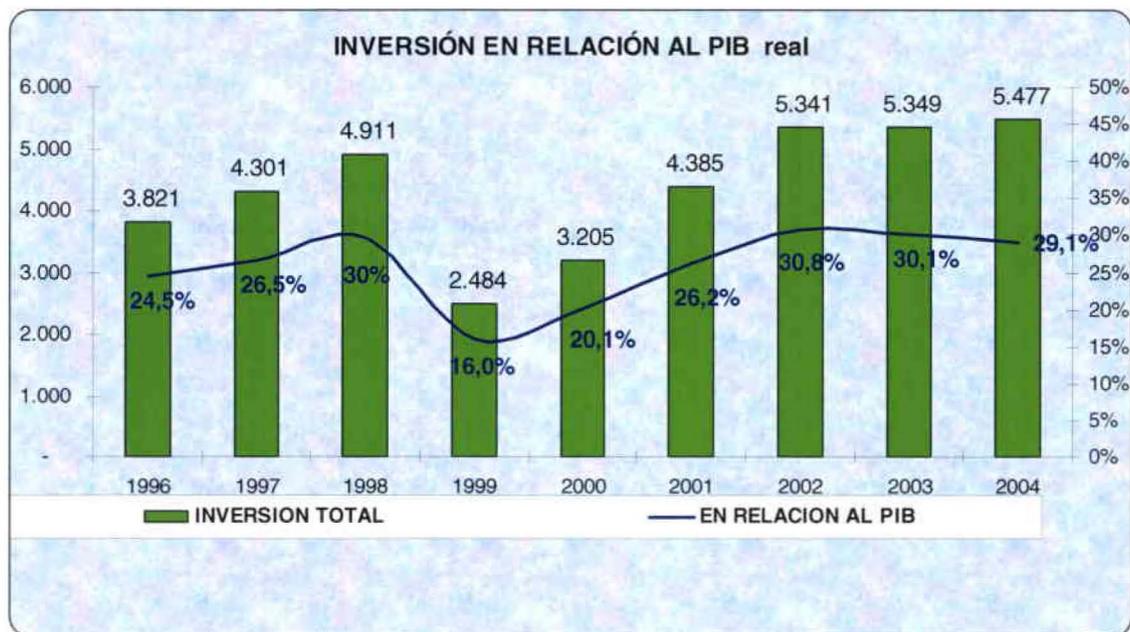


Gráfico	:	Inversión en relación al PIB REAL
Fuente	:	Banco Central del Ecuador. Boletín Mensual cuadro Nro.4.2.3
Elaborado por	:	Maria Fernanda Donoso

El crecimiento de la inversión en relación al PIB REAL, se demuestra un incremento desde el año 1996 hasta el año 2004, ubicándose finalmente en el 29,1%, esto permite que genere un impacto positivo para las empresas que ofertan sus productos y servicios de consumo finales, entre las cuales se encuentra la empresa ROJAS Y BERRU IMPORTADORES S.A.

PRECIOS EN LA ECONOMIA

INFLACIÓN

INFLACION (1998-2004)												
1998	2002				2003				2004			
	INFLACION				INFLACION				INFLACION			
MES	INDICE	MENSUAL	ACUMULADA	ANUAL	INDICE	MENSUAL	ACUMULADA	ANUAL	INDICE	MENSUAL	ACUMULADA	ANUAL
ENERO	1.068,2	1,8	1,8	16,5	1.176,0	2,5	2,5	10,1	1.222,1	0,41	0,41	3,92
FEBRERO	1.079,6	1,1	2,9	14,4	1.185,0	0,8	3,3	9,8	1.230,5	0,69	1,10	3,84
MARZO	1.091,8	1,1	4,0	13,2	1.191,7	0,6	3,9	9,2	1.239,1	0,70	1,81	3,98
ABRIL	1.108,1	1,5	5,6	13,0	1.203,3	1,0	4,9	8,6	1.247,2	0,65	2,47	3,65
MAYO	1.113,5	0,5	6,1	13,4	1.205,4	0,2	5,0	8,3	1.241,3	-0,48	1,98	2,97
JUNIO	1.117,8	0,4	6,5	13,3	1.202,9	-0,2	4,8	7,6	1.237,4	-0,31	1,67	2,87
JULIO	1.117,0	-0,1	6,5	12,9	1.203,3	0,0	4,9	7,7	1.229,8	-0,62	1,04	2,20
AGOSTO	1.121,9	0,4	6,9	12,9	1.204,0	0,1	4,9	7,3	1.230,1	0,03	1,07	2,17
SEPTIEMBRE	1.128,4	0,6	7,5	11,3	1.213,5	0,8	5,8	7,5	1.233,0	0,23	1,30	1,60
OCTUBRE	1.135,7	0,6	8,2	10,7	1.213,6	0,0	5,8	6,9	1.236,4	0,28	1,59	1,88
NOVIEMBRE	1.143,5	0,7	9,0	9,7	1.217,6	0,3	6,1	6,5	1.241,5	0,41	2,00	1,96
DICIEMBRE	1.147,5	0,3	9,4	9,4	1.217,1	-0,04	6,1	6,1				

Tabla	:	INFLACION (1998-2004)
Fuente	:	Dirección Nacional de Estudios y Estadística Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
Elaborado por	:	Maria Fernanda Donoso

PROYECCION DE LA INFLACION EN EL ECUADOR 2004

	INDICE DE PRECIOS	VARIACION		ACUMULADO ANUAL	PROYECCION					
		ANUAL (INFLACION)	MENSUAL (INFLACION)		DOS MESES *		TRES MESES **		CUATRO MESES ***	
					INDICE	VAR. ANUAL	INDICE	VAR. ANUAL	INDICE	VAR. ANUAL
Febrero	1 230,5	3,8	0,69	1,1						
Marzo	1 239,1	4,0	0,70	1,81	1.239,1	4,0	1.239,1	4,0	1.239,1	4,0
Abril	1.247,2	3,7	0,65	2,47	1.247,2	3,7	1.247,2	3,7	1.247,2	3,7
Mayo	1.241,3	3,0	(0,48)	1,98	1.241,3	3,0	1.241,3	3,0	1.241,3	3,0
Junio	1.237,4	2,9	(0,31)	1,67	1.237,4	2,9	1.237,4	2,9	1.237,4	2,9
Julio	1.229,8	2,2	(0,62)	1,04	1.229,8	2,2	1.229,8	2,2	1.229,8	2,2
Agosto	1.230,1	2,2	0,03	1,07	1.230,1	2,2	1.230,1	2,2	1.230,1	2,2
Septiembre	1.233,0	1,6	0,23	1,30	1.218,5	0,4	1.224,4	0,9	1.227,8	1,2
Octubre	1.236,4	1,9	0,28	1,59	1.212,9	(0,1)	1.212,7	-0,1	1.225,5	1,0
Noviembre	1.241,5	2,0	0,41	2,00	1.207,2	(0,9)	1.207,0	-0,9	1.220,6	0,2

Tabla	:	PROYECCION DE LA INFLACION (2004)
Fuente	:	Dirección Nacional de Estudios y Estadística Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
Elaborado por	:	Maria Fernanda Donoso

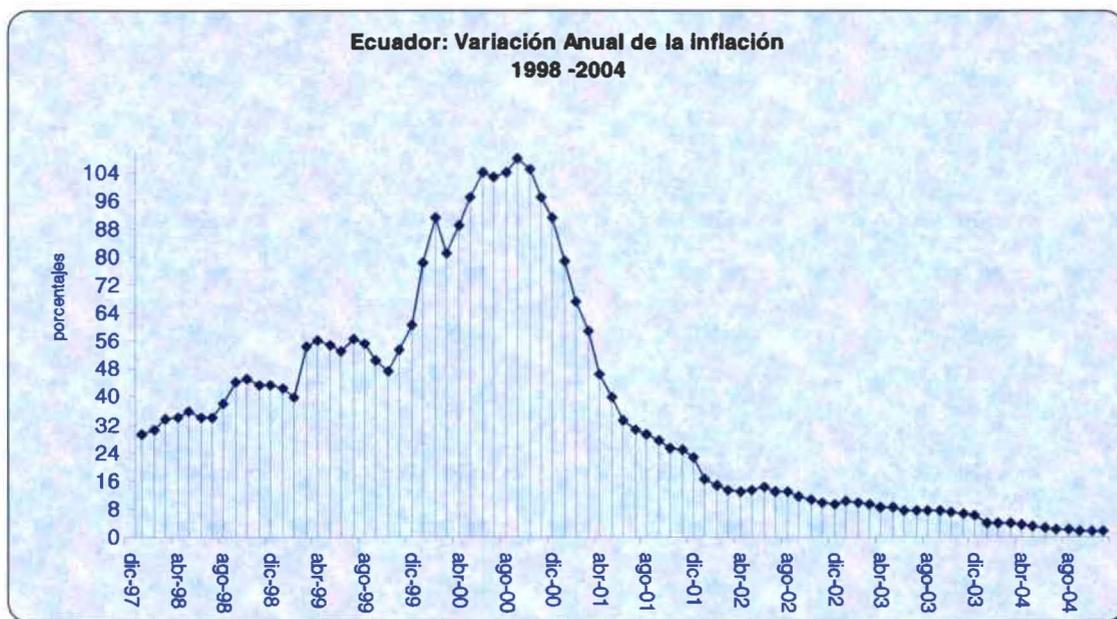


Gráfico	:	VARIACION ANUAL DE LA INFLACION (1998-2004)
Fuente	:	Dirección Nacional de Estudios y Estadística Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
Elaborado por	:	Maria Fernanda Donoso

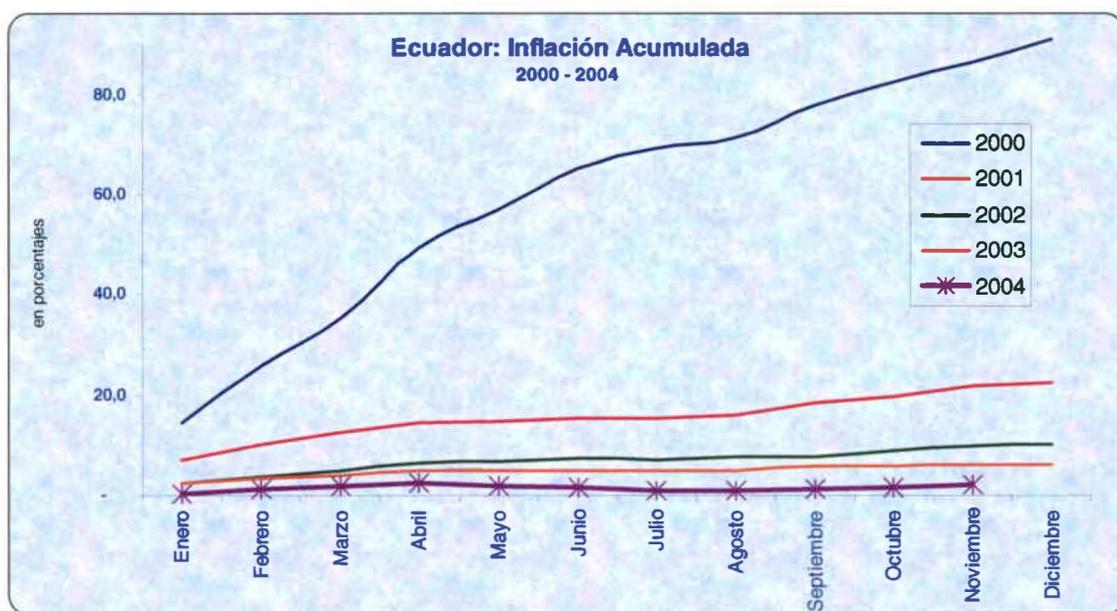


Gráfico	:	INFLACION ACUMULADA (2000-2004)
Fuente	:	Dirección Nacional de Estudios y Estadística Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
Elaborado por	:	Maria Fernanda Donoso

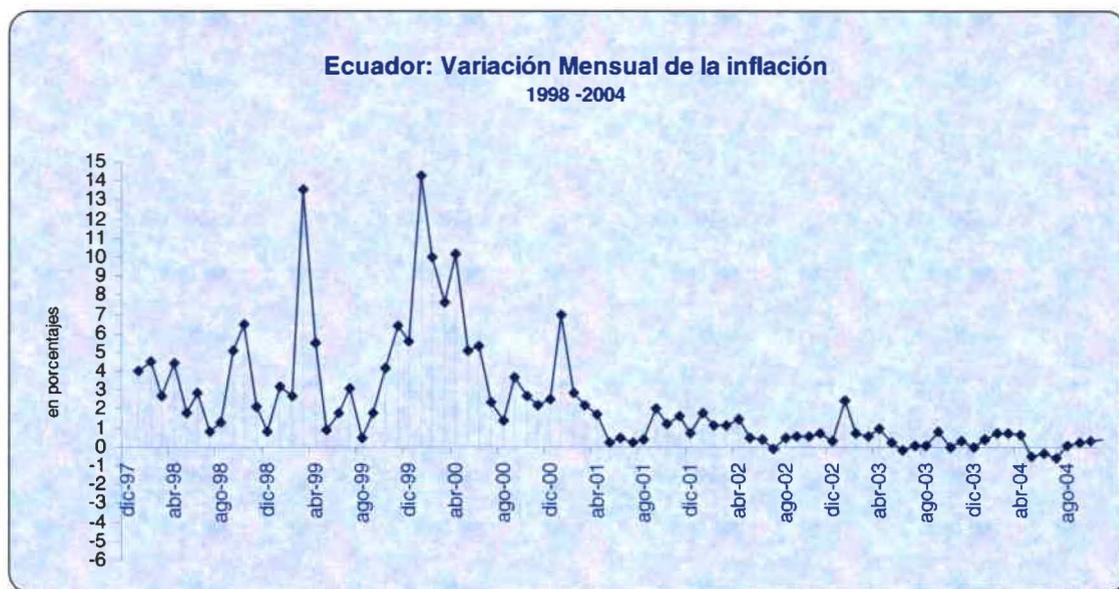


Gráfico	:	VARIACIÓN MENSUAL DE LA INFLACION (1998-2004)
Fuente	:	Dirección Nacional de Estudios y Estadística Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
Elaborado por	:	Maria Fernanda Donoso

INDICE DE PRECIOS

INDICE DE PRECIOS AL PRODUCTOR (1998-2004)												
MES	2002				2003				2004			
	INDICE	VARIACION DE PRECIO			INDICE	VARIACION DE PRECIO			INDICE	VARIACION DE PRECIO		
		MENSUAL	ACUMULADA	ANUAL		MENSUAL	ACUMULADA	ANUAL		MENSUAL	ACUMULADA	ANUAL
ENERO	1.168,0	3,8	3,8	-4,2	1.420,6	7,3	7,3	21,6	1.442,1	4,2	4,2	1,5
FEBRERO	1.199,3	2,7	8,6	-3,4	1.502,8	5,8	13,5	25,3	1.465,8	1,6	5,9	-2,5
MARZO	1.284,2	7,1	16,3	6,9	1.500,2	-0,2	13,3	16,82	1.470,2	0,3	6,2	-2,0
ABRIL	1.276,5	-0,6	15,6	4,8	1.353,9	-9,8	2,2	6,06	1.464,8	-0,4	5,8	8,2
MAYO	1.356,5	6,3	22,9	9,5	1.328,6	-1,9	0,3	-2,06	1.567,2	7,0	13,2	18,0
JUNIO	1.316,1	-3,0	19,2	6,6	1.352,2	1,8	2,1	2,7	1.511,4	-3,6	9,2	11,8
JULIO	1.297,6	-1,4	17,5	5,4	1.376,5	1,8	3,9	6,1	1.514,1	0,2	9,4	10,0
AGOSTO	1.321,5	1,8	19,7	4,5	1.346,5	-2,2	1,7	1,9	1.575,4	4,0	13,8	17,0
SEPTIEMBRE	1.347,5	2,0	22,1	7,6	1.306,8	-2,9	-1,3	-3,0	1.504,4	-4,5	8,7	15,1
OCTUBRE	1.323,4	-1,8	19,9	14,9	1.349,6	3,3	1,9	2,0	1.635,7	8,7	18,1	21,2
NOVIEMBRE	1.248,1	-5,7	13,1	13,1	1.365,9	1,2	3,1	9,4				
DICIEMBRE	1.324,3	6,1	19,9	17,7	1.384,4	1,4	4,5	4,5				

Tabla	:	INDICE DE PRECIOS (1998-2004)
Fuente	:	Dirección Nacional de Estudios y Estadística Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
Elaborado por	:	Maria Fernanda Donoso

