

**UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS**  
MBA-ESPECIALIZACIÓN EN MARKETING

Trabajo de Titulación

---

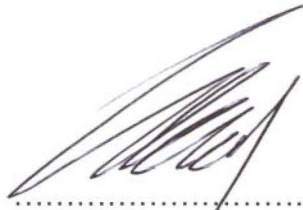
Camia Tiendas de Accesorios

Profesor Guía: Eduardo Checa  
Autor: María Cristina Bermeo Reyes  
2012

*mda* **BIBLIOTECA**  
UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

### **DECLARACION PROFESOR GUIA**

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, María Cristina Bermeo Reyes, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema y tomando en cuenta la Guía de Trabajos de Titulación correspondiente.



Eduardo Checa

C.I: 1704429867

## **Resumen Ejecutivo**

Camia tiendas de accesorios, es una cadena de tiendas de accesorios que busca posicionarse como un marcador de tendencias en el Ecuador y lograr ser la cadena más grande en este tipo en el Ecuador , ofrecerá productos de moda dentro de las categorías más destacadas podemos mencionar , a bisutería, aretes, anillos collares, bufandas y pashminas. El éxito del negocio se basará en un adecuado manejo de category managment y un adecuado layout del local que rentabilizará cada metro cuadrado del local y adicionalmente facilitará al consumidor en momento de buscar el accesorio apropiado para la ocasión adecuada, segmentando el local por colores de los accesorios. La imagen del local será moderna, y el empaque de los productos atractivos, manejando una armonía entre colores y texturas, el personal en punto de venta será no solo un vendedor si no un asesor de imagen.

Para posicionar la marca en el mercado, se trabajara en un principio con estrategias de marketing directo y actividades en el punto de venta en una segunda etapa cuando tengamos una mayor cobertura a nivel nacional manejaremos medios masivos. Como propuesta de valor manejaremos un "value for money " ofreciendo productos de calidad al mejor precio. Tenemos una oportunidad de penetrar en el segmento de mujeres de 25 a 45 años de edad ya que ningún competidor se encuentra aun bien posicionado en este mercado.

En cuanto al análisis financiero podemos destacar que el éxito de este proyecto se basa en los altos márgenes de rentabilidad que tienen los accesorios, y en el apalancamiento del gasto administrativo vs el número de locales abiertos, si se maneja adecuadamente estos dos factores el negocio es exitoso financieramente, con indicadores positivos.

Para que este proyecto se exitoso nos enfocaremos en cuatro pilares básicos búsqueda de locales, manejo adecuado de mercadería y portafolio, diseño de layouts y de imagen de los locales, apertura exitosa.

## INDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>6</b>
<b>2. DESARROLLO DEL TRABAJO DE TESIS: PLAN DE NEGOCIOS</b>	<b>7</b>
<b>2.1. INFORMACION DE LA COMPAÑÍA:</b>	<b>7</b>
<b>2.1.1. DESCRIPCION DE LA COMPAÑÍA:</b>	<b>7</b>
A. Naturaleza y filosofía del negocio:	7
B. Estilo corporativo, imagen.	7
C. Enfoque social, impacto en la comunidad.	8
D. Misión	8
E. Visión	8
F. Objetivos de crecimiento y financieros	8
<b>2.1.2. NOMBRE DE LA COMPAÑÍA:</b>	<b>8</b>
A. Nombre de la compañía	8
<b>2.1.3. INFORMACION LEGAL:</b>	<b>9</b>
<b>2.1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>10</b>
<b>2.1.5. UBICACIÓN:</b>	<b>11</b>
<b>2.2. ANALISIS DE LA INDUSTRIA</b>	<b>12</b>
<b>2.2.1. ENTORNO MACROECONOMICO Y POLÍTICO</b>	<b>12</b>
<b>2.2.1.1. ANALISIS DEL SECTOR</b>	<b>12</b>
<b>2.2.1.2. ANÁLISIS DEL MERCADO:</b>	<b>15</b>
<b>2.2.1.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA:</b>	<b>16</b>
A. Funky Fish	17
B. Almacenes Do it	17
C. Islas en Centros Comerciales	18
D. Almacenes Departamentales	18
E. Productos Sustitutos	18
<b>2.2.1.4. ANALISIS FODA:</b>	<b>19</b>
<b>2.3. ESTRATEGIAS DE MERCADEO:</b>	<b>21</b>
<b>2.3.1. CONCEPTO DEL PRODUCTO O SERVICIO:</b>	<b>21</b>
<b>2.3.2. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN:</b>	<b>22</b>
<b>2.3.3. ESTRATEGIAS DE PRECIOS:</b>	<b>23</b>
<b>2.3.4. ESTRATEGIAS DE PROMOCION:</b>	<b>24</b>
A. CRM Manejo de base de datos, mimar a mi cliente y crear fans de la marca:	24

B. Nuevas Colecciones	24
C. Manejo de Sales de Temporada	25
D. Manejo de promociones de temporada	25
<b>2.3.5. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN</b>	<b>25</b>
A. Campaña de expectativa:	26
B. Marketing Digital	26
C. Actividades BTL:	27
D. Canjes Promocionales	27
E. ATL:	28
F. Insertos con tarjetas de Crédito	28
<b>2.3.6. ESTRATEGIAS DE SERVICIO:</b>	<b>28</b>
<b>2.3.7. PRESUPUESTO:</b>	<b>29</b>
<b>2.3.8. PROYECCIONES DE VENTAS:</b>	<b>29</b>
<b>2.4. OPERACIÓN</b>	<b>31</b>
<b>2.4.1. FICHA TECNICA DEL PRODUCTO O SERVICIO:</b>	<b>31</b>
A. Bisutería:	31
B. Accesorios de Cabello:	31
C. Sombreros y Bufandas	31
D. Carteras y Bolsos	32
<b>2.4.2. DESCRIPCION DEL PROCESO:</b>	<b>32</b>
Búsqueda de locales adecuados:	32
<b>2.4.3. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS</b>	<b>33</b>
<b>2.4.4. PLAN DE COMPRAS:</b>	<b>34</b>
A. PROVEEDORES	34
B. PROVEEDORES ECUATORIANOS	36
<b>2.5. PLAN FINANCIERO:</b>	<b>36</b>
<b>2.5.1. GASTOS DE ARRANQUE:</b>	<b>36</b>
<b>2.5.2. GASTOS DE PERSONAL:</b>	<b>37</b>
<b>2.5.3. GENERAR ARCHIVOS DE P&amp;G, FLUJO DE CAJA Y BALANCE GENERAL.</b>	<b>37</b>
A. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	38
B. BALANCE GENERAL	39
C. FLUJOS DE CAJA	40

<b>2.5.4. ANÁLISIS DE RELACIONES FINANCIERAS: ÍNDICES APLICABLES A LA EMPRESA E INDUSTRIA, ADEMÁS DE VAN, TIR, PRI Y ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>41</b>
<b>2.6. IMPACTO ECONÓMICO, REGIONAL, SOCIAL, AMBIENTAL:</b>	<b>41</b>
<b>3. CONCLUSIONES</b>	<b>42</b>
<b>4. BIBLIOGRAFIA</b>	<b>43</b>

# Camia Accesorios

## Tiendas de Accesorios

### 1. INTRODUCCIÓN

La globalización, las nuevas tecnologías, redes sociales, internet han causado que cada día la moda llegue más rápido a los distintos lugares del mundo uno de estos el Ecuador. Las pasarelas Europeas, la moda estadounidense, se demora incluso días en estar en los escaparates de las tiendas, y por qué no Ecuador? Las tendencias se ven mucho más marcadas en los países latino americanos que hace algunos años atrás, hoy ciudades como Buenos Aires, Bogotá y Santiago se han convertido en centros de moda donde las mujeres cada día más cuidan este aspecto personal.

En el Ecuador también tenemos la influencia de estos medios, cadenas como facebook, twitter influyen en la moda. Hoy en día tenemos cadenas mundiales como Mango, Zara, Bennetton que han encontrado en Ecuador un nicho importante para abrir sus tiendas. Cada día vemos en las calles diferentes modas, diferentes estilos, que hace algunos años atrás no podíamos observar.

La mujer toma un papel importante en la economía Ecuatoriana, ya no solo tenemos amas de casa si no mujeres exitosas ejecutivas, con negocios propios emprendedoras. La economía del hogar no solo se basa en el salario del hombre si no en el aporte a la economía del hogar por parte de la mujer. En el Ecuador el 52%<sup>1</sup> del mercado laboral son mujeres trabajan qué y mantienen a sus hogares.

Al tener las mujeres un poder económico mayor, designan cierta parte de sus ingresos a productos de belleza, ropa, y accesorios. Es aquí donde tenemos una oportunidad de iniciar un negocio que satisfaga estas necesidades de la mujer Ecuatoriana.

---

<sup>1</sup> Banco Central indicadores del mercado laboral sept. 2011

## **2. DESARROLLO DEL TRABAJO DE TESIS: PLAN DE NEGOCIOS**

### **2.1. INFORMACION DE LA COMPAÑÍA:**

#### **2.1.1. DESCRIPCION DE LA COMPAÑÍA:**

##### **A. Naturaleza y filosofía del negocio:**

ACCEC S, A se dedica a la comercialización de accesorios de mujer, llámese a accesorios, carteras, billeteras, gafas, bisutería, pañuelos, gorros, sombreros, implementos de cabello. Maneja productos importados y también de origen ecuatoriano. Para la comercialización de estos productos ACCEC S.A maneja sus propios locales distribuidos a nivel nacional, en centros comerciales, maneja una marca icono de la empresa la cual será Camia. La marca estará presente en todos los productos de las tiendas y en la comunicación y publicidad. Las tiendas manejarán una imagen moderna, con layouts específicos para este tipo de mercadería, el cual facilitará la compra a sus clientes , fácil accesibilidad para encontrar los productos, se trabajará en category management para rentabilizar cada metro cuadrado de la tienda.

##### **B. Estilo corporativo, imagen.**

ACCEC S.A manejará un estilo informal, donde sus colaboradores, buscarán la creatividad y moda como estilo de vida, la imagen con la que ACCEC S.A será la de su marca CAMIA, la cual aparecerá en todas las comunicaciones que haga la empresa

Accec S.A basará su cultura organizacional en el compromiso en la gestión de calidad y servicio interno como externo en cada uno de sus procesos, fusionando la responsabilidad ambiental en el uso de sus materias primas de sus proveedores los cuales pasan a formar parte del valor empresarial.

Las prioridades individuales y organizacionales se alinearán en la identificación, adquisición y promoción de competencias para roles clave del negocio, como son la evaluación y el seguimiento a nuestros clientes.



La motivación y el compromiso de nuestros colaboradores, se verá influenciado por la participación continua de los mismos en la formulación de conductas y metas que contribuyan en el logro de los objetivos estratégicos de la compañía, generando así un ambiente laboral adecuado.

#### **C. Enfoque social, impacto en la comunidad.**

Desarrollo de artesanos de Montecristi, se trabajará en conjunto con artesanos de esta comunidad para desarrollar productos, que tengan diseños u modelos vanguardistas, de esta manera los artesanos podrán fabricar productos aptos para el mercado dirigido, e incrementar sus ventas con esto no solo podrán tener un sustento económico sino también aprendizaje en cuanto a diseño.

