



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA NUEVA LÍNEA DE  
NEGOCIOS PARA LA EMPRESA AVON MEDIANTE LA  
COMERCIALIZACIÓN POR CATÁLOGO DE SUPLEMENTOS  
VITAMÍNICOS PARA LA BELLEZA Y CUIDADO DE LA MUJER

Trabajo de Titulación presentando en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de

Ingeniera Comercial con mención en Administración de Empresas

Profesor guía

Ing. Angeline Beltrán Vega

Autor

María Dolores Del Castillo Guerrero

Año

2016



"Declaro haber dirigido el desarrollo inicial de este trabajo orientando conocimientos y competencias al estudiante para dar fiel cumplimiento a las normas dispuestas por la Universidad que garantizan originalidad a los trabajos de titulación"

---

Ing. Angeline Beltrán, MSc  
MSc  
C.C. 070302058-6

"Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes"

---

María Dolores Del Castillo  
C.C. 171663857-0

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por guiar mi camino y estar junto a mí a cada paso, a mis padres y a mi hermana que son mi fortaleza, mi ejemplo y mi motivación de cada día. Gracias por su apoyo, un logro más cumplido. A mis amigos sin ustedes este camino no hubiera sido tan maravilloso como lo es.

***Dolo***

## DEDICATORIA

A mis padres, por su apoyo incondicional, por su sacrificio y esfuerzo de cada día para que este sueño se pueda hacer realidad. Es una bendición ser su hija y compartir este sueño con ustedes, uno de los muchos que nos quedan por cumplir de la mano.

A mi hermana que no solo es la mejor del mundo, sino mi ejemplo a seguir, gracias porque has estado junto a mí en cada etapa de mi vida.

A mis sobrinos que con su sonrisa son mi mejor fuente de inspiración.

A mis abuelitos son mi complemento para que esta vida sea única, gracias por seguir a mi lado.

A Ricardo gracias por guiarme desde el cielo, se cumplió nuestro sueño.

A mis amigos lo logramos son mi mayor bendición. ¡GRACIAS!

***Dolo***

## RESUMEN

Los suplementos vitamínicos son parte esencial en la vida de las personas que los consumen de manera habitual, para el cuidado de su salud interior como de su salud exterior. Debido a toda esta tendencia, se vio la oportunidad de proponer una creación de una nueva línea de negocio para una empresa de venta directa, con el fin de poder comercializar por medio de su catálogo estos suplementos dedicados para la mujer empoderada, que busca retos, que se va más allá de los límites y siempre busca estar radiante.

Se ha realizado un análisis donde se determinó que más de 50% de mujeres ecuatorianas tienen la cultura de ingerir estos suplementos, las cuales ofrecen un nicho de mercado amplio para ofrecer un canal de distribución diferente y suplementos vitamínicos estrictamente para el uso de la mujer, ese es el objetivo principal del proyecto considerando varios aspectos que son positivos, desde una estrategia para captar clientes y penetrar el mercado con precios accesibles y con una fuerza de ventas especializada y capacitada para dar seguridad en el momento de la compra, es por esto que la idea propuesta para la empresa Productos Avon Ecuador S.A. tiene como fin ofrecer una innovación en el portafolio de productos manejados diariamente, y la incorporación de un departamento adicional para la administración únicamente de la nueva línea de negocio planteada.

## **ABSTRACT**

Vitamin supplements are an essential part in the life of the people who consume them regularly, his inner and outer health care. Because of all this trend, there was an opportunity to propose the creation of a new line of business for a direct selling company, with the aim to commercialize through its catalog these supplements devoted to women empowered, looking for challenges, that go beyond the limits and always looking radiant.

There has been an analysis where it was determined that more than 50% of Ecuadorian women have the culture of consume these supplements, which offer a wide market niche to offer a different distribution and supplements strictly for the use of the woman, that is the main objective of the project considering several aspects which are positive, from a strategy to attract customers and penetrate the market with affordable prices and a specialized sales force and trained to provide security at the time of purchase. The idea is propose for Productos Avon Ecuador S.A. aims to offer a portfolio of products handled daily innovation.

# Índice

<b>1.INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>1.1. Justificación del trabajo</b> .....	1
<b>1.1.1. Objetivo General del trabajo</b> .....	1
<b>1.1.1.1. Objetivos Específicos del trabajo</b> .....	1
<b>2. ANÁLISIS ENTORNOS</b> .....	2
<b>2.1. Análisis del entorno externo</b> .....	2
<b>2.1.1. Entorno externo (entorno económico, político, social, y tecnológico)</b> .....	2
<b>2.1.1.1. Matriz EFE</b> .....	4
<b>2.1.2. Análisis de la industria</b> .....	5
<b>2.2. Análisis Interno:</b> .....	6
<b>3. Análisis del Cliente:</b> .....	7
<b>3.1.1 Investigación Cuantitativa</b> .....	7
<b>ENCUESTAS (ver anexo 4.)</b> .....	7
<b>3.1.2 Investigación Cualitativa</b> .....	8
<b>FOCUS GROUP (Anexo 5.)</b> .....	8
<b>ENTREVISTA A EXPERTO EN COSMETOLOGÍA (Anexo 6.)</b> .....	10
<b>ENTREVISTA A EXPERTO EN NEGOCIO DE VENTA DIRECTA (Anexo 7.)</b> .....	10
<b>4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente. (Ver anexo 8.)</b> .....	11
<b>5. PLAN DE MARKETING</b> .....	12
<b>5.1. Estrategia general de marketing</b> .....	12
<b>5.1.1. Mercado Objetivo</b> .....	12
<b>5.2. Mezcla de Marketing (Ver Anexo 9. Costos)</b> .....	13
<b>6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	20
<b>6.1. Misión, visión y objetivos de la organización</b> .....	20
<b>6.2. Plan de Operaciones</b> .....	21
<b>6.2.1. Macroprocesos</b> .....	21
<b>6.2.2. Flujograma:</b> .....	22
<b>6.3. Estructura Organizacional</b> .....	23
<b>6.3.1. Estructura Legal:</b> .....	23
<b>6.3.2. Diseño organizacional:</b> .....	23
<b>7. EVALUACIÓN FINANCIERA</b> .....	24

<b>7.1. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....</b>	<b>24</b>
<b>7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital .....</b>	<b>25</b>
<b>7.3. Estado y evaluación financiera del proyecto y del Inversionista.....</b>	<b>26</b>
<b>7.4. Indicadores financieros .....</b>	<b>26</b>
<b>8. CONCLUSIONES GENERALES .....</b>	<b>27</b>
<b>9. Referencias.....</b>	<b>28</b>
<b>10. Anexos: .....</b>	<b>30</b>



## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Justificación del trabajo**

Se escogió el tema para desarrollar un plan de negocios, ya que se identificó una oportunidad para la empresa Productos Avon Ecuador S.A, identificando que se puede diversificar su portafolio de productos y formar un nuevo departamento que se especialice en el manejo único del mismo para poder atender las necesidades de un nicho de mercado amplio que hoy en día busca productos con ingredientes naturales, que ayuden al sistema nutricional de las mujeres que quieran llegar a consumir estos suplementos vitamínicos.

#### **1.1.1. Objetivo General del trabajo**

Determinar la factibilidad e Identificar la viabilidad de la creación de una nueva línea de negocio para la empresa Avon Ecuador, mediante la comercialización por catálogo de suplementos vitamínicos para el cuidado y la belleza de la mujer, con el fin de ampliar su portafolio de productos y comercializarlos por medio de la venta directa

##### **1.1.1.1. Objetivos Específicos del trabajo**

Analizar la industria de acuerdo al CIU G4772.02 Venta al por menor de productos naturistas en establecimientos especializados (INEC, 2013) para determinar las oportunidades y amenazas en la venta de suplementos vitamínicos en el mercado especializados en la mujer.

Elaborar un plan de marketing con el objetivo de aplicar estrategias efectivas de marketing que permitan la comunicación adecuada del producto en el mercado.

Proponer un departamento que se encargue del desarrollo de esta nueva línea de negocio propuesta, al igual que su manejo operacional donde sus principales funciones estarían en la importación del producto, un plan de marketing y un manejo de la fuerza de ventas constante para que como producto terminado llegue al mercado en condiciones adecuadas con estándares de calidad relevantes para beneficio de los clientes y de la empresa.

Determinar la viabilidad financiera del proyecto por medio de un análisis de los ingresos y egresos y la inversión inicial con el fin de analizar el periodo de recuperación, utilidades y otros indicadores financieros para establecer si la propuesta es rentable o no para su implementación.

## 2. ANÁLISIS ENTORNOS

### 2.1. Análisis del entorno externo

#### 2.1.1. Entorno externo (entorno económico, político, social, y tecnológico)

Tabla N°1. Análisis del Entorno Externo

<b>Político</b>	El Ministerio de salud pública del Ecuador y la coordinación Nacional de nutrición se ha basado en algunos artículos de la constitución cómo: art. 32, 361, 363 para poder llegar a constituir las "Normas y protocolos para la suplementación con micronutrientes".	<b>Positivo</b>
	En el país desde marzo del 2015 se aplicó las leyes de la salvaguardia aduanera a un tercio de todas las importaciones que entren al país; son impuestos temporales que ayudan a parar el efecto negativo que se tiene dentro de la balanza de pagos por la apreciación del dólar y sobre todo por la caída del precio del petróleo. (Ministerio de Comercio Exterior, 2015)	<b>Negativo</b>
	Según los datos del Ministerio de Salud Pública, la desnutrición en el Ecuador se redujo un 15% desde el 2006 hasta el 2010. El sobrepeso y la obesidad han aumentado considerablemente por lo que se recomienda una dieta balanceada. (MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA, 2013)	<b>Positivo</b>
	Según el art. 144 de la Ley 14, 1983, los productos de producción nacional que se desee exportar a cualquier destino, no gravan impuestos. (Guía para la exportación de servicios en Colombia, 2010)	<b>Positivo</b>
	Según la Normativa del CAN, cualquier arancel o salvaguarda a las exportaciones e importaciones entre los países de Ecuador, Bolivia, Colombia y Perú no pueden ser aplicadas entre ellos. (Comunidad Andina, 2010)	<b>Positivo</b>
<b>Económico</b>	"El sector farmacéutico representa el 9,7% del total de toneladas exportadas en 2013, de los productos analizados que requieren de control de temperatura. Las 46.590 toneladas exportadas en 2013 equivalen a US\$461.315.000 en valor FOB" FOB" (Procolombia, 2013)	<b>Negativo</b>
	Según los datos del INEC, el Ecuador tiene una inflación estable más no una inflación continua, se evidencian datos que están entre el 2,6% a Febrero del 2016 y el pico más alto fue Junio 2015 llegando al 4,9%. (INEC, 2016)	<b>Positivo</b>
	Según los datos del portal del Ministerio de Comercio exterior, las sobretasas arancelarias se dividieron para los diferentes bienes de consumo, se otorgó un 5% para bienes de capital no esenciales, el 15% a bienes que tienen una sensibilidad media, 25% a fragmentos de productos terminados, y un 45% a todos los bienes de consumo final. (Ministerio de Comercio Exterior, 2015)	<b>Negativo</b>
	Según los datos del INEC, el índice de precios al consumidor tiene una variación mensual de un 0,09% debido al aumento en los precios de los bienes de consumo, desde una bebida hasta una prenda de vestir. Se	<b>Positivo</b>

	evalúa a la canasta básica de la costa y de la sierra. Los bienes que corresponden a la salud tienen 26 productos en la canasta básica. (INEC, 2016)	
	Según los datos del Banco Central del Ecuador las tasas de interés varían de acuerdo al propósito de la solicitud del préstamo, desde el 9,58% al 11,83% de interés, son tasas activas efectivas vigentes. (Banco Central del Ecuador, 2016)	<b>Positivo</b>
<b>Social</b>	El consumo de alimentos en el Ecuador es irregular, hay un índice grande de anemia, un excesivo consumo de carbohidratos, y el consumo de proteínas varía entre frutas, leguminosas y otros suplementos alimenticios que brinden proteína al cuerpo, por lo que el índice es bajo y no favorece al sistema nutricional. (ENSANUT, 2013)	<b>Positivo</b>
	Según el portal de Ecuador en cifras, los patrones de consumos que siguen el ecuatoriano dependen mucho de la zona geográfica en la cual se encuentre. No se lleva una dieta balanceada y no se cumple un control nutricional. (ENSANUT, 2013)	<b>Negativo</b>
	Según los datos del INEC, la población ecuatoriana tiene un total de 14 millones de habitantes, de los cuales un 51% son mujeres a nivel nacional; incluyendo zonas delimitadas. ( Villacís & Carrillo, 2010)	<b>Positivo</b>
	Las mujeres ecuatorianas en un 7,3% tienden a tener un consumo inadecuado de proteínas, un 28,7% se alimenta de una cantidad excesiva de carbohidratos al igual que grasas, y existe un porcentaje muy bajo de mujeres que ingieren alimentos saludables como leguminosas y frutas. (INEC, 2013)	<b>Positivo</b>
<b>Tecnológico</b>	Según los datos del INEC 1,2 millones de ecuatorianos tienen acceso a un Smartphone, "El 16,9% (1'261.944) de las personas de cinco años y más que tienen celular poseen un teléfono inteligente (Smartphone) lo que representa un crecimiento de 141% frente al 2011" (INEC, 2014)	<b>Positivo</b>

### **Conclusiones:**

1. Las variables políticas tiene un impacto negativo en cuanto al giro del negocio, el mayor inconveniente son las salvaguardas, ya que se grava impuestos a varios productos de importación, además los importadores tienen varias trabas para poder ingresar su producto al país.
2. Los factores políticos en cuanto a la importación de las vitaminas desde Colombia son positivos para el país, porque son productos que no gravan impuestos y están totalmente amparados por la ley de exportación desde Colombia. Aparte de los acuerdos, en cuanto a la logística, es un país tan cercano que el traslado de los bienes importados es más beneficioso para la empresa.
3. Las variables económicas tienen un impacto negativo para la nueva línea de negocio para la empresa, a pesar de que la inflación es estable, los índices de precios y la canasta básica ha tenido un alza considerable por lo que los bienes de consumo suntuarios han reducido su aceptación considerablemente.
4. Las variables sociales tienen un impacto positivo para el giro de negocio, porque las mujeres ecuatorianas no tiene un patrón de consumo adecuado ni saludable, por lo que las vitaminas y suplementos alimenticios que se proponer para la venta podrían tener un impacto bueno en el organismo para la salud y belleza de la mujer.
5. La variable tecnológica es un aspecto positivo, porque se utiliza a los Smartphone como herramienta para llegar al cliente por medio de mensajes de texto y campañas en redes sociales; para posicionar al producto de una manera breve y eficaz.
6. En cuanto al factor económico el más importante, es que el sector farmacéutico está creciendo en Colombia, el cual sería el principal proveedor de los suplementos vitamínicos, por lo que complica un poco la producción de los productos ya que la demanda es amplia y pueden existir riesgos de que no llegue la carga a tiempo.