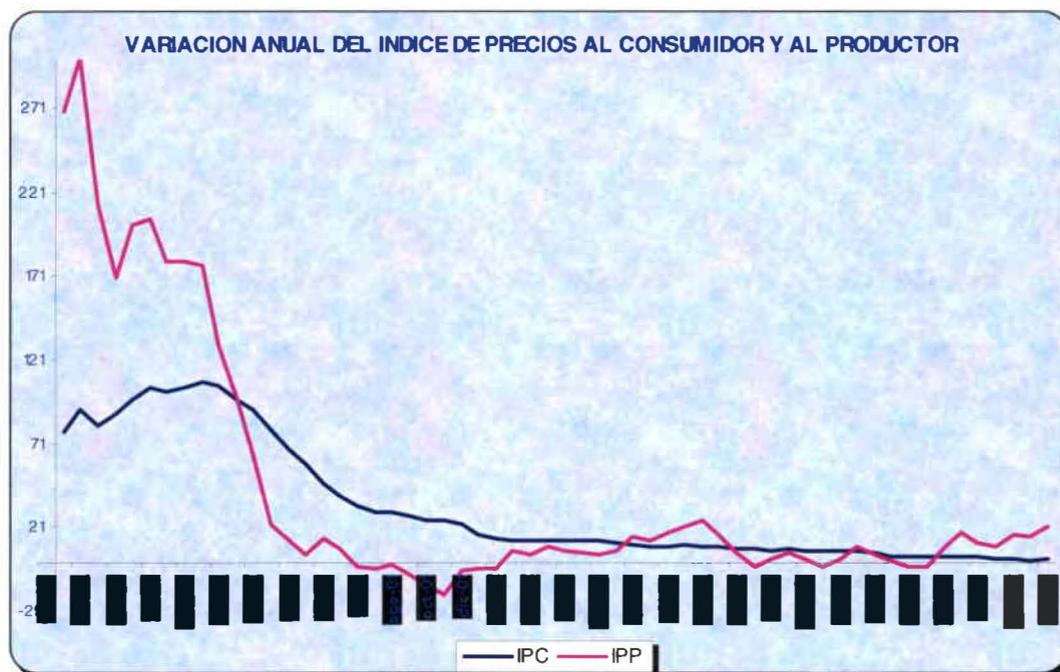


Gráfico	:	VARIACION ANUAL DEL INDICE DE PRECIOS (1998-2004)
Fuente	:	Dirección Nacional de Estudios y Estadística Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
Elaborado por	:	Maria Fernanda Donoso

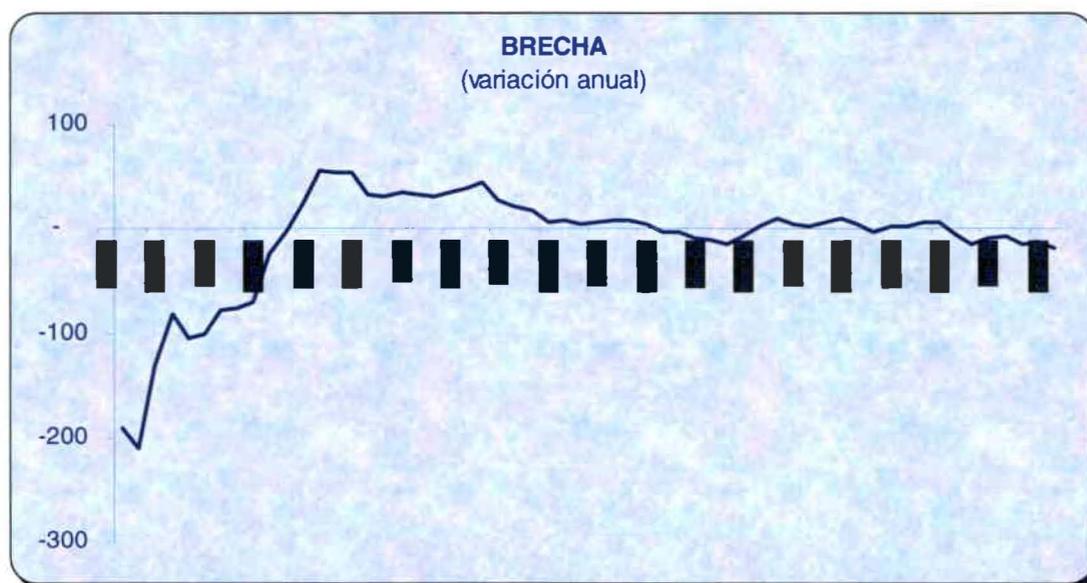


Gráfico	:	BRECHA DE LA VARIACION ANUAL
Fuente	:	Dirección Nacional de Estudios y Estadística Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
Elaborado por	:	Maria Fernanda Donoso

INDICADORES SOCIALES

MESES	DESOCUPACION					SUBOCUPACION				
	2000	2001	2002	2003	2004	2000	2001	2002	2003	2004
Enero	16,8	10,8	8,4	8,2	11,4	46,5	56,7	41,1	32,1	43,2
Febrero	17,0	12,4	8,8	10,9	10,3	44,2	55,5	35,9	54,1	39,2
Marzo	16,1	12,1	8,9	10,5	11,9	48,8	53,3	32,7	50,0	42,9
Abril	15,7	11,5	8,7	10,7	12,1	41,8	50,9	32,1	49,7	46,2
Mayo	14,9	10,6	9,2	10,0	11,5	59,9	50,9	31,9	48,8	43,3
Junio	14,1	10,4	8,5	10,0	10,5	58,2	47,9	30,5	47,8	42,4
Julio	13,1	10,4	8,0	10,0	9,9	61,2	45,7	29,8	49,3	42,0
Agosto	13,1	10,5	9,0	9,6	10,8	57,8	43,4	28,4	48,8	42,3
Septiembre	13,2	10,5	9,2	10,1	11,3	54,6	41,9	30,9	47,5	42,2
Octubre	13,2	9,5	8,9	9,3	11,1	62,2	47,4	39,5	47,8	42,6
Noviembre	11,7	8,2	8,4	9,3		54,1	40,4	30,9	47,5	
Diciembre	10,3	8,1	7,7	9,3		49,9	34,9	30,7	45,8	

Tabla	:	Indicadores del mercado laboral en %
Fuente	:	Dirección Nacional de Estudios y Estadística Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
Elaborado por	:	Maria Fernanda Donoso

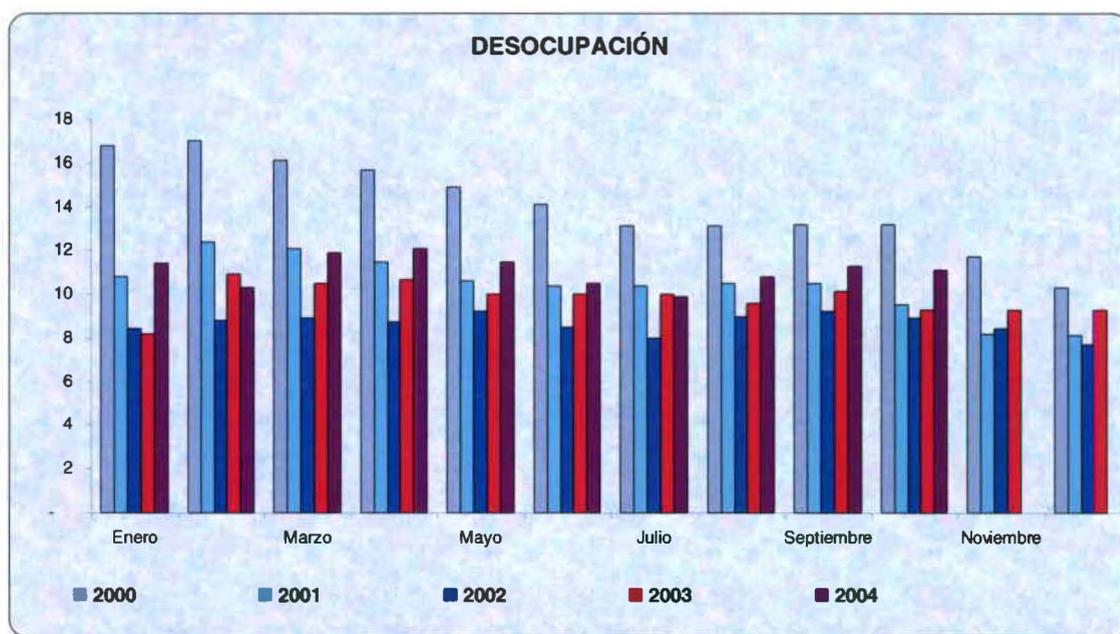


Gráfico	:	Desocupación
Fuente	:	Dirección Nacional de Estudios y Estadística Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
Elaborado por	:	Maria Fernanda Donoso

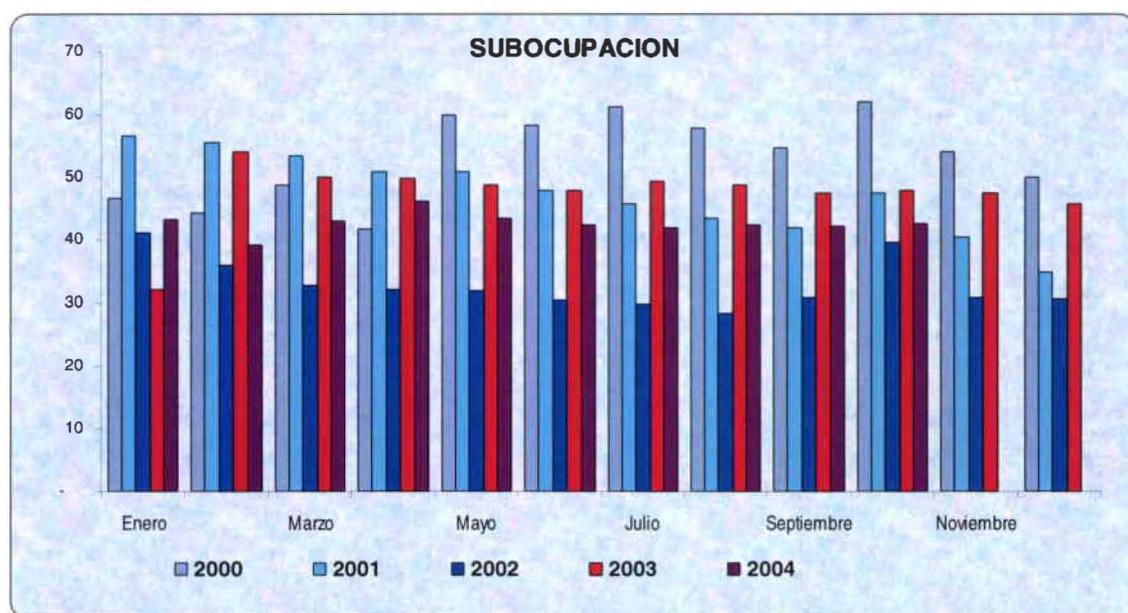


Gráfico	:	Subocupación
Fuente	:	Dirección Nacional de Estudios y Estadística Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
Elaborado por	:	Maria Fernanda Donoso

2.1.2. Factor Político

El Ecuador adopta un régimen presidencialista con influencia fuerte del modelo francés, el cual con algunos matices se conserva hasta ahora, es decir concentra el poder en una persona y establece una suerte de juego democrático con los otros poderes Legislativo y Judicial.

Este proceso político viene acompañado como en la totalidad de estados latinoamericanos de una visión de desarrollo sustentada en la sobreexplotación de los recursos naturales y humanos disponibles, con débiles procesos de comercialización, alta concentración de la tierra e hipertrofia de los sectores comercial y financiero.

En el accionar político se plantea generar la propuesta de un espacio de confluencia social que actúe como coordinador de las demandas creadas a través de la gestión administrativa planteada en ejes de ejecución a un corto plazo para evitar la paralización de los proyectos sociales impulsados y convertirse en una legítima contraloría social.

Impulsar y ratificar el crecimiento cualitativo y cuantitativo en los gobiernos locales a través de sus programas de democracia participativa y fortalecer los lazos con las organizaciones sociales cercanas.

El Ecuador después de la crisis bancaria del año 1999, la imagen del país está deteriorada por la **inseguridad jurídica** y la percepción de que la **corrupción** es casi imbatible, sin embargo se pronostica altos índices de crecimiento productivo.

“Las leyes a favor de la competencia y la protección al consumidor no están claramente definidas, carecen de difusión del marco regulatorio vigente en la industria”¹.

La conformación de nuevas mayorías para la designación de nuevos grupos de poder por parte del partido de gobierno esta ocasionando una **inestabilidad política**, la cual hace que en el país los inversionistas no inviertan.

2.1.3. Factores Tecnológicos

La adopción de tecnologías diferenciadas (acceso a nuevas tecnologías) para la elaboración de prendas de vestir interiores no solo determina ventajas competitivas sino la configuración de factores claves de éxito, los cuales permiten a la empresa utilizar sistemas operacionales estandarizados con lo cual la economía de escala de producción de servicios se duplica y los costos operacionales y los tiempos de atención se reducen.

La aplicación de la tecnología en la elaboración de prendas de vestir permite reducir los costos de producción en razón de que la producción se realiza en serie, automatizada y sistematizada lo cual es un factor clave de éxito, la aplicación de nuevas tecnologías no suponen una ruptura con las anteriores; se tratan más bien de un proceso evolutivo

¹ Extracto tomado de la Tribuna del Consumidor, 2003.

con pasos cuantitativos y cualitativos, lo cual da lugar a nuevas tecnologías que surgen de la unión de sistemas tecnológicos diferentes de la misma manera que los soportes informativos dan origen a nuevas formas comunicativas que aparecen integradas a un nuevo proceso, por lo cual el cambio tecnológico en el corto plazo con relación a los productos ha cambiado debido a la utilización de sistemas informáticos para la elaboración de productos que requieren de precisión en el proceso de elaboración.

Con la aplicación de nueva tecnología es necesario la capacitación y desarrollo organizacional con miras a cambiar la cultura organizacional de la empresa. Es muy importante contar con equipos de última tecnología, acorde a la era de la época controlando la calidad de los mismos, pues la tecnología brinda mayores ventajas en desarrollo productivo de las empresas.

En lo relacionado al costo de la tecnología en el país con referencia a otros países de la región, se ubica en un nivel medio, convirtiéndose en una oportunidad para la empresa.

La tecnología utilizada por la empresa para hacer publicidad es la informática, a través del diseño de páginas web se da a conocer los productos que oferta la empresa, el costo de diseño de las páginas web oscila entre 600 dólares promedio incluido el mantenimiento y hospedaje de las páginas web en los servidores, la contratación de internet oscila entre 30 dólares mensuales, este gasto genera un impacto positivo para la empresa en vista de que el producto es posicionado en la mente de los clientes de la empresa.

2.1.4. Factor Social.

Se refieren a los factores que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores; entre éstos se puede mencionar: educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura.

Se lo puede considerar también como aquellos cambios en la sociedad que ocurren con el paso del tiempo y afectan directamente la forma como funcionan las organizaciones.

De acuerdo a las estadísticas del INEC., El nivel educativo en nuestro país es bajo, esto se debe a la falta de asignación presupuestaria por parte del gobierno al área educativa.

Los ingresos promedios mensuales según los sectores económicos y sexo en el país son los siguientes:

CIUDADES PRINCIPALES – 2002

SECTORES ECONÓMICOS Y SEXO	CIUDADES PRINCIPALES			
	QUITO	GUAYAQUIL	CUENCA	MACHALA
CIUDADES PRINCIPALES	317	252	241	219
Hombres	383	295	297	256
Mujeres	226	175	171	150
SECTOR MODERNO	384	339	315	297
Hombres	422	385	356	331
Mujeres	312	244	247	206
SECTOR INFORMAL	261	188	193	181
Hombres	317	216	240	208
Mujeres	187	134	140	140
ACTIVIDADES AGRICOLAS Y PECUARIAS	355	146	84	221
Hombres	510	147	124	225
Mujeres	76	135	50	196
SERVICIO DOMESTICO	95	107	79	84
Hombres	74	133		77
Mujeres	96	103	79	85

Tabla	:	Ingresos por sectores económicos
Fuente	:	Dirección Nacional de Estudios y Estadística Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
Elaborado por	:	Maria Fernanda Donoso

Los ingresos económicos a nivel país no permiten cubrir las necesidades básicas, por lo que la brecha del crecimiento y la pobreza cada día es más grande.

Tomando como referencia los ingresos de las principales ciudades del Ecuador, el sector moderno tiene un patrón de compra de nivel medio, situación que hace que se cubran las necesidades básicas de alimentación y vestido, por consiguiente existe una oportunidad para las empresas que ofrecen en el mercado productos de consumo final.

2.1.5. Factores Culturales

La sociedad actúa de manera determinante en la adopción o rechazo de determinados productos, gradualmente las ventajas de éstos van siendo comprendidas por la sociedad en general y por la comunidad en particular, la cultura contribuye mucho, pues es a través de ello que se propagan las ventajas del uso de los productos.

La moda es una fuerza cultural que influye directamente en el estilo de vida y en los cambios en el comportamiento de los clientes, la forma de vestir, en la actualidad la mayor parte de la población ecuatoriana prefiere utilizar prendas de vestir livianas, esta preferencia se debe a que son más frescas y cómodas.

En el mercado ecuatoriano existe preferencia de los consumidores por los productos importados desde otros países, específicamente en lo relacionado a prendas de vestir de origen colombiano.

Para fundamentar el análisis externo tomaré como referencia los pronósticos que son supuestos informados sobre tendencias y circunstancias futuras, a fin de identificar claramente las oportunidades y amenazas externas más importantes. Los supuestos están dados por la mejor estimación de las consecuencias de los principales factores externos.