#### **D. Misión**

Ser la empresa de venta de accesorios de mujer y bisutería, con productos vanguardistas y de últimas tendencias mundiales que marque la moda en el Ecuador.

#### **E. Visión**

En 5 años ser la cadena de venta retail de accesorios de mujer más grande a nivel nacional con locales estratégicamente ubicados en los principales centros comerciales del país.

#### **F. Objetivos de crecimiento y financieros**

Tener 10 locales en 5 años, con un crecimiento anual del 8%, generar ganancias a los accionistas desde el año 2.

### **2.1.2. NOMBRE DE LA COMPAÑÍA:**

#### **A. Nombre de la compañía**

Accesorios Ecuador S.A, ACCEC S.A será razón social de la compañía con la cual se hará los procesos de comercialización de productos y facturación. El nombre comercial/marca de la Empresa será Camia Accesorios, marca con la

cual se creara la imagen de los locales, el packagin las etiquetas de los productos que comercializaremos. Se unificara la Marca tanto en los rótulos de los locales como en cada uno de los productos a comercializar.

### **2.1.3. INFORMACION LEGAL:**

La empresa será constituida como una sociedad anónima, debido a la inversión inicial y las proyecciones de crecimiento, este sería el modelo adecuado ya que cada accionista respondería únicamente hasta el valor que haya invertido .Los gastos de constitución de una sociedad a anónima de \$ 800 dólares americanos con el que se iniciará la empresa más \$120 000 de serán necesario como capital inicial para arrancar. La compañía se iniciara como socios con dos personas naturales, Natalia Jácome y Cristina Bermeo y una persona jurídica la empresa Imar Importaciones Américas S.A. , esta alianza comercial se la hará de manera estratégica ya que Imar es una empresa dedicada a la importación de productos en distintas líneas sin embargo les falta emprender en el negocio de retail. La distribución de las acciones estará dividida de la siguiente manera: Natalia Jácome 35%, Cristina Bermeo 35% y Grupo Imar un 30%. La repartición de las utilidades se entregara de acuerdo a la participación de acciones

Para tener un mejor control de la empresa nos manejaremos bajo un gobierno corporativo, se manejara el conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de la empresa. Con un buen Gobierno Corporativo proveeremos los incentivos para proteger los intereses de la compañía y los accionistas, monitorizar la creación de valor y uso eficiente de los recursos brindando una transparencia de información, para esto será necesario mantener ciertos comités en los que se haga seguimiento a las cifras y a las iniciativas de creación de valor. Tendremos una comité general mensual conformado por accionistas, y gerente general en el cual se revisaran cifras y cumplimientos de los objetivos en este mismo comité se revisará el status de las iniciativas estratégicas que generan valor a la compañía, se realizara un cuadro de seguimiento a las mismas para poder medir el desempeño de las mismas. Para casos puntuales sobre inversiones adicionales o relacionadas

con el giro del negocio se convocará a juntas extraordinarias. Es necesario mantener las normas claras y una revisión del negocio periódica para poder alcanzar objetivos y que todas las decisiones importantes con respecto al giro del negocio sean tomadas en consenso con los accionistas.,

Al ser los productos de la compañía en su mayoría importados es necesario que la empresa se registre como importador ante la aduana nacional del Ecuador y cumplir con los requisitos necesarios para el mismo una vez obtenido el registro se registrarán las firmas de Natalia Jácome y Cristina Bermeo, para que sean firmas autorizadas para la Declaración Andina de Valor (DAV).

La empresa se registrará bajo las Normas NIFS para Pymes<sup>2</sup> ya que la empresa también, tendrá la necesidad de contar con un juego de estándares para la preparación de información financiera de calidad mundialmente reconocida. Además se podrá mejorar la comparabilidad de la información, facilitando el benchmark transnacional con otras empresas.

#### **2.1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

De acuerdo al organigrama de la empresa, esta tendrá un Gerente General que estará a cargo del funcionamiento adecuado de la operación integral del negocio; será responsable de la parte comercial, tanto del área de compras como del área de marketing; una asistente de gerencia, que lleve control sobre la parte contable y la parte administrativa; un asistente de marketing que se encargará de ejecutar la estrategia de marketing, en las áreas de marca CRM y merchandising; un supervisor de operaciones que se encargará de la operación, exhibición de productos, personal y buen funcionamiento de los locales ; en los locales tendremos cajeras/asesoras quienes serán las encargadas de las ventas y el asesoramiento a clientes; contaremos con un bodeguero quien será el encargado de abastecer los puntos de venta bajo la

---

<sup>2</sup> [www.aduana.gov.ec](http://www.aduana.gov.ec)

supervisión del supervisor de operaciones. **(VER ANEXO 1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL)**

#### **2.1.5. UBICACIÓN:**

Accec.Sa tendrá sus oficinas centrales en la ciudad de Quito, con esto se optimizará recursos ya que los socios residen en esta ciudad, también facilitará el tiempo en el que se efectúan los trámites aduaneros, ya que todas las instituciones públicas cuentan con oficinas en la ciudad de Quito, al residir nuestro socio estratégico Imar Importaciones Americanas en la ciudad de Guayaquil, contaremos con respaldo en esta ciudad para cualquier tema aduanero en el puerto. Se iniciará la operación de los tres primeros locales en la misma ciudad de Quito, con una población de 2,239 191<sup>3</sup>, es una ciudad moderna con tendencias de moda marcadas, locales comerciales vanguardistas, franquicias internacionales, cuenta con más de ocho centros comerciales, el promedio de edad de la ciudad es de 29<sup>4</sup> años, una población joven con un crecimiento poblacional del 2,18%<sup>5</sup>. Al comenzar con la operación de locales en la ciudad de Quito se podrá supervisar los locales de mejor manera, una vez este entendido el modelo de negocio se ampliará el número de locales en esta ciudad, y se iniciará con la operación en otras provincias del Ecuador, se iniciará con la apertura de 2 locales en Guayaquil ciudad más grande del país con 2 350 915, luego se evaluará la apertura de más locales en estas ciudades y en el resto de ciudades del país con potencial de crecimiento y mercado necesario para este tipo de negocio

---

<sup>3</sup> Inec censo poblacional 2010

<sup>4</sup> Inec Censo Poblacional 2010

<sup>5</sup> Inec Censo Poblacional 2010

## **2.2. ANALISIS DE LA INDUSTRIA**

### **2.2.1. ENTORNO MACROECONOMICO y POLÍTICO**

#### **2.2.1.1. ANALISIS DEL SECTOR**

Es importante conocer las cifras del Ecuador para poder tener un panorama claro en cuanto a la Economía proyectada para el 2012, es importante recalcar que el PIB per cápita en el 2011 cerró con 1847 y la proyección para el 2012 es de 1920<sup>6</sup>, si el precio del petróleo se mantiene en los mercados podríamos decir que el año 2012 sería un buen año económicamente ya que el gasto en el sector público seguirá incrementándose, en cuanto al ámbito político podemos decir que vamos a tener ciertas dificultades en cuanto a la inversión extranjera por el riesgo país y por la inestabilidad política en el que se encuentra el Ecuador.

El sector en el cual se va a ubicar la empresa y debemos analizar es el comercio si vemos cifras anuales 2011 con respecto al comercio al por mayor y menor esta industria creció tan solo un 2,11% y tiene una proyección para el 2012 un crecimiento del 0,68%<sup>7</sup>, sin embargo ya que el giro del negocio está basado en las importaciones de producto es necesario analizar la balanza comercial, en el 2009 el gobierno tomo acciones para equilibrar la balanza comercial, acciones como fijar cupos a las importaciones y aranceles especiales para cierto tipo de partidas por lo que es importante analizar el escenario para el 2012. En el 2011, la balanza comercial registró un saldo deficitario de USD-717.3 millones, resultado que significó una recuperación comercial de 63.8% frente al déficit del año 2010, que fue de USD-1,978.7<sup>8</sup> millones. Esto nos indica que hubo un progreso importante en la balanza comercial total, pero esto se debe a que el precio del petróleo durante el 2011 se mantuvo y tuvo picos importantes. No obstante para la ejecución del

---

<sup>6</sup> Banco Central del Ecuador- Ecuador en Cifras 2011

<sup>7</sup> Banco central evolución de la balanza comercial enero diciembre 2011

<sup>8</sup> Banco Central del Ecuador- Evolución de la balanza comercial Enero Diciembre 2011

proyecto debemos considerar que la importaciones no petroleras que es el sector el cual involucra a la empresa, el saldo de la Balanza Comercial No Petrolera correspondiente al año 2011, dio como resultado un aumento en el déficit comercial de 12.3% respecto al registrado en el año 2010, al pasar de USD-7,609.1 millones a USD-8,543.7 millones; este comportamiento se debe al crecimiento en el valor FOB de las importaciones, donde sobresalen las Materias Primas(22.3%); los Bienes de Consumo (15.2%);y, los Bienes de Capital(14%)<sup>9</sup>. En cuanto a las importaciones en el 2011 de acuerdo a la Clasificación Económica de los Productos por Uso Destino Económico (CUODE), vemos que en los años 2010 y 2011, el volumen de las importaciones aumentó en los grupos: Materias Primas 15.8%, Bienes de Consumo 8.8%; Bienes de Capital 6.9%; mientras que los Combustibles y Lubricantes; y, Productos Diversos cayeron en -7% y -57.6%, respectivamente<sup>10</sup>, el peso que tienen los bienes de consumos sobre las importaciones es de un 20,7%, valores FOB ,4 742,920<sup>11</sup> millones de dólares, esto nos indica que hay demanda de los bienes de consumo ya que tienen un crecimiento y una participación importante sobre el total de importaciones, sin embargo es importante recalcar que mientras el precio del petróleo y las exportaciones del mismo se mantengan habrá un equilibrio en la balanza comercial total, pero si esto cambia podría afectar nuevamente a la industria, limitando las importaciones ya sea mediante cuotas o aranceles especiales a las partidas.

El comportamiento de la Bisutería, se caracteriza por un predominio del producto importado sobre la oferta exportable nacional. Este predominio, que se desarrolla en una relación de 1:100.000, es decir por cada dólar exportado, Ecuador importa 100.000, en promedio, es el resultado del posicionamiento de

---

<sup>9</sup> Banco Central del Ecuador- Evolución de la balanza comercial enero diciembre 2011

<sup>10</sup> Banco Central del Ecuador- Evolución de la balanza comercial enero diciembre 2011

<sup>11</sup> Banco Central del Ecuador- Evolución de la balanza comercial enero diciembre 2011

la bisutería proveniente de Perú (61% de las importaciones del 2002) y Colombia (31% en el 2002)<sup>12</sup>, principalmente.

Es importante entender los distintos tipos de aranceles que se deben pagar al importar este tipo de productos, El arancel nominal para la importación va de un 10% a un 30%, además de debe pagar IVA 12%, Contribución para la CORPEI, La cuota se recauda como contribución a los recursos de la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI) aplicándose alícuotas de US \$5 por importaciones menores de veinte mil dólares; y 0,25 por mil por importaciones iguales o mayores de veinte mil dólares, siendo la base imponible el valor FOB de toda importación. Los productos provenientes de la CAN están exentos de esta cuota y del Fondo de Desarrollo para la Infancia (FODINFA)<sup>13</sup>

Por Ley N° 4-A de 1997 se asignaron recursos adicionales al Fondo de Desarrollo para la Infancia estableciéndose una alícuota del 0,5% (medio por ciento) sobre el valor CIF de las mercaderías de importación<sup>14</sup>. Es importante también tomar en cuenta que todo dinero que sale del Ecuador pagara un 5% de salida de divisas, esto afectara directamente al margen bruto del producto, ya que el costo de importación será mayor.