#### **2.1.1.1. Matriz EFE**

De acuerdo al resultado que se dio en la ponderación del 3.69 la organización tiene una buena respuesta frente a todas las oportunidades y amenazas que están existiendo en la industria. Se minimiza casi en su totalidad los efectos negativos que pueden tener sobre la empresa las amenazas que presenta la industria de acuerdo a las conclusiones realizadas y descritas en el documento luego de la matriz de análisis de los entornos, y se aprovecha todas las oportunidades existes para poder realizar una mejor estrategia y mantenerse en un mercado tan competitivo. **(Ver Anexo 1).**

### 2.1.2. Análisis de la industria

Tabla N°2. Análisis de la Industria 5 Fuerzas de Porter

Fuerzas	Variables	
<b>AMENAZA DE LOS NUEVOS ENTRANTES</b>	La amenaza de los nuevos entrantes para el mercado de las vitaminas y suplementos alimenticios es alta, porque la barrera de entrada de los mismos es muy baja, esto permite que cualquier PYME o empresa más consolidada y posicionada en el mercado, pueda optar por la producción, importación y venta de estas vitaminas. De igual manera según los datos de Euromonitor la venta directa crece rápidamente como canal de distribución más utilizado a nivel nacional. (Euromonitor International, 2014). Además, según Pro Ecuador las ventas de los suplementos vitamínicos crecerán al 2019 \$103 mil millones, por lo que son datos que es un mercado que pueden incrementar fácilmente sus ventas y productos. (Pro Ecuador, 2015)	<b>ALTO</b>
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES</b>	La mayor parte de vitaminas existentes en el mercado son importadas, no hay proveedores ecuatorianos que puedan fabricar estos productos para su comercialización en el mercado. Es por esto que Avon Colombia va a ser el principal proveedor de los suplementos vitamínicos. De acuerdo a una toma de precios realizada se determinó que Estados Unidos, Bélgica y Ecuador producen productos sustitutos que contienen algunos de los ingredientes de los suplementos vitamínicos. <b>(Ver Anexo 2.)</b>	<b>MEDIA</b>
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES</b>	Los clientes de esta empresa son fieles a la marca, ya que es una empresa que está posicionada en el mercado ecuatoriano por más de 25 años, y a nivel mundial por 130 años. Los productos que se ofrecen son de alta calidad, además que al ser una canal de venta directa siempre existe un contacto fijo y directo con el cliente. (AVON, 2016)	<b>BAJA</b>
<b>AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>	En el mercado ecuatoriano existen varias marcas que comercializan suplementos vitamínicos tanto para el cuidado físico de las personas y para la gente que entrena diariamente un deporte y necesita vitaminas extras para su organismo. Dado estos hábitos de consumo, a nivel naturista y farmacéutico la venta de estos productos ha crecido considerablemente, pero en su mayoría no son especializadas en el cuidado y para la belleza de la mujer ecuatoriana. (DIARIO EL COMERCIO , 2016)	<b>ALTA</b>
<b>RIVALIDAD ENTRE LAS EMPRESAS</b>	La competencia en el mercado para el enfoque de la propuesta es alta, ya que hay varios centros naturistas que comercializan este tipo de productos, de igual manera las cadenas grandes de supermercados y farmacias a nivel nacional. Inclusive el sector farmacéutico aumentó la venta de medicamentos y suplementos vitamínicos durante estos últimos años a partir del 2009 hasta el 2013 en 41%. (Pro Ecuador , 2014)	<b>ALTO</b>

## CONCLUSIONES:

1. La amenaza de nuevos entrantes tiene un impacto alto para la industria, porque no existen barreras que clasifiquen o prohíban a ciertas empresas incursionar en este tipo de negocio, a pesar de que la venta será directamente por catálogo, es un negocio que se lo puede copiar.
2. El poder de negociación con los proveedores tiene un impacto medio, porque es un producto importado desde Avon Colombia lo que puede poner en riesgo el abastecimiento de los suplementos vitamínicos para cada campaña que va a salir al mercado a la venta. Además, para el 2019 se estima que la venta de suplementos vitamínicos aumentará considerablemente según los datos de Pro Ecuador. (Pro Ecuador, 2015)
3. El poder de negociación con los clientes tiene un impacto bajo para la industria, porque los clientes son fieles con la marca, y en el momento que se ofrece un producto nuevo por medio del canal de distribución la aceptación es relativamente buena. Es por esto que también se requiere la implementación de un nuevo departamento para que el desarrollo y penetración en el mercado sea la mejor.
4. El mercado está pasando por un proceso de transición en cuanto a los patrones de consumo. A medida que los productos saludables han penetrado el mercado; las mujeres ecuatorianas tienden a cuidar más su salud y su físico, por lo que la cantidad de sustitutos afectan directamente a la línea de negocio propuesta, es decir los suplementos vitamínicos.
5. Las grandes empresas del país tienen en sus perchas vitaminas y suplementos alimenticios que pueden llegar a competir con los productos que se quiere ofrecer en los catálogos de esta empresa.

### 2.2. Análisis Interno:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento de marca</li> <li>• Se maneja de forma autónoma la fuerza de ventas.</li> <li>• Canal de distribución que permite contacto directo con el cliente.</li> <li>• Capacitación constante a las representantes para un marketing one to one.</li> <li>• Programa de incentivos motivantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta rotación de representantes en el negocio</li> <li>• Falta de innovación con el uso del internet</li> <li>• Falta de innovación en la venta directa</li> <li>• Herramientas de comunicación interna ineficientes</li> </ul>

*Tabla N°3. Análisis Interno Línea de Negocios Suplementos Vitamínicos*

### Conclusiones:

1. Una de las fortalezas más importantes de la propuesta es que se manejará de forma autónoma a la fuerza de ventas para realizar una correcta promoción del producto nuevo.
2. Una de las debilidades más relevantes para la nueva línea de negocio es que la rotación que existe en la venta directa en cuanto a las representantes es alta, y es un factor interno que no se lo puede controlar.
3. La innovación llega a ser una debilidad tanto en el negocio de la venta directa como en el uso del internet, porque el negocio sigue siendo

tradicional, es por esto que el plan propuesto tiene un factor diferenciador que son productos que no son habituales en la venta por catálogo.

4. La fidelidad de los clientes en cuanto al posicionamiento de la marca global a la cual se le está proponiendo esta nueva línea de negocio junto con un departamento para que lo puedan estudiar para su implementación es una fortaleza para penetrar el mercado de una manera más ágil y concreta. **(Ver Anexo 3. Matriz EFI)**

### **3. Análisis del Cliente:**

#### **3.1.1 Investigación Cuantitativa**

##### **ENCUESTAS (ver anexo 4.)**

##### **Conclusiones:**

El 56% de las mujeres encuestadas consumen vitaminas y suplementos, lo que muestra que hay un 44% de mujeres que no lo consumen, es por esto que este resultado representa el mercado objetivo al cual se quiere llegar, porque es un nicho de mercado en el cual no se satisface por completo las necesidades de estas mujeres y no conocen en sí los beneficios que trae al cuerpo y su metabolismo el ingerir suplementos vitamínicos.

Del 56% de mujeres que consumen vitaminas, el 61,1% de ellas las consumen porque brindan vitalidad a su cuerpo y el 58.3% porque brindan fortalecimiento a sus uñas, cabello y piel. Esto nos indica que las mujeres comprenden estos productos exclusivamente para sentirse mejor y sentirse más bellas.

El 75% de las mujeres que consumen vitaminas y suplementos, indican que lo consumen diariamente, el 16,7% semanalmente y el 8.3% mensualmente. Lo que podemos concluir que la mayoría de ellas si tienen un cuidado adecuado y constante de su cuerpo, por medio de un régimen que complementa una buena alimentación, ejercicio y el efecto que tienen las vitaminas en el cuerpo tanto exterior como interiormente.

La frecuencia de compra de las vitaminas y suplementos, nos indican las encuestadas que lo adquieren cada mes y cada tres meses, el 37.1% lo consume cada mes y el 28.6% cada tres meses, de acuerdo a la cantidad del producto y la durabilidad, mostrando la constancia y la preocupación al momento de consumir los productos para su cuidado y embellecimiento.

El 50% de las mujeres encuestadas adquiere los productos en farmacias y el 33% de ellas no lo comprarían en micro mercados. Lo que quiere decir es que las consumidoras de vitaminas y suplementos, recurren a un canal de distribución un poco más confiable por vender medicamentos como lo son las farmacias.

El 70.3% de las mujeres encuestas han afirmado que comprarían vitaminas y suplementos para su belleza por medio de un canal de distribución diferente como lo ofrece Producto Avon Ecuador. Esto deja en claro, que es un alto porcentaje de

mujeres que optarían por comprar por catálogo, lo que nuestro factor diferenciador si estaría siendo captado por el mercado objetivo.

El 53% de las 50 mujeres que respondieron la pregunta, se puede determinar que ellas estarían dispuestas a comprar el multivitamínico que contiene vitamina E, Colágeno y Biotina, porque es una vitamina mucho más completa para satisfacer sus necesidades en una sola cápsula, estas mismas mujeres un 27% no comprarían vitaminas para el control hormonal. Esto nos deja saber, que las mujeres se preocupan más por su belleza exterior, que por mantener un control hormonal.

En cuanto al precio, se optó por dividir a las cuatro opciones de vitaminas que se quiere comercializar por medio del catálogo, con base a los precios que ofrece la competencia en el mercado, que son vitaminas con características similares. Se puede concluir, que para la Biotina el 56% estaría dispuesto a pagar entre \$11 a \$20 dólares, para el Colágeno el 49% de las mujeres que consumirían esta vitamina, pagarían de \$21 a \$30 porque su beneficio es mucho más concreto para la piel, en cuanto al Aceite de Prímula y Onagra el 60% también estarían dispuestas a pagar entre \$11 a \$20 dólares y por el multivitamínico el 45% y 41% de estas estarían dispuestas a pagar entre \$11 a \$20 dólares y \$21 a \$30 dólares. Esto indica que la mayoría de las consumidoras de estos productos están dispuestas a pagar entre \$11 a \$20 dólares, con una media de \$18 por cada frasco de vitamina, frente a la competencia nos coloca en una situación favorable, porque los frascos se venderán de 90 capsulas.

La vitamina que más comprarían y con más constancia continúa siendo el multivitamínico, con 45% de comprar al mes. A su vez estas 25 mujeres comprarían la vitamina de aceites cada 3 meses, dejando ver que el interés por este tipo de vitamina es bajo, tal vez por falta de conocimiento de la misma.

En cuanto a las sugerencias, solo el 5% de las mujeres que realizaron la encuesta dejaron algún comentario para el producto. Una de ellas pide que se amplíe las recomendaciones en el momento que se ofrezca el producto, otra que sería importante variar en cuanto a la presentación y la última que podrían incluir más vitaminas.

### **3.1.2 Investigación Cualitativa**

#### **FOCUS GROUP (Anexo 5.)**

##### **Conclusiones:**

Todas las mujeres sin importar su edad consumen vitaminas para el cuidado de la piel, uñas, cabello, las hacen con constancia para poder obtener buenos resultados, y otras de ellas toman para el estrés producido por el cansancio diario.

Ellas utilizan estos suplementos vitamínicos, porque las épocas en los seres humanos son diferentes, como comentario principal se determinó que depende mucho la edad, la rutina y las actividades que se desarrollan a lo largo del día. Adicionalmente, para las madres, es necesario ingerir vitaminas para mantener un metabolismo adecuado. Además, el tema principal es por belleza y cuidado de la piel, del cabello y de las uñas que para ellas, sean ejecutivas, amas de casa y mamás siempre tienen que estar cuidados.

Todas las mujeres tienen conocimiento de las vitaminas y cremas que contienen colágeno, biotina, vitamina E, vitamina C, Elastina, porque es muy necesario su uso, consumo y aplicación desde una temprana edad y no esperar a una edad avanzada, cuando ya no se evidencia cambios o se evidencia malos resultados.

Los beneficios son evidentes a la vista por las usuarias y consumidoras de las vitaminas como colágeno, vitamina E y C, el cabello ha crecido y se ha fortalecido, las uñas ya no se rompen con tanta facilidad, y la piel es más lozana. Se puede descansar mejor, la energía durante el día se mantiene.

Hoy en día la industria ofrece una variedad de vitaminas en percha, pero se piensa que la comunicación, alertas y mensajes no son las adecuadas para el consumidor, ya que si uno se acerca a comprar una receta médica en la farmacia, no hay una buena exposición del producto, porque mencionaron que no tienen propaganda adecuada ni atractiva para ellas como consumidoras de los suplementos vitamínicos.

Es importante tener una información complementaria, no solo un marketing del momento, sino un marketing que quede en la mente del consumidor, y que ellos lo adquieran, no solo por consumo por medio de recomendación, sino que el mensaje esté claro acerca de los beneficios, y también opinaron que la fuerza de venta tiene que estar capacitada en el momento de ofrecer los productos por medio de un catálogo e informar beneficios y contraindicaciones a los posibles compradores.

En cuanto a la comercialización estas mujeres que consumen suplementos vitamínicos opinan que las casas comerciales pueden implementar la venta de vitaminas en los catálogos, siempre y cuando se tenga un mensaje claro y personas capacitadas para vender el producto que es más con carácter nutricional. Otras mujeres piensan que influye más la compra por medio de una recomendación; del uso, comprobado por dermatólogo o cosmetólogo, pero ir a un canal de distribución como una farmacia que tiende a dar una impresión al consumidor de cuidado y de medicamentos.

La venta por catálogo tiene que tener un manejo adecuado, con recomendaciones y sugerencias de doctores especializados en el tema nutricional. La representante es decir la fuerza de venta que es la conexión de la empresa con las consumidoras tiene que estar capacitada correctamente para poder captar la atención y una respuesta favorable hacia el cliente, al igual que un visitador médico.