Para el análisis de la competencia se realizará en función del MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER, las cuales se describen a continuación:

- La rivalidad entre empresas que compiten.
- La entrada potencial de competidores nuevos
- El desarrollo potencial de productos sustitutos
- El poder de negociación de los proveedores
- El poder de negociación de los proveedores

2.2. Análisis de la Empresa

Para realizar el análisis interno evaluaremos las fortalezas y debilidades de las siguientes capacidades: Administrativa, Competitiva, Tecnológica y la Capacidad del Talento Humano.

2.2.1. Capacidad Administrativa

La empresa Rojas & Berru Importadores S.A, forma con cada punto de venta una red y un sistema autónomo de comercialización, donde las partes satisfacen los siguientes requerimientos:

Relación del productor hacia los puntos de venta:

- Calidad del producto
- Entrega puntual
- Volumen de comercialización (capacidad abastecimiento)
- Adecuado precio de costo

Relación de la empresa hacia los puntos de venta:

- Asistencia técnica y capacitación
- Financiamiento

- Transporte de los productos
- Continuidad en las compras
- Abastecimiento de material publicitario.

La participación del nivel directivo en la formulación e implementación de una planificación estratégica es limitada, debido a que la administración esta basada en la buena voluntad y deseo de maximizar sus utilidades.

Existen mecanismos inadecuados de comunicación y coordinación del nivel directivo hacia el nivel operativo, esto permite que la gestión institucional se desoriente y no se logren en su totalidad los objetivos planteados. La relación laboral es informal.

La motivación esta basada en la influencia en valores institucionales por parte de sus directivos, esto permite establecer poder de liderazgo de sus autoridades frente al nivel competitivo y por ende permite tener una imagen institucional en el mercado y la colocación del producto a todos los segmentos del mercado.

2.2.2. Capacidad Competitiva

La empresa Rojas & Berru Importadores S.A, atiende los pedidos del cliente en forma oportuna y eficiente debido al suficiente stock de productos que mantiene en bodega, lo cual permite mantener al cliente satisfecho y mantener una imagen institucional frente a la competencia.

El proceso de comercialización lo realiza en base a los diferentes puntos de venta que mantiene distribuidos a nivel nacional. Existe una carencia de capacitación empresarial para el personal de vendedores.

La carencia de un estudio de mercado para analizar la competencia, hace que exista una pérdida de competitividad en la comercialización de los productos. Existe un bajo nivel de promoción y captación de inversión exógena para los distribuidores mayoristas, actitudes sectorizadas y

reduccionista ante el desarrollo sustentable con relación a otras empresas que comercializan productos similares.

Por parte del cliente existe mucha susceptibilidad a promociones, es por esto que las empresas tratan de ganar a sus clientes con promociones en el punto de venta.

2.2.3. Capacidad Tecnológica

Para la elaboración de las prendas de vestir las casas fabricantes utilizan la más alta tecnología que existe en el mercado nacional e internacional en vista de que para la transformación de la materia prima requiere cumplir con los estándares de calidad que exigen las normas ISO 9000;2000 esto permite mantener a los consumidores y clientes satisfechos.

La comercialización de los productos y la entrega de documentación de pedidos se realizan a través de e-mail y fax. El personal que labora en la empresa tiene un nivel medio de conocimiento en el manejo de paquetes informáticos, para lo cual necesita un personal profesional con un nivel mayor de preparación, principalmente para las áreas de los mandos medios.

La Institución cuenta con las herramientas necesarias en materia de tecnología, tal como son computadores, software para la eficiente comercialización de los productos y la administración eficiente de los diferentes puntos de venta que tiene la empresa.

La empresa considera que sus puntos fuertes en la competitividad estriban en la originalidad de sus productos y en el diseño. En cambio, consideran que el punto débil lo constituyen los precios. En el proceso de producción la ventaja competitiva proviene básicamente de la experiencia de su conocimiento de las empresas que proveen el producto, de la calidad y la capacidad de la mano de obra, de la

tecnología, así como de la organización de la producción. No hay un factor único que contribuya a lograr una ventaja competitiva en el ámbito de la logística en vista de que tiene relación con los proveedores. Otros factores que influyen en el cumplimiento de los plazos de entrega son la rapidez de respuesta a pedidos imprevistos y el hecho de tener una buena gestión informatizada de los flujos de mercancías y productos.

2.2.4. Capacidad del Talento Humano

La empresa Rojas & Berru Importadores S.A, para el desarrollo de sus actividades cuenta con personal directo e indirecto calificado a fin de desarrollar sus actividades en forma eficiente y eficaz, el nivel gerencial esta constituido por sus accionistas, en el área de ventas esto hace que la empresa logre alcanzar sus objetivos planteados.

La edad promedio de la fuerza laboral es de 27 años; existe el incentivo a los funcionarios y personal operativo por el aporte y generación de nuevas ideas y comisiones por ventas.

Además tiene personal de apoyo en los mandos medios a fin de fortalecer la actividad de comercialización con los permanentes estudios del mercado y comportamiento del consumidor. Además existe una falta de conocimiento y conciencia sobre la gestión del desarrollo sustentable en el área de ventas, cuenta con personal profesional a nivel ingeniería en las especialidades de ventas y marketing. Lo que le permite generar valor agregado para sus clientes y proveedores a través del servicio que prestan, el cual es la base de su competitividad y de su posicionamiento en el mercado.

Lo anterior depende, a su vez, de la capacidad de innovación, velocidad de respuesta, adaptabilidad al cambio y habilidad para detectar las necesidades de los participantes en la cadena de valor vinculada a la gestión de la empresa.

2.2.5. Capacidad Financiera.

La situación financiera de la empresa Rojas & Berru Importadores S.A., esta respaldada por sus activos fijos en un 100%, actualmente no tiene deudas, el capital de trabajo esta completamente financiado, razón por la cual no tiene apalancamiento financiero.

No se han realizado estudios de factibilidad previos a la ejecución de nuevos proyectos para saber si los mismos van a generar rentabilidad. Los resultados financieros que presenta la misma permiten la inversión en nuevos proyectos. El margen de contribución se encuentra en el 89% con relación al ingreso por ventas, es decir la empresa tiene una utilidad del 89% antes de intereses e impuestos (UAI).

Debido a que el recurso monetario que maneja la empresa tiene nivel de liquidez del 89%, por lo tanto no posee endeudamiento.

2.3. Análisis FODA

Para realizar el Análisis Situacional Estratégico hemos utilizado el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que consiste en reunir información tanto del entorno como de la propia institución, siendo su objetivo el encontrar la mejor relación entre las tendencias que se perciben del entorno y el potencial propio de la institución y consiste en:

Análisis Externo: Dentro del cual se analizan Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES.

“Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno (fuerzas que surgen desde fuera de las fronteras de una organización, pero que afectan sus decisiones y acciones internas, así como sus actividades y desarrollo), son potencialmente favorables para la institución que deseamos estudiar”².

Puede consistir en una necesidad del mercado aun no cubierta o una tendencia en el entorno que puede permitir mejorar la posición de la organización, correspondiendo a aspectos del entorno que pueden ser aprovechados ventajosamente.

AMENAZAS.

“Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno desfavorables para la empresa que pueden afectar negativamente la marcha de la institución, de no tomarse las medidas necesarias en el momento oportuno. Si la gerencia no toma una determinada acción estratégica ante esta tendencia desfavorable, que proviene del entorno, puede llevarla a su estancamiento o incluso su desaparición”³.

Análisis Interno: Se analizan las Fortalezas y Debilidades.

² JOHNSON, GERRY Y SCHOLE, KEVAN, Dirección Estratégica: Análisis de la estrategia de las organizaciones. Ed., Prentice Hall, 1996.

³ JOHNSON, GERRY Y SCHOLE, KEVAN, Dirección Estratégica: Análisis de la estrategia de las organizaciones. Ed., Prentice Hall, 1996.

FORTALEZAS:

“Es un recurso de tipo interno que posee la institución en mejores condiciones que su competencia y que la hacen tener ventaja sobre los demás, y por lo tanto la hace rigurosa en su accionar. La Institución puede emplear estos elementos para lograr sus objetivos y mejorar su posición competitiva en el mercado. Son aquellos aspectos internos en los que somos fuertes y que debemos mantener o mejorar para posicionarnos adecuadamente en el mercado”⁴

DEBILIDADES:

“Son limitaciones, defectos o inconsistencias en la institución, que constituyen un obstáculo para la consecución de los objetivos y una merma en la calidad de la gestión. Son recursos de tipo interno que poseen las instituciones y que por el solo hecho de poseerlo la hacen vulnerable en su accionar en relación a su competencia. Aspectos internos en los que debemos mejorar para lograr una posición más competitiva”⁵.

Cualquier organización debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de las fortalezas internas, que aprovechen las oportunidades externas, que mitiguen las debilidades internas y eviten o aminoren el impacto de las amenazas externas.

FACTORES CRITICOS DE EXITO

“Son aquellos aspectos que deben estar bien definidos para que la "empresa" tenga éxito, y que si fallan, pueden provocar el fracaso de la actividad institucional. Estos aspectos o factores pueden ser controlados por la empresa y tiene que sobresalir en ellos para lograr una ventaja

⁴ JOHNSON, GERRY Y SCHOLLES, KEVAN, Dirección Estratégica: Análisis de la estrategia de las organizaciones. Ed., Prentice Hall, 1996.

⁵ JOHNSON, GERRY Y SCHOLLES, KEVAN, Dirección Estratégica: Análisis de la estrategia de las organizaciones. Ed., Prentice Hall, 1996.

competitiva sostenible a largo plazo y un nivel de rentabilidad por sobre los estándares del sector”⁶.

El análisis FODA está diseñado para ayudar a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

A continuación se presenta la identificación de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la empresa Rojas & Berru Importadores S.A.

ANALISIS EXTERNO

El análisis de las matrices que realizaremos no es un análisis FODA., esto nos servirá como metodología para analizar que tan fuerte o débil se encuentra la empresa con relación a los cambios que inciden las fortalezas y debilidades en el ambiente externo.

Matriz de Evaluación de factores externos (EFE)

Procedimiento

1. Se realiza una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso del análisis externo. Se identifica tanto oportunidades como amenazas.
2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 50.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que

⁶ JOHNSON, GERRY Y SCHOLLES, KEVAN, Dirección Estratégica: Análisis de la estrategia de las organizaciones. Ed., Prentice Hall, 1996.

las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 100.0

3. Asigne una calificación entre 1 y 5 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde 5= una respuesta mayor a superior, 4= una respuesta superior, 3= una respuesta superior a la media, 2= una respuesta media y 1= una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFE, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 5.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Un promedio ponderado de 5.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS				
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	Importancia	Importancia normada	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
Arancel cero para textiles colombianos	7	0,70	2	14,00
Colombia otorga líneas de crédito amplias para las exportaciones	5	0,50	2	10,00
Bajo costo en fletes	10	1,00	4	40,00
Estabilidad Económica	13	1,30	3	39,00
Colombia país especializado en la industria corsetera.	15	1,50	3	45,00
TOTAL OPORTUNIDADES	50			
AMENAZAS				
Oferta de corsetería de otros países	12	1,20	2	24,00
Posible implementación de salvaguardias a textiles colombianos.	10	1,00	1	10,00
Inseguridad jurídica	4	0,40	2	8,00
Bajos ingresos de la población	8	0,80	3	24,00
Apreciación del peso colombiano frente al dólar.	16	1,60	3	48,00
TOTAL AMENAZAS	50			
TOTAL	100			262,00
Promedio	10,00			

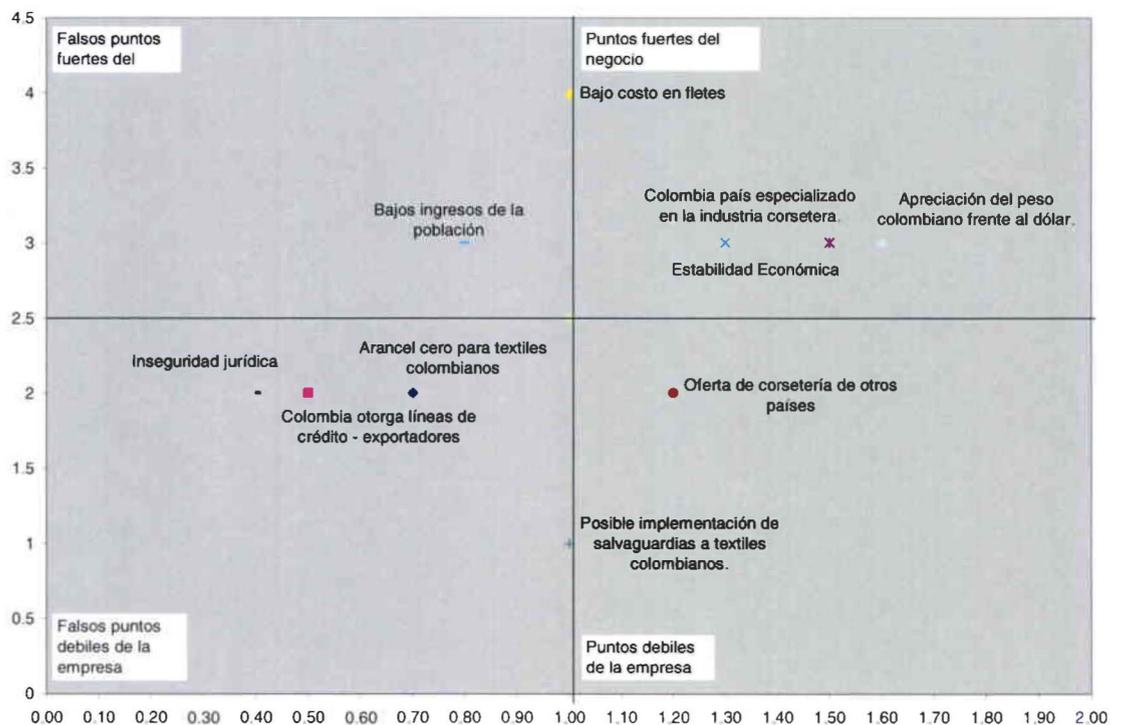
MATRIZ DE IMPORTANCIA DE RESULTADO			
Factores Externos	O/A	X	Y
		Importancia Normada	Capacidad de respuesta
Arancel cero para textiles colombianos	O1	0,70	2
Colombia otorga líneas de crédito amplias para las exportaciones	O2	0,50	2
Bajo costo en fletes	O3	1,00	4
Estabilidad Económica	O4	1,30	3
Colombia país especializado en la industria corsetera.	O5	1,50	3
Oferta de corsetería de otros países	A1	1,20	2
Posible implementación de salvaguardias a textiles colombianos.	A2	1,00	1
Inseguridad jurídica	A3	0,40	2
Bajos ingresos de la población	A4	0,80	3
Apreciación del peso colombiano frente al dólar.	A5	1,60	3
PROMEDIO	PROMEDIO	1,00	2,62

La importancia normada la calculamos con la división de la importancia sobre el promedio de la suma de todos los factores que en este cuadro serán las oportunidades y las amenazas.

El resultado de la importancia normada nos ayuda a determinar si los factores son puntos débiles, puntos fuertes, falsos puntos fuertes y falsos puntos débiles.

OPORTUNIDADES	50
AMENAZAS	50
TOTAL	100
EL FACTOR TENDRIA UNA INFLUENCIA MUY DEBIL	1
EL FACTOR TENDRIA UNA INFLUENCIA DEBIL	2
EL FACTOR TENDRIA UNA INFLUENCIA MEDIA	3
EL FACTOR TENDRIA UNA INFLUENCIA FUERTE	4
EL FACTOR TENDRIA UNA INFLUENCIA MUY FUERTE	5

GRAFICO MATRIZ EFE



El resultado en la aplicación EFE es de 2,62 lo que nos indica que la empresa tiene una importante capacidad de respuesta por lo tanto esta en capacidad de aprovechar las oportunidades para disminuir las amenazas, tomando en consideración las siguientes acciones por orden de importancia.

ACCIONES POR ORDEN DE IMPORTANCIA	
A1	Oferta de corsetería de otros países
A5	Posible implementación de salvaguardias a textiles colombianos.
O3	Bajo costo en fletes
O4	Estabilidad Económica
O5	Colombia país especializado en la industria corsetera.

ANALISIS INTERNO

El análisis de las matrices que realizaremos no es un análisis FODA., esto nos servirá como metodología para analizar como influyen las oportunidades y amenazas en el ambiente interno.

Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Procedimiento

1. Se identifica a los factores de éxito definidos mediante el proceso de identificación de las fortalezas y debilidades.
2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 50.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se considere que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 100.0.

