

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL (ESPOL)**  
**INSTITUTO DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y ECONÓMICAS (ICHE)**  
**ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

**“PROYECTO DE MARKETING PARA LA CORSETERÍA DREHER”**

Proyecto de Graduación previo a la obtención del título de Economista con mención  
en Gestión Empresarial, especialización Marketing

Autora:

Lorena Campoverde Illingworth

**Guayaquil-Ecuador 2003**

A Dios que a pesar de mis errores me ha premiado  
convirtiendo mis más grandes sueños en realidad.

A mi madre por su apoyo  
y por darme la libertad en la toma de mis decisiones.

A mi padre por escucharme y aconsejarme.

A mis queridos compañeros, en especial Susan y Carlos,  
por haber hecho felices mis clases y  
por brindarme su amistad incondicional.

A mi abuelita Rita por sus eternas enseñanzas.

A Rogelio.

## DECLARACIÓN EXPRESA

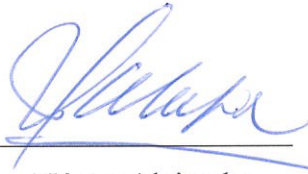
La responsabilidad de este proyecto me corresponde exclusivamente y el patrimonio intelectual del mismo a la Escuela Politécnica del Litoral.

*Lorena Campoverde*

---

Lorena Campoverde Illingworth

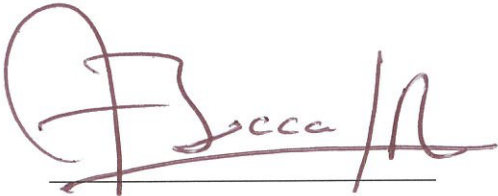
## TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



Ing. Néstor Alejandro  
Presidente del Tribunal



Ing. Bolívar Pástor  
Director de Tesis



Msc. Federico Boca  
vocal

Msc. Ma. Elena Romero  
vocal



CIB - ESPOL

## ÍNDICE GENERAL

### “PROYECTO DE MARKETING PARA LA CORSETERÍA DREHER”

I.	INTRODUCCIÓN .....	8
1.1	Antecedentes .....	8
1.2	Definición del proyecto.....	9
1.3	Objetivos del proyecto .....	9
1.4	Justificación del proyecto.....	10
II.	SOBRE EL ENTORNO.....	11
2.1	Análisis situacional del macro entorno económico, legal y cultural.....	11
2.1.1	Macro entorno económico.....	11
2.1.2	Macro entorno legal .....	16
2.1.3	Macro entorno cultural.....	17
2.2	Análisis situacional del micro entorno del mercado de corsés .....	18
III.	ESTUDIO DE MERCADO .....	20
3.1	Metodología de la investigación .....	20
3.2	Resultados de la investigación exploratoria.....	22
3.2.1	Análisis situacional de la Corsetería Dreher .....	22
3.2.1.1	Estructura de la empresa .....	23
3.2.1.2	Sobre los productos que comercializa.....	23
3.2.1.3	Problemas que tiene .....	27
3.3	Resultados de la investigación descriptiva.....	28
3.3.1	Análisis situacional del consumidor.....	28

3.3.1.1 Perfil del consumidor .....	28
3.3.1.2 Razones para demandar el producto .....	31
3.3.1.3 Comportamiento de compra.....	31
3.3.1.4 Calificación del producto .....	34
3.3.15 Expectativas del consumidor.....	38
3.4 Demanda potencial.....	43
3.5 Análisis de la competencia.....	45
3.5.1 Análisis de Porter .....	46
3.5.1.1 Competidores potenciales .....	46
3.5.1.2 Proveedores de materiales.....	47
3.5.1.3 Competencia.....	47
3.5.1.4 Sustitutos .....	48
3.6 Análisis FODA.....	48
3.6.1 Fortalezas .....	48
3.6.2 Oportunidades .....	49
3.6.3 Debilidades.....	49
3.6.4 Amenazas .....	50
3.7 Lo que se debe mantener y lo que se debe cambiar .....	51
IV. PLAN DE MERCADEO .....	52
4.1 Plan estratégico .....	52
4.1.1 Misión .....	52
4.1.2 Visión .....	53
4.1.3 Objetivos generales y específicos .....	53
4.1.4 Posicionamiento .....	55
4.1.5 Segmentación y mercado objetivo .....	56
4.1.6 Estrategias de mercadotecnia .....	57
4.1.6.1 Estrategias según el ciclo de vida del producto .....	58
4.1.6.2 Estrategias según Porter .....	59

4.1.6.2.1 Estrategias para lograr la diferenciación .....	62
4.1.6.3 Estrategias de crecimiento.....	64
4.2 Plan operativo.....	65
4.2.1 Las cuatro P's.....	66
4.2.1.1 Producto .....	67
4.2.1.2 Precio .....	74
4.2.1.3 Plaza.....	76
4.2.1.4 Promoción (Comunicación).....	78
4.2.1.4.1 Publicidad.....	80
4.2.1.4.2 Promoción de ventas .