La industria ciertamente tiene estacionalidades, marcadas ya que al ser productos de consumo, generan mayor demanda en fechas especiales como navidad, es importante tomar en cuenta es factor para el tema de reserva de fletes y negociación de precios y espacios de los mismos para no sufrir falta de stock en los locales

---

<sup>12</sup> Proexport Colombia Estudio Joyería y Bisutería en Ecuador 2004

<sup>13</sup> [www.Aduana.gov.ec](http://www.Aduana.gov.ec)

<sup>14</sup> [www.aduana.goe.ec](http://www.aduana.goe.ec)

### 2.2.1.2. ANÁLISIS DEL MERCADO:

El nivel de consumo del mercado, está determinado por el tamaño y las características de la población potencialmente demandante de los productos. En el caso ecuatoriano, el tamaño de la población es una limitante para alcanzar unos altos niveles de consumo, pues el país solo cuenta con 14 48515 millones de habitantes, los cuales están altamente afectados por la raza a la que pertenecen, aspecto de tipo étnico, que tiene incidencia cultural en el comportamiento del consumidor. Así mismo, el género es otro factor determinante para el consumo de bisutería y accesorios debido a la tendencia natural a que sean las mujeres las que usen en mayoría este tipo de productos. Es así como determinamos nuestro mercado objetivo que serán mujeres de 25 a 44 años, de un nivel socio económico medio, medio alto, que tengan gusto por la moda y vivan en zonas urbanas. Hemos seleccionado a este segmento por algunos factores, el principal es que nuestros productos están dirigidos directamente para el sexo femenino, en el Ecuador hay 98.26 varones por cada 10016 mujeres, eso quiere decir que tenemos mayor población del sexo femenino, en el mercado laboral tenemos a 2 247 75617 millones de mujeres trabajando una cifra mayor a la de los hombre, esto nos podría indicar que hoy en día la mujer ecuatoriana tiene mayor potencial de gasto. Si tomamos en cuenta todos estos factores se podría decir que el mercado potencial de consumidoras de estos productos es de \$ 11 415 126 dólares americanos, con un consumo anual de \$3818 dólares anuales solo en bisutería, si además consideramos el gasto promedio de \$66 en el resto de productos como carteras y billeteras. **(VER ANEXO 2 ANÁLISIS DE MERCADO)**

---

<sup>15</sup> Inec Censo Poblacional 2010

<sup>16</sup> Inec Censo Poblacional 2010

<sup>17</sup> Inec Censo Poblacional 2010

<sup>18</sup> Proexport Colombia Estudio Joyería y Bisutería en Ecuador 2004



Otro indicador importante para conocer el tamaño del mercado son las importaciones de este tipo de productos en el 2002 las importaciones de bisutería fueron de \$3.929.801<sup>19</sup> a precio FOB si consideramos un margen del 60% y un crecimiento del 55% estaríamos estimando que el tamaño del mercado es de 14 millones de dólares, muy acorde con la estimación de posibles consumidoras mujeres del nivel socio económico AB, que tengan gusto por la moda. Lo que nos llevaría a concluir que el mercado aproximado para nuestros productos es de 15 millones de dólares americanos

### **2.2.1.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA:**

La venta de bisutería ha crecido en los 5 últimos años, si vemos hace algún tiempo atrás los principales participantes de esta industria era la venta por catalogo, la empresa que más importó bisutería en el año 2002 fue Avon por más de 2 millones de dólares<sup>20</sup>, esto demuestra que las ventas por catalogo son uno de los fuertes a la hora de comercializar la bisutería. En este mismo sistema de distribución se encuentra Oriflame en el 6 lugar de importaciones con US\$67.000<sup>21</sup>

Sin embargo hoy también podemos encontrar tiendas especializadas de retail que venden no solo bisutería si no completan la gama de productos con carteras billeteras y demás accesorios que utiliza hoy en día la mujer, se encuentran en centros comerciales y en su mayoría son franquicias.

También tenemos como competencia a las tiendas departamentales que designan un espacio importante a este tipo de productos, incluso encontramos también alguna variedad de productos en farmacias y bazares.

---

<sup>19</sup> [www.aduana.gov.ec](http://www.aduana.gov.ec)

<sup>20</sup> Proexport Colombia Estudio Joyería y Bisutería en Ecuador- Convenio ATN/MT-7253-CO. Programa de Información al Exportador por Internet Marzo 2004

<sup>21</sup> Proexport Colombia Estudio Joyería y Bisutería en Ecuador- Convenio ATN/MT-7253-CO. Programa de Información al Exportador por Internet Marzo 2004

Sin embargo podríamos identificar como competidores directos a Funky Fish, Doit e islas en centros comerciales

### **A. Funky Fish**

Es una franquicia fundada en España en el 1996, entro al Ecuador en el 2009, ofrece productos fashion para adolescentes y mujeres jóvenes entre 12 y 24 años de edad, es una marca divertida al igual que sus locales, sus colecciones son creadas por diseñadores específicamente para sus locales. Sus estrategias se basan en lanzar colecciones especiales y para temporadas especiales manejan una gama amplia de productos entre los que se destacan: Bisutería, accesorios de cabello, bolsos, correas, relojes, bufandas. Mantienen precios competitivos con respecto al mercado

En el Ecuador se han ubicado en los principales centros comerciales en la principales ciudades del país, Quito, Guayaquil, Machala, Riobamba y Cuenca, cuentan con 9 locales a nivel nacional y mantiene un alianza estratégica con farmacias Fybeca para ubicar sus productos dentro de las mismas bajo un modelo “store within a store”, esta estrategia les permites expandirse en locales sin pagar el piso en un centro comercial.

### **B. Almacenes Do it**

También es una cadena de franquicias, es una empresa Peruana con más de 10 años de experiencia. Cuenta con franquicias en Perú, Chile y Bolivia, es una marca que esta enfocada a mujeres de 20 a 44 años de edad, su portafolio de productos se basa en bisutería, accesorios de cabello y complementos para vestir.

Cuentan con un local en el Centro Comercial San Luis, el cual claramente se enfoca a su target objetivo con ubicación estratégica de los productos y un muy buen merchandising, su rango de precios es bastante bueno para el tipo de productos que ofrecen. En otros países manejan una tarjeta de fidelización a los clientes donde los mismos pueden acceder a beneficios económicos.

Es importante recalcar que tanto Funky Fish como Doit, son administrados bajo la misma razón social, Manufacturas Americanas, este es un grupo de bastante poder económico ya que también es dueño de varias tiendas a nivel nacional como Pical, Steve Maideen y la producción local de la marca John Henry, lo que les da un musculo financiero bastante grande para poder seguir creciendo.

### **C. Islas en Centros Comerciales**

Son los primeros que iniciaron con la venta de bisutería en centros comerciales, manejan una variedad de productos limitada y mantienen precios altos, exhiben sus productos bajo vitrina y el cliente tiene que esperar a ser atendido para poder palpar el producto, esto hace que tengan una desventaja frente al resto de almacenes ya que se puede perder el impulso de compra.

### **D. Almacenes Departamentales**

Dentro de este segmento podemos encontrar como competencia a Almacenes de Pratti, Eta Fashion, estos almacenes manejan esta categoría de productos ya que es muy rentable y les ayuda a aumentar su ticket promedio, la ventaja que tienen ellos con respecto al resto de locales es que los consumidores van por otro bien y en el mismo punto de venta crean el impulso para la compra de bisutería, billeteras o carteras. Manejan precios altos y en algunos casos variedad importante de productos en el caso de DePratti.

### **E. Productos Sustitutos**

Dentro de los productos sustitutos, podríamos destacar lo que es joyería, que sería un rubro distinto pero que sin embargo compite con la bisutería hay personas que prefieren ahorrar durante un periodo determinado de tiempo e invertir en una joya de oro o plata, es por esto que hay que identificar bien a la consumidora de bisutería y accesorios, por que una persona que compra joyería si podría ser una consumidora de accesorios como carteras y billeteras.

Todo lo que es moda textil también podrían ser productos sustitutos de la bisutería y accesorios de mujer, es por esto que hay que determinar bien los

espacios de alto tráfico en los centros comerciales para que el local sea el primero en generar este impulso de compra y no sea reemplazado por los bienes sustitutos.

Luego de haber analizado la competencia podríamos concluir que los almacenes Doit, son nuestro principal competidor tanto en precio y en variedad de producto, se encuentran enfocados al mismo segmento es por esto que es importante manejar un distintivo de la competencia, y crear valor en nuestros clientes.

#### **2.2.1.4. ANALISIS FODA:**

**Fortalezas:** La mayor fortaleza con la que va a contar nuestra cadena de locales, es el conocimiento de category management y de retail, esto nos diferenciara con la competencia ya que tendremos el conocimiento necesario para rentabilizar cada m2 del local. En cuanto al conocimiento del consumidor local también contamos una gran fortaleza por el conocimiento adquirido en un retail similar en cuanto a segmento de mercado Farmacias Fybeca. También contaremos con un gran apoyo logístico en cuanto a las Importaciones ya que Imar Importaciones Americanas se encarga de la logística lo cual nos ayudara a bajar costos de importación ya que ellos manejan volumen y consolidación de mercadería. Tenemos otra fortaleza importante en cuanto a poder escoger proveedores y productos de acorde al mercado Ecuatoriano ya que no estaremos regidos bajo un concepto de franquicia, que es un limitante que tiene la competencia. Incluso podremos realizar compras a proveedores Ecuatorianos sobre todo en la parte de tejidos.

**Oportunidades:** En cuanto a las oportunidades de negocio podemos destacar, el crecimiento importante que tiene esta industria, esto se lo puede corroborar con la gran apertura de centros comerciales en las ciudades principales del país e inclusión de centros comerciales más pequeños en las ciudades de mediano tamaño en el país, un claro ejemplo de esto es la apertura de un centro comercial en Latacunga. Tenemos una gran oportunidad ya que debido al gran gasto público de gobierno, tenemos un gran potencial de personas del

segmento medio que tienen mayor capacidad de gasto. Una gran oportunidad al momento es que la competencia es nueva en este modelo de negocio todavía no se consolidada ni esta posicionada en el mercado. Otra gran oportunidad es las tendencias de moda llegan más rápido al Ecuador, gracias a la globalización las tendencias de moda son más marcadas en nuestro país cosa que no pasaba años atrás.

**Debilidades:** Falta de musculo financiero para aperturar más locales, debido a la alta inversión que se requiere para un local en un centro comercial, por el pago de concesiones, y arriendos. Es por esto que la apertura de los mismos se la hará poco a poco esperando tener 10 locales en los 5 primeros años. Otra debilidad que pudimos encontrar es la falta de locales disponibles en los centros comerciales de alto tráfico y con la segmentación adecuada para nuestro local, y la ubicación adecuada para obtener el flujo de clientes necesarios para alcanzar los objetivos de venta. Actualmente centros comerciales como el Quicentro Shopping, dan prioridad a franquicias internacionales, franquicias nacionales, luego ven el mix de productos que requiere el centro comercial para evaluar un nuevo local comercial.