3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación =1), una debilidad menor (calificación =2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación =4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan que las organizaciones son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

Aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS				
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	Importancia	Importancia normada	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS				
Informatización de todos los procesos	10	1,00	2	20,00
Imagen empresarial reconocida	12	1,20	3	36,00
Productos de moda y calidad	13	1,30	3	39,00
Cobertura de la marca a nivel nacional	6	0,60	3	18,00
Buen nivel de despacho con relación a pedidos.	9	0,90	2	18,00
TOTAL FORTALEZAS	50			
DEBILIDADES				
Carencia de una Planificación Estratégica	14	1,40	1	42,00
Presentación de solo dos colecciones al año	10	1,00	2	20,00
Personal poco calificado.	8	0,80	2	16,00
Horarios inadecuados para la venta directa	6	0,60	1	18,00
Falta de un manual de procesos de funciones	12	1,20	1	36,00
TOTAL DEBILIDADES	50			
TOTAL	100			263,00
Promedio		10,00		

FORTALEZAS	50
DEBILIDADES	50
TOTAL	100

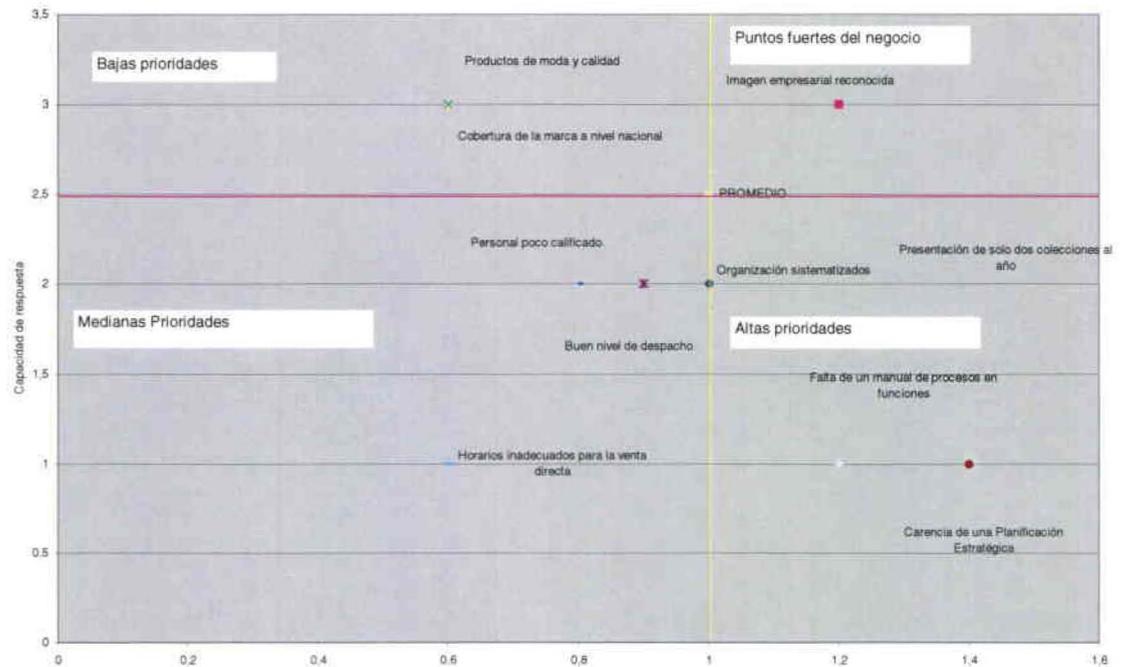
DEBILIDAD MAYOR	1
DEBILIDAD MENOR	2
FORTALEZA MENOR	3
FORTALEZA MAYOR	4

MATRIZ DE IMPORTANCIA DE RESULTADOS FACTORES INTERNOS			
		X	Y
Factores Internos	F/D	Importancia	Capacidad de respuesta
Informatización de todos los procesos	F1	1,00	2
Imagen empresarial reconocida	F2	1,20	3
Productos de moda y calidad	F3	1,30	3
Cobertura de la marca a nivel nacional	F4	0,60	3
Buen nivel de despacho con relación a pedidos.	F5	0,90	2
Carencia de una Planificación Estratégica	D1	1,40	1
Presentación de solo dos colecciones al año	D2	1,00	2
Personal poco calificado.	D3	0,80	2
Horarios inadecuados para la venta directa	D4	0,60	1
Falta de un manual de procesos de funciones	D5	1,20	1
PROMEDIO	PROMEDIO	1,00	2,63

De igual manera sucede con la importancia normada de los factores internos, calculamos con la división de la importancia sobre el promedio de la suma de todos los factores que en este cuadro serán las fortalezas y las debilidades.

El resultado de la importancia normada se la evalúa como: debilidad mayor o menor y/o fortaleza mayor o menor para el desempeño de la empresa.

GRAFICO MATRIZ EFI



El resultado en la aplicación EFI es de 2,63 lo que nos indica que debe aprovechar las fortalezas para disminuir las debilidades, tomando en consideración las siguientes acciones por orden de importancia.

ACCIONES POR ORDEN DE IMPORTANCIA	
D1	Carencia de una Planificación Estratégica
D2	Presentación de solo dos colecciones al año
D5	Falta de un manual de procesos en funciones
F1	Informatización de todos los procesos
F2	Imagen empresarial reconocida

MATRIZ DEL PERFIL DE COMPETITIVIDAD

Procedimiento

La matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y debilidades. Los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

1. Seleccionar un competidor.
2. Anotar factores críticos del éxito en los cuales se comparara a las empresas.
3. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 100.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
4. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde 4= mayor fuerza, 3= menor fuerza, 2= menor debilidad y 1= mayor debilidad. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.
5. De los totales ponderados se determinara la posición en que se encuentra nuestra empresa con respecto a sus competidores.

Aplicación de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

FACTORES CLAVE DE ÉXITO		IMPORTANCIA	IMPORTANCIA PONDERADA	Rojas & Berru Importadores S.A.				Leonisa Internacional					
				EFECTIVIDAD				PRODUCTO	EFECTIVIDAD				PRODUCTO
				1	2	3	4		1	2	3	4	
FCE1	CRECIMIENTO DE LAS VENTAS	20	0,20			3		0,60			3		0,60
FCE2	INGRESO A NUEVOS MERCADOS	24	0,24			3		0,72			3		0,72
FCE3	ORGANIZACIONAL ESTRUCTURAL ADECUADA	22	0,22			3		0,66			3		0,66
FCE4	VENTAS POR CATALOGO	18	0,18				4	0,72				4	0,72
FCE5	COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	16	0,16				4	0,64			3		0,48
TOTAL		100,00	1,00					3,34					3,18

Esta matriz nos permite identificar a los principales competidores de la empresa Rojas & Berru Importadores S.A., en consecuencia se encuentra con ventaja competitiva frente a la empresa Leonisa Internacional.

De la siguiente matriz podemos asumir que nuestra empresa tiene una posición fuerte en el mercado pero tiene un competidor (3M) que es reconocido a nivel mundial y puede superarnos si nosotros no nos esmeramos y si bajamos la comercialización de nuestros productos.

Etapa de la adecuación

La estrategia se define como adecuación que hace la organización entre sus recursos y capacidades internas y las oportunidades y riesgos creados por sus factores externos. La etapa de adecuación del marco para formular estrategias consta de cinco técnicas que se pueden usar en una secuencia cualquiera: la matriz DOFA, la matriz PEYEA, la matriz de BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia.

Para realizar este análisis se escogió la matriz FODA, matriz BCG y la matriz de la gran estrategia.

MATRIZ FODA.

Procedimiento

1. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
2. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
3. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
4. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

Aplicación de la matriz FODA

ESTRATEGIAS CRUZADAS	FUERZAS – F		DEBILIDADES – D	
		Informatización de todos los procesos		Carencia de una Planificación Estratégica
		Imagen empresarial reconocida		Presentación de solo dos colecciones al año
		Productos de moda y calidad		Personal poco calificado.
		Cobertura de la marca a nivel nacional		Horarios inadecuados para la venta directa
		Buen nivel de despacho con relación a pedidos.		Falta de un manual de procesos en funciones
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS F O		ESTRATEGIAS - DO	
Arancel cero para textiles colombianos	Informatización de todos los procesos	Bajo costo en fletes	Carencia de una Planificación Estratégica	Estabilidad Económica
Colombia otorga líneas de crédito amplias para las exportaciones	Cobertura de la marca a nivel nacional	Colombia país especializado en la industria corsetera	Presentación de solo dos colecciones al año	Colombia país especializado en la industria corsetera
Bajo costo en fletes	Buen nivel de despacho con relación a pedidos	Bajo costo en fletes	Personal poco calificado	Colombia país especializado en la industria corsetera
Estabilidad Económica	Productos de moda y calidad	Colombia país especializado en la industria corsetera.	Horarios inadecuados para la venta directa	Bajo costo en fletes
Colombia país especializado en la industria corsetera.	Imagen empresarial reconocida	Colombia otorga líneas de crédito amplias para las exportaciones	Falta de un manual de procesos en funciones	Colombia país especializado en la industria corsetera
AMENAZAS - A	ESTRATEGIAS – FA		ESTRATEGIAS – DA	
Oferta de corsetería de otros países	Imagen empresarial reconocida	Oferta de corsetería de otros países	Presentación de solo dos colecciones al año	Oferta de corsetería de otros países
Posible implementación de salvaguardias a textiles colombianos.	Producto de moda y calidad	Posible implementación de salvaguardias a textiles colombianos	Carencia de una Planificación Estratégica	Oferta de corsetería de otros países

Inseguridad jurídica	Imagen empresarial reconocida	Inseguridad jurídica	Carencia de una Planificación Estratégica	Bajos ingresos de la población
Bajos ingresos de la población	Productos de moda y calidad	Bajos ingresos de la población	Carencia de una Planificación Estratégica	Posible implementación de salvaguardias a textiles colombianos
Apreciación del peso colombiano frente al dólar.	Informatización de todos los procesos	Apreciación del peso colombiano frente al dólar	Carencia de una Planificación Estratégica	Apreciación del peso colombiano frente al dólar

MATRIZ DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS (Variante de la BCG)

Esta variante no es una matriz BCG; es una matriz de portafolio de productos que permite analizar la posición fuerte o débil de los productos frente a la competencia.

Para definir la posición de la participación relativa del mercado en la industria se ha definido el siguiente procedimiento:

VENTAS DE LA EMPRESA ROJAS Y BERRU IMPORTADORA S.A. EN LOS AÑOS 2003 Y 2004

VENTAS DEL 2003		
PRODUCTOS	CANTIDAD	PRECIO VENTA
BRASSIERS	42368	11,00
PANTYS	65568	3,50
PIJAMAS	23293	11,00
BOXER	74899	5,90

VENTAS DEL 2004		
PRODUCTOS	CANTIDAD	PRECIO VENTA
BRASSIERS	67180	11,00
PANTYS	90380	3,50
PIJAMAS	38180	11,00
BOXER	109635	5,90

COSTO DE LOS PRODUCTOS 2004 DE LOS DIFERENTES ARTICULOS	
PRODUCTOS	COSTO
BRASSIERS	7,00
PANTYS	2,20
PIJAMAS	7,00
BOXER	3,80

VARIANTE DE LA BCG

Ventas 2003		Ventas 2004	
BRASSIERS	466.048,00	BRASSIERS	738.980,00
PANTYS	229.488,00	PANTYS	316.330,00
PIJAMAS	256.223,00	PIJAMAS	419.980,00
BOXER	441.904,10	BOXER	646.846,50

Costo de producción 2004		Margen 2004	
BRASSIERS	470.260,00	BRASSIERS	268.720,00
PANTYS	198.836,00	PANTYS	117.494,00
PIJAMAS	267.260,00	PIJAMAS	152.720,00
BOXER	416.613,00	BOXER	230.233,50

Productos	Tasa de crecimiento	Margen sobre el total de ventas
BRASSIERS	59%	36%
PANTYS	38%	37%
PIJAMAS	64%	36%
BOXER	46%	36%
Promedio	52%	36%

Las divisiones de los cuadrantes representan el siguiente análisis.

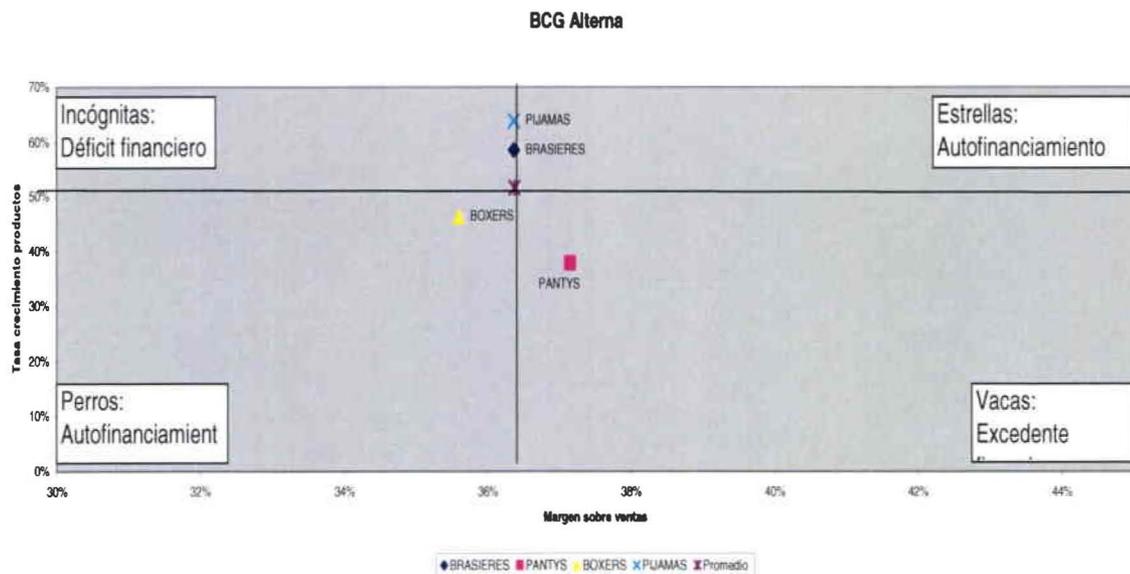
- Los interrogantes: Las divisiones situadas en el cuadrante I ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento. Por regla general, estas empresas necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo. Estos negocios se llaman interrogantes, porque la organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o si los vende.
- Las estrellas: Los negocios ubicados en el cuadrante II (muchas veces llamados estrellas) representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Las

divisiones que tienen una considerable parte relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento para la industria deben captar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes. Estas divisiones deberían considerar la conveniencia de estrategias de la integración hacia delante, hacia atrás y horizontal; la penetración en el mercado; el desarrollo del mercado; el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.

- Las vacas del dinero: Las divisiones ubicadas en el cuadrante III tienen una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento. Se llaman vacas de dinero porque generan más dinero del que necesitan y, con frecuencia son "ordeñadas". Muchas de las vacas de dinero de hoy fueron estrellas ayer. Las divisiones de las vacas de dinero se deben administrar de manera que se pueda conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible. El desarrollo del producto o la diversificación concéntricos pueden ser estrategias atractivas para las vacas de dinero fuertes. Sin embargo, conforme la división que es una vaca de dinero se va debilitando, el atrincheramiento o el despojo son más convenientes.
- Los perros: Las divisiones de la organización ubicadas en el cuadrante IV tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado; son los perros de la cartera de la empresa. Debido a su posición débil, interna y externa, estos negocios con frecuencia son liquidados, descartados o recortados por medio del atrincheramiento. Cuando una división se acaba de convertir en perro, el atrincheramiento puede ser la mejor estrategia a seguir, porque muchos perros han logrado resurgir después de extenuantes reducciones de activos y costos, y se han convertido en divisiones viables y rentables.

La matriz BCG se presenta de la siguiente forma:

MATRIZ DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS (BCG)



De la matriz BCG., deducimos que los brasieres y las pijamas se mantienen como productos estrellas, mientras que los pantys son un producto vacas lo que sería bueno para esta división, es decir que sería eficiente en crear técnicas estratégicas para que nuestro producto llegue a ser una estrella y el boxer es un producto perro y sería mejor invertirle en otros proyectos ya que este representa una tasa de crecimiento del 46%.

MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Para plantear las estrategias de comercialización utilizamos la matriz de la gran estrategia la cual se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias. Todas las empresas se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia.

Esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería

considerar una organización se clasifican por orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

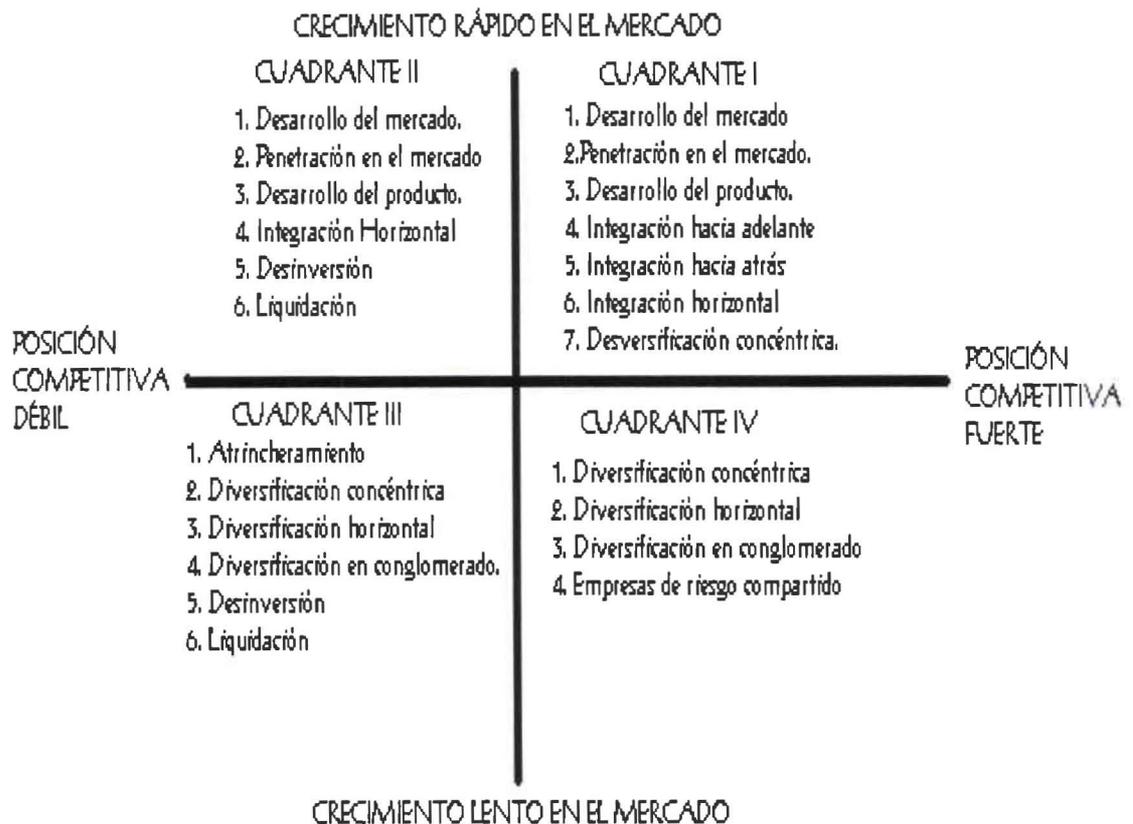
Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente.

Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado.

Las organizaciones situadas en el cuadrante III compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles.

Los negocios situados en el cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento.

LA MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA ES LA SIGUIENTE:



Tomando como referencia la matriz BCG y comparando con la matriz de la gran estrategia en función de la ubicación de los productos en los respectivos cuadrantes se deduce que se debe aplicar las siguientes estrategias:

PRODUCTOS	ESTRATEGIAS
Brassiers y pijamas (productos estrella)	Productos que generan altas ganancias y que experimentan un rápido crecimiento de sus ventas Autofinanciamiento
Pantys (productos vaca)	Productos que generan altas ganancia y que experimentan un lento crecimiento de sus ventas. Excedente financiero
Boxer (Producto perros)	Productos que generan pocas ganancias y que experimentan un débil crecimiento de sus ventas Autofinanciamiento

CAPITULO III.

ESTUDIO DE MERCADO

3.1. Descripción de los productos a comercializar

Los productos a comercializar por la empresa Rojas & Berrú Importadores S.A., son los siguientes:

- Línea de ropa interior para damas: Brasieres, pantys y pijamas
- Línea de ropa interior para caballeros: boxer

3.2. Definición del problema

La venta de ropa interior colombiana tanto para damas y caballeros ha decaído notablemente en los últimos tiempos, debido al permanente incremento de la competencia en el mercado. Este fenómeno se ha suscitado debido a que en el mercado se comercializa productos de procedencia china y peruana a precios muy bajos; por lo que la situación actual del problema es el posicionamiento de otras empresas con productos similares en el mercado.

La última década es descrita como un período de grandes cambios. Es una etapa en la cual importantes hechos han sacudido distintos escenarios como ser: el político, socio-cultural, tecnológico, económico y el de mercados. No solo a escala de determinado país sino a nivel mundial.

El desconocimiento de las potencialidades del mercado, ubica a la empresa en desventaja frente a la competencia, decayendo las ventas de los productos en los últimos años.

La nueva realidad afecta a las antiguas metodologías de la "Administración" de negocios que resultan ser ineficientes ante ese

mundo cambiante, inestable e incierto. Por lo tanto los métodos tradicionales se vieron ante la difícil tarea de resolver el compromiso que implica solucionar la nueva problemática competitiva que se presenta ante la competencia agresiva que existe en el mercado, en donde la etapa de mercados permanentemente crecientes se ha transformado en una etapa de mercados estancados.

Fueron estas condiciones las que motivaron u obligaron a las empresa Rojas & Berrú Importadores S.A., a adoptar o desarrollar un rediseño organizacional a fin de estructurar un Departamento de Marketing Directo que le permita elevar su gestión a través de procedimientos de selección y definición de puntos de venta potenciales sustentados en el conocimiento y aplicación de estándares de eficiencia y las necesidades de los clientes; modelos que permitirán satisfacer los condicionamientos del momento, ya sea para poder resistir, mantenerse o crecer en el mercado.

3.3. Establecimiento de objetivos de la investigación.

3.3.1. Objetivo General

- Determinar los mercados potenciales, para satisfacer las necesidades de los intermediarios y consumidores finales potenciales.

3.3.2. Objetivos Específicos

- Conocer la frecuencia de compra de los clientes por medio de catálogos.
- Identificar el potencial de clientes que desearía comprar a través de catálogos.
- Identificar la organización estructural de la Empresa Rojas & Berrú Importadores S.A., a fin de que sirva de base para el diseño de un sistema de Ventas por catálogo.

- Identificar las ventajas y desventajas del sistema de venta por catálogo y las características que se toman en cuenta, para optimizar el procedimiento de selección y la base de datos de clientes.
- Definir los puntos de venta potenciales.
- Promocionar el enfoque de mercado y del consumidor a todos los niveles de la empresa.
- Conocer las diferentes técnicas de las ventas por catálogo, administración de ventas y sus aplicaciones prácticas.
- Identificar la oferta y demanda de los productos (ropa interior femenina y masculina de origen colombiano) en el mercado, con el fin de llegar a cubrir las expectativas que tienen los consumidores.
- Identificar la cantidad de consumidores que requieren adquirir el producto que comercializa la empresa Rojas & Berrú Importadores S.A., a fin de determinar el precio apropiado para colocar los productos y competir en el mercado.

3.4. Diseño del estudio de investigación

La investigación de mercados es la función que vincula a consumidores, clientes y público con el mercadólogo a través de la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas de mercado; para generar, refinar y evaluar las medidas de mercadotecnia y para mejorar la comprensión del proceso de mercadotecnia.

Tomando en cuenta la definición antes descrita, podemos decir que la investigación de mercados es el proceso mediante el cual se reúne información necesaria para la toma de decisiones en lo referente a necesidades, gustos y preferencias de los clientes a fin de identificar las oportunidades y problemas del mercado.

3.4.1. Metodología de recolección de información

Existen varios métodos que nos permiten recolectar información para realizar una investigación de mercados, a continuación se detallan los siguientes:

3.4.1.1. Datos secundarios y estandarizados

Estos datos se refieren a la información que se encuentra disponible en un historial de ventas y otras informaciones útiles relacionadas con investigaciones de marketing que pueden emplearse para el análisis que se está llevando a cabo.

3.4.1.2. Métodos cualitativos

Éstos métodos buscan respuestas de fondo y abiertas, no simples contestaciones afirmativas o negativas. El investigador trata de que los entrevistados expresen sus ideas relativas a un tema sin darles muchas indicaciones o directrices.

En este método los entrevistadores registran el comportamiento manifiesto de los entrevistados y toman nota de la condición física y los sucesos, se anotan con cuidado y en forma sistemática las acciones.

3.4.1.3. Encuestas

Las encuestas son instrumentos de recolección de información que ofrecen respuestas fijas a las preguntas para simplificar su análisis, además facilitan el análisis por computador, que es la técnica con que suelen estudiarse las encuestas.

Las encuestas incluyen: encuesta por teléfono y personales. La selección del enfoque de la encuesta depende de la naturaleza del problema, la información que se necesite y el dinero y personal que se disponga para la investigación.

3.4.1.4. Experimentos

La experimentación de marketing es un conjunto de reglas y procedimientos de acuerdo con los cuales se organiza la tarea de recopilar información que facilite el análisis y la interpretación. En función de los requerimientos de información para comercializar los productos de la empresa Rojas & Berrú Importadores S.A., en un nuevo mercado, los métodos a utilizarse para recolectar la misma son la encuesta y los datos secundarios, por las facilidades de aplicación que éstos presentan y por la disponibilidad de recursos con que se cuenta.

3.5. Proceso de investigación

3.5.1. Determinación y definición de la muestra

Para la determinación del tamaño de la muestra se ha establecido los siguientes parámetros: Población y alcance.

La población que se consultará esta conformada por los clientes de los puntos de venta de Etafashion.

Alcance: Ciudad de Quito.

El alcance de la investigación esta definida a la ciudad de Quito.

El número de personas representativas de este mercado se las obtendrá a través de una muestra proporcional.

Población de Quito al 2003 es de 933.333,00 personas

Tasa de Crecimiento Anual, (según INEC) 2,7%

Población Económicamente Activa es el 15% de la población de Quito.

$933.333 * 15\% = 140.000$ (PEA)

Población interesada en comprar por catálogo el producto es del 50%

$$140.000 * 50\% = 70.000$$

Población interesada definitivamente en comprar el producto por catálogo 15%.

$$70.000 * 15\% = 10.500$$

De este mercado la empresa tiene capacidad del 100% para abastecer con sus productos.

La participación del mercado potencial es 10.500, la cual tomaremos como población para aplicar nuestra encuesta y determinar los requerimientos y preferencias de nuestros clientes.

3.5.2. Tipo de muestreo

El método de muestreo probabilístico adoptado es el Muestreo aleatorio simple y la confiabilidad del 95% con un margen de error de +/- 5%. A continuación se presenta un detalle de los parámetros más importantes utilizados en la investigación:

Producto	:	Ropa interior masculina y femenina
Clasificación	:	Comercialización
Población objetivo	:	Población económicamente activa
Alcance	:	Ciudad de Quito
Tamaño de la Población	:	10.500
Método de Muestreo	:	Muestreo Aleatorio Simple
Confiabilidad	:	95%
Error	:	+/- 5%
Encuesta	:	Se aplicó la encuesta a la muestra

Parámetros para la determinación de la muestra

TAMAÑO MUESTRAL		
N	Población (universo a investigar) =	10.500,00
Z	Margen de confiabilidad 95% (1.96 desviaciones estándar)	1,96
P	Probabilidad de que el evento ocurra (expresado por unidad) (1.00 – 0.85 = 0.15)	0,15
Q	Probabilidad de que el evento no ocurra (1 – p)	0,85
e	Error de estimación (máximo error permisible por unidad). = 0.05.	0,05

Cuadro	:	Tamaño muestral
Fuente	:	Directa
Elaborado por	:	María Fernanda Donoso

Para realizar el cálculo de la muestra aplicamos la siguiente fórmula y reemplazamos los valores correspondientes en la misma:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.85)(0.15)(10500)}{(0.05)^2 (10500 - 1) + (1.96)^2 (0.85)(0.15)}$$

$$n = \frac{3.8416 (0.1275)(10.500)}{(0.0025)(10499) + (3.8416)(0.1275)}$$

$$n = \frac{3.8416 (1338.75)}{26.2475 + 0.489804}$$

$$n = \frac{5142.942}{26.737} = 192.35081$$

El tamaño de la muestra de la población es de 192.

3.5.3. Número de encuestas a realizarse por punto de venta

Una vez que se ha determinado la muestra, se aplicará aleatoriamente las encuestas a 192 personas que están dispuestos a comprar el producto por catálogo.

3.5.4. Elaboración de la encuesta

Para elaborar la encuesta se determinó el segmento de mercado, en función de las siguientes variables: geográficas y conductuales:

La variable geográfica está determinada por la zona en que suelen hacer las compras de las prendas interiores para hombre y de mujer. La variable conductual está definida por el patrón de compra que tiene cada cliente.

5.5.4.1. Diseño de la encuesta.

Para la investigación de este trabajo se aplicó una encuesta en la cual se persigue obtener información de los siguientes temas: Características de precios, preferencias en marcas y calidad del producto, Frecuencia de la compra, A que empresa compra el producto.

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS
ENCUESTA APLICADA A CONSUMIDORES

TEMA: CREACION DE UN DEPARTAMENTO DE MARKETING DIRECTO PARA LA EMPRESA ROJAS & BERRU IMPORTADORES S.A.

OBJETIVOS:

- Identificar las ventajas y desventajas de la venta por catálogo.
- Analizar el criterio del consumidor, a fin de que sirva de base para la implantación del diseño de un sistema de ventas por catálogo en la empresa Rojas & Berru Importadores S.A.

FECHA: -----

INDICACIONES: Lea detenidamente la pregunta y conteste según su acertado criterio.

- 1) ¿Conoce usted el sistema de ventas por catálogo?
SI ()
NO ()
- 2) ¿Cree que es un buen método de compra, las ventas por catálogo?
SI ()
NO ()
- 3) ¿Usted ha realizado compras por catálogo?
SI ()
NO ()
- 4) ¿Considera el comprar por catálogo beneficioso?
SI ()
NO ()
- 5) ¿Usted estaría dispuesto a adquirir ropa interior por catálogo?
SI ()
NO ()
- 6) ¿Considera la venta por catálogo en relación al costo?
EXCESIVO ()
MODERADO ()
ADMISIBLE ()
BARATO ()
- 7) ¿Por qué preferiría usted comprar por catálogo?
MODA ()
COSTO ()
COMODIDAD ()
TODAS ()
NINGUNA ()

8) ¿Usted bajo que condiciones estaría dispuesto a adquirir ropa interior por catálogo?

.....
.....
.....
.....

9) ¿Usted pagaría un costo adicional por la venta por catalogo, digamos?

5% ()
10% ()
15% ()
20% ()

10) ¿En general considera usted las ventas por catálogo, como:?

EXCELENTES ()
MUY BUENAS ()
BUENAS ()
MALAS ()

GRACIAS POR SU AYUDA

3.5.5. Análisis e Interpretación de los Datos

3.5.5.1. Procesamiento de los datos

La recopilación de la información se realizó mediante la aplicación de los cuestionarios de encuesta. Luego se realizó el proceso de codificación de la información a fin de realizar el procesamiento de una manera científica y técnica.

3.5.5.2. Tratamiento manual de los datos

Para el análisis de la información procesada se utilizó el siguiente procedimiento:

Codificación

Las encuestas se transformaron a símbolos matemáticos, es decir las encuestas son numeradas.

Tabulación

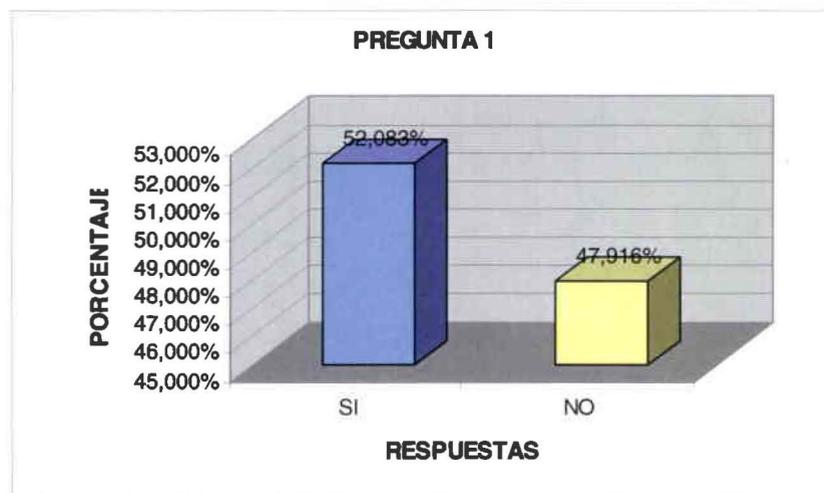
Para este proceso elaboramos una matriz de variables a ser analizadas las cuales son codificadas de acuerdo al número de preguntas del cuestionario.

3.5.5.3. Presentación de resultados.

Los resultados son graficados y presentados en histogramas de frecuencias en porcentajes

PREGUNTA No. 1	
¿Conoce usted el sistema de ventas por catálogo?	

ALTERNATIVA	PUNTAJE	PORCENTAJE
SI	100	52,083%
NO	92	47,916%
TOTAL	192	100.00%

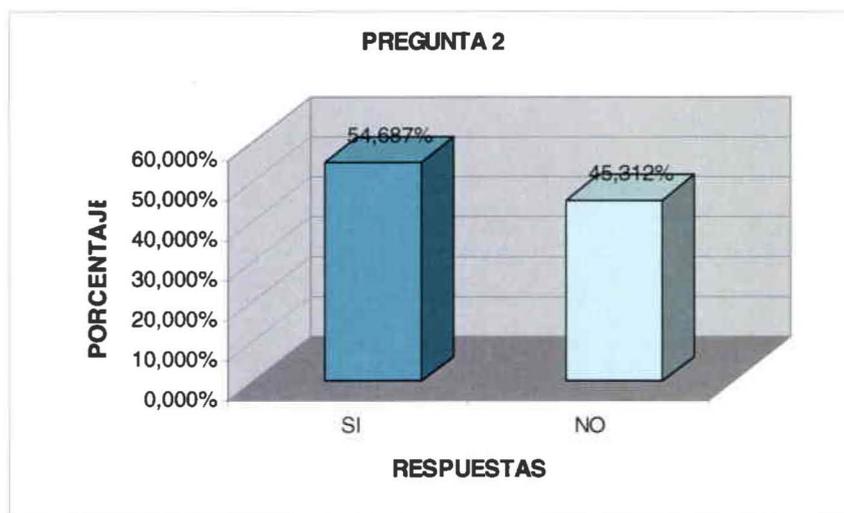


En el gráfico de barras de la pregunta No. 1 demuestra que el 52.083% conoce el sistema de ventas por catálogo y el 47,916% no conoce de este sistema.