En cuanto a la presentación, la mayoría de las mujeres que participaron en el grupo focal se fijan en el empaque, que sea adecuado y fácil para llevarlo a la mano o en la cartera. Prefieren que sea en el típico envase de plástico, donde se pueda ver su modo de uso, la cantidad de capsulas que vienen. Además, ellas mencionaron que sería una buena opción que se comercialice vitaminas masticables, que son mucho más atractivas en el momento de la compra y de la ingesta.

En cuanto al precio sugirieron un precio estándar si son 60 vitaminas pagarían \$14 y 90 vitaminas \$20 por cada frasco, valorando la calidad del producto en venta.

**ENTREVISTA A EXPERTO EN COSMETOLOGÍA (Anexo 6.)****Conclusiones:**

Se afirma que es muy importante que las mujeres tengan una hidratación con cremas y serums diarios porque el colágeno y la elastina de la piel se van perdiendo, dependiendo la edad de cada mujer. Los clientes de hoy en día buscan verse sin arrugas, con una piel lozana. Los especialistas recomiendan el ingerir vitaminas adicionales a las cremas, como vitamina E, colágeno vitamina C, para que se un complemento adicional al cuidado de la piel, porque es importante que sea un conjunto para ver los resultados de mejor manera.

“Bio-sil” y “Vitagel” son productos que ayudan a la piel y a los huesos, es necesario para ella que sus clientes utilicen las vitaminas, el cuidado son dos vías internas y externas, ingerir vitaminas con antioxidantes para fortalecer el sistema inmunológico y el uso de las cremas para que no exista una foto envejecimiento.

**ENTREVISTA A EXPERTO EN NEGOCIO DE VENTA DIRECTA (Anexo 7.)****Conclusiones:**

Avon tiene como clientes a mujeres de 25 a 45 años de edad, en cuanto a los estratos sociales están enfocados a un nivel medio bajo y bajo, pero también cualquier persona de cualquier estrato lo puede adquirir porque Avon se centra en vender productos de calidad e innovadores a precios asequibles.

Al incrementar el portafolio de Avon con productos tan innovadores y diferentes a los habituales, se puede captar una mayor cantidad de representantes que puedan ser empoderadas con la ayuda de la empresa, y así comercialicen en un nicho de mercado que no está satisfecho aún, es por esto que las principales fortalezas de Avon son que las representantes entran sin ningún capital, que todo su portafolio tiene una excelente calidad y ayudan a empoderar a las mujeres para ser independientes y tener su propio capital para la manutención de sus hogares.

El entorno es muy competitivo para Avon, las empresas de venta directa han crecido mucho durante estos tiempos. Los principales competidores son “Yanbal” y las marcas que conforman “Belcorp” tienen una propuesta comercial y portafolio similar, pero ninguna de ellas ha optado por captar este nicho de mercado desatendido.

Es necesario rescatar que el incursionar en una nueva línea de negocio, para Avon es una oportunidad interesante a futuro porque está en línea con los nuevos comportamientos y necesidad que hoy en días las mujeres en toda la sociedad están tratado de optar, es decir algo destinado a su belleza y cuidado.

La modalidad de venta por catálogo ofrece varios beneficios para las mujeres, en este caso específicamente para las vitaminas no se incurre en gastos para adquirir el producto porque él llega directo a tu casa, además de eso hay un crédito, que se puede pagar en un lapso de 2 a 3 semanas, y se recibe asesoría por medio de las representantes que están capacitadas por parte de la empresa y por sus experiencias en el momento de usar el producto, es una experiencia agradable y diferente para el cliente.

#### **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

##### **4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente. (Ver anexo 8.)**

Se ha encontrado una oportunidad de negocio para la empresa Productos Avon Ecuador, ya que es una empresa que se ha dedicado muchos años a la belleza y el empoderamiento de la mujer, por lo que una nueva línea de negocio es recomendable comercializar vitaminas y suplementos exclusivos para el uso de la mujer para tener un cuidado constante para su piel, cabello, uñas y un control hormonal adecuado. Según los datos del INEC la población ecuatoriana alcanza hoy en día los 14 millones de habitantes, los cuales el 51 por ciento son mujeres, es decir 7 millones ciento cuarenta mil. (INEC, 2010), y la mayoría de estas mujeres, no llevan una dieta balanceada para poder consumir los nutrientes que tienen cada comida en el día. Inclusive los ecuatorianos tienden a tener una alimentación acorde a su posición geográfica, lo que no permite a las personas ingerir de una manera correcta todos los nutrientes que brindan los carbohidratos, las proteínas hasta las grasas. (ENSANUT, 2013)

Por otro lado, la tecnología ayuda mucho hoy en día a este tipo de negocios, porque se puede contactar rápidamente con el cliente para informales de promociones, de nuevos descuentos o comisiones que las representantes pueden adquirir conforme a la venta de estos suplementos y vitaminas, adicional a esto, el 16,3% de ecuatorianos cuenta con un Smartphone, y la mayoría de ellos cuenta con redes sociales, los dos son los medios de difusión más masificados del momento.

Las vitaminas serán importadas de Colombia, lo que facilita el transporte hacia Ecuador, ya que son vitaminas producidas en la planta de Avon Colombia, además la ventaja es que es un país cercano, con un comercio y desarrollo extraordinario. Asimismo, los productos no graban aranceles en el momento del envío al país, ya que en la normativa de la CAN (Comunidad Andina, 2010), cualquier arancel o salvaguarda a la importación o exportación entre los países de la comunidad andina no son aplicables. Conjuntamente con estos beneficios, Avon Ecuador y Avon Perú, son liderados por Avon Colombia, donde ellos llevan un control constante de todo lo que pasa en el país y todas las actividades que el mismo está realizando. Los productos que se comercializan en el catálogo de igual manera son importados desde Colombia, y otros fabricados en el país por parte de "Qualifarm", que son los productos de cuidado del cabello, como siliconas, shampoo y acondicionador. En este caso, se empezará con una importación, y después a medida de que el producto se esté posicionando en el mercado, se optará por la producción nacional.

El nicho de mercado que se encontró para desarrollar esta nueva línea de negocios es muy amplia, la mujer hoy en día busca un complemento a su belleza y a su cuidado, y que el producto este a su alcance, tanto en precio como en un canal de distribución adecuado y de fácil acceso, es por esto, que la venta por catálogo y la venta directa ha crecido considerablemente en el país, según "Euromonitor Internacional", (Euromonitor Internacional, 2014), empresa que dedica a la investigación de mercados a nivel mundial. Hay 400 mil mujeres que se dedican a la venta por catálogo y que han logrado un crecimiento y un empoderamiento que las hace sentir mujeres fuertes y libres.

## **5. PLAN DE MARKETING**

### **5.1. Estrategia general de marketing**

#### **5.1.1. Mercado Objetivo**

La estrategia de diferenciación de esta nueva línea de negocio propuesta para Productos Avon Ecuador, se basa en una diferenciación del canal de distribución, que según Kotler es una ventaja, porque “las empresas que practican la diferenciación de canal obtienen una ventaja competitiva a través de la forma en que diseñan la cobertura de su canal, experiencia y desempeño” (Kotler & Armstrong, 2013), como lo es la venta por catálogo, practicando un “marketing one to one”, entre las representantes y los clientes de Avon, sobre la venta de vitaminas y suplementos para el cuidado y la belleza de la mujer. La necesidad que se quiere satisfacer, es que los clientes y las representantes tengan un producto bueno y de calidad a la mano, sin tener que recurrir a un centro comercial o a un supermercado, porque hoy las mujeres son ejecutivas y amas de casa, por lo que se dedica más tiempo al trabajo o a la familia. Además, el precio es totalmente asequible para las personas que adquieran el producto. Esto se plantea por medio de ventaja competitiva y de diferenciación, porque Avon tiene varios competidores en el mercado, pero hasta el día de hoy ninguno ha sacado un producto tan distinto al portafolio que ellos manejan normalmente. Adicional a esto, el mercado ecuatoriano está pasando por una transición importante en cuando al ámbito de consumo de las mujeres ecuatorianas, ya que buscan un cuidado constante de su cuerpo y de su salud, es por esto que los suplementos vitamínicos con ingredientes naturales llegan a ser un complemento en su dieta y rutina.

#### **5.1.2 Propuesta de valor**

La propuesta de valor según Kotler es, “El posicionamiento completo de una marca: la mezcla completa de los beneficios sobre los que ésta se diferencia y posiciona” (Kotler & Armstrong, 2013) es por esto, que se aplicará la estrategia más por lo mismo, ya que el mercado ofrece una referencia de precios, porque no existe un competidor directo que distribuya las vitaminas y suplementos por medio del catálogo. La calidad que se ofrece se puede comparar directamente con los productos que están en percha de diferentes canales de distribución, pero con una reducción mínima del precio y una diferente presentación de las cápsulas al ser masticables. La distribución que se plantea para esta propuesta sería semejante a la que la maneja Avon que es un “marketing one to one”, que este caso serían las representantes que son la fuerza de venta y el contacto directo con las clientes. No se aplica la propuesta de valor más por menos, porque no es una reducción de precios extensa, y con el tiempo es difícil de mantener, por varios factores, como la inflación o impuestos. Además, lo que se quieren vender al cliente por medio de estas vitaminas y suplementos para la belleza enfocada netamente en la mujer, es bienestar y confianza en uno mismo, porque hoy en día la mujer busca este tipo de productos. Los suplementos vitamínicos son un complemento en la vida diaria del ser humano, se propone vender un estilo de vida, un modo de vida diferente, en el cual la mujer se levante cada día con una vitalidad única y con una belleza incomparable, y que eso pueda transmitir a más mujeres para que no solo se empoderen en el negocio, sino que viva una experiencia distinta llena de felicidad, sonrisas, belleza pero todo esto se consigue con un cuidado adecuado del cuerpo, para que la piel, el cabello, las uñas estén radiantes al igual que las hormonas.

## 5.2. Mezcla de Marketing (Ver Anexo 9. Costos)

Tabla N°4. Mix de Marketing

Características		Actividades Marketing	Responsable y Tiempo	
Producto	<p>Empaque: El empaque será un frasco blanco, plástico y reciclable. Entraran 90 cápsulas porque se determinó mediante el estudio del cliente que es la cantidad óptima. Tendrá un abre fácil para que el consumidor no tenga que seguir algún paso para consumir el producto. <b>(Ver Anexo 10.)</b></p>	<p>Diseño de empaque con características que involucren a la responsabilidad social empresarial</p>	6 días	Área de desarrollo de empaque y embalaje
	<p>Atributos: El producto tiene como principal atributo que son cápsulas exclusivas para el uso femenino, y se adapta a sus necesidades por medio de su variedad en contenido.</p>	<p>Se posicionará al producto por medio de la marca Avon Ecuador para poder captar clientes fieles a la marca para que ellos sean impulsores de este producto. Se realizará una campaña publicitaria por medio de sitio web, redes sociales y el marketing one to one por medio de las representantes y brindar una experiencia de compra y de uso totalmente diferente.</p>	15 días que dura la campaña	Departamento de marketing, diseño, comunicación y web
	<p>Branding: El símbolo principal del producto serán los ingredientes y componentes especiales de cada frasco de vitaminas y suplementos. Adicional a esto el cliente podrá evidenciar de mejor manera al producto en el catálogo además de sus beneficios y características. Es importante resaltar que la marca está totalmente posicionada en el país, el principal objetivo es posicionar en la mente del consumidor una experiencia distinta a la que está acostumbrada.</p>	<p>Se realizará una campaña publicitaria por medio de sitio web, redes sociales y el marketing one to one por medio de las representantes y brindar una experiencia de compra y de uso totalmente diferente.</p>	5 días	Departamento de marketing, diseño, comunicación y el área de desarrollo del producto

	<p>Etiquetado: Bajo las normas INEN, el etiquetado tiene que llevar lo siguiente: "Alimento adicionado, enriquecido o fortificado. Comprende el alimento natural, procesado o artificial al que se le ha agregado aminoácidos considerados esenciales, vitaminas, sales minerales, ácidos grasos indispensables u otras sustancias nutritivas, en forma pura o como componentes de algún otro ingrediente con el propósito de: Aumentar la proporción de los componentes propios, ya existentes en el alimento y agregar nuevos valores ausentes en el alimento en su forma natural." Es por esto que al ser vitamina y suplemento el producto tiene que tener claridad al momento de informar al consumidor acerca de lo que va a ingerir. Se mostrarán los ingredientes en un costado, al igual que su contenido y los modos de uso.</p>	<p>Diseño del etiquetado por parte del departamento de calidad</p>	<p>5 días</p>	<p>Departamento de Calidad</p>
<p><b>Precio</b></p>	<p>Costo de ventas: Las representantes de la marca que realizaran el marketing one to one para promocionar el producto y venderlo a sus clientes o para su consumo propio, obtiene un 25% de descuento al precio de folleto estipulado. Hay casos en campañas que son estacionales, existe comisión incremental que llega hasta el 40% de acuerdo al monto total de venta durante esas campañas. Normalmente, son: Día de la Madre, Día del Padre y Navidad.</p>	<p>Se determina con un estudio de ventas y ordenes proyectadas para fijar la comisión y monto mínimo que cada representante debe cumplir.</p>	<p>4 días</p>	<p>Departamento de Ventas, Finanzas y Marketing</p>

<p>Según Kotler, la fijación de precios basada en la competencia es: "Fijación de precios con base en las estrategias de los competidores, sus precios, costos y ofertas de mercado" El mercado de las vitaminas y suplementos tiene varios competidores tanto grandes como son las cadenas de farmacias y más pequeños como lo son los centros naturistas. Es por esto, que el precio entrará al mercado con uno similar al de la competencia, pero con el factor diferenciador que es la venta por catálogo, los clientes no tienen que acercarse al lugar a comprarlo, el producto llega a su casa mediante la fuerza de ventas que este caso son las representantes de Productos Avon Ecuador S.A, que están totalmente capacitadas para poder vender este tipo de productos. <b>(Ver Anexo 11.)</b></p>	<p>La fijación de los precios se la realiza con los departamentos de Marketing, Finanzas, Marketing y la Gerencia General junto con todo el equipo de Colombia</p>		
<p>Según Kotler, la estrategia de fijación de precios de penetración de mercado es; "Fijar un precio bajo para un nuevo producto a fin de que atraiga a un gran número de compradores y una gran participación de mercado." Los precios de los productos de venta por catálogo en su mayoría son más bajos que los de la competencia en retail, porque no incurren en gastos altos de canales de distribución. Para empezar se va a poner un precio promocional durante los 3 primeros meses de venta y promoción de producto, más adelante podrá existir un incremento de precio, pero no será elevado, porque lo que la empresa quiere es que sus clientes opten por un producto de excelente calidad a un precio cómodo y apto para su bolsillo.</p>	<p>La fijación de los precios se la realiza con los departamentos de Marketing, Finanzas, Marketing y la Gerencia General junto con todo el equipo de Colombia</p>		