**Amenazas:** La mayor amenaza que tendría este proyecto y toda la industria de comercio que basa su modelo de negocio en importación de productos serian las políticas que ponga el gobierno para aminorar los efectos de balanza comercial, tanto en cuotas como en aranceles adicionales a partidas en particular, esto realmente complicaría el modelo de negocio ya que la oferta nacional de este tipo de productos es bastante limitada. Es por esto que se ha pensado tener una línea hecha en Ecuador, para tener relaciones con proveedores locales y que en el caso de que se tome una medida de este tipo tener prioridad con proveedores locales.

Adicionalmente tenemos las amenaza de entrada de mas franquicias que ya probado el modelo de negocio de accesorios de mujer y lo rentable que este puede ser, y ver a el Ecuador como posible mercado ya que aun no tenemos

mayor competitividad en el mismo. (VER ANEXO 3: CUADRO ANÁLISIS FODA )

### **2.3. ESTRATEGIAS DE MERCADEO:**

#### **2.3.1. CONCEPTO DEL PRODUCTO O SERVICIO:**

El producto que vamos a ofrecer es diseño y moda a precios accesibles. La clave para este negocio es la ubicación de los locales comerciales, tienen que estar ubicados en centros comerciales de alto tráfico. El tamaño ideal para el local es de 25m<sup>2</sup>, en forma rectangular. Los locales contarán con un análisis previo de layouts para colocar categorías de alto tráfico en la parte posterior de local, esto nos ayudara a generar flujo de personas por todo el local. Una vez ubicadas las categorías en el layout, se maneja las mismas bajo las normas del category management esto nos permitirá rentabilizar cada m<sup>2</sup> del local. Las categorías que vamos a manejar son: accesorios de cabello, carteras y billeteras, bisutería, gorros, gafas y bufandas. En cuanto a producto se maneja aproximadamente 6 colecciones durante todo el año, nos enfocaremos en variedad de productos no en cantidad, de esta manera con la rotación de mercadería se encontrará productos nuevos cada mes y adicionalmente para generar la percepción de productos nuevos se cambiará la ubicación de las colecciones quincenalmente. Los productos serán importados de Panamá, Estados Unidos, China y una parte fabricada en el Ecuador. Los diseños serán los más actuales, ya que se buscarán productos de acuerdo a la última tendencia, para esto se hará un benchmark, de las principales tiendas de accesorios de los Estados Unidos. Para una mejor exhibición de los productos, cada categoría estará mercadeada de acuerdo a los árboles de decisión de compra de cada categoría el cual será previamente analizado. Dentro de la caja registradora se maneja productos de impulso, que nos dejen mayor rentabilidad a la empresa. Toda la mercadería estará brandeada con la marca Camia, los empaques serán atractivos, de manera que den una mejor imagen al producto, los productos hechos en Ecuador tendrán una marquilla dentro de los empaques que lo diferencien, con esto apoyaremos a la industria nacional lo cual es muy bien percibido en la actualidad. Para la categoría de carteras y

billeteras se manejara bolsas protectoras con la imagen de Camia. Cada empaque tendrá una guía de moda de los colores que quedarían bien con el accesorio que el cliente está comprando. Para que los clientes puedan encontrar más fácilmente los artículos que buscan en el local se organizara por colores y en segmentos, de tal manera que el cliente pueda combinar los diferentes tipos de accesorios. (VER ANEXO 4: EMPAQUE DE PRODUCTO)

### 2.3.2. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN:

Debido a la importancia de tener siempre productos en los puntos de venta, y a la continua renovación de portafolio que esta industria requiere se realizo una alianza estratégica con Grupo Imar, esto nos permitirá apalancarnos en todo el conocimiento que tiene Imar en el área de importaciones y en procesos agilizando la salida de productos de aduana y bajando los costos de importación, además contaremos con apoyo logística para envió de mercadería a los locales. Una vez garantizado el abastecimiento, manejaremos nuestra principal estrategia en la ubicación de nuestros locales Camia en centros comerciales, según un estudio de data análisis la mayoría de consumidores visitan el centro comercial 4,5 veces al mes y el 74% de las personas tienen intención de compra<sup>22</sup>, es aquí donde nosotros debemos aprovechar la oportunidad de crear impulso de compra en el mismo centro comercial. Como generamos este impulso en las miles de personas que visitan los centros comerciales? Se implementara una estrategia de btl, en los mismos centros comerciales para lograr que los consumidores ingresen al local una vez en el local nuestras asesoras serán las encargadas de cerrar la compra.

Al manejar una tienda de accesorios no nos podemos olvidar del merchandising es por esto que las asesoras serán capacitadas en category y merchandising para que puedan dar seguimiento a la estrategia de rentabilización de cada m2, esto también nos ayudara a mantener las exhibiciones adecuadas en los puntos de venta para y que se cumplan los

---

<sup>22</sup> Datanálisis: Estudio de Imagen de Centros Comerciales 2007

lineamientos de category management los cuales son vitales para la estrategia de rentabilización de cada m2.

Para poder alcanzar las ventas esperadas cada local manejará un presupuesto mensual, esto nos ayudará a medirnos como empresa y a medir el desempeño de cada local. Para alcanzar las ventas esperadas las asesoras tendrán una remuneración variable, el cual se medirá por dos factores: cumplimiento de ventas del local y ventas personales, de esta manera fomentamos el trabajo en equipo y el trabajo individual.

### **2.3.3. ESTRATEGIAS DE PRECIOS:**

La estrategia de precios, será "value for Money", es decir buscamos dar el mejor precio por el producto de calidad que estamos ofreciendo, esto nos dará una ventaja importante frente a la competencia ya que tienen altos márgenes de ganancia y marcan los productos a precios altos. Con excepción de Funky Fish y Doit que han tomado la misma estrategia de precios. Nos queremos enfocar en el volumen y en el número de transacciones en el local. Para poder mantener esta estrategia y bajar costos de importación.

Creemos que al manejar un precio justo los consumidores serán atraídos por el impulso de compra que es lo que estamos buscando, estas son categorías de productos que no compiten por precio, queremos manejar precios competitivos en los cuales nuestros clientes se sientan satisfechos por el precio que están pagando, que también será compensado con un buen servicio y asesoramiento en los puntos de venta, ayudaremos al cliente a encontrar el accesorio indicado para la ocasión especial lograremos que el cliente vuelva a nuestros locales. Si manejaremos ítems claves con un precio atractivo, esto de manera de eye catchers con esto lograremos atraer la atención de nuestros clientes, y bajar la percepción de precios en los locales

Estas categorías no compiten por precios es por esta razón que no manejaremos precios agresivos en el mercado, esta es una estrategia que como compañía no estamos dispuestos a tener en el caso de que la competencia comience a bajar los precios.



Es importante entender que si el gobierno toma medidas en cuanto a los aranceles que tienen las partidas arancelarias que nosotros vamos a manejar tendremos que hacer una revisión de precios manteniendo el "value for Money" y en algunos casos incluso sacrificar algo de margen para marcar nuestros productos a precios atractivos para el consumidor.

#### **2.3.4. ESTRATEGIAS DE PROMOCION:**

Al comenzar con tres locales tenemos que optimizar los recursos que manejaremos, es por esto que en cuanto a promoción manejaremos actividades puntuales que nos ayuden a crear conocimiento de marca y producto aprovechando el mercado cautivo de los centros comerciales.

##### **A. CRM Manejo de base de datos, mimar a mi cliente y crear fans de la marca:**

Es importante entender que hoy en día el marketing no solo se basa en las 4 ps sino que para mantener a un cliente tenemos que lograr que el mismo se enamore de Camia, para esto es necesario implementar un sistema de base de datos, e ir acumulando información de nuestros clientes.

Luego de esto tenemos que reconocerlo no solo en la base de datos si no trabajar con nuestras asesoras para que las llamen por el nombre, y le den un servicio personalizado.

Con la base de datos trabajaremos según mejores clientes, gustos y preferencias, cumpleaños, identificaremos ticket promedio por consumidor, frecuencia de compras con esto elaboraremos promociones personalizadas y efectivas para cada tipo de cliente. Esta es una estrategia muy importante ya que nos permite enfocar esfuerzos en los clientes que nos están dejando mayor dinero y crear vínculos a largo plazo con ellos.

##### **B. Nuevas Colecciones**

Se destacara las nuevas colecciones en el punto de venta, con material POP y espacios preferenciales en los locales, enviaremos a la base de datos de

tarjetas de crédito insertos con las nuevas colecciones y tendencias. Con esto Camia se posicionará como una cadena que renueva constantemente y mantiene en sus puntos de venta productos nuevos.

### **C. Manejo de Sales de Temporada**

Manejaremos 4 sales grandes al año, se comunicara mediante BTL y puntos de venta que se acerca el gran sale de camia con descuentos de 30% 40% 50% de descuento por cambio de temporada, esto generara trafico a Camia y nos ayudara a salir de mercadería para poder ingresar la mercadería nueva en los locales, se realizara una planificación anual también en base a la compra de productos

### **D. Manejo de promociones de temporada**

Se identificaron importantes las temporadas de san valentin, madres, y navidad, para las mismas se trabajara con vestimenta especial del local, y catálogos de productos, y promociones especiales para cada una de las temporadas. Es importante que con esto no pretendemos bajar el precio lo que queremos es aprovechar la temporada al máximo atrayendo más clientes a nuestros locales.

## **2.3.5. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN**

Para un correcto manejo de marca, invertimos al inicio del proyecto en el desarrollo de la marca CAMIA, producto de un focus group al segmento objetivo y con la asesoría de una agencia publicitaria. La estrategia de comunicación se basa en 5 pilares los mismos que detallo a continuación:

- A. Campaña de Expectativa
- B. Marketing Digital
- C. Actividades BTL
- D. Canjes Promocionales
- E. ATL
- F. Marketing Directo

### **A. Campaña de expectativa:**

Consideramos que una económica campaña de expectativa será de mucha utilidad para iniciar a posicionar nuestra marca en la mente de los consumidores y fomentar el tráfico de clientes desde el día uno de apertura de los puntos de venta. Seremos muy cuidadosos con los detalles, consideraremos la impresión y colocación de lonas de expectativas de exteriores de los locales en adecuación con el objetivo de comunicar claramente la marca, los productos a comercializar y la fecha de apertura con un manejo de marca percibido como franquicia internacional. Iniciaremos con la estrategia de comunicación en redes sociales: pauta en MSN, la creación de la cuenta de Camia en Twitter y el "Fan Page de Trends Ecuador by Camia en Facebook" (más detalles a continuación) y una campaña de expectativa quince días antes de la apertura del punto de venta. Se realizarán sorteos digitales por 5 órdenes de compra de \$20 a las personas que se registren y que participen. Adicionalmente, una semana antes de la apertura, distribuiremos hojas volantes a los ingresos de los centros comerciales, con la información relevante.

La impresión y colocación de lonas de expectativas de exteriores de los locales en adecuación, la comunicación / sorteo digital y la actividad de BTL se repetirá en cada apertura de un nuevo local.