PREGUNTA 2

¿Cree que es un buen método de adquisición, las ventas por catálogo?

ALTERNATIVA	PUNTAJE	PORCENTAJE
SI	105	54,687%
NO	87	45,312%
TOTAL	192	100.00%

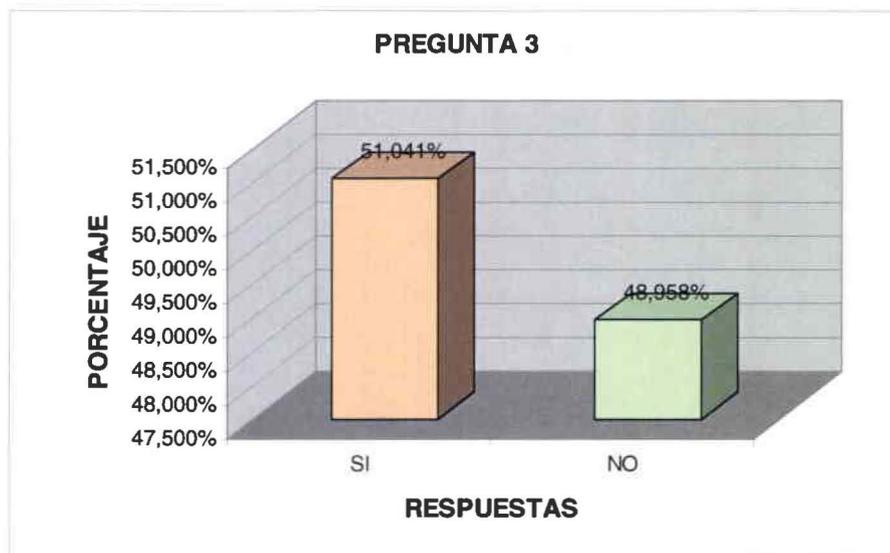


En el gráfico de barras de la pregunta No. 2 nos demuestra que el 54,687% cree que es un buen método de adquisición, las ventas por catálogo y el 45,312% no lo consideran un buen método de adquisición.

PREGUNTA 3

¿Usted como consumidor, ha realizado compras por catálogo?

ALTERNATIVA	PUNTAJE	PORCENTAJE
SI	98	51,041%
NO	94	48,958%
TOTAL	192	100.00%

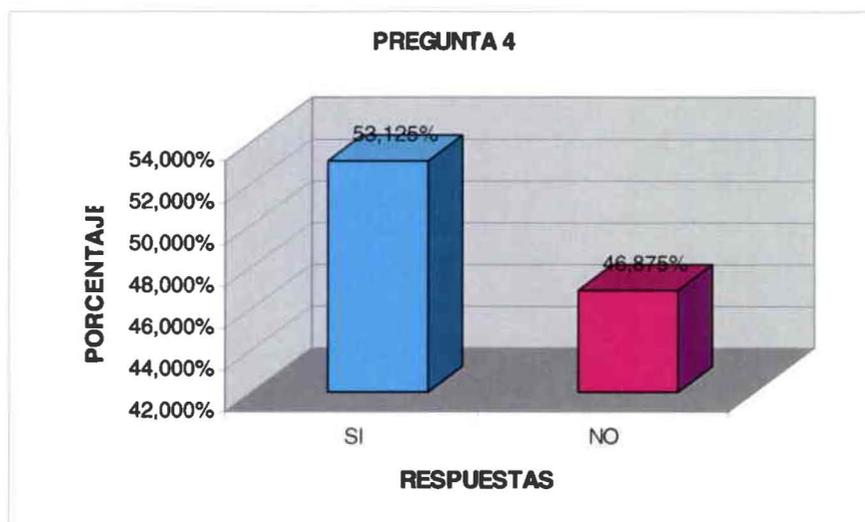


En el gráfico de barras de la pregunta No. 3 el 51,041 % ha realizado compras por catálogo 48,958% de personas encuestadas manifiesta no lo ha hecho.

PREGUNTA 4

¿Usted como consumidor considera el comprar por catálogo, beneficioso?

ALTERNATIVA	PUNTAJE	PORCENTAJE
SI	102	53,125%
NO	90	46,875%
TOTAL	192	100.00%



En el gráfico de barras de la pregunta No. 4 el 53,125% de los encuestados manifiestan que el comprar por catálogo si resulta beneficioso y el 46,875% no lo consideran beneficioso.

PREGUNTA 5

¿Usted como consumidor, estaría dispuesto a adquirir ropa interior por catálogo?

ALTERNATIVA	PUNTAJE	PORCENTAJE
SI	140	72,916%
NO	52	27,083%
TOTAL	192	100.00%

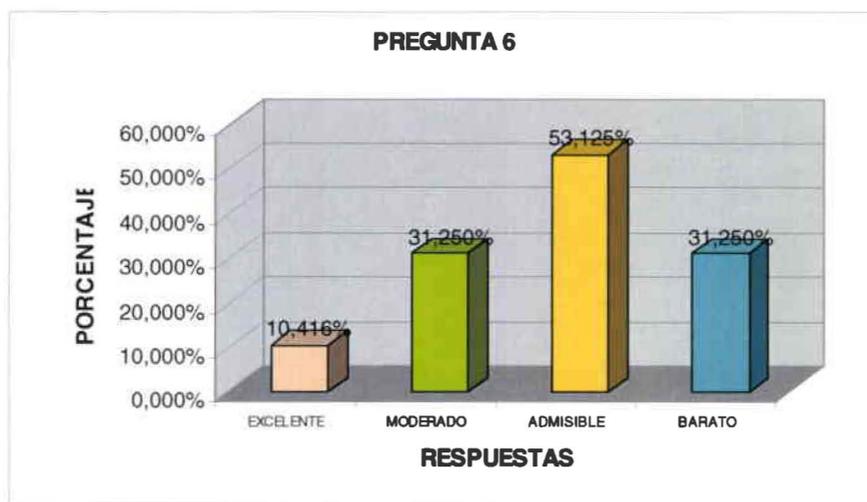


En el gráfico de barras de la pregunta No. 5 el 72,916% de los encuestados manifiestan que si estarían dispuestos a adquirir ropa interior por catálogo y el 27,083% no estarían dispuestos a ello.

PREGUNTA 6

¿Usted como consumidor, considera la venta por catálogo en relación al costo?

ALTERNATIVA	PUNTAJE	PORCENTAJE
EXCESIVO	20	10,416%
MODERADO	60	31,250%
ADMISIBLE	102	53,125%
BARATO	10	31,250%
TOTAL	192	100.00%



En el gráfico de barras de la pregunta No. 6 demuestra que el 53,125% considera admisible la venta por catálogo en relación al costo, el 31,250% lo considera entre moderado y barato; y, solo el 10,416% lo considera excelente.

PREGUNTA 7

¿Usted como consumidor, preferiría comprar por catalogo?

ALTERNATIVA	PUNTAJE	PORCENTAJE
MODA	54	28,125%
COSTO	38	19,791%
COMODIDAD	20	10,416%
TODOS	70	36,458%
NINGUNA	10	5,208%
TOTAL	192	100.00%

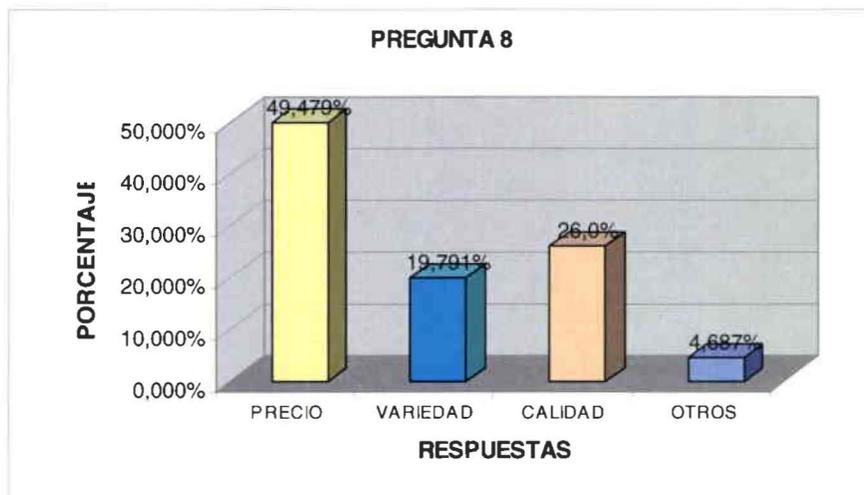


En el gráfico de barras de la pregunta No. 7 el 28,125% de los encuestados manifiestan que preferiría comprar por catalogo por moda, el 19,791% por el costo, el 10,416 % por comodidad; y, el 36,458 % considera todas las opciones.

PREGUNTA 8

¿Usted como consumidor, bajo que condiciones estaría dispuesto a adquirir ropa interior por catálogo?

ALTERNATIVA	PUNTAJE	PORCENTAJE
PRECIO COMODO	95	49,479%
VARIEDAD DE PRODUCTOS	38	19,791%
CALIDAD DE PRODUCTOS	50	26,041%
OTROS	9	4,687%
TOTAL	192	100.00%

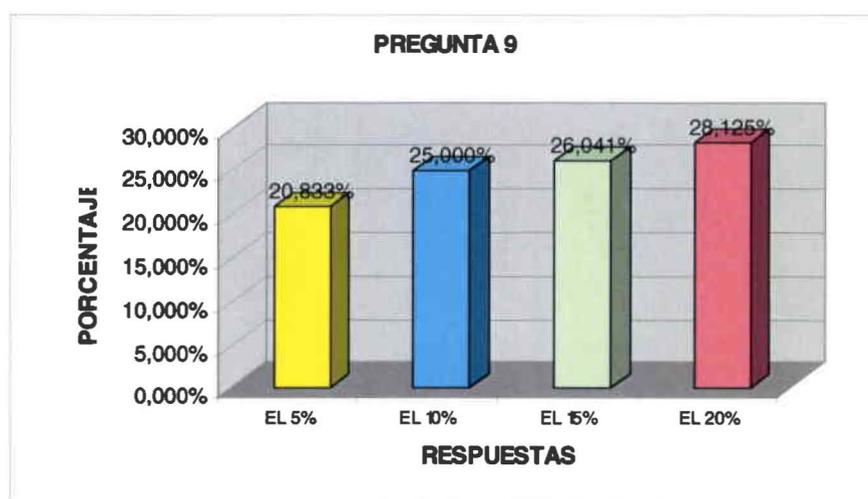


En el gráfico de barras de la pregunta No. 8, bajo que condiciones estaría dispuesto a adquirir ropa interior por catálogo; el 49,479% de los encuestados manifiestan que lo harían si el precio fuera cómodo, el 19,791% si se ofrece variedad de productos; el 26,0% si se ofrecen productos de calidad; y, el 4,687% manifiestan otro tipo de condiciones en menor proporción.

PREGUNTA 9

¿Usted como consumidor, pagaría un costo adicional por la venta por catálogo, digamos?

ALTERNATIVA	PUNTAJE	PORCENTAJE
EL 5%	40	20,833%
EL 10%	48	25,000%
EL 15%	50	26,041%
EL 20%	54	28,125%
TOTAL	192	100.00%



En el gráfico de barras de la pregunta No. 9 demuestra que el 28,125% pagaría un costo adicional por la venta por catálogo del 20%; el 26,041% estaría dispuesto a pagar el 15% mas; el 25% de los encuestados estaría dispuesto a pagar un 10% adicional y el 20,833% pagaría solo un 5% adicional.

PREGUNTA NO. 10

¿En general como considera usted las ventas por catálogo?

ALTERNATIVA	PUNTAJE	PORCENTAJE
EXCELENTE	43	22,395%
MUY BUENA	48	25,000%
BUENA	90	46,875%
MALA	11	5,729%
TOTAL	192	100.00%



En el gráfico de barras de la pregunta No. 10 demuestra que el 46,875% en general considera a las ventas por catálogo como buenas, el 25,000% las considera como muy buenas, el 22,395 % las considera como excelentes y solo el 5,72 % las considera como malas.

3.5.5.4. Interpretación de resultados

Una vez que disponemos de las matrices de variables en base a los porcentajes de las frecuencias de datos registrados en estas y en los gráficos de barras se efectúa el siguiente análisis:

Análisis cualitativo.

Tomando como referencia el análisis de los resultados obtenidos en los gráficos de barras y haciendo una comparación con los objetivos planteados se concluye que es factible la CREACION DE UN DEPARTAMENTO DE MARKETING DIRECTO, PARA LA EMPRESA ROJAS & BERRU IMPORTADORES S.A

3.6. Características de los principales comercializadores nacionales y tipo de mercado en el cual se desenvuelven los productos.

La principal característica de las empresas comercializadoras nacionales es los precios bajos de los productos (ropa interior masculina y femenina) que ofrecen a los clientes, con relación a los productos que comercializa la empresa Rojas & Berrú Importadores S.A.

El mercado en que se comercializan estos productos es a través de los puntos de venta de las diferentes boutiques quienes ofrecen ropa interior a un costo muy bajo. Este producto se diferencia del nuestro por la calidad.

3.7. Análisis de la Demanda

Para realizar el análisis de la demanda se ha tomado en cuenta los datos históricos de las ventas realizadas en la EMPRESA ROJAS & BERRU IMPORTADORES S.A, durante los años 2001 al 2004.

IMPORTACIONES DE ROPA INTERIOR AL ECUADOR, DURANTE LOS AÑOS 2001 AL 2004

ROPA INTERIOR			
Miles			
N	AÑO	IMPORTACION	CONSUMO APARENTE
1	2001	14538.34	14538.34
2	2002	21798.81	21798.81
3	2003	24085.94	24085.94
4	2004	39947.11	39947.11

Cuadro	:	Importaciones de Ropa Interior al Ecuador
Fuente	:	Banco Central del Ecuador
Elaborado por	:	María Fernanda Donoso

3.7.1. Proyección de la demanda futura.

Para realizar la proyección de la demanda se ha tomado en cuenta los datos históricos de las ventas realizadas en la empresa ROJAS & BERRU IMPORTADORES S.A.

Tomando en consideración el porcentaje de incremento promedio que existió en las ventas en los años 2001 al 2004.

PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DE ROPA INTERIOR PARA LOS AÑOS 2005 AL 2010, EN BASE A LAS VENTAS HISTORICAS.

DEMANDA FUTURA		
AÑOS	X	Y
2005	5	1.994.149,66
2006	6	2.515.021,55
2007	7	3.349.505,70
2008	8	4.186.882,12
2009	9	5.233.602,66
2010	10	6.542.003,32

Cuadro	:	Demanda futura
Fuente	:	Directa
Elaborado por	:	María Fernanda Donoso

Para determinar la demanda futura se consideró los datos estadísticos de las importaciones realizadas por el Ecuador en los últimos 4 años, tomando en cuenta todas las partidas arancelarias que pertenece a Lencería masculina y femenina, como pijamería y demás productos

considerados dentro de éste ramo. Se entiende que éstas importaciones han aumentado significativamente gracias a la gran demanda de éstos productos y a la poca oferta por parte de los productores nacionales, ya que se calcula que aproximadamente el 80% de la oferta de ropa interior es de diferente nacionalidad, y es por esto que se ha podido proyectar la demanda utilizando las tasas de crecimiento que se han registrado en los últimos 8 años tanto a nivel nacional como a nivel interno de la empresa.

3.8. Análisis de la Oferta

La proyección de la oferta está basada en las importaciones que empleando la data histórica, explica el comportamiento de la importación de los siguientes productos: brassiers, pantys, pijamas, boxer, a través del porcentaje de crecimiento de ventas de los años del 2001 al 2004.

La oferta de ropa interior masculina y femenina colombiana se ha incrementado notablemente, por el crecimiento del consumo de lencería la cual en la actualidad responde a los cambios de moda y a los diferentes servicios que nos brinda cada producto. La proyección de la oferta se realizó en base al porcentaje establecido en las ventas proyectas del 2005 al 2010 definiendo las siguientes tasas de un año a otro en: 19.78%, 26.12%, 33.18% y 33.18%.

Para el análisis de la proyección de dichos porcentajes se analiza factores económicos y sociales como son:

- Inflación (un incremento general en los precios).
- Alza de precios (los productos colombianos tuvieron un incremento de costos por la variación de peso frente al dólar).
- Evaluación de productos (se analiza la aceptación del cliente por la nueva colección donde los puntos de decisión son: moda, precio y variedad).