	<p>Kotler dice que la estrategia de fijación de precios de descuento y de bonificación es la reducción de los precios para recompensar las respuestas de los clientes tales como pagar con anticipación o promover el producto. Es por esto que la empresa brinda un crédito a sus representantes de 2 a 3 semanas por pedido, tienen su comisión fija y en ciertos casos incremental. Además, los productos cuentan con promociones que el descuento es evidente como un 1x2x, 3x5x10x o paga uno lleva dos, los cuales incentivan a un ajuste de precios, porque es como una bonificación a la representante, inclusive se maneja una revista exclusiva para ella donde puede obtener un producto del catálogo a un 50% de descuento y ella pueda obtener más ganancias.</p>	<p>Departamento de Marketing y planeación para determinar las ofertas que deben ir en el catálogo y revista de representante. A su vez IT para realizar pruebas de las facturas y órdenes y determinar el descuento de cada representante</p>	<p>8 días antes de arranque de campaña</p>	<p>Marketing Support e IT</p>
<p><b>Plaza</b></p>	<p>Kotler determina que la distribución selectiva da a los productores una buena cobertura del mercado con mayor control y menor costo que la distribución, es por esto que la empresa decide tener este tipo de distribución porque se realiza una penetración del mercado por medio de intermediarios, los cuales tienen la capacidad de informar al cliente por medio de un marketing one to one, y de esta manera encuentran nichos de mercado con necesidades y poder adquisitivo similar.</p>	<p>La fuerza de ventas se encarga de la distribución del producto, en el cual cada gerente de zona que maneja la misma, ayuda a las representantes con capacitaciones en los encuentros de cada campaña para enseñarles más de lanzamientos y productos del catálogo</p>	<p>15 días que dura cada campaña</p>	<p>Departamento de Ventas y Fuerza de Ventas</p>
	<p>Punto de Venta: El punto de venta único que tiene la empresa es el catálogo, éste es su tienda porque su distribución se asemeja al retail del mercado por su tipo de distribución que tiene el folleto, va por categoría con una portada llamativa y su gatefold y contraportada con netos bajos para captar más ventas.</p>			<p>Departamento de Marketing, Planeación, Ventas y fuerza de ventas</p>

	<p>Estructura de Canal de Distribución: El canal de distribución en las empresas de venta directa es en la mayoría de los casos similar. El producto sale de bodegas, se lo entrega a las representantes y ellas se lo entregan a sus clientes. Detrás de la representante se encuentran las gerentes de zona o directoras las cuales tienen la capacidad y el deber de capacitar a las representantes para que ellas tengan la confianza de salir a vender los productos por medio de una tienda que está plasmada en papel.</p>			<p>Departamento de supply chain, armado, marketing y ventas. Fuerza de ventas y gerentes de zona</p>
	<p>Canal de distribución: Se utiliza canales indirectos de distribución porque hay intermediarios que son las representantes que practican el marketing one to one</p>			<p>Fuerza de Ventas</p>
<p><b>Promoción</b></p>	<p>Estrategia promocional: La utilizada es estrategia de empujar, según Kotler en su libro de Fundamentos de Marketing, se utiliza la fuerza de ventas y las promociones comerciales para empujar al producto a través de canales. El fabricante promueve su producto con los miembros del canal quienes a su vez lo promuevan a los consumidores finales. Es por esto que la empresa mantiene el uso de esta estrategia, porque la venta directa se basa en la gente que sale a campo a vender y captar clientes y nombramientos para que puedan existir más vendedoras a nivel de país. A su vez, con el catálogo se exhiben los productos con varias promociones que son atractivas al cliente.</p>	<p>Se determina en el Área de Marketing junto con el área de comunicaciones cuales van a ser los recursos para poder realizar este tipo de campañas. A su vez, el departamento de diseño lanza ideas para armar anchetas, mini folletos y en general material que las representantes también lo pueden utilizar.</p>	<p>15 días que dura cada campaña</p>	<p>Fuerza de Ventas</p>

<p>Publicidad: La publicidad que maneja la empresa se basa en un marketing boca a boca, tutoriales de maquillaje y usos de los productos en la web, buen manejo de redes sociales, y spots publicitarios donde participan celebridades ecuatorianas que son las nuevas embajadoras de la belleza. Este tipo de publicidad ayuda a que la marca se posicione y se reafirme en la mente del consumidor. Además, que con las vitaminas y suplementos la gente no solo podrá ver en televisión o en un volante, por medio de los tutoriales aprenderán a utilizar el producto y conocerlo de mejor manera.</p>			<p>Departamento de comunicación y marketing, departamento de diseño.</p>
<p>Promoción de ventas: La representante es la promoción de ventas de la empresa, tienen el amplio conocimiento del catálogo y de los productos que están dentro del mismo. Las reuniones de encuentros se realizan con dos campañas de anticipación donde es importante y necesario enviar productos de muestras, como ampolletas y sachet y productos de lanzamiento grandes para que la representante tenga más instrumentos para atraer clientes y nombramientos. Adicionalmente, toda la variedad de promociones que se encuentran en el catálogo ayuda a que la vendedora pueda ofrecer más posibilidades de producto a sus clientes, y por medio del crédito que se les ofrece por 3 semanas, se tiene más tiempo para seguir vendiendo y recaudar el dinero.</p>	<p>Mensajes, comunicados, obras sociales que el departamento de Comunicación se encarga de transmitirlo</p>		<p>Fuerza de Ventas</p>

<p>Se tiene un manejo adecuado de las relaciones públicas. En el caso de las vitaminas y suplementos, al ser un producto más segmentado especializado para las mujeres, se busca tener unos spreads adecuados en la revista de la empresa para que el cliente y la representante entiendan el mensaje claro y conciso que se quiere transmitir. Aparte, la empresa realiza varias campañas contra el cáncer de seno, que también es ahora un tema muy álgido en la mujer porque es una enfermedad muy común en estos días. Es por esto, que Productos Avon Ecuador S.A. busca empoderar a la mujer, darle ese toque especial y distintivo. El producto tan innovador y distinto por eso tiene como principal foco a la mujer.</p>			Departamento de Comunicación
<p>Marketing directo: La empresa maneja su marketing por medio de un catálogo que cada 15 días cambia de acuerdo a los productos de lanzamiento o épocas de estacionalidad como fechas importantes en el país. Se debe mantener un contacto extenso con las representantes y gerentes de zona, por medio de correo electrónico, mensajes de texto y la página web. Adicional a esto, los pedidos se los realiza por internet, en un portal muy amigable para con el cliente.</p>			Departamento de Comunicación, web y marketing

## **6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **6.1. Misión, visión y objetivos de la organización**

#### **Misión**

Ofrecer un producto de calidad exclusivo para el consumo de la mujer, que busca un cuidado constante de su cuerpo, para el bienestar de su salud y de su mente. Brindando vitaminas y suplementos de calidad; además de una experiencia distinta a la hora de comprar un artículo especial para ella. Junto con el trabajo de sus asociados para entregarles un material de trabajo acorde a su nivel de capacitación de la fuerza de ventas, para que los clientes se sientan satisfechos a la hora de adquirir el producto.

#### **Visión:**

Ser la línea de negocio líder en ventas a nivel nacional de suplementos vitamínicos para el cuidado y la belleza femenina, por medio de nuestro canal de distribución que practica un "marketing one to one" en los 2 primeros años de su lanzamiento al mercado, logrando llegar a un nicho establecido, por medio de la innovación en la presentación de un producto el uso exclusivo de la mujer, tratando de mantener un estándar de ventas y de nombramientos que permitan crecer en el mercado un 4% anual.

#### **Objetivos a mediano plazo:**

Alcanzar un volumen de ventas del 15% que sea rentable para la línea de negocio propuesta hasta el 2018, para que se pueda implementar el negocio dentro de la empresa Productos Avon Ecuador S.A y se llegue a ser competitivos en el mercado sea de venta directa o por otro canal de distribución.

Determinar dentro de los 24 meses de comercialización la rentabilidad de los suplementos vitamínicos ya establecidos en el mercado, de acuerdo a los hallazgos en el análisis de las oportunidades de venta.

Medir la aceptación que tiene el producto por parte de los clientes fieles durante los 12 primeros meses de comercialización, y determinar los puntos clave de mejora para los siguientes años.

#### **Objetivos a largo plazo:**

Posicionar a las vitaminas y suplementos que ayuden a la marca Productos Avon Ecuador S.A a aumentar su "Market Share" en un 5% anual a nivel nacional dentro de los cinco primeros años de comercialización.

Abarcar un 15% de clientes dentro de todo el mercado durante los tres primeros años, para que incursionen en la venta por catálogo con un marketing one to one.

Recuperar la inversión inicial total dentro de 5 años ofreciendo beneficios, comodidad, innovación y una nueva experiencia de compra al cliente de las vitaminas y suplementos Avon.

6.2. Plan de Operaciones  
6.2.1. Macroprocesos

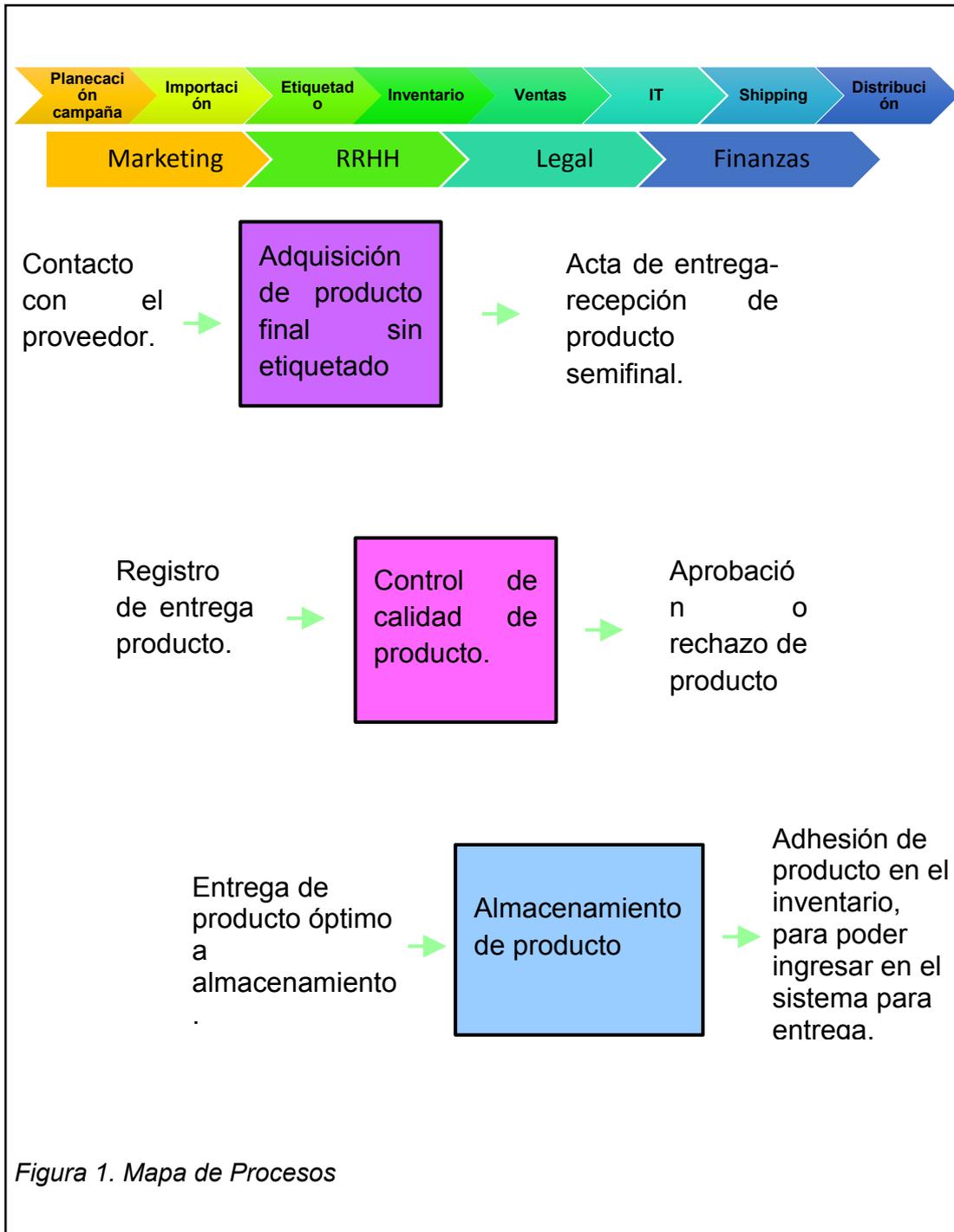
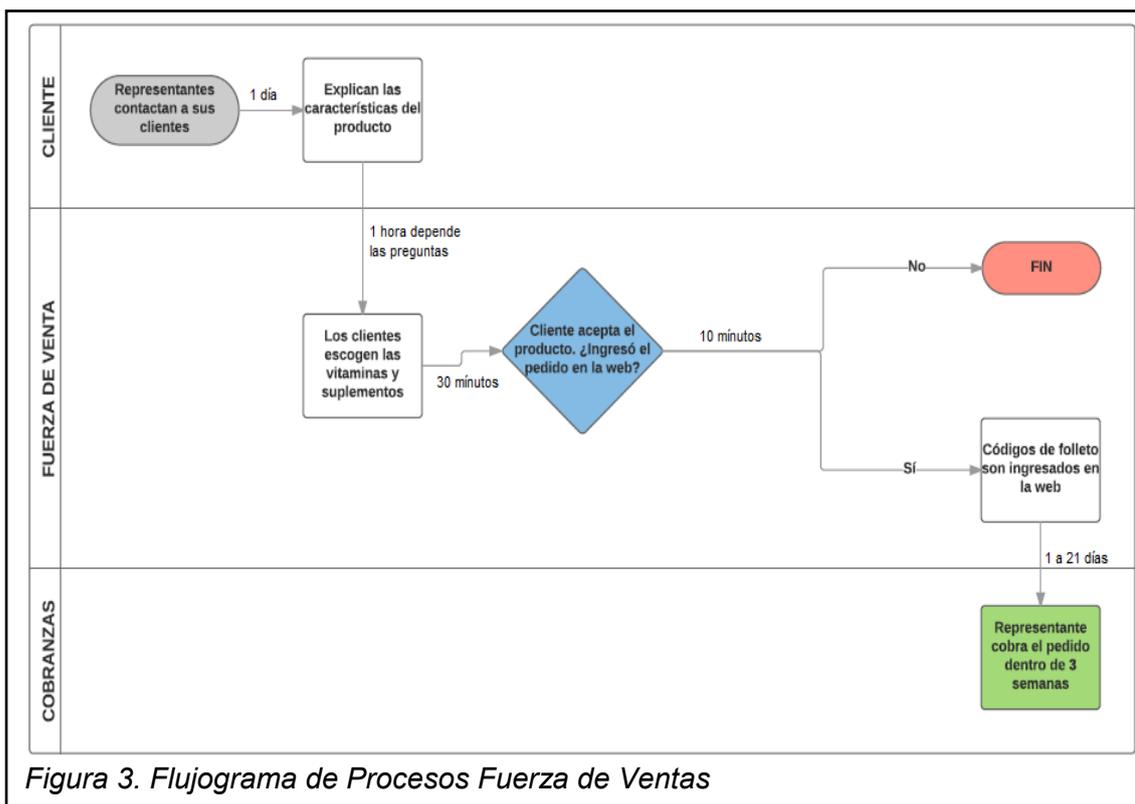
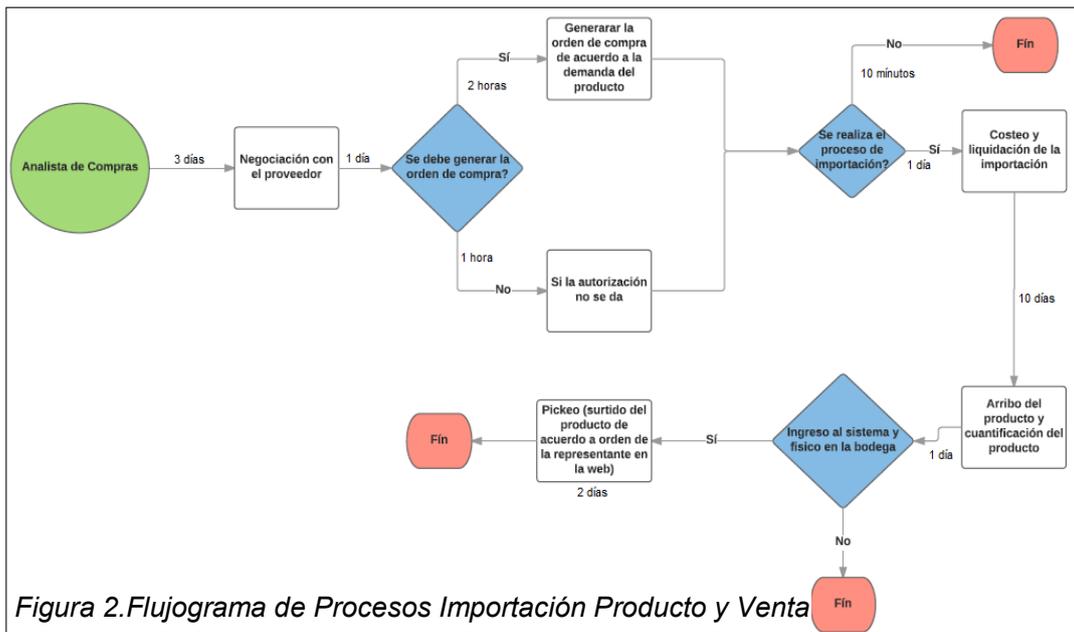