### **B. Marketing Digital**

Se maneja los medios digitales ya que en el Ecuador tenemos un alto potencial de llegar a nuestro grupo objetivo por este medio. En redes sociales crearemos la página principal de Trends Ecuador by Camia, en donde se marcará las últimas tendencias de moda, tips de moda, se interactuará mucho con los usuarios. Camia estará presente en esta página pero tomara un rol secundario, y se enviara mensajes implícitos de marca pero sin mencionarla directamente.

Se desarrollarán aplicaciones digitales para interacción y creación de bases de datos de los usuarios de Facebook, con el objetivo de crear una comunidad digital de seguidores y posibles compradores de Camia.

Incluiremos pauta digital en banners de Facebook, banners de MSN y banners en el buscador de mayor audiencia, Google. El pautar en Google AddWords permitirá que búsquedas de palabras como moda, tendencias, accesorios, nos coloquen en primer lugar de los resultados. Estos banners estarán direccionados a nuestra página web y a la página de facebook Trends Ecuador by Camia donde podrán encontrar detalle de productos, información de contacto y noticias de tendencias de moda. Esto generará reconocimiento de marca, posible interés de compra en nuestros puntos de venta.

#### **C. Actividades BTL:**

Manejaremos entrega de volantes en los centros comerciales, en el cual se comunicara la apertura de nuevos locales y también en temporalidades comerciales de alta venta como son los meses de Mayo por el Día de la Madre y Diciembre por Navidad. La entrega de estos volantes la realizaran chicas jóvenes vestidas sumamente a la moda y de buena presencia para lograr transmitir una idónea imagen de la marca. Estas actividades nos permiten generar tráfico a los puntos de venta. Con el objetivo de optimizar los recursos de esta actividad, se realizaran a las horas pico de los centros comerciales.

A partir del segundo año, con la marca mejor posicionada, realizaremos desfiles de modas en los meses de noviembre, con el objetivo de comunicar las nuevas tendencias de modas del año entrante, como una actividad de premiar la fidelidad de nuestras clientes y como una actividad de generar recordación de compra a nuestros puntos de venta justo previo a la temporada de Navidad.

#### **D. Canjes Promocionales**

Esta actividad se realizará para promocionar la marca con personajes influyentes de la farándula ecuatoriana, en este caso si comenzamos en la ciudad de Quito se contactará a una persona influyente de esta plaza y se le

entregará accesorios con un valor percibido de \$500 a un costo real de \$250 a cambio de menciones en twitter, facebook y medios digitales.

#### **E. ATL:**

A finales del segundo año, pautaremos \$3.000 en avisos de revistas en las ediciones previas a las temporadas comerciales ya mencionadas anteriormente. La selección de revistas se realizará en base a la lectoría de cada las revistas que llegan al grupo objetivo. Las posibles revistas a pautar serán: Cosas, Caras, Hogar y Cosmopolitan.

#### **F. Insertos con tarjetas de Crédito**

Hemos considerado a Marketing Directo como una estrategia principal para penetrar en el mercado y darnos a conocer. Es una estrategia dirigida y a un costo manejable. Manejaremos envíos directos a clientes potenciales mediante la base de datos de las principales tarjetas de crédito del país. Esto nos permitirá llegar directamente al target específico y nos ayudara a optimizar los recursos. Se harán envíos directos de nuevos productos marcados por temporadas, promociones especiales, lanzamientos de locales. Además de dar a conocer novedades de la marca, esto nos posicionará como un punto de venta que constantemente marca la tendencia de la moda en accesorios.

#### **2.3.6. ESTRATEGIAS DE SERVICIO:**

La estrategia de servicio se basara en la capacitación a las asesoras sobre la importancia del servicio al cliente, conocimiento de los productos y conocimiento sobre las políticas de la empresa, para esto es sumamente la visita a los locales de toda la parte administrativa, una vez a la semana, para que estén con el cliente y puedan entender sus necesidades y también ver el servicio que se está dando en los locales.

Trabajaremos con las asesoras en 4 pilares

**Pro actividad:** Tener iniciativa al momento de vender, recomendar al cliente, en el caso de tener alguna queja saber manejarla

**Servicio:** La importancia de dar un buen servicio hoy para que el cliente venga mañana, es importante que el personal en el punto de venta entienda lo importante que es manejar una relación con nuestro cliente.

**Simpatía:** Saber manejar al cliente según su necesidad, dar soluciones rápidas y efectivas, todo esto con una buena actitud.

### **Manejo de Devoluciones**

Es importante que las asesoras tengan conocimiento del manejo de devoluciones para poder dar un mejor servicio al cliente es por esto que se manejara una política de devoluciones: Se aceptara todas las devoluciones de producto que mantengan su empaque y producto original, no se cuestionara al cliente en motivo de la devolución, como primera alternativa se ofrecerá el cambio de producto por cualquier accesorio del almacén, y como segunda alternativa se entregará una nota de crédito para consumo en los siguientes 12 meses.

#### **2.3.7. PRESUPUESTO:**

Para la cuantificación de las actividades de marketing se realizó un presupuesto mensual según las actividades planeadas y las aperturas de locales presupuestadas en los 5 años. **(VER ANEXO 5: PRESUPUESTO DE MARKETING)**

#### **2.3.8. PROYECCIONES DE VENTAS:**

Para la proyección de ventas de los locales se tomaron en cuenta dos factores claves, el uno es el ticket promedio el otro es transacciones efectivas diarias promedio. Para el ticket promedio se realizó un benchmarking de locales similares y se recopiló información con el personal de este local, también se proyectó un estimado de mix de ventas por categorías lo que nos da un ticket promedio de \$8,75 sin iva. Para calcular en promedio de transacciones también se realizó una visita a los locales de la competencia y se conversó con el personal de estos locales, adicionalmente se realizó una prueba por medio de observación del flujo de personas que entraba a estos locales y hacían efectiva

su compra, mediante estos métodos determinamos que el promedio de transacciones diarias sería de 65, si se maneja locales comerciales en centros comerciales estaríamos con un horario de apertura de 10am a 8pm lo nos daría como resultado 6,5 transacciones por hora, este es un numero que lo vemos muy viable ya que estamos ofreciendo productos de impulso que irían desde los \$2,99 hasta los \$45.

Con estos dos factores se realizó el cálculo de ventas diarias para así poder tomar en cuenta el número de días que tiene cada mes y realizar una estimación mensual de acuerdo al número de días con los que cuenta cada mes. Adicionalmente se tomo en cuenta las temporadas claves de estos productos y se realizo un incremento en ticket promedio y en número de transacciones en las temporadas de San Valentín, Madres y Navidad. Con esta información se proyecto un estimado de ventas anual por local se considero que los primeros 6 meses serian una etapa de maduración de los mismos.

Para saber la afectación que tendrían las ventas en los locales se realizaron tres escenarios distintos, un optimista un moderado y un pesimista, nos estamos manejando en este momento con un escenario moderado, el cual creeríamos que es sumamente alcanzable, por el número de unidades diarias por producto que deberíamos vender. **(VER ANEXO 6: VENTAS PROYECTADAS LOCALES NUEVOS)**.

Para el cálculo de ventas según el número de locales se proyecto según los números de locales nuevos en el año 1,2, 3, 4y 5. Tambien se realizo una estimación de tickets promedios de los locales maduros vs los nuevos. A partir del año dos se incremento en un 10% del ticket promedio 5% debido a que por inflación creemos que en esto en lo que estaríamos incrementando los precios anualmente, y 5% por crecimiento y trabajo en los puntos de venta. En cuanto al número de transacciones se estimo un incremento del 4% apalancadas en la estrategia de marketing de llevar un mayor flujo de personas a nuestros locales. **(VER ANEXO 7: VENTAS PROYECTADAS ANUALES)**

## **2.4. OPERACIÓN**

### **2.4.1. FICHA TECNICA DEL PRODUCTO O SERVICIO:**

Dado que el producto final va a venir terminado se deberá hacer una ficha técnica con las especificaciones que queremos de cada uno de los ítems que estamos importando para tener una correcta entrega e importación. Nuestros proveedores deberán enviar una proforma con especificaciones de precio, cantidad, fotografía para que las mismas sean previamente aprobadas y poder comenzar con el proceso de importación. Sin embargo manejaremos ciertos estándares para todos los productos según a la categoría que pertenezcan:

#### **A. Bisutería:**

Esta categoría estará compuesta por los siguientes productos, anillos, aretes, collares y pulseras. Todos los productos deberán tener calidad, facilidad de uso, moda, tendencia. Se podrá traer productos de distintos materiales como metal, plástico, tela. Todos los estos accesorios llevaran la etiqueta de Camia, con las indicaciones de posibles combinaciones con colores.

#### **B. Accesorios de Cabello:**

Esta categoría está compuesta por diademas, cintillos, pinchos, elásticos y adornos de cabello, Para todo lo que vinchas tradicionales como pinchos y elásticos se maneja colores clásicos como negro carey y café. Y para el resto de accesorios de cabello manejaremos lo que es moda, con colores de temporada y diseños novedosos.

#### **C. Sombreros y Bufandas**

Esta categoría esta compuestas por distintos artículos entre sombreros, en estos artículos manejaremos un estilo sobrio y tradicional, ya que comenzaremos con operaciones en la ciudad de Quito y el uso de gorro no es muy habitual salvo en temporadas de vacaciones. Para el tema de bufandas manejaremos variedad de artículos que se adapten de acuerdo a la moda, manejaremos bufandas de lana, y adicionalmente manejaremos pañuelos o



pashminas, este será un ítem clave en la tienda por lo que la variedad de colores diseños y materiales

#### **D. Carteras y Bolsos**

En la categoría de carteras manejaremos dos tipos de artículos, carteras las cuales serán modelos sobrios con colores tradicionales cafés, negros abanos y un pequeño porcentaje en colores más vivos los materiales para estas carteras serán cuerinas y materiales sintéticos, adicionalmente se manejaran modelos de acuerdo a las tendencias de moda, el otro artículo que manejaremos serán bolsos, estos serán más modernos fabricados de tela o lona, con colores y diseños modernos.

#### **2.4.2. DESCRIPCION DEL PROCESO:**

El proceso de la instalación de los locales Camia comenzará con la planificación de la apertura de los dos locales iniciales para el año 1, se desarrollará un cronograma operativo para que la coordinación de apertura del mismo se exacta. En el mismo se detallaran fechas de trabajo para cada una de las áreas operativas previo a la apertura de los locales.

#### **(VER ANEXO 8: CRONOGRAMA OPERATIVO)**

Para que este proyecto se exitoso nos enfocaremos en cuatro pilares básicos búsqueda de locales, manejo adecuado de mercadería y portafolio, diseño de layouts y de imagen de los locales, apertura exitosa. Estos cuatro procesos se encontraran detallados en el cronograma operativo de igual manera pero serán en lo enfocaremos para tener total éxito con el proyecto.

**Búsqueda de locales adecuados:** se dará un tiempo optimo para que la búsqueda de estos locales sea exitosa se identificara a que centros comerciales debemos hacer un acercamiento, se identificara que locales similares tienen y se les hará una presentación del proyecto y del valor que este agrega al centro comercial para lograr obtener las mejores ubicaciones.

**Compra y la importación de productos:** en este proceso se tomará en cuenta la cantidad necesaria para abastecer los locales y para tener un stock de seguridad hasta que el flujo de compras se regularice según la rotación de productos, se maneja los tiempos adecuados para que la mercadería se encuentre a tiempo en los locales.