OFERTA ACTUAL DE R& B IMPORTADORES S.A. (COMPRAS)		
X	AÑOS	IMPORTACIONES
1	2001	726.790
2	2002	947.730,89
3	2003	1.226.690,66
4	2004	1.583.481,60

Cuadro	:	Oferta Actual
Fuente	:	Directa
Elaborado por	:	María Fernanda Donoso

3.8.1. Proyección de la Oferta futura

OFERTA FUTURA DE R& B IMPORTADORES S.A.		
(Miles)		
X	AÑOS	IMPORTACION COLOMBIANA
5	2005	1.896.694,26
6	2006	2.392.110,80
7	2007	3.185.813,16
8	2008	3.982.266,46
9	2009	4.977.833,07
10	2010	6.222.291,34

Cuadro No.	:	Curva Futura
Fuente	:	Directa de Rojas & Berrú Importadores
Elaborado por	:	María Fernanda Donoso

La proyección de la oferta futura, nos permite analizar posteriormente la relación oferta vs. Demanda. El resultado de este análisis nos permite identificar nuestro mercado meta o insatisfecho.

3.9. Análisis de la demanda insatisfecha futura

La demanda insatisfecha futura es a donde queremos llegar a través de fuerza propia o distribuidores, a fin de satisfacer las necesidades de estos clientes, este es el mercado potencial para la empresa Rojas & Berru Importadores S.A

DEMANDA INSATISFECHA FUTURA			
(Miles)			
AÑOS	OFERTA FUTURA	DEMANDA FUTURA	DEMANDA INSATISFECHA FUTURA
2005	1.896.694,26	1.994.149,66	- 97.455,40
2006	2.392.110,80	2.515.021,55	- 122.910,75
2007	3.185.813,16	3.349.505,70	- 163.692,54
2008	3.982.266,46	4.186.882,12	- 204.615,66
2009	4.977.833,07	5.233.602,66	- 255.769,59
2010	6.222.291,34	6.542.003,32	- 319.711,98

Cuadro	:	Demanda Insatisfecha Futura
Fuente	:	Directa
Elaborado por	:	María Fernanda Donoso

Los datos de la demanda insatisfecha nos da la idea clara de los nichos existentes en el mercado con el fin de buscar las diferentes estrategias que permitan aprovechar esa demanda existente en base a las fortalezas y oportunidades que tiene la empresa Rojas & Berrú Importadores S.A

3.10. Planteamiento de estrategias para la comercialización de los productos en la empresa.

Para plantear las estrategias que se aplicarán en la empresa se tomo en cuenta la matriz BCG y la matriz de la Gran Estrategia, por lo que se obtuvo como resultado el siguiente planteamiento de estrategias:

PRODUCTOS	ESTRATEGIAS
Brassiers y pijamas (productos estrella)	Productos que generan altas ganancias y que experimentan un rápido crecimiento de sus ventas Autofinanciamiento
Pantys (productos vaca)	Productos que generan altas ganancia y que experimentan un lento crecimiento de sus ventas. Excedente financiero
Boxer (Producto perros)	Productos que generan pocas ganancias y que experimentan un débil crecimiento de sus ventas Autofinanciamiento

3.10.1. Estrategia de Penetración en el mercado

La estrategia para penetrar el mercado pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Para la penetración del mercado se aumentará la cantidad de vendedores, se elevará el gasto publicitario a fin de ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias. A fin de aumentar notablemente la tasa de uso de los clientes presentes.

3.10.1.1 Estrategia de Integración Horizontal.

Con esta estrategia se reforzará la posición competitiva, absorbiendo o controlando a determinados competidores, en nuestro caso específicamente a la empresa Leonisa para lo cual se realizará las siguientes acciones:

- Neutralizando a un competidor que estorbe.
- Alcanzando el punto óptimo para obtener los efectos de las economías de escala.
- Beneficiándose de líneas de productos complementarias
- Buscando tener acceso a redes de distribución o a segmentos de mercado.

3.10.1.2 Desarrollo de productos.

El desarrollo de productos es una estrategia que intenta aumentar las ventas por medio del mejoramiento de los productos o servicios actuales. El desarrollo de productos implica por lo general grandes gastos en investigación y desarrollo.

3.10.3. Estrategia de Diversificación horizontal

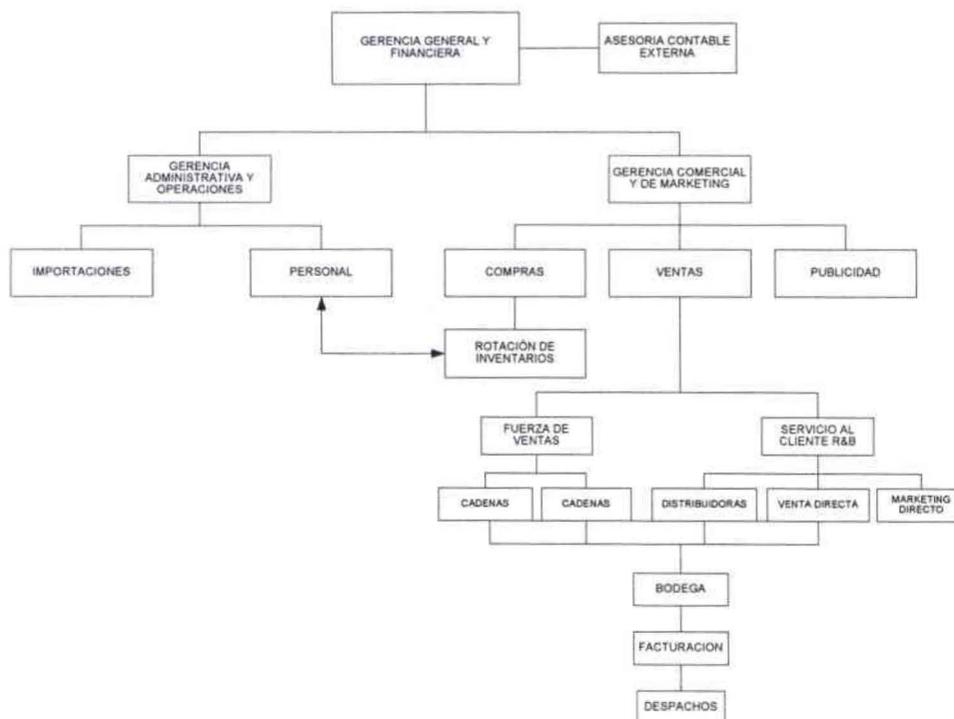
La estrategia de Diversificación Horizontal se basa en la adición de productos o servicios nuevos, en nuestro caso se realizará la comercialización por catalogo y que no están relacionados, para los clientes actuales. Esta estrategia debe tener como premisa que debe conocer bien a sus compradores actuales. La estrategia de Diversificación Horizontal se aplica cuando porque los canales de distribución presentes de la organización se pueden aprovechar para comercializar productos nuevos a los clientes presentes.

CAPITULO IV.

DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING DIRECTO

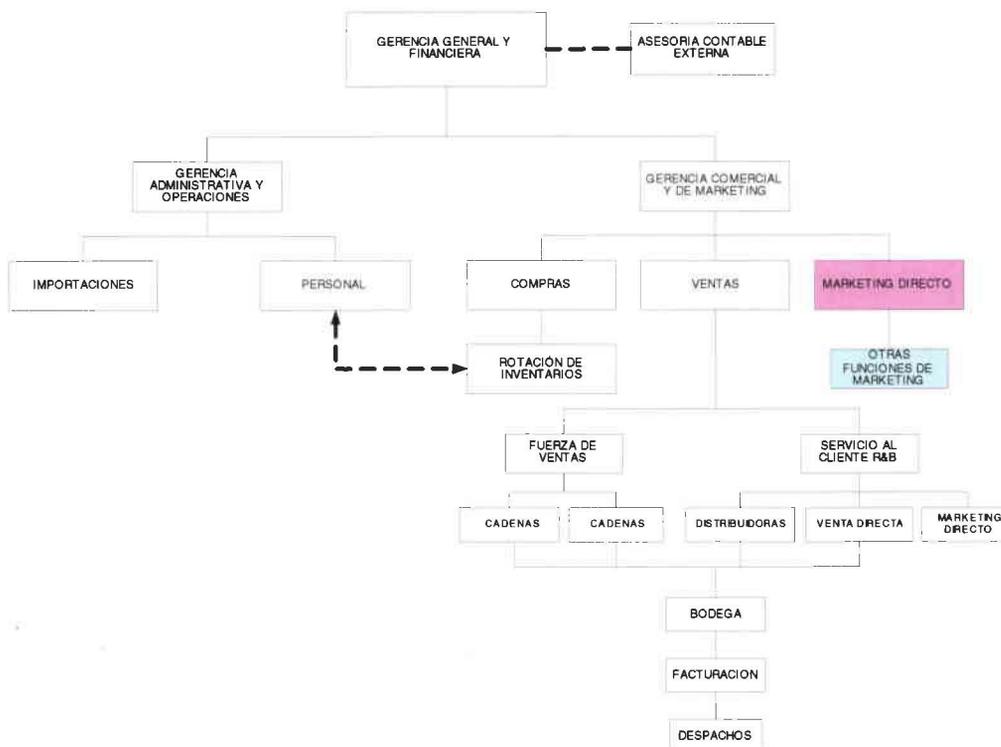
4.1. Estructura Organizacional de la Empresa Rojas & Berru Importadores S.A.

La Empresa R&B, actualmente se encuentra estructurada de la siguiente forma:



ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL PROPUESTA DE LA EMPRESA ROJAS & BERRU IMPORTADORES S.A.

La organización estructural **PROPUESTA** será estructurada de la siguiente forma:



ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING DIRECTO DE LA EMPRESA R&B.



Luego de haber diseñado la organización estructural por funciones, se determinará la organización por procesos, la cual tendrá la siguiente estructura:

- Declaración del Direccionamiento Estratégico conformado por la Misión, Visión y Objetivos Generales de la empresa, que cumplen la finalidad de orientar la ejecución de sus proyectos.
- Descripción de las Funciones Generales y Específicas de la empresa.
- Identificación de los procesos, procedimientos y productos generados en la empresa clasificados en gobernantes, operativos y habilitantes o de apoyo, la determinación de la cadena de valor y diseño del Mapa de Procesos.
- Definición de la estructura de la empresa, en base a los procesos que facilitará el cumplimiento eficiente y oportuno de las actividades y sus resultados.
- Conformación del Sistema de Gestión por procesos, cuyo propósito fundamental es el de identificar, definir y administrar los procesos necesarios para el cumplimiento de las actividades específicas y alcance de los objetivos de la empresa.
- Determinación de indicadores que permitirán medir la gestión, el trabajo, verificar el cumplimiento de objetivos, metas y evaluar resultados de la planificación y de los procesos.
- Desarrollo de cada uno de los procesos y procedimientos; definición de objetivos, alcance, diagramas de flujo, descripción de actividades.

MISIÓN

Comercializar ropa interior colombiana para: damas, caballeros y niños, acorde a las preferencias del consumidor del mercado nacional, ofreciendo los mejores diseños en moda, precio y calidad.

VISIÓN

Liderar la comercialización de ropa interior colombiana en el mercado ecuatoriano a nivel nacional, con la utilización de estrategias de marketing directo y la profesionalización del Talento.

OBJETIVOS

- Implantar el sistema de ventas por catálogo en la ciudad de: Quito, Guayaquil, Machala y Cuenca para satisfacer las necesidades de los intermediarios y consumidores finales potenciales.
- Identificar la cantidad de consumidores que requieren adquirir el producto que comercializa la empresa Rojas & Berru Importadores S.A., a fin de determinar el precio apropiado para colocar los productos y competir en el mercado.
- Incrementar las ventas en el mercado ecuatoriano a través del sistema de ventas por catálogo.

4.2. Diseño de funciones del Departamento de Marketing Directo

4.2.1. Funciones Generales

El Departamento de Marketing Directo tiene a su cargo las siguientes funciones:

1. Planificar, organizar, dirigir y controlar la ejecución de actividades relacionadas con la coordinación entre canales y ventas. La observación de la entrevista de ventas. Análisis posterior a la entrevista. El plan de acción de la supervisión.
2. Supervisar el cumplimiento de la planificación comercial.
3. Diseña y aplica nuevas estrategias comerciales de venta por catálogo, para la aplicación en el Departamento de Marketing Directo.
4. Administrar el Sistema de Fuerza de ventas por catálogo, contenido del plan de ventas. Mercado y demanda. Estrategias comerciales. Planificación de la gestión comercial y los planes de acción.
5. Organiza la estructura de la organización comercial. Formas de organizar la red de ventas. Dimensionamiento de la fuerza de ventas.

6. Planificar el contexto de la estrategia ínter empresas.
7. Analiza el comportamiento de compra en el ámbito ínter empresas y la investigación de mercados.
8. Define estrategias comparativas: la ventaja competitiva. Liderazgo en costos. Diferenciación de producto. Segmentación de Mercado, entre otros.
9. Determina el proceso de evaluación de estrategias. Técnicas de valoración de estrategias. La estructura organizativa. Liderazgo y la cultura de ventas por catálogo.

4.2.2. Funciones Específicas

1. Planificar, organizar y controlar todas las actividades de comercialización de la empresa.
2. Coordinar con las unidades administrativas afines la elaboración del plan de ventas.
3. Recibir información sobre existencias disponibles para determinar las necesidades generales de adquisición de mercaderías y elaborar el respectivo informe dirigido a los organismos de gestión.
4. Participar en el proceso de licitación o concurso de ofertas y de precios.
5. Dirigir, supervisar y procurar el adecuado funcionamiento de las ventas.
6. Controlar que la comercialización de la mercadería adquirida esté de acuerdo a las especificaciones exigidas y buenas condiciones para ventas al público.
7. Presentar informes periódicos al organismo competente de las actividades de ventas desarrolladas.

4.3. Modelación de los Procesos

La modalidad de trabajo por procesos parte de la definición de todas las funciones y actividades que, en el cumplimiento de su misión, debe realizar con excelencia la empresa Rojas & Berru Importadores S.A.; de la determinación, definición de los procesos, subprocesos y procedimientos necesarios para la obtención de los productos, los mismos que deben ser de calidad, es decir orientados a la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos para coadyuvar al alcance de los objetivos institucionales; del análisis de valor añadido de cada actividad y de los tiempos de proceso y de ciclo de proceso.

Este enfoque es uno de los principios de calidad de las Normas ISO 9001-2000 y se basa en el hecho de que, el resultado deseado es más eficiente cuando las actividades y los recursos necesarios para su ejecución, se gestionan como procesos. Para una mejor comprensión definiremos los siguientes parámetros:

Proceso: Es el conjunto de actividades relacionadas que agregan valor e interactúan para transformar entradas (insumos) en productos o resultados (salidas).

La realización correcta de las actividades requiere de la asignación oportuna de recursos suficientes y apropiados de acuerdo a su naturaleza y características.

Los elementos o insumos de entrada y los resultados o salidas, pueden ser tangibles si son materiales como productos y bienes o intangibles si son inmateriales como servicios.

Los resultados o salidas de un proceso pueden ser, y con frecuencia lo son, entradas de otro u otros procesos.

El trabajo por procesos, requiere de la determinación de indicadores de gestión y del empleo de métodos de medición que permitan cuantificar, analizar y evaluar el desempeño del proceso, sus resultados y el cumplimiento de características o requisitos de las entradas y salidas. La medición, análisis y evaluación del desempeño y de los resultados, debe utilizarse como retroalimentación a través de acciones de corrección, mantenimiento y mejoramiento.

Los procesos se diseñan, ejecutan y gestionan tomando en consideración la satisfacción de los grupos de interés, que en el presente caso son los usuarios de los productos y servicios que genera la empresa Rojas & Berru Importadores S.A.

Eficiencia del proceso: Es la relación que existe entre los resultados alcanzados y los recursos utilizados en su ejecución.

Procedimiento: Es la forma específica de realizar o llevar a cabo una actividad o un proceso.

Una vez analizado el inventario de procesos se identificaron los siguientes procesos:

- Direccionamiento Estratégico.
- Generación de Estrategias de Marketing Directo
- Investigación de Mercados

Cada uno de estos procesos da origen a varios procedimientos y genera una serie de productos. Los mismos que se especifican en la matriz de procesos.

INSUMOS	PROCESOS	PROCEDIMIENTOS	PRODUCTOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan Estratégico. ▪ Necesidades y requerimientos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direccionamiento Estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direccionamiento estratégico. ▪ Plan Operativo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documento de direccionamiento estratégico ▪ Plan Operativo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leyes y reglamentos ▪ Necesidad de posicionarse en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generación de estrategias de Marketing Directo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboración de manuales de estrategias de comercialización de Marketing Directo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manual de Marketing Directo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posicionamiento de los productos en nuevos mercados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investigación de Mercados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudio de mercados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informe de investigación de mercados

MAPA DE PROCESOS

La eficiente gestión administrativa de la empresa Rojas & Berru Importadores S.A., parte de los procesos, tomando como base la aplicación de políticas, estrategias y operaciones del Departamento de marketing directo, necesarias para alcanzar el éxito en sus actividades y el logro de objetivos.