Figura 1. Mapa de Procesos

6.2.2. Flujograma:



### 6.3. Estructura Organizacional

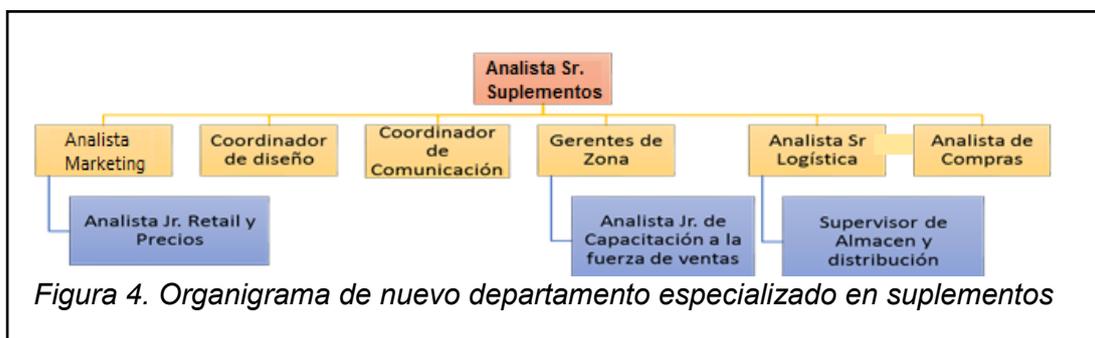
#### 6.3.1. Estructura Legal:

Tabla N°5. Estructura Legal de la Empresa

<b>Razón social</b>	Productos Avon Ecuador S.A.
<b>Nombre Comercial</b>	Avon
<b>Tipo de Compañía</b>	Sociedad Anónima
<b>Actividad Económica</b>	Venta al por menor de productos de perfumería, cosméticos, jabones y artículos de tocador
<b>Ruc</b>	1791170032001

#### 6.3.2. Diseño organizacional:

La estructura organizacional propuesta es la departamentalización por productos que según Kotler es un proceso mediante el cual se agrupan puestos de trabajo por línea de producto, y las ventajas son que favorecen la especialización en productos y servicios específicos, los gerentes se vuelven expertos en el sector y existe una cercanía con el cliente. (Kotler & Armstrong, 2013). La propuesta es esta porque la empresa debe canalizar mejor la atención al cliente, ofrecer algo distinto a la fuerza de ventas para que la captura de los potenciales consumidores sea mucho más efectiva, Productos Avon Ecuador S.A tendría que adicionar este departamento de tal forma que sea nuevo y exclusivo para el manejo del desarrollo de los suplementos vitamínicos al igual que se practica con sus otras líneas de negocio; “CFT” y “Moda&Casa”. Inclusive, al ser un producto que es totalmente distinto e innovador a los habituales del portafolio, tiene que tener un análisis profundo e investigación constante para cumplir los objetivos propuestos. (Ver Anexo 12.)



	Salario	Décimo 3ero	Décimo 4to	Fondos de Reserva	Aporte IEESS	Aporte IEESS
Gerente de Producto	\$2,000.00	\$2,000.00	\$356.00	\$166.60	\$189.00	\$24.30
Analista Sr. Suplementos	\$1,300.00	\$1,300.00	\$356.00	\$108.29	\$122.85	\$15.80
Coordinador con diseño	\$1,250.00	\$1,250.00	\$356.00	\$104.13	\$118.13	\$15.19
Coordinador Comunicación	\$1,050.00	\$1,050.00	\$356.00	\$87.47	\$99.23	\$12.76
Analista Logística	\$1,000.00	\$1,000.00	\$356.00	\$83.30	\$94.50	\$12.15
Gerentes de Zona	\$1,000.00	\$1,000.00	\$356.00	\$83.30	\$94.50	\$12.15
Supervisor de Almacén	\$550.00	\$550.00	\$356.00	\$45.82	\$51.98	\$6.68
Analista Jr. Fuerza de Venta	\$650.00	\$650.00	\$356.00	\$54.15	\$61.43	\$7.90
Analista Jr. De Retail y Precios	\$650.00	\$650.00	\$356.00	\$54.15	\$61.43	\$7.90

Figura 5. Gastos Sueldos Departamento especializado en suplementos

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

#### Estado de resultados:

Tabla N°6. Estado de Resultados

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 432,000.0	\$ 484,704.0	\$ 511,704.0	\$ 539,136.0	\$ 578,340.0
(-) Costo de Ventas	\$ 260,301.3	\$ 282,528.2	\$ 303,239.7	\$ 312,905.6	\$ 313,731.1
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 171,698.7</b>	<b>\$ 202,175.8</b>	<b>\$ 208,464.3</b>	<b>\$ 226,230.4</b>	<b>\$ 264,608.9</b>
(-) Gastos sueldos	\$ 149,562.1	\$ 162,944.2	\$ 179,722.8	\$ 185,509.7	\$ 191,486.4
(-) Gastos generales	\$ 22,150.0	\$ 23,559.9	\$ 22,368.0	\$ 23,796.8	\$ 25,320.0
(-) Gastos de depreciación	\$ 2,535.2	\$ 2,573.6	\$ 2,573.6	\$ 1,218.8	\$ 1,095.7
(-) Gastos de amortización	\$ 216.0	\$ 216.0	\$ 216.0	\$ 216.0	\$ 216.0
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>\$ (2,764.6)</b>	<b>\$ 12,882.1</b>	<b>\$ 3,583.9</b>	<b>\$ 15,489.1</b>	<b>\$ 46,490.9</b>
(-) Gastos de intereses	\$ 2,750.7	\$ 2,263.9	\$ 1,716.2	\$ 1,100.1	\$ 407.1
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>\$ (5,515.2)</b>	<b>\$ 10,618.2</b>	<b>\$ 1,867.7</b>	<b>\$ 14,389.0</b>	<b>\$ 46,083.8</b>
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ (827.3)	\$ 1,592.7	\$ 280.2	\$ 2,158.4	\$ 6,912.6
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ (4,688.0)</b>	<b>\$ 9,025.5</b>	<b>\$ 1,587.6</b>	<b>\$ 12,230.7</b>	<b>\$ 39,171.2</b>
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ (1,031.4)	\$ 1,985.6	\$ 349.3	\$ 2,690.7	\$ 8,617.7
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ (3,656.6)</b>	<b>\$ 7,039.9</b>	<b>\$ 1,238.3</b>	<b>\$ 9,539.9</b>	<b>\$ 30,553.6</b>

El Estado de Resultados de la nueva línea de negocio junto con el nuevo departamento, muestra que el primer año no existe utilidad, ya que es un producto nuevo en el mercado, pero a partir del segundo año ya se genera ganancia, lo que demuestra que aunque existen gastos, por medio de los ingresos que se obtiene de la venta de los suplementos vitamínicos por medio de un canal de distribución distinto al del mercado, la empresa podría obtener rentabilidad y no pérdidas si es que optaría por implementar esta propuesta.

#### Estado de situación financiera (Ver Anexo 16.)

En el estado de situación financiera se evidencia una liquidez a partir del segundo año del proyecto en el mercado, ya que los activos son superiores a los pasivos. Si es que se quisiera liquidar la empresa se tendría un índice positivo porque se puede cancelar los pasivos con todos los activos que se tiene. Además, se evidencia una depreciación de los muebles y enseres que se obtuvo para la creación del nuevo departamento. Se incluye el rubro de materia prima porque se obtiene el producto no como terminado, si no se importa desde Colombia para incluir la etiqueta y cumplir con las normas INEN.

## Estado de Flujo de Efectivo:

Tabla N°7. Estado Flujo de Efectivo

	AÑO 0	AÑO 1- 2017	AÑO 2 - 2018	AÑO 3 -2019	AÑO 4 -2020	AÑO 5 - 2021
Actividades Operacionales	\$ -	\$ (19,155.5)	\$ 7,908.8	\$ 3,270.1	\$ 10,524.5	\$ 31,416.1
Utilidad Neta	\$ -	\$ (3,656.6)	\$ 7,039.9	\$ 1,238.3	\$ 9,539.9	\$ 30,553.6
Depreciaciones y amortización	\$ -					
+ Depreciación	\$ -	\$ 2,554.4	\$ 2,573.6	\$ 2,573.6	\$ 1,095.7	\$ 1,095.7
+ Amortización	\$ -	\$ 216.0	\$ 216.0	\$ 216.0	\$ 216.0	\$ 216.0
- Δ CxC	\$ -	\$ (7,200.0)	\$ (878.4)	\$ (450.0)	\$ (457.2)	\$ (653.4)
- Δ Inventario PT	\$ -	\$ (10,049.0)	\$ (880.0)	\$ (440.0)	\$ (440.0)	\$ (440.0)
- Δ Inventario MP	\$ -	\$ (1,249.0)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Δ Inventario SF	\$ -	\$ (98.0)	\$ (37.2)	\$ (37.2)	\$ (37.2)	\$ 929.5
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ 576.0	\$ (57.6)	\$ 54.0	\$ (111.6)	\$ (28.8)	\$ 720.0
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ 384.3	\$ (179.1)	\$ 280.9	\$ 636.1	\$ (1,005.2)
Actividades de Inversión	\$ 2,212.2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Adquisición PPE y intangibles	\$ 2,212.2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ 30,000.0	\$ (3,896.9)	\$ (4,383.7)	\$ (4,931.4)	\$ (5,547.5)	\$ (6,240.5)
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ 25,000.0	\$ (3,896.9)	\$ (4,383.7)	\$ (4,931.4)	\$ (5,547.5)	\$ (6,240.5)
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ 2,212.2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -					
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 32,212.2	\$ (23,052.4)	\$ 3,525.0	\$ (1,661.3)	\$ 4,977.0	\$ 25,175.6
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERÍODO	\$ -	\$ 32,212.2	\$ 9,159.7	\$ 12,684.8	\$ 11,023.4	\$ 16,000.5
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 32,212.2	\$ 9,159.7	\$ 12,684.8	\$ 11,023.4	\$ 16,000.5	\$ 41,176.1

## 7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

### Inversión Inicial y Estructura de Capital (Ver Anexo 19.)

Tabla N°8. Resumen Inversión Inicial

RESUMEN DE ESTRUCTURA CAPITAL Y DEUDA	
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$ 25,000.00</b>

La inversión inicial son \$25,000 que se solicitó al Banco del Pacífico un préstamo para comprar los activos fijos, con una tasa de interés de 11.83% (Banco del Pacífico, 2014) los cuales se pagan a los 5 años que dura el proyecto y recuperándolo en su totalidad en el mismo tiempo. Se realiza esta inversión debido a que es una propuesta para la empresa Productos Avon Ecuador S.A, por lo que todos los rubros financieros son estrictamente de la creación tanto del departamento como el de la nueva línea de negocio hasta que los directivos tomen la decisión de implementarlo de acuerdo al análisis propuesto.