**Adecuación de Local:** es la distribución de las categorías en el local realizando un óptimo layout, para optimizar cada m<sup>2</sup> del local y hacer que la compra de nuestros consumidores sea más fácil, se comenzará luego a trabajar en una propuesta de diseño del local realizando un render para visualizar como quedaría en diseño final del local, con este diseño tendremos lista la imagen del local para iniciar los trabajos físicos de los locales.

**Apertura de locales:** Se realizará una campaña de expectativa previa a la apertura y una importante campaña de btl en el momento de apertura de local, estas actividades se coordinarán con marketing para que la apertura este coordinada con las actividades en el punto de venta. **(VER ANEXO 9: FLUJO DEL PROCESO)**

### **2.4.3. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS**

Los requerimientos que tenemos para este proyecto se basan en los puntos de venta, ya que será necesario contar con un sistema de facturación que nos permita no solo tener la información de ventas si no que también nos permita tener información sobre el perfil del cliente. Este requerimiento es de vital importancia ya que con esto se podrá crear una base de datos y realizar las actividades de marketing planteadas en un inicio. Todos los aparatos tecnológicos para el adecuado funcionamiento del local.

Otro requerimiento importante para poner en marcha este proyecto es la contratación de un especialista en vitrinaje y diseño del local que logre transmitir todo lo que la marca quiere aportar en cuanto a diseño y moda, para esto es necesario realizar un render del local él se encarga de todo en cuanto a diseño y de vitrinas y de muebles especiales, el costo de este trabajo es de \$300 por m<sup>2</sup>, que se tomarán en cuenta como parte de la inversión inicial para

arranque del proyecto. Como compras adicionales para instalación de los locales tendremos que tomar en cuenta todos los accesorios de merchandising para la correcta exhibición de los productos, hablamos de góndolas, ganchos, cascadas.

**(VER ANEXO 10: INVERSIÓN TECNOLÓGICA LOCAL NUEVO)**

#### **2.4.4. PLAN DE COMPRAS:**

Para poder manejar un óptimo abastecimiento de los locales se deberá manejar un cronograma de compras anuales, fijado en el número de locales que vamos a manejar, procedencia de la importación, y días de desaduanización, y temporadas especiales. Adicionalmente se hará un cronograma anual de viajes para compras de productos, y presupuesto necesario para cada fecha. Es sumamente importante que la persona encargada de las compras las haga físicamente, y en sus viajes realice un bench mark de tendencias.

Para la compra inicial y llenado de canal de nuestros locales se hará una compra basada en la proyección de ventas y con un stock adicional de tres meses, este será un inventario alto de inicio pero no podemos sacrificar la venta y quedarnos sin producto en nuestros meses de inicio. Luego de esto y ya con más estadísticas en los locales iremos bajando los inventarios según la venta de cada local.

Para la programación de las compras por categoría, se designara un mix ponderado por cada tipo de producto según estimaciones que pudimos sacar del mercado, las categorías de bisutería y accesorios de cabellos serán las más importantes por los cual tendrán un mayor nivel de compra **(VER ANEXO 11: MIX DE CATEGORÍAS)**

#### **A. PROVEEDORES**

Es importante saber que al manejar proveedores internacionales la posibilidad de tener un crédito inmediato es sumamente complicado hasta mantener una

relación por más tiempo es por esta razón que en la mayoría de los casos la forma de pago será 50% con la aprobación del pedido y 50% con el bill of landing durante el año inicial, luego de establecer relaciones con los proveedores por el periodo de un año se negociara días de 30 crédito, para poder mantener el suficiente flujo de efectivo en la empresa. Del precio FOB hemos calculado un factor de importación de 1,95 vs la factura inicial, este factor nos cubrirá todos los gastos de importación los cuales serán cargados al costo del producto, dentro de estos gastos podemos destacar, fletes, pago de seguro, aranceles, transporte interno, custodia, pago de la salida de divisas e IVA y comisión de Imar del 8% por el manejo logístico y entrega en puntos de venta. Es importante entender que este factor nos da un rango de seguridad, en el caso de que haya un incremento de aranceles, es un factor alto que aplica a todos los puertos que manejaremos la compra de mercadería.

Se identificaron tres lugares claves en donde se realizaran las compras de accesorios, Panamá, Los Ángeles y China en un futuro una vez afianzado el negocio.

Panamá es un puerto cercano el cual maneja una zona libre con variedad de productos y proveedores el tiempo de importación por barco es de un quince días, la logística de viaje para compra de productos es sencilla ya que Grupo Imar cuenta con oficinas en la zona libre lo cual facilitara las compras en este puerto. Los costos son un poco más altos pero para un inicio es beneficioso ya que las cantidades de compra no son tan altas.

Los Ángeles, maneja variedad de productos al igual que Panamá, cuenta con artículos con mayores tendencia de moda y nos ayudara a tener un mejor surtido en los puntos de venta, las negociaciones de las harán FOB Miami para tener un mejor control ya que desde este puerto es más fácil conseguir buques a Ecuador, el tiempo de importación desde los Ángeles a Ecuador es de un mes y medio.

China –Yiwu, en una segunda etapa y ya con más puntos de venta y una mejor liquidez en la compañía, ya que el costo del viaje es bastante alto se deberá

vijar a china especialmente a Yiwu, el mercado mayorista más grande del mundo en donde la exigencia de unidades para compra no es tan alta, cuenta con tres pisos enteros de proveedores de accesorios, este viaje nos beneficiara en la optimización de márgenes de rentabilidad. Es importante saber que Imar también cuenta con operaciones logísticas en esta ciudad, lo cual no ayudará con la barrera del idioma, y a realizar la verificación en puerto, ya que esta es un factor clave para poder importar desde China.

## **B. PROVEEDORES ECUATORIANOS**

Se hará una investigación de posibles proveedores Ecuatorianos, y se les comprara parte de la mercadería que vamos a tener en los locales sobre todo en la parte textil bufandas y pañuelos, esto no dará una buena imagen, al realizar las compras localmente en este tipo de productos contaremos un adecuado abastecimiento, los márgenes no serán tan altos pero nos dará la variedad y la seguridad necesaria ya que son ítems claves en los locales, para el resto de categorías también se identificara proveedores y se les realizará compra pequeñas con el fin de fomentar relaciones.

Cabe recalcar que pese a que se ha estructurado un cronograma de compras vs la proyección de ventas y que el 90% de nuestros productos son importados , en el caso de que tengamos un rompimiento de stock debemos reaccionar de dos maneras, se realizara compras proveedores existentes en el Ecuador con los cuales ya mantenemos relaciones comerciales, para hacer compras emergentes, en el caso de que los proveedores Ecuatorianos no tengan capacidad de reacción se hará importaciones por avión sacrificando parte del margen de la compañía.

## **2.5. PLAN FINANCIERO:**

### **2.5.1. GASTOS DE ARRANQUE:**

El monto total de la inversión requerida es de USD 244 245, de los cuales el 49%, es decir USD 120 000 son financiados con aportes de los principales socios. El 51% restante, se financiara a través de un crédito bancario a 5 años

crédito, de no conseguir el crédito bancario se contactara a inversionistas ya que tenemos algunas personas interesadas en invertir en el proyecto **(VER ANEXO 12: GASTOS DE ARRANQUE)**

#### **2.5.2. GASTOS DE PERSONAL:**

Para cuantificar los gastos de personal, se incluyo a cada uno de los cargos en el organigrama antes mencionado y según la valoración de los mismos se designo un salario base para cada uno se los cargos, adicionalmente se provisionó mensualmente todos los pagos de ley. **(VER ANEXO 13: GASTOS DE PERSONAL-MES)**

Para el cálculo anual de sueldos se dividió en dos gastos, los operativos y los administrativos, de esta manera se cuantificará el personal operativo según el número de locales operando más un incremento de sueldos anual del 4%, el personal administrativo se mantiene ya que el número de locales no afecta a este rubro también se calculará un incremento de sueldos del 12% en el caso de que se requiera personal adicional.

**(VER ANEXO 14: GASTOS DE PERSONAL OPERATIVO-ANUAL)**

**(VER ANEXO 15: GASTOS DE PERSONAL ADMINISTRATIVO-ANUAL)**

#### **2.5.3. GENERAR ARCHIVOS DE P&G, FLUJO DE CAJA Y BALANCE GENERAL.**

## A. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS					
<b>Total ventas netas</b>	<b>\$ 606.375</b>	<b>\$ 1.182.434</b>	<b>\$ 1.786.996</b>	<b>\$ 2.470.402</b>	<b>\$ 2.975.784</b>
<b>Crecimiento en Ventas por local</b>		<b>17,00%</b>	<b>7,95%</b>	<b>7,52%</b>	<b>8,41%</b>
<b>Costo de ventas</b>	<b>\$ 296.364</b>	<b>\$ 577.912</b>	<b>\$ 873.390</b>	<b>\$ 1.207.404</b>	<b>\$ 1.454.408</b>
<b>% costo / ventas (mercadería)</b>	<b>48,87%</b>	<b>48,87%</b>	<b>48,87%</b>	<b>48,87%</b>	<b>48,87%</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 310.011</b>	<b>\$ 604.522</b>	<b>\$ 913.605</b>	<b>\$ 1.262.998</b>	<b>\$ 1.521.376</b>
<b>Total Gastos de Operación</b>	<b>\$ 149.179</b>	<b>\$ 263.685</b>	<b>\$ 376.729</b>	<b>\$ 499.663</b>	<b>\$ 590.412</b>
Sueldos Personal Operativo	\$ 94.365	\$ 167.277	\$ 234.294	\$ 306.405	\$ 363.807
Arriendos Locales	\$ 36.000	\$ 63.318	\$ 93.547	\$ 126.926	\$ 148.828
Alicuota Condominio Locales	\$ 7.920	\$ 13.930	\$ 20.580	\$ 27.924	\$ 32.742
Mantenimiento Locales	\$ 2.880	\$ 5.065	\$ 7.484	\$ 10.154	\$ 11.906
Servicios Básicos Locales	\$ 8.014	\$ 14.095	\$ 20.824	\$ 28.254	\$ 33.129
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>\$ 150.456</b>	<b>\$ 176.653</b>	<b>\$ 210.768</b>	<b>\$ 249.846</b>	<b>\$ 294.177</b>
Sueldos Personal Administrativo	\$ 63.949	\$ 71.623	\$ 80.217	\$ 89.843	\$ 100.625
Servicios Basicos Oficina Adm	\$ 2.671	\$ 2.819	\$ 2.975	\$ 3.139	\$ 3.313
Mantenimiento	\$ 960	\$ 1.013	\$ 1.069	\$ 1.128	\$ 1.191
Suministros de Oficina	\$ 3.000	\$ 3.166	\$ 3.341	\$ 3.526	\$ 3.721
Arriendos Oficina	\$ 6.000	\$ 6.332	\$ 6.682	\$ 7.051	\$ 7.441
Gastos Marketing	\$ 35.150	\$ 36.390	\$ 39.270	\$ 48.090	\$ 60.690
Gastos de Viajes	\$ 8.000	\$ 8.442	\$ 13.364	\$ 14.103	\$ 19.883
Servicios Contables	\$ 14.400	\$ 15.196	\$ 16.037	\$ 16.924	\$ 17.859
Capacitación al personal	\$ 864	\$ 1.520	\$ 2.245	\$ 3.046	\$ 3.572
Pago Comisión Tarjetas de Crédito	\$ 15.463	\$ 30.152	\$ 45.568	\$ 62.995	\$ 75.882
<b>EBITDA</b>	<b>\$ 10.375</b>	<b>\$ 164.184</b>	<b>\$ 326.108</b>	<b>\$ 513.489</b>	<b>\$ 636.787</b>
<i>Margen EBITDA</i>	<i>1,71%</i>	<i>13,89%</i>	<i>18,25%</i>	<i>20,79%</i>	<i>21,40%</i>
Depreciación y Amortización	\$ 18.298	\$ 28.884	\$ 39.470	\$ 46.113	\$ 50.090
<b>EBIT</b>	<b>(\$ 7.923)</b>	<b>\$ 135.300</b>	<b>\$ 286.638</b>	<b>\$ 467.376</b>	<b>\$ 586.697</b>
Gasto financiero	\$ 18.637	\$ 15.873	\$ 12.694	\$ 9.038	\$ 4.834
<b>EBT</b>	<b>(\$ 26.560)</b>	<b>\$ 119.428</b>	<b>\$ 273.944</b>	<b>\$ 458.338</b>	<b>\$ 581.862</b>
Participación empleados	\$ 0	\$ 17.914	\$ 41.092	\$ 68.751	\$ 87.279
Impuesto a la renta	\$ 0	\$ 24.363	\$ 55.885	\$ 93.501	\$ 118.700
<b>Utilidad neta</b>	<b>(\$ 26.560)</b>	<b>\$ 77.150</b>	<b>\$ 176.968</b>	<b>\$ 296.086</b>	<b>\$ 375.883</b>
<i>Margen Neto</i>	<i>-4,38%</i>	<i>6,52%</i>	<i>9,90%</i>	<i>11,99%</i>	<i>12,63%</i>