El correcto desarrollo de este marco conceptual, requiere de acciones dirigidas a:

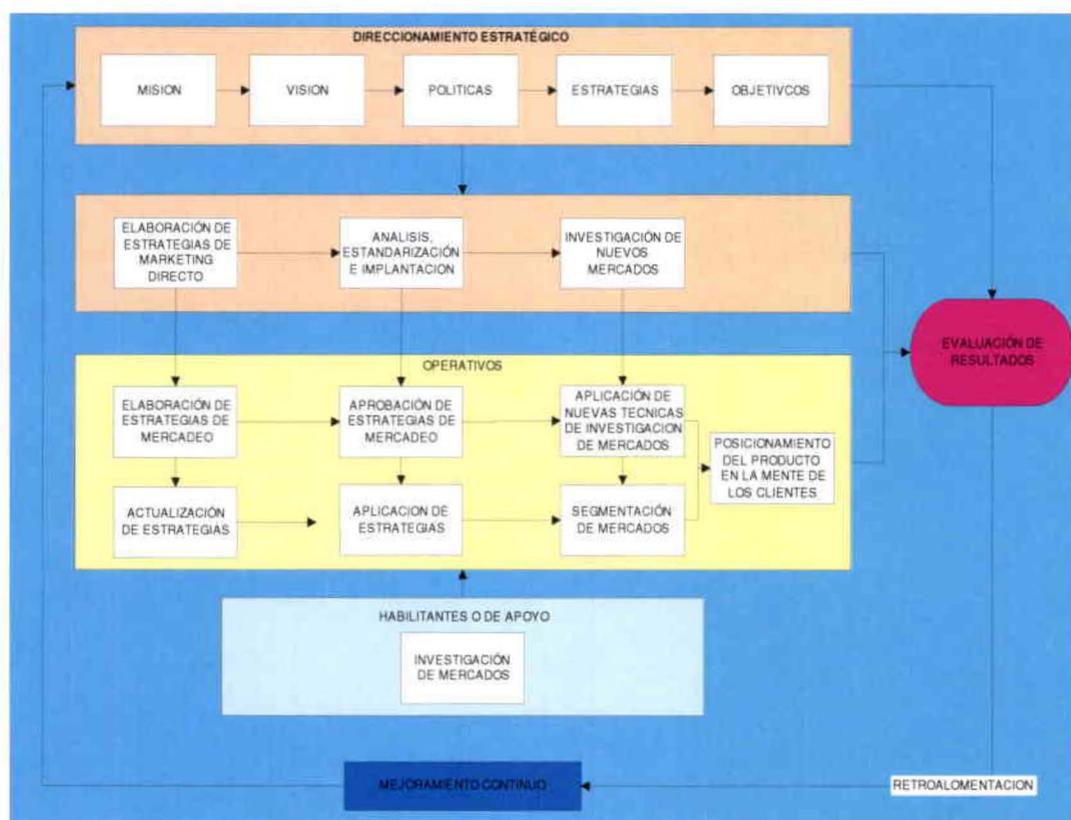
- Conocer con precisión los requerimientos y demandas de los clientes por productos de calidad como único medio de lograr la satisfacción de estos importantes grupos de interés a través de los resultados.
- Identificación y diseño de los procesos necesarios para lograr resultados de calidad.
- Determinación de líderes del proceso y responsables de cada una de sus actividades y resultados.
- Difusión de metas y objetivos finales que se pretende alcanzar.
- Clasificar los procesos en categorías de acuerdo a su rol o función. En el presente caso se han agrupado los procesos en: Direccionamiento Estratégico que dirige y orienta las acciones de la empresa. Generación de estrategias de Marketing directo Procesos Operativos en

marcados de manera expresa en la naturaleza de las actividades y productos propios de la empresa; y, Procesos Habilitantes que complementan y suministran insumos a los demás procesos.

- Establecimiento de las relaciones entre los procesos de cada grupo y entre grupos de procesos.

De esta manera queda establecido el mapa de procesos de la Empresa Rojas & Berru Importadores S.A.

MAPA DE PROCESOS



ESTRUCTURA INTERNA DE LA EMPRESA ROJAS & BERRU IMPORTADORES S.A.

La organización estructural interna está conformada por los procesos de:

Marketing Directo, Tiene como finalidad ganar clientes y fomentar la fidelidad de los mismos. Por lo tanto, el objetivo de la fidelidad de los

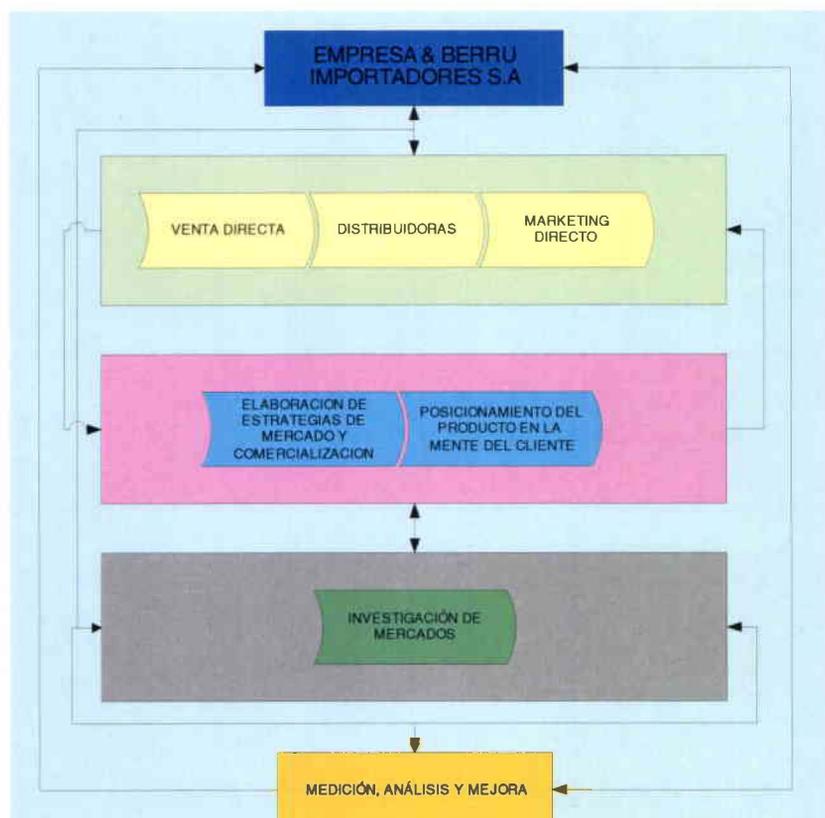
clientes puede estar dirigido a que repitan la compra o a mantener la adquisición permanente de un producto. El Departamento de Marketing Directo basa su gestión administrativa en los siguientes parámetros:

- Realizar el seguimiento de los procesos y procedimientos para verificar su cumplimiento y determinar la necesidad de nuevos procesos.
- Medir los resultados aplicando los indicadores de gestión y evaluarlos a través de la comparación analítica de resultados reales vs. metas o estándares previstos.
- Tomar o disponer acciones de corrección, mantenimiento o mejoramiento de los procesos y procedimientos vigentes.
- Determinar la necesidad de aplicar nuevos productos para cubrir las necesidades del mercado.
- Determinar el grado de satisfacción de los clientes.
- Definir políticas y estrategias de comercialización y ventas.

4.4. Estructura por Procesos

La organización estructural interna de la EMPRESA ROJAS & BERRU IMPORTADORES S.A., dentro de éste marco conceptual, obedece a un principio de diseño por procesos que da como resultado una estructura plana, con altos niveles de productividad en sus operaciones de comercialización, fruto de un óptimo aprovechamiento de los recursos y oportunidad en los resultados en las ventas.

ESTRUCTURA POR PROCESOS DE LA EMPRESA R&B.



4.4.1. Indicadores de Gestión

Son factores que establecen el nivel del logro y cumplimiento de la misión, objetivos y metas, mediante la obtención de información estadística en los Departamentos de: Marketing Directo, Venta Directa y Distribuidoras, que permitan tomar decisiones acertadas y oportunas; adoptar las medidas correctivas o de mejoramiento y controlar la evolución de las principales variables y procesos.

Su aplicación se basa en el principio según el cual si se puede medir el trabajo que se realiza y sus resultados, se puede controlar, si se puede controlar se puede organizar y dirigir y en consecuencia mejorar.

Es decir, la medición del trabajo permite una evaluación objetiva del desempeño de los procesos, procedimientos, actividades y resultados, factores que al ser comparados en forma sistemática con estándares, metas y objetivos nos ubican en el campo del mejoramiento continuo o ruta de la excelencia.

Los indicadores son valores que resultan de la comparación de los datos referentes al comportamiento de una actividad o de un proceso con los estándares metas u objetivos previamente fijados, dentro de un período de tiempo determinado.

Pueden aplicarse al sistema de gestión en cuyo caso toman el nombre de “indicadores de gestión”, o a las actividades o procesos “indicadores operativos.

Los indicadores de gestión son signos vitales de la Empresa Rojas & Berrú Importadores S.A., su monitoreo continuo permitirá identificar oportunamente, las desviaciones de los resultados con respecto a estándares, metas y objetivos fijados, permitirán medir el grado de eficiencia, eficacia, productividad, cumplimiento de los procesos y la calidad de los productos y servicios generados; por lo tanto, pueden ser valores, índices, series estadísticas, que constituyen la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de la gestión y operaciones de la empresa, que al ser comparadas con un nivel o estándar de referencia, señalan la magnitud de las desviaciones y permite tomar acciones preventivas, correctivas o de mejoramiento.

Los indicadores de gestión son:

- Instrumento gerencial por excelencia.
- Eficaz apoyo para la toma de decisiones.
- Forma de controlar la evolución, en el tiempo, de las principales variables y procesos.

- Motivación para el logro de estándares, metas y objetivos.
- Medio de conocer la realidad como realmente es.
- Forma de medir el grado de satisfacción de los usuarios de los servicios que genera la Dirección.
- Instrumento para mejorar el uso de los recursos y aumentar la productividad de los procesos.

INDICADORES DE GESTION

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	MEDICIÓN	CALCULO
Calidad de los productos y servicios CS	Grado de satisfacción de los usuarios internos y externos, con respecto a los productos y servicios generados por la Dirección.	Encuestas aplicadas sobre el rendimiento de los productos y servicios y la expectativa de los usuarios.	<u>Desempeño del bien o servicio.</u> Expectativa del usuario. CS; = ; > 1
Eficiencia en la producción de bienes y servicios. EF	Forma de utilización de los recursos, previamente determinados en la planificación y en los procesos.	Determinación de los recursos realmente utilizados en la producción del bien o servicio, en comparación con los recursos previstos en la planificación y en los procesos.	<u>Recursos utilizados</u> Recursos previstos. <u>Tiempo real</u> Tiempo previsto. <u>Costo real</u> Costo presupuestado EF; 0 ; < ; 1
Eficacia en la producción de bienes y servicios. EFC	Nivel de los resultados logrados con respecto a las metas y objetivos planificados y a los productos o salidas de los procesos.	Cuantificación de los resultados reales y su relación con los resultados requeridos o previstos.	<u>Resultados reales</u> Resultados previstos o fijados EFC; = ; > ; 1
Productividad del período o del ejercicio económico. PP	Determinación del grado de optimización de los recursos utilizados, en la producción de un determinado período o del ejercicio económico.	Cuantificación y valoración de los resultados, sobre el monto de los recursos utilizados. Eficacia sobre eficiencia del período.	<u>Resultados obtenidos</u> Recursos utilizados. PP; = ; > ; 1

CAPITULO V.

5.1. COSTOS DE LA PROPUESTA

En el presente capítulo se establecerán los principales costos en los que debe incurrir la empresa Rojas & Berrú Importadores S.A. con el fin de implementar la Creación del Departamento de Marketing Directo a través de estrategias dirigidas a la venta por catálogo como medio para incrementar las ventas de la empresa.

La creación de éste departamento nace de la necesidad de prestar servicio especializado a la venta directa a través de los denominados empresarios o vendedores de catálogo, los mismo que requieren ser introducidos y desarrollados dentro de un canal de distribución.

Este departamento creará las herramientas adecuadas para vincular, capacitar, motivar y mantener activo los posibles referidos a la venta directa; para ello Rojas & Berrú Importadores S.A., contará con una persona dedicada a tiempo completo a crear estrategias con el apoyo de todo el personal de la empresa.

El objetivo es aprovechar esa demanda insatisfecha que se evaluó en capítulos anteriores, utilizando todos los recursos de la empresa en post de incrementar las ventas.

A continuación se describe todos la inversión y todos los gastos a realizar en la implementación del Departamento de Marketing Directo para Rojas & Berrú Importadores S.A.

Detalle de la Inversión

Activo Diferido	
Líneas Telefónicas directas	700.00
Muebles	380.00
Equipo de Computación	680.00
Adaptación de sistemas	600.00
Varios oficina	140.00
Total inversión	2500.00

Detalle de los gastos

Gastos de la inversión	
Director master	500.00
Consumo telefónico	200.00
Material publicitario	600.00
Gastos de inversión mensual	1300.00

La relación del costo beneficio esta dado por la inversión realizada versus los gastos de la inversión realizada.

$$\text{Relación costo beneficio } \frac{2500}{1300} = 1.923$$

Es decir que por cada dólar invertido recupero 0.92 centavos que equivale al 92%.

La inversión se la realizará en el año en curso y los gastos generados por éste departamento serán costeados dentro del plan de cuentas de R&B Importadores. S.A.

Con la implementación de éste departamento se busca contribuir al crecimiento de las ventas en un mínimo del 4.5% al 5%, que representan para el año 2005 en unos 125.000 dólares.

De ahí que la relación costo – beneficio del proyecto es de aproximadamente \$106.900 anuales con relación a la inversión de \$2.500 más \$15.600 por concepto de gasto anual del departamento de

venta directa, que equivale a un total de \$18.100 dólares anuales de egreso frente al ingreso de \$125.000 dólares.

Como conclusión se determina la viabilidad del proyecto debido a que se puede recuperar la inversión y el gasto anual del departamento con la suma de las ventas proyectadas del primero y segundo mes.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- El sistema de ventas por catálogo proporcionará a la Empresa ROJAS & BERRU IMPORTADORES S.A., beneficios del lugar y los beneficios del tiempo al cliente.
- El factor de efectividad ponderada de evaluación del análisis interno es de 2.63, en cambio la evaluación del análisis externo es de 2.62, esto significa que existe el ambiente interno como el ambiente externo, tienen una tendencia a mejorar los escenarios: políticos, económico, social y tecnológico en los que existen oportunidades y amenazas que están equilibradas es decir se pueden utilizar estrategias para aprovechar las fortalezas y evitar las amenazas así mismo existen oportunidades que deben ser utilizadas para disminuir las debilidades, situación que permitirá desarrollar una gestión empresarial eficiente en la empresa, para lo cual es necesario la creación del Departamento de Marketing Directo.
- Dentro del análisis externo se descubrió que existes puntos débiles en el que la empresa no se encuentra muy preparado y para los cuales se debe implementar una estrategia. Los puntos débiles son : La oferta de corsetería de otros países y la posible implementación de salvaguardias a textiles colombianos.
- De la misma manera encontramos que la empresa cuenta con puntos fuertes que deben ser aprovechados para lograr disminuir cualquier tipo de amenaza o debilidad. Entre los puntos fuertes que mantiene la empresa podemos citar: Bajo costo en fletes, Colombia país especializado en la industria corsetera, entre otros.
- El ranking de la Empresa Rojas & Berru Importadores S.A., es de 3,34 y el ranking de la empresa Leonisa Internacional es de 3,18; por lo tanto

la empresa Rojas & Berru presenta un nivel de competitividad mayor que las empresas de la competencia y se ubica en un nivel medio aceptable.

- La empresa cuenta con productos ESTRELLAS que son denominados líderes porque generan altas ganancias y que experimentan un rápido crecimiento de sus ventas. También cuenta con productos VACA que generan altas ganancias pero mantienen un lento crecimiento de sus ventas y PERRO que generan pocas ganancias y débil crecimiento de sus ventas.
- Dentro del análisis de la oferta y la demanda se obtuvo el resultado de la demanda insatisfecha, lo cual nos da un parámetro para el desarrollo de nuevas estrategia que nos ayuden a ganar dicho mercado.

6.2. RECOMENDACIONES

- Por la tendencia a mejorar los escenarios macroeconómicos, en los cuales existen oportunidades y fortalezas las mismas que contribuyen al desarrollo empresarial y económico, se recomienda la creación del Departamento de Marketing Directo.
- Se sugiere la aplicación de un manual de procesos de funciones, en vista de que esta metodología permite medir la productividad a través de los indicadores de gestión.
- Se recomienda la implantación de la organización por procesos y la planificación estratégica a fin de determinar el nivel de productividad, la cual se medirá por los indicadores que permiten controlar la gestión, el trabajo y verificar el cumplimiento de objetivos, metas y evaluar resultados de la planificación y de los procesos.
- Es necesario que el Departamento de Marketing Directo incorpore nuevos horarios de atención adecuados para la venta por catálogo, debido a que los ejecutivos de ventas puedan acercarse a la empresa después de sus horarios normales de oficina.
- Rojas & Berrú Importadores dentro de sus estrategias debe comenzar a calificar proveedores de otros países con el objeto de no centralizar las

compras a Colombia debido a la apreciación del peso frente al dólar, ocasionando el encarecimiento de los productos.

- Con el fin de reducir costos Rojas & Berrú Importadores S.A. deberá a corto plazo incorporar un departamento de Comercio Exterior, el mismo que agilizará las importaciones y reducirá sus costos.
- Rojas & Berrú Importadores deberá cubrir las necesidades corseteras y mejorar cada día sus servicios para lograr mantener fidelidad y mayor posicionamiento de las marcas.