### Capital de Trabajo

Tabla N°9. Capital de Trabajo

	AÑO 1- 2017	AÑO 2 - 2018	AÑO 3 -2019	AÑO 4 -2020	AÑO 5 - 2021
Capital neto de trabajo	26,790.32	29,477.23	18,469.69	14,461.32	26,691.95

### 7.3. Estado y evaluación financiera del proyecto y del Inversionista

Tabla N°10. Criterios de Inversión del Proyecto

Criterios de Inversión con Modelo WACC			
Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
VAN	\$62,499.89	VAN	\$41,504.26
TIR	44.59%	TIR	29.45%
Periodo Rec.	2.58	Periodo Rec.	3.20

La tasa interna de retorno es del 44,59% la cual está dentro del estándar que es 100% de tal manera que el proyecto se acepta porque tiene una rentabilidad mayor que la rentabilidad demandada.

### 7.4. Indicadores financieros

Tabla N°11. Indicadores Financieros

Indices Financieros					
	AÑO 1- 2017	AÑO 2 - 2018	AÑO 3 -2019	AÑO 4 -2020	AÑO 5 - 2021
Razón Circulante	1.26	5.33	0.99	0.77	1.22
Razón de Endeudamiento	0.42	0.34	0.43	0.47	0.41
ROE	N/A	0.22	0.03	0.32	1.00
ROA	N/A	0.13	0.02	0.18	0.53

La Razón Circulante demuestra que existe una alta liquidez por parte del proyecto.

El proyecto cubre en su totalidad sus pasivos con sus activos por lo que las fuentes de financiamiento están bien estructuradas.

El ROE evidencia que hay una rentabilidad para la inversión realizada que ayude al rendimiento de la empresa.

El ROA demuestra en el primer año que no existe rentabilidad, pero en años posteriores esta aumenta por lo que los recursos propios y ajenos son adecuados.

## 8. CONCLUSIONES GENERALES

El plan de negocios propuesto que es la creación de una nueva línea de negocios para vender suplementos vitamínicos y la adaptación de un nuevo departamento para Productos Avon Ecuador S.A. con todos los parámetros definidos y con una vida útil de 5 años para su desarrollo cuenta con viabilidad adecuada, que tiene como fin la propuesta de una nueva línea de negocio para la empresa Productos Avon Ecuador S.A, para comercializar por catálogo suplementos vitamínicos especializados en el cuidado y la belleza de la mujer.

Respecto al análisis de la industria con el CIU G4772.02 Venta al por menor de productos naturistas en establecimientos especializados (INEC, 2013), que existe un consumo adecuado de suplementos vitamínicos por parte de la mujer, porque la tendencia y hábitos de cuidado y de consumo han ido cambiado con el paso del tiempo, por lo que un producto diferente que se centre solo en el cuidado de la belleza exclusivo de la mujer es algo diferente que se ofrece en el mercado y sobre todo su canal de distribución, el cual es un tipo de negocio de venta directa.

Después del análisis del mercado por medio de un mix de marketing se determina que lo más importante para la empresa y el mercado es manejar una buena promoción por medio de su catálogo y con ayuda de una buena promoción del producto que actúe de plataforma para captar la atención de los clientes, además de una fuerza de ventas capacitada constantemente para que en el momento de presentar estos productos innovadores en el portafolio de Productos Avon Ecuador S.A y en sí de la venta directa llame la atención.

La estructura organizacional y operacional propuesta ayuda a la empresa a determinar que es importante que se dividan los segmentos de productos para que una persona lo lidere, cree estrategias y pueda manejar su portafolio individualmente, porque no todos los productos penetran en el mercado de igual forma. En este caso los suplementos vitamínicos necesitan un mejor manejo en cuanto a las importaciones por lo que todos los departamentos de apoyo tendrán que tener actividades para el desarrollo del mismo.

El proyecto de una nueva línea de negocio para Productos Avon Ecuador S.A. es viable financieramente y económicamente porque tiene una utilidad a su quinto año de desarrollo de \$30,553.60 considerando una venta hasta de \$578,340 anuales. **(Ver Anexo 13.)**

## 9. Referencias

- AVON. (2016). AVON. Obtenido de <http://beautyforapurpose.avon.com/es/130-anos-de-anuncios-iconicos-de-avon/>
- Banco Central del Ecuador. (Marzo de 2016). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Banco del Pacifico. (2014). Obtenido de [https://www.bancodelpacifico.com/files/PDF/TransparenciaInformacion/Operaciones\\_Credito2014.pdf](https://www.bancodelpacifico.com/files/PDF/TransparenciaInformacion/Operaciones_Credito2014.pdf)
- Comunidad Andina. (2010). Obtenido de <http://www.comunidadandina.org/Seccion.aspx?id=141&tipo=TE&title=zona-de-libre-comercio>
- DIARIO EL COMERCIO . (08 de Marzo de 2016). *DIARIO EL COMERCIO* . Obtenido de <http://www.elcomercio.com/tendencias/alimentacion-nutrientes-dieta-ejercicio-enfermedades.html>
- ENSANUT. (2013). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/ENSANUT/Presentacion%20de%20los%20principales%20resultados%20ENSANUT.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/Presentacion%20de%20los%20principales%20resultados%20ENSANUT.pdf)
- Euromonitor International. (5 de Marzo de 2014). Obtenido de <http://blog.euromonitor.com/2014/03/las-cinco-principales-tendencias-de-la-industria-de-belleza-y-cuidado-personal-por-pais-en-norte-y-s.html><http://blog.euromonitor.com/2014/03/las-cinco-principales-tendencias-de-la-industria-de-belleza-y-cuidado-personal>
- Guía para la exportación de servicios en Colombia. (Mayo de 2010). Obtenido de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/competitividad/guia-para-la-exportacion-de-servicios-en-colombia-anexo.pdf>
- INEC. (2010). *INEC*. Obtenido de [http://www.inec.gob.ec/publicaciones\\_libros/documentofinal1.pdf](http://www.inec.gob.ec/publicaciones_libros/documentofinal1.pdf)
- INEC. (2013). Recuperado el 26 de Mayo de 2016, de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (Febrero de 2016). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/12-millones-de-ecuatorianos-tienen-un-telefono-inteligente-smartphone/>
- INEC. (Marzo de 2016). *Ecuador en cifras* . Obtenido de <http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Instituto Ecuatoriano de Normalización. (2008). Obtenido de <http://www.conave.org/upload/informacion/NORMA%20INEN%201334-2-1%20-%20ROTULADO%20DE%20PRODUCTOS%20ALIMENTICIOS.pdf>

Kotler, P., & Armstrong, G. (Septiembre de 2013). México DF: Pearson.

Ministerio de Comercio Exterior. (2015). Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/boletin-de-prensa-salvaguardia-por-balanza-de-pagos/>

Ministerio de Comercio Exterior. (6 de Marzo de 2015). *Ministerio de Comercio Exterior*. Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/boletin-de-prensa-salvaguardia-por-balanza-de-pagos/>

MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA. (16 de Octubre de 2013). *MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA*. Obtenido de <http://www.salud.gob.ec/dia-mundial-de-la-alimentacion-msp-realiza-acciones-para-alcanzar-el-buen-vivir/#search>

Ministerio de Salud Pública. (2013). *Normas y protocolos y consejería para la suplementación con micronutrientes Ecuador*. Obtenido de <http://www1.paho.org/nutricionydesarrollo/wp-content/uploads/2012/12/Normas-Protocolos-y-Consejeria-para-la-Suplementacion-con-Micronutrientes-Ecuador.pdf>

Pro Ecuador . (2014). *Instituto de promoción de exportación e inversiones*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/sector8-1/>

Pro Ecuador. (Julio de 2015). *Instituto de promoción de exportaciones e inversiones*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/perspectiva-de-crecimiento-de-vitaminas-y-suplementos-dieteticos-en-productos-estandar/>

Procolombia. (2013). Obtenido de [http://www.procolombia.co/sites/all/modules/custom/mccann/mccann\\_ruta\\_exportadora/files/05-estadisticas.pdf](http://www.procolombia.co/sites/all/modules/custom/mccann/mccann_ruta_exportadora/files/05-estadisticas.pdf)

PROCOLOMBIA. (Diciembre de 2014). Obtenido de [http://www.procolombia.co/sites/all/modules/custom/mccann/mccann\\_ruta\\_exportadora/files/06-cartilla-cadena-frio.pdf](http://www.procolombia.co/sites/all/modules/custom/mccann/mccann_ruta_exportadora/files/06-cartilla-cadena-frio.pdf)

## **ANEXOS**



## 10. Anexos:

### Anexo 1. Matriz EFE

Factores determinantes de éxito	Variables	Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>				
Según los datos del Ministerio de Salud Pública, la desnutrición en el Ecuador se redujo un 15% desde el 2006 hasta el 2010. El sobrepeso y la obesidad han aumentado considerablemente por lo que se recomienda una dieta balanceada. (MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA, 2013)	Política	0.08	3	0.24
Según la Normativa del CAN, cualquier arancel o salvaguarda a las exportaciones e importaciones entre los países de Ecuador, Bolivia, Colombia y Perú no pueden ser aplicadas entre ellos. (Comunidad Andina, 2010)	Política	0.12	4	0.48
Según los datos del Banco Central del Ecuador las tasas de interés varían de acuerdo al propósito de la solicitud del préstamo, desde el 9,58% al 11,83% de interés, son tasas activas efectivas vigentes. (Banco Central del Ecuador, 2016)	Económica	0.09	4	0.36
Las mujeres ecuatorianas en un 7,3% tienden a tener un consumo inadecuado de proteínas, un 28,7% se alimenta de una cantidad excesiva de carbohidratos al igual que grasas, y existe un porcentaje muy bajo de mujeres que ingieren alimentos saludables como leguminosas y frutas. (INEC, 2013)	Social	0.1	2	0.2
Según los datos del INEC, la población ecuatoriana tiene un total de 14 millones de habitantes, de los cuales un 51% son mujeres a nivel nacional; incluyendo zonas delimitadas. (Villacís & Carrillo, 2010)	Social	0.08	4	0.32
Según los datos del INEC 1,2 millones de ecuatorianos tienen acceso a un Smartphone, "El 16,9% (1'261.944) de las personas de cinco años y más que tienen celular poseen un teléfono inteligente lo que representa un crecimiento de 141% frente al 2011" (INEC, 2014)	Tecnológica	0.1	5	0.5
<b>Amenazas</b>				
En el país desde marzo del 2015 se aplicó las leyes de la salvaguardia aduanera a un tercio de todas las importaciones que entren al país; son impuestos temporales que ayudan a parar el efecto negativo que se tiene dentro de la balanza de pagos por la apreciación del dólar y sobre todo por la caída del precio del petróleo. (Ministerio de Comercio Exterior, 2015)	Política	0.15	5	0.75
Según los datos del INEC, el índice de precios al consumidor tiene una variación mensual de un 0,09% debido al aumento en los precios de los bienes de consumo, desde una bebida hasta una prenda de vestir. Se evalúa a la canasta básica de la costa y de la sierra. Los bienes que corresponden a la salud tienen 26 productos en la canasta básica. (INEC, 2016)	Económica	0.1	3	0.3
Según el portal de Ecuador en cifras, los patrones de consumos que siguen el ecuatoriano dependen mucho de la zona geográfica en la cual se encuentre. No se lleva una dieta balanceada y no se cumple un control nutricional. (ENSANUT, 2013)	Social	0.1	3	0.3
"El sector farmacéutico representa el 9,7% del total de toneladas exportadas en 2013, de los productos analizados que requieren de control de temperatura. Las 46.590 toneladas exportadas en 2013 equivalen a US\$461.315.000 en valor FOB, con un crecimiento del 33,81% de 2011 a 2012 y de 22,53% de 2012 a 2013." (PROCOLOMBIA, 2014)	Económica	0.08	3	0.24
		1		3.69

## Anexo 2. Retail Suplementos Vitamínicos en el mercado

LUGAR	MEGAMAXI	NATURISTAS	PHARMACYS	FYBECA	FYBECA
FOTO					
PRECIO	\$ 10,16	\$ 15,94	\$ 23,90	\$ 34,11	\$ 26,32
CONTENIDO	x25	x60	x30	x60	x30
PRECIO UNITARIO	\$ 0,41	\$ 0,27	\$ 0,79	\$ 0,57	\$ 0,88
PAIS DE ORIGEN	LONDRES	USA	BÉLGICA	BÉLGICA	BÉLGICA

LUGAR	LOCAL NATURISTAS	NATURE'S GARDEN	MEDICITY	FYBECA
FOTO				
PRECIO	\$ 36,00	\$18,00	\$ 27,55	\$29,50
CONTENIDO	x200	X60	EN POLVO 300GR	EN POLVO 300GR
PRECIO UNITARIO	\$ 0,18	\$0,30	\$0,09gr	0,10gr
PAIS DE ORIGEN	USA	ECUADOR	ECUADOR	ECUADOR

## Anexo 3. Matriz EFI

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>Fortalezas</b>			
Fuerza de ventas se maneja de forma autónoma	0.2	3	0.6
Canal de distribución que permite contacto directo con el cliente.	0.13	4	0.52
Capacitación constante a las representantes para que exista un marketing one to one.	0.14	3	0.42
Programa de incentivos motivantes	0.13	4	0.52
<b>Debilidades</b>			
Alta rotación de representantes en el negocio	0.12	3	0.36
Falta de innovación con el uso del internet	0.08	4	0.32
Falta de innovación en la venta directa	0.08	2	0.16
Herramientas de comunicación interna ineficientes	0.12	4	0.48
	1		3.38

En base al resultado obtenido por la ponderación de 3.38 la organización tiene más fortalezas que debilidades, porque las puede minimizar de manera adecuada, con un buen manejo de su personal tanto administrativo como en el campo, a pesar de que existe una alta rotación de representantes en el mercado, la empresa permite y trata de captar más fuerza de venta diariamente ofreciendo un material más llamativo, promociones adecuadas e interesantes, que ayuden a que la ganancia sea mayor.