## B. BALANCE GENERAL

<b>BALANCE GENERAL</b>					
<b>ACTIVO</b>					
Caja en exceso	\$4.932	\$10.390	\$58.454	\$163.753	\$333.246
Caja mínima	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Cuentas por cobrar	24.920	48.593	73.438	101.523	122.292
Inventarios	73.076	142.499	215.357	297.716	358.621
Activo fijo bruto	112.629	180.777	248.925	317.073	351.147
D&A acumulada	18.298	47.182	86.652	132.765	182.855
Activo fijo neto	94.331	133.595	162.273	184.308	168.292
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>199.258</b>	<b>337.077</b>	<b>511.521</b>	<b>749.300</b>	<b>984.452</b>
<i>CxC - días de ventas</i>	<i>15,0</i>	<i>15,0</i>	<i>15,0</i>	<i>15,0</i>	<i>15,0</i>
<i>Inventarios - días de costos</i>	<i>90,0</i>	<i>90,0</i>	<i>90,0</i>	<i>90,0</i>	<i>90,0</i>
<b>PASIVO</b>					
Deuda (necesidad WK)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Préstamo	105.818	84.626	60.256	32.230	(0)
Cuentas por pagar	0	39.583	59.821	82.699	99.617
Impuestos por pagar	0	42.277	96.976	162.252	205.979
<b>Total Pasivo</b>	<b>105.818</b>	<b>166.487</b>	<b>217.053</b>	<b>277.180</b>	<b>305.596</b>
<i>CxP - días de costos</i>	<i>0,0</i>	<i>25,0</i>	<i>25,0</i>	<i>25,0</i>	<i>25,0</i>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Utilidades del ejercicio	(26.560)	77.150	176.968	296.086	375.883
Beneficio retenido	0	(26.560)	(2.500)	56.034	182.973
<b>Total Patrimonio</b>	<b>93.440</b>	<b>170.591</b>	<b>294.468</b>	<b>472.120</b>	<b>678.856</b>
<b>TOTAL PASIVO +PATRIMONIO</b>	<b>199.258</b>	<b>337.077</b>	<b>511.521</b>	<b>749.300</b>	<b>984.452</b>



### C. FLUJOS DE CAJA

FLUJO DE CAJA					
Utilidad Neta	(26.560)	77.150	176.968	296.086	375.883
(+) Depreciación y Amortización	18.298	28.884	39.470	46.113	50.090
<b>Utilidad Neta ajustada</b>	<b>(8.262)</b>	<b>106.034</b>	<b>216.438</b>	<b>342.199</b>	<b>425.973</b>
Variación activos corrientes	(99.996)	(93.096)	(97.703)	(110.445)	(81.674)
Variación pasivos corrientes	0	81.860	74.937	88.153	60.646
<b>Capital de trabajo</b>	<b>(99.996)</b>	<b>(11.236)</b>	<b>(22.766)</b>	<b>(22.292)</b>	<b>(21.029)</b>
<b>Flujo de caja operativo</b>	<b>(108.257)</b>	<b>94.798</b>	<b>193.672</b>	<b>319.908</b>	<b>404.945</b>
<b>Flujo de caja de inversiones</b>					
Inversiones en activos fijos	(112.629)	(68.148)	(68.148)	(68.148)	(34.074)
<b>Flujo de caja de financiamiento</b>					
Patrimonio	120.000	0	0	0	0
Deuda	105.818	(21.192)	(24.370)	(28.026)	(32.230)
<b>Flujo disponible para dividendos</b>	<b>4.932</b>	<b>5.459</b>	<b>101.154</b>	<b>223.734</b>	<b>338.641</b>
<b>Dividendos</b>	0	0	(53.090)	(118.435)	(169.147)
	0%	0%	30%	40%	45%
<b>Flujo de caja del periodo</b>	<b>4.932</b>	<b>5.459</b>	<b>48.064</b>	<b>105.299</b>	<b>169.493</b>
Superávit / (Déficit) de efectivo – Acumulado	4.932	10.390	58.454	163.753	333.246
<b>"NTF" (necesidad de financiamiento)</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>
<b>Caja en exceso acumulativa</b>	<b>\$4.932</b>	<b>\$10.390</b>	<b>\$58.454</b>	<b>\$163.753</b>	<b>\$333.246</b>

## 2.5.4. ANÁLISIS DE RELACIONES FINANCIERAS: ÍNDICES APLICABLES A LA EMPRESA E INDUSTRIA, ADEMÁS DE VAN, TIR, PRI Y ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO

### A. INDICADORES FINANCIEROS

Desde la perspectiva de la compañía						
Flujos operativos	(364.245)	4.932	5.459	101.154	223.734	338.641
WACC	13,39%					
VAN	\$ 29.692					
TIR	15,5%					
Periodo de recuperación	<b>4 años y 10 meses</b>					
Desde la perspectiva del accionista						
Inversión y dividendos	(120.000)	0	0	53.090	118.435	169.147
Ke	20,93%					
VAN	\$ 30.801					
TIR	27,7%					
Periodo de recuperación	<b>4 años y 0 meses</b>					

### 2.6. IMPACTO ECONÓMICO, REGIONAL, SOCIAL, AMBIENTAL:

Impacto Económico: Accec S.A una empresa Ecuatoriana proporcionará en 5 años 50 fuentes de trabajo a mujeres Ecuatorianas, Generará ventas brutas de casi tres millones de dólares.

En cuanto en impacto social de la empresa Accec S.A de trabajará con madres solteras, que necesiten de una fuente de trabajo para que sus niños puedan tener un mejor futuro como educación y la correcta alimentación. En cuento el enfoque de trabajar con comunidades que puedan desarrollar accesorios, se les facilitará el conocimiento necesario en cuanto a diseño de productos, con este know how ellos podrán tener una mayor cobertura y aceptación para la venta de sus productos.

En el ámbito ambiental, vemos que nuestra empresa no generara mayo impacto ambiental, sin embargo manejaremos con cuidado los suministros de oficina, los empaques de nuestros productos, para que esté sean correctamente reciclados.

### **3. CONCLUSIONES**

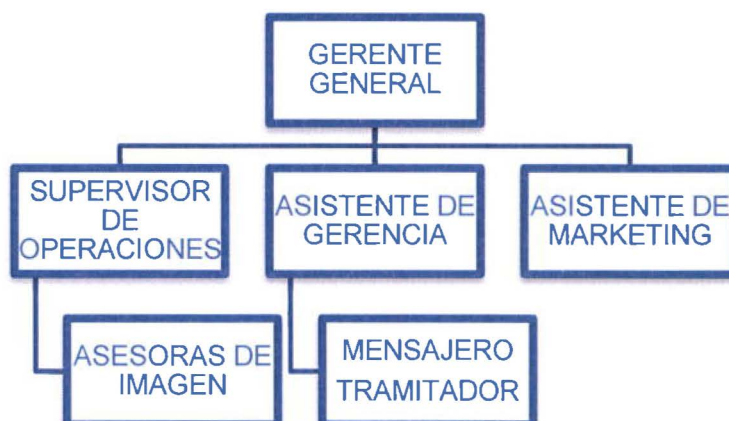
Como conclusiones podríamos destacar que este proyecto tendría un gran éxito, ya que contamos con el mercado necesario y una gran oportunidad de penetración en el mismo. Si nos enfocamos en ubicación de los locales, posicionamiento de marca, variedad calidad y precio de los productos que vamos a ofertar. En el aspecto financiero es sumamente importante alcanzar los márgenes planteados, para poder cubrir con los gastos de operatividad de los primeros años, ya que el gasto administrativo se comienza a diluir con el número de los locales que se aperturados.

#### 4. BIBLIOGRAFIA

1. Banco central del ecuador- balanza de pagos en-dic 2011;  
[www.bce.fin.ec/](http://www.bce.fin.ec/)
2. Banco central del ecuador- Ecuador en Cifras; [www.bce.fin.ec/](http://www.bce.fin.ec/)
3. Bettas Demodaran; <http://pages.stern.nyu.edu/>
4. Inec Censo Poblacional 2010; <http://www.inec.gov.ec>
5. Estudio de Bisutería en el Ecuador Marzo 2004: Proexport Colombia Y  
Banco Interamericano de Desarrollo- Fondo Multilateral de Inversión  
(BID-FOMIN)
6. Superintendencia de Compañías; [www.supercias.gov.ec](http://www.supercias.gov.ec)
7. Aduana del Ecuador, [www.aduana.gov.ec](http://www.aduana.gov.ec)
8. Datanálisis; Informe Final de estudio de centros comerciales quito- 2007

## 5. ANEXO

### ANEXO 1 (ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL)



### ANEXO 2 (ANÁLISIS DE MERCADO)

ANÁLISIS DEL MERCADO		
MEJERES EN EL ECUADOR		7305816
de 25 a 29	8,30%	606383
de 30 a 34	7,40%	540630
de 40 a 44	6,50%	474878
de 35 a 40	5,70%	416432
<b>TOTAL MUJERES DE 20 A 40 AÑOS</b>		<b>1621891</b>
NIVEL SOCIO ECONOMICO A	1,90%	30816
NIVEL SOCIOECONOMICO B	11,20%	181652
<b>TOTAL MUJERES 25 A 40 AÑOS NSE AB</b>		<b>212468</b>
URBANOS	63,00%	133855
<b>TOTAL MUJERES DE 20 A 40 AÑOS NSE AB URBANAS</b>		<b>133855</b>
GUSTO POR LA MODA	82%	109761
GASTO PROMEDIO ANUAL EN BISUTERIA	\$ 38	\$ 4.170.912
GASTO PROMEDIO ANUAL EN OTROS ACC	\$ 66	\$ 7.244.215
		\$
<b>MERCADO TOTAL</b>		<b>11.415.126,84</b>
Market Share en 5 años		14%