## Anexo 4. Formato Encuestas

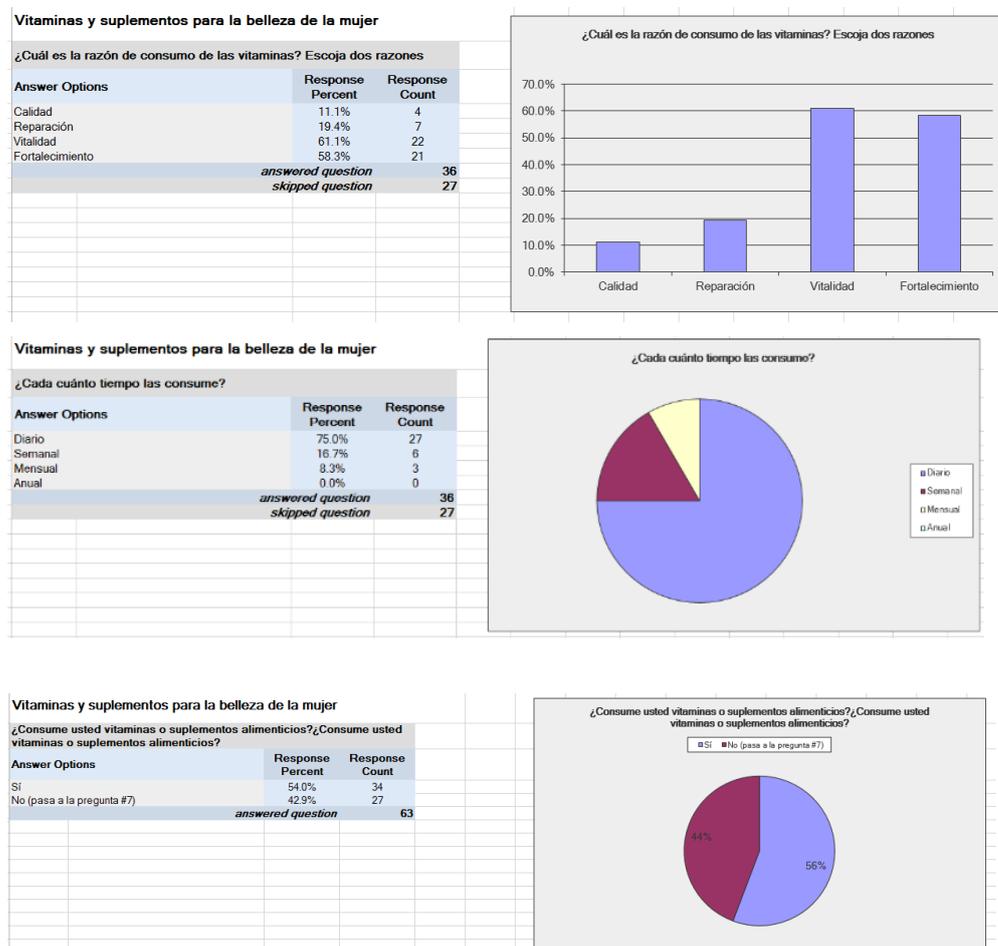
**Ámbito:** Nacional

**Universo:** Compuesto de Clientes entre 23 años y 61 años que consumen vitaminas y suplementos para su cuidado y belleza.

**Tamaño:** Se realizarán 63 encuestas, según la fórmula de muestreo aleatorio simple que según estratificado porque es una muestra dividida en estratos, es decir las representantes que son consumidores. El diseño es transversal porque es una encuesta que se va a realizar en un tiempo y momento definido.

**Objetivo:** Determinar el grado de interés por parte de las mujeres consumidoras de vitaminas y suplementos para la belleza al comprar vitaminas por medio de un canal de distribución diferente y el tipo de vitaminas que consumen, averiguando el precio, porque canal lo compran y cada cuando lo consumen.

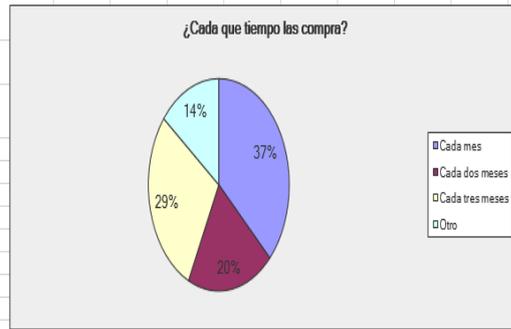
### Resultados:



Vitaminas y suplementos para la belleza de la mujer

¿Cada que tiempo las compra?

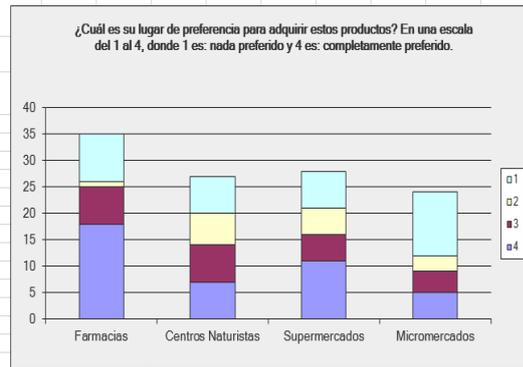
Answer Options	Response Percent	Response Count
Cada mes	37.1%	13
Cada dos meses	20.0%	7
Cada tres meses	28.6%	10
Otro	14.3%	5
Otro (especifique)		5
<i>answered question</i>		<b>35</b>
<i>skipped question</i>		<b>28</b>



Vitaminas y suplementos para la belleza de la mujer

¿Cuál es su lugar de preferencia para adquirir estos productos? En una escala del 1 al 4, donde 1 es: nada preferido y 4 es: completamente preferido.

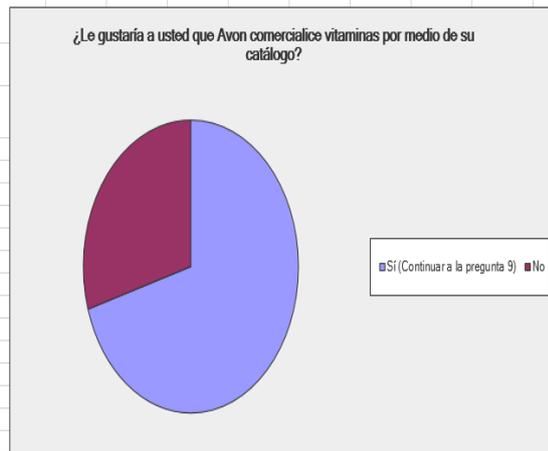
Answer Options	1	2	3	4	Response Count
Farmacias	9	1	7	18	35
Centros Naturistas	7	6	7	7	27
Supermercados	7	5	5	11	28
Micromercados	12	3	4	5	24
<i>answered question</i>					<b>36</b>
<i>skipped question</i>					<b>27</b>



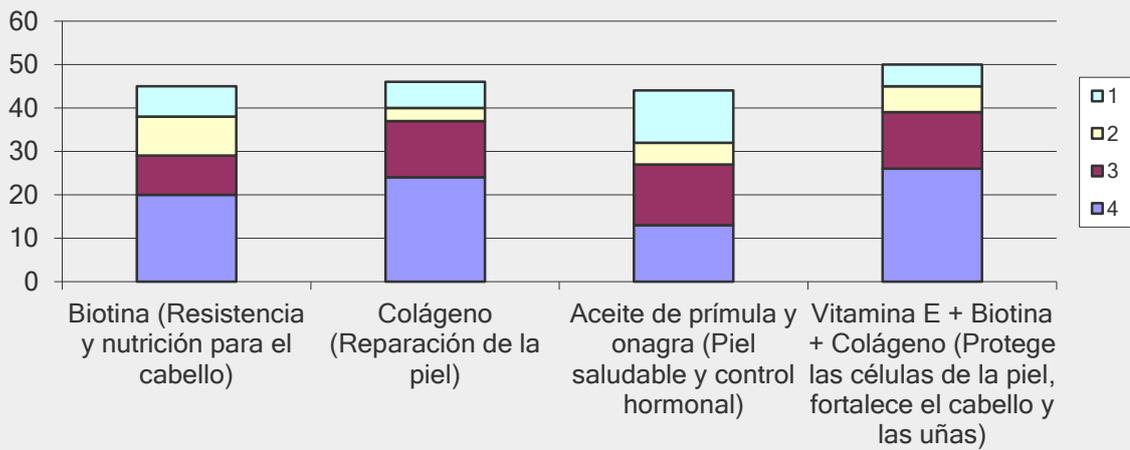
Vitaminas y suplementos para la belleza de la mujer

¿Le gustaría a usted que Avon comercialice vitaminas por medio de su catálogo?

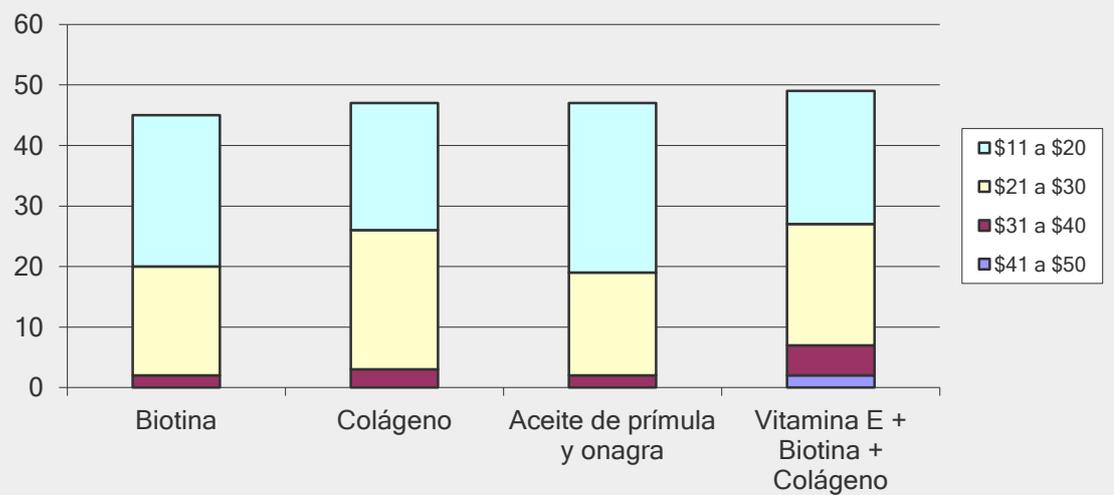
Answer Options	Response Percent	Response Count
Sí (Continuar a la pregunta 9)	70.3%	26
No	29.7%	11
<i>answered question</i>		<b>37</b>
<i>skipped question</i>		<b>26</b>



¿Qué vitaminas está dispuesto a comprar? En una escala del 1 al 4, donde 1 es: nada dispuesta y 4 es: completamente dispuesta.



¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por este producto? Marque su respuesta con una X para cada una de las vitaminas.



## Anexo 5. Modelo Focus Group

**Tamaño de muestra y zona geográfica:** Compuesto de Clientes entre 23 años y 61 años que consumen vitaminas y suplementos para su cuidado y belleza. En total 11 mujeres.

**Objetivo:** Conocer el grado de interés de las mujeres por consumir vitaminas y suplementos que ayudan a la belleza de su interior y exterior. A su vez, el foco es averiguar en qué se fijan para comprarla, donde la compran y cuanto están dispuestas a pagar por el producto.

## Anexo 6. Entrevista a experto en cosmetología

**Técnica de investigación:** Entrevista a experto en cosmetología, Marcia Rivas con más de 27 años de experiencia en el ámbito de la cosmetología. Se escogió a una persona con esta profesión porque los suplementos vitamínicos ayudan a mantener la piel, cabello y uñas de la mujer, al igual que un control hormonal. La entrevista se realizó en su consultorio ubicado en la Urb. Jacarandá.

## Anexo 7. Entrevista a experto en el negocio de Venta Directa

**Técnica de investigación:** Entrevista a experto en el negocio de venta directa, Juan Pablo Cuesta Country Manager de Ecuador, con más de 10 años de experiencia dentro de la empresa Avon a nivel latinoamericano. La entrevista se realizó en las oficinas de Productos Avon Ecuador ubicado en el Centro de Negocios La Esquina, bloque 3.

## Anexo 8. Modelo Canvas de la Empresa

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmento de clientes
Afiliados a AEVD en Ecuador, que es la asociación ecuatoriana de venta directa, que promueve el uso de catálogos y productos que se comercialicen por medio de representantes.	Distribución de los proveedores.	Vitaminas y suplementos alimenticios especializados en la mujer únicamente. Producto que se comercializa exclusivamente por catálogo. Incentivo por el cuidado especializado para la belleza interior y exterior de la mujer	Venta directa (representantes) Estrategias de promoción para tener más acercamiento con el cliente. (Redes sociales, páginas web, volantes y revista para la representante AVON CONTIGO).	Se enfoca en un segmento de un nivel socioeconómico (bajo-medio)
	<b>Recursos clave</b>		<b>Canales</b>	
	Catálogo, promoción del producto, Representantes (Fuerza de Venta, Penetración de mercado)		Virtuales (pedido por la web, e inscripciones por call center) Físicos (representantes de Avon)	
<b>Estructura de costos</b>		<b>Fuentes de ingresos</b>		
Costos de importación del producto. Gestión de planta, salarios y servicios básicos,		Pautas y publicidad en lugares estratégicos que permitan captar la atención de nuestro mercado objetivo. La mayor fuente de ingreso se da por el representante, porque Avon gana por cuantas representantes entran y si van cumpliendo los montos mínimos y todo lo estipulado.		

## Anexo 9. Cotización Imprenta Mariscal y Costos Mix de Marketing Total 5 años



Quito, 19 de julio de 2016

Señores  
María Dolores del Castillo  
Fax #  
Quito

Ref: proyecto vitaminas

tengo a bien dirigirme a usted para poner en su conocimiento la cotización de la obra en referencia de acuerdo a las siguientes características:

concepto	Medidas	Especificaciones	CANTIDAD	V. UNITARIO	v. total
etiquetas frascos vitaminas	6,5 x 7,5 cm	impresas a 4 colores mas UV Brillante anverso, impresas en adhesivo bopp blanco brillante . Troqueladas	136.800	0,3000	41.040,00
stickers para cartón	13 x 7,5 cm	impresas a 4 colores mas UV Brillante anverso, impresas en adhesivo bopp blanco brillante . Troqueladas	136.800	0,6000	82.080,00
4 páginas (2 spreads) en folleto Cosméticos	13,5 x 20,5 cm cerrado	4 páginas en catálogo Cosméticos impresas en papel lwc de 57 g.	360.000	0,0188	6.768,00
diseño de piezas publicitarias		fee mensual por diseño y diagramación de piezas publicitarias: afiches, flyers, dípticos, postales	1	320.0000	320,00

Forma de pago: 120 días a partir de la presentación de la factura

	Costos para 5 años del proyecto
<b>Publicidad</b>	\$ 19,200.00
<b>Etiquetado</b>	\$ 41,040.00
<b>Stickers</b>	\$ 82,080.00
<b>Spreads en catálogo</b>	\$ 406,080.00

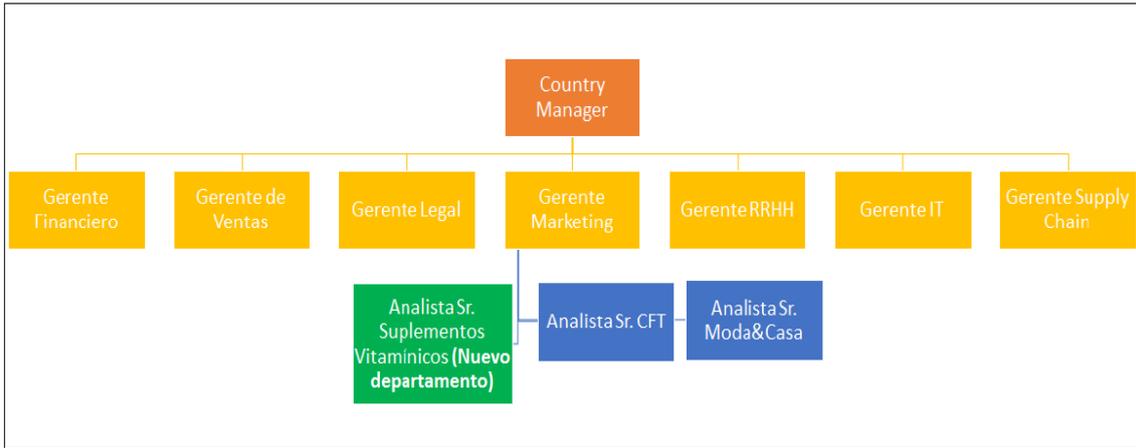
## Anexo 10. Prototipo del producto



## Anexo 11. Precio Anual con Incremento:

<b>Precio Promedio</b>	\$18.00	\$18.36	\$18.54	\$18.72	\$19.28
------------------------	---------	---------	---------	---------	---------

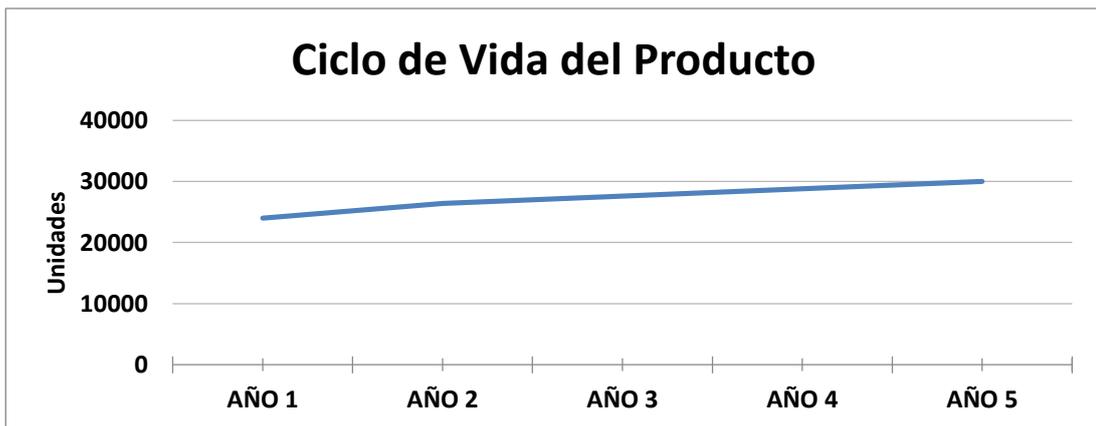
## Anexo 12. Organigrama Departamental de Productos Avon Ecuador S.A



## Anexo 13. Tabla ingresos totales

### INGRESOS TOTALES

	AÑO 0	AÑO 1- 2017	AÑO 2 - 2018	AÑO 3 -2019	AÑO 4 -2020	AÑO 5 - 2021
<b>Incremento</b>		0%	10%	15%	20%	25%
Cantidad proyectada de ventas		24000	26400	27600	28800	30000
<b>Incremento</b>		0%	2%	3%	4%	5%
Precio Promedio		\$ 18.00	\$ 18.36	\$ 18.54	\$ 18.72	\$ 19.28
<b>TOTAL INGRESOS VENTAS</b>		\$ 432,000	\$ 484,704	\$ 507,440	\$ 539,136	\$ 578,340



## Anexo 14. Tabla Inversión en Activos Fijos

RESUMEN INVERSION EN ACTIVOS FIJOS									
MAQUINARIA									
Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil (años)	Valor de rescate unitario	Valor de mercado al fin del proyecto	Valor contable a la vida del proyecto	Valor residual después de impuestos (unitario)	Valor residual después de impuestos (total)
MAQUINA EMPACADORA	1	1,800.00	1,800.00	10	180.00	300.00	990.00	532.53	532.53
MAQUINA CLASIFICADORA	1	1,750.00	1,750.00	10	175.00	200.00	962.50	456.96	456.96
MAQUINA MEZCLADORA	1	1,250.00	1,250.00	10	125.00	100.00	687.50	297.99	297.99
MAQUINA ETIQUERA	4	800.00	3,200.00	10	80.00	100.00	440.00	214.58	858.32
SELLADORA DE PLASTICO	2	80.00	160.00	10	8.00	-	44.00	14.83	29.66
<b>VEHÍCULOS</b>	\$ 8,000.00								
Camión Chevrolet N300 Cargo	1	8,000.00	8,000.00	5	800.00	-	800.00	269.60	269.60
<b>EQUIPO DE COMPUTACIÓN</b>									
IMPRESORA	2	400.00	800.00	3	-	8.00	-	5.30	10.61
COMPUTADORA DE ESCRITORIO	1	593.85	593.85	3	50.00	70.00	50.00	63.26	63.26
LAPTOP	3	480.00	1,440.00	3	60.00	71.00	60.00	67.29	201.88
LAPTOP	3	560.00	1,680.00	3	60.00	72.00	60.00	67.96	203.87
COMPUTADORA DE ESCRITORIO	1	700.00	700.00	3	60.00	12.00	60.00	28.18	28.18
COMPUTADORA DE ESCRITORIO	1	550.00	550.00	3	60.00	13.00	60.00	28.84	28.84
<b>MUEBLES</b>									
SILLA GIRATORIA	4	145.00	580.00	5	14.50	-	14.50	4.89	19.55
BASURERO	5	12.00	60.00	5	1.20	-	1.20	0.40	2.02
ESCRITORIO	4	350.00	1,400.00	5	35.00	200.00	35.00	144.40	577.58
ESTANTE	8	150.00	1,200.00	5	15.00	-	15.00	5.06	40.44
EXHIBIDOR	1	90.00	90.00	5	9.00	-	9.00	3.03	3.03
ARCHIVO	2	75.00	150.00	5	7.50	60.00	7.50	42.31	84.62
MESA REUNIONES	2	320.00	640.00	5	32.00	60.00	32.00	50.56	101.13
MESA DE CLASIFICACION	1	240.00	240.00	5	24.00	100.00	24.00	74.39	74.39
MESA AUXILIAR	1	120.00	120.00	5	12.00	250.00	12.00	169.79	169.79
CREDENZA	2	150.00	300.00	5	15.00	60.00	15.00	44.84	89.67
TANDEM DOS SILLAS	2	95.00	190.00	5	9.50	-	9.50	3.20	6.40
SILLA CON BRAZOS	3	60.00	180.00	5	6.00	60.00	6.00	41.80	125.41
SILLA SIN BRAZOS	2	40.00	80.00	5	4.00	-	4.00	1.35	2.70
SILLA PLASTICA	2	10.00	20.00	5	1.00	-	1.00	0.34	0.67
HORNO MICROONDAS	1	110.00	110.00	5	11.00	-	11.00	3.71	3.71

## Anexo 15. Estado de Resultados

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 432,000.0	\$ 484,704.0	\$ 507,439.8	\$ 539,136.0	\$ 578,340.0
(-) Costo de Ventas	\$ 260,301.3	\$ 282,528.2	\$ 303,239.7	\$ 312,905.6	\$ 313,731.1
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 171,698.7</b>	<b>\$ 202,175.8</b>	<b>\$ 204,200.1</b>	<b>\$ 226,230.4</b>	<b>\$ 264,608.9</b>
(-) Gastos sueldos	\$ 149,562.1	\$ 162,944.2	\$ 179,722.8	\$ 185,509.7	\$ 191,486.4
(-) Gastos generales	\$ 22,150.0	\$ 23,559.9	\$ 22,368.0	\$ 23,796.8	\$ 25,320.0
(-) Gastos de depreciación	\$ 2,535.2	\$ 2,573.6	\$ 2,573.6	\$ 1,218.8	\$ 1,095.7
(-) Gastos de amortización	\$ 216.0	\$ 216.0	\$ 216.0	\$ 216.0	\$ 216.0
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>\$ (2,764.6)</b>	<b>\$ 12,882.1</b>	<b>\$ (680.3)</b>	<b>\$ 15,489.1</b>	<b>\$ 46,490.9</b>
(-) Gastos de intereses	\$ 2,740.7	\$ 2,230.3	\$ 1,656.2	\$ 1,010.4	\$ 283.8
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>\$ (5,505.3)</b>	<b>\$ 10,651.7</b>	<b>\$ (2,336.5)</b>	<b>\$ 14,478.8</b>	<b>\$ 46,207.1</b>
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ (825.8)	\$ 1,597.8	\$ (350.5)	\$ 2,171.8	\$ 6,931.1
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ (4,679.5)</b>	<b>\$ 9,054.0</b>	<b>\$ (1,986.0)</b>	<b>\$ 12,307.0</b>	<b>\$ 39,276.0</b>
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ (1,029.5)	\$ 1,991.9	\$ (436.9)	\$ 2,707.5	\$ 8,640.7
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ (3,650.0)</b>	<b>\$ 7,062.1</b>	<b>\$ (1,549.1)</b>	<b>\$ 9,599.4</b>	<b>\$ 30,635.3</b>

## Anexo 16. Estado de Situación

	AÑO 0	AÑO 1- 2017	AÑO 2 - 2018	AÑO 3 -2019	AÑO 4 -2020	AÑO 5 - 2021
<b>ACTIVOS</b>	<b>30,576.00</b>	<b>54,043.17</b>	<b>56,469.51</b>	<b>53,048.06</b>	<b>57,646.64</b>	<b>81,703.98</b>
<i>Corrientes</i>	<i>2,212.15</i>	<i>28,449.73</i>	<i>33,665.68</i>	<i>33,033.84</i>	<i>38,944.08</i>	<i>64,313.08</i>
<b>Efectivo</b>	<b>2,212.15</b>	<b>9,159.73</b>	<b>12,684.78</b>	<b>11,023.44</b>	<b>16,000.48</b>	<b>41,176.08</b>
Cuentas por Cobrar	0.00	7,200.00	8,078.40	8,528.40	8,985.60	9,639.00
Inventarios Prod. Terminados	0.00	10,049.00	10,929.00	11,369.00	11,809.00	12,249.00
Inventarios Materia Prima	0.00	1,249.00	1,249.00	1,249.00	1,249.00	1,249.00
Inventarios Sum. Fabricación	0.00	792.00	724.50	864.00	900.00	0.00
<i>No Corrientes</i>	<i>28,363.85</i>	<i>25,593.44</i>	<i>22,803.83</i>	<i>20,014.22</i>	<i>18,702.56</i>	<i>17,390.90</i>
Muebles y Enseres	27,283.85	27,283.85	27,283.85	27,283.85	27,283.85	27,283.85
Depreciación acumulada	0.00	2,554.41	5,128.02	7,701.63	8,797.29	9,892.95
Intangibles	1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00
Amortización acumulada	0.00	216.00	432.00	648.00	864.00	1,080.00
<b>PASIVOS</b>	<b>25,576.00</b>	<b>22,580.88</b>	<b>19,099.52</b>	<b>22,955.17</b>	<b>27,117.74</b>	<b>33,791.72</b>
<i>Corrientes</i>	<i>576.00</i>	<i>1,477.77</i>	<i>2,380.15</i>	<i>11,167.18</i>	<i>20,877.22</i>	<i>33,791.72</i>
Cuentas por pagar proveedores	576.00	633.60	579.60	691.20	720.00	0.00
Impuestos por pagar	0.00	-447.91	508.47	-153.90	201.23	4,300.95
Sueldos por pagar	0.00	1,292.08	1,292.08	10,629.89	19,955.99	29,490.77
<i>No Corrientes</i>	<i>25,000.00</i>	<i>21,103.11</i>	<i>16,719.37</i>	<i>11,787.98</i>	<i>6,240.51</i>	<i>0.00</i>
Deuda a largo plazo	25,000.00	21,103.11	16,719.37	11,787.98	6,240.51	0.00
<b>PATRIMONIO</b>	<b>5,000.00</b>	<b>31,462.29</b>	<b>37,369.98</b>	<b>30,092.90</b>	<b>30,528.90</b>	<b>47,912.27</b>
Capital	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Utilidades Retenidas	0.00	26,462.29	32,369.98	25,092.90	25,528.90	42,912.27

## Anexo 17. Márgenes Financieros

MARGEN BRUTO	39.75%	41.71%	40.24%	41.96%	45.75%
MARGEN OPERACIONAL	-0.64%	2.66%	-0.13%	2.87%	8.04%
MARGEN NETO	-0.84%	1.46%	-0.31%	1.78%	5.30%

## Anexo 18. Valoración del Proyecto

Criterios de Inversión con Modelo WACC			
Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
VAN	\$62,499.89	VAN	\$41,504.26
TIR	44.59%	TIR	29.45%
Periodo Rec.	2.58	Periodo Rec.	3.20

Tasa libre de riesgo	2.54%
Rendimiento del Mercado	12.61%
Beta	0.69
Riesgo País	5%
Tasa de Impuestos	33.70%
CAPM	14.49%

## Anexo 19. Tabla de Amortización préstamo al Banco del Pacifico

TABLA DE AMORTIZACIÓN ANUAL					
Años	Inicial	Interés	Amortización	Cuota	Final
0					\$25,000.00
1	\$25,000.00	\$2,957.50	\$3,948.56	\$6,906.06	\$21,051.44
2	\$21,051.44	\$2,490.39	\$4,415.67	\$6,906.06	\$16,635.77
3	\$16,635.77	\$1,968.01	\$4,938.05	\$6,906.06	\$11,697.72
4	\$11,697.72	\$1,383.84	\$5,522.22	\$6,906.06	\$6,175.50
5	\$6,175.50	\$730.56	\$6,175.50	\$6,906.06	\$0.00