### ANEXO 3 (ANÁLISIS FODA)

ANÁLISIS FODA	
Fortalezas	Oportunidades
<p>Manejo de category management en locales para rentabilizar cada m2</p> <p>Conocimiento de compras y gustos del consumidor</p> <p>Manejo logístico de importaciones y consolidación de productos</p> <p>Productos adecuados para el mercado ecuatoriano</p> <p>Conocimiento del consumidor</p>	<p>Crecimiento del Mercado</p> <p>Tendencia de las Ecuatorianas hacia producto de moda</p> <p>Mercado en desarrollo todavía hay un nivel de competencia bajo</p>
Debilidades	Amenazas
<p>Alta inversión para ubicarse en centros comerciales, limita el crecimiento de locales</p> <p>Falta de disponibilidad de locales en centros comerciales con las características necesarias</p> <p>Falta de posicionamiento de la Marca</p>	<p>Nuevas políticas del gobierno en cuanto a temas de importación (aranceles, cuotas)</p> <p>Nuevas políticas de salida de divisas</p> <p>Entrada de nuevas franquicias- en este rubro</p> <p>Falta de producción local</p>

#### ANEXO 4 (EMPAQUE DE PRODUCTO)



#### ANEXO 5 (PRESUEPUESTO DE MARKETING)

Presupuesto de Marketing CAMIA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAMPAÑA EXPECTATIVA Y LANZAMIENTO	\$ 7.600	\$ 5.240	\$ 2.620	\$ 5.240	\$ 5.240
MARKETING DIGITAL	\$ 16.850	\$ 12.550	\$ 11.350	\$ 12.550	\$ 12.550
ACTIVIDADES BTL	\$ 2.500	\$ 10.000	\$ 11.500	\$ 12.500	\$ 13.500
CANJES PROMOCIONALES	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 4.200	\$ 4.200	\$ 4.800
ATL	\$ -	\$ 3.000	\$ 6.000	\$ 9.000	\$ 18.000
INSERTOS ESTADOS DE CUENTA	\$ 5.200	\$ 2.600	\$ 3.600	\$ 4.600	\$ 4.600
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 35.150</b>	<b>\$ 36.390</b>	<b>\$ 39.270</b>	<b>\$ 48.090</b>	<b>\$ 60.690</b>

## ANEXO 6 (VENTAS PROYECTADAS PARA UN LOCAL NUEVO)

Ventas Proyectadas para un Local Nuevo								
Transacciones promedio por día		65						
Valor promedio de la transacción		\$8,75 sin iva						
Mes	Días	Transacciones promedio diarias	Variación % transacciones	Transacciones mensuales	Valor promedio por transacción	Variación % transacción promedio	Ventas promedio diarias	Ventas mensuales
Enero	31	35		1.085	\$8,75		\$306,25	\$9.494
Febrero	28	40	15,00%	1.127	\$8,75	0,00%	\$352,19	\$9.861
Marzo	31	47	18,00%	1.472	\$8,75	0,00%	\$415,58	\$12.883
Abril	30	57	20,00%	1.710	\$8,75	0,00%	\$498,70	\$14.961
Mayo	31	77	35,00%	2.385	\$8,93	2,00%	\$686,71	\$21.288
Junio	30	65	0,00%	1.950	\$8,75	0,00%	\$568,75	\$17.063
Julio	31	65	0,00%	2.015	\$8,75	0,00%	\$568,75	\$17.631
Agosto	31	65	0,00%	2.015	\$8,75	0,00%	\$568,75	\$17.631
Septiembre	30	65	0,00%	1.950	\$8,75	0,00%	\$568,75	\$17.063
Octubre	31	65	0,00%	2.015	\$8,75	0,00%	\$568,75	\$17.631
Noviembre	30	65	0,00%	1.950	\$8,75	0,00%	\$568,75	\$17.063
Diciembre	31	111	70,00%	3.426	\$9,63	10,00%	\$1.063,56	\$32.970
Total Año				23.100				\$205.539

## ANEXO 7: VENTAS PROYECTADAS ANUALES

PROYECCION DE VENTAS ANUALES					
DATOS OPERATIVOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número total de locales	3	5	6	8	10
Locales Nuevos	3	2	1	2	2
Tickets por año locales nuevos	69.300	47.124	47.124	47.124	24.024
Tickets por año locales maduros		79171	131257	183343	235429
Total tickets locales	69.300	126.295	178.381	230.467	259.453
Crecimiento transacciones por año		4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
Implícito ticket promedio	\$8,75	\$9,36	\$10,02	\$10,72	\$11,47
Crecimiento anual en ticket promedio		7,00%	7,00%	7,00%	7,00%
Área promedio por locales	25	25	25	25	25
Área total de locales	75	125	150	200	250
<b>Total ventas netas</b>	<b>\$ 606.375</b>	<b>\$ 1.182.434</b>	<b>\$ 1.786.996</b>	<b>\$ 2.470.402</b>	<b>\$ 2.975.784</b>
<b>Crecimiento en Ventas por local</b>		<b>17,00%</b>	<b>7,95%</b>	<b>7,52%</b>	<b>8,41%</b>



## ANEXO 8: CRONOGRAMA OPERATIVO

ORDEN	ACTIVIDAD	SEMANA1	SEMANA2	SEMANA3	SEMANA4	SEMANA5	SEMANA6	SEMANA7	SEMANA8	SEMANA9	SEMANA10	SEMANA11	SEMANA12	SEMANA13	SEMANA14	SEMANA15
1	Búsqueda de locales 20 m2	■														
2	Definición de ubicación de los locales			■												
3	Firma del Contrato de locales					■										
4	Compra de productos para los locales						■									
5	Diseño de layout locales							■								
6	Diseño de propuesta de vitrinaje y diseño del locales								■							
7	Definición de fechas de Apertura de locales									■						
8	Codificación de mercadería lista para ir a locales										■					
9	Re adecuación de local trabajos en el locales										■					
10	Instalación de cajas registradoras														■	
11	Instalación de software de facturación locales														■	
12	Despacho mercadería													■		
13	Percheo de mercadería del locales														■	
14	Instalación de Material POP														■	
15	Apertura del local															■

## ANEXO 9: FLUJO DEL PROCESO



## ANEXO 10: INVERSIÓN TECNOLÓGICA LOCAL NUEVO

INVERSIÓN TECNOLÓGICA PARA UN LOCAL NUEVO			
EQUIPOS	CANTIDAD	VAL. UNIT.	VAL.TOTAL
CPU	1	586,00	586
MONITOR	1	100,00	100
LECTOR TARJETAS	0	49,00	0
LECTOR PISTOLA LS-2208	1	140,00	140
LECTOR FIJO LS-7708	0	315,00	0
IMPRESORA EPSON TMH-5000	0	599,00	0
IMPRESORA MATRICIAL	1	100,00	100
IMPRESORA ZEBRA	0	412,00	0
SISTEMA	1	1.000,00	1.000
PATCH CORD 3"	2	8,00	16
PATCH CORD 7"	2	16,00	32

INVERSION TOTAL POR LOCAL

\$1.974,00

## ANEXO 11: MIX DE CATEGORÍAS

Categorías	Participación
Aretes	16%
Collares	12%
Pulseras	8%
Anillos	4%
Billeteras	8%
Acc Cabello	11%
Pañuelos	8%
Bufandas	8%
Carteras	8%
Bolsos	6%
Sombreros	3%
Gafas	4%
Cinturones	4%

## ANEXO 12: GASTOS DE ARRANQUE

Gastos de arranque	
Registro Marca	\$ 200
Constitución Compañía	\$ 2.500
Inversión locales año 1	\$ 102.222
Inversión Oficina	\$ 10.407
inventario inicial	\$ 64.474
viaje compra inicial	\$ 2.800
Campaña Lanzamiento Marketing	\$ 6.200
Sueldos	\$ 30.442
Capital de trabajo	\$ 25.000
	<b>\$ 244.245</b>

## ANEXO 13: GASTOS DE PERSONAL-MES

RUBRO	Gerente general	Asistente de gerencia	Asistente de marketing	Bodeguero	Asesoras Locales	Supervisor de locales
SUELDO BASE	S/. 2.000,00	S/. 750,00	S/. 750,00	S/. 292,00	S/. 350,00	S/. 550,00
RV 15%					S/. 52,50	S/. 82,50
DECIMO 3ero	S/. 167	S/. 63	S/. 63	S/. 24	S/. 34	S/. 53
DECIMO 4to	S/. 24	S/. 24	S/. 24	S/. 24	S/. 24	S/. 24
FONDO DE RESERVA	S/. 167	S/. 62	S/. 62	S/. 24	S/. 34	S/. 53
APORTE PATRONAL	S/. 243	S/. 91	S/. 91	S/. 35	S/. 49	S/. 77
VACACIONES	S/. 167	S/. 63	S/. 63	S/. 24	S/. 29	S/. 46
UNIFORME		S/. 5	S/. 5	S/. 5	S/. 5	S/. 5
AGUINALDO NAVIDEÑO	S/. 4	S/. 4	S/. 4	S/. 4	S/. 4	S/. 4
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 2.771</b>	<b>S/. 1.062</b>	<b>S/. 1.062</b>	<b>S/. 434</b>	<b>S/. 581</b>	<b>S/. 894</b>

## ANEXO 14: GASTOS DE PERSONAL OPERATIVO-ANUAL

Gasto salarios operativos año 1					
Gasto salarios operativos año 1	Año 1	Año 2	Año3	Año4	Año5
# de locales	3	5	7	9	10
# Personal por local	4	4	4	4	4
Gasto mensual promedio por persona	\$ 581	\$ 604	\$ 628	\$ 654	\$ 680
Gasto mensual por local	2.324	2.417	2.514	2.614	2.719
Gasto mensual todos los locales	6.972	12.085	17.595	23.527	27.187
Gasto anual por local	27.887	29.003	30.163	31.370	32.624
<b>Gasto anual por números de locales</b>	<b>83.662</b>	<b>145.014</b>	<b>211.141</b>	<b>282.326</b>	<b>326.243</b>
<b>Gasto salarios Supervisores</b>					
# de locales	3	5	7	9	10
Supervisores requeridos	1	2	2	2	3
Gasto mensual promedio por persona	\$891,93	\$927,61	\$964,71	\$1.003,30	\$1.043,43
Gasto mensual supervisores	892	1.855	1.929	2.007	3.130
<b>Gasto anual por supervisores</b>	<b>10.703</b>	<b>22.263</b>	<b>23.153</b>	<b>24.079</b>	<b>37.564</b>
<b>Total gastos sueldos operativos</b>	<b>94.365</b>	<b>167.277</b>	<b>234.294</b>	<b>306.405</b>	<b>363.807</b>

## ANEXO 15: GASTOS DE PERSONAL ADMINISTRATIVO-ANUAL

Gasto salarios Administrativos					
Servicios administrativos	Año 1	Año 2	Año3	Año4	Año5
Gasto promedio año	63.949	71.623	80.217	89.843	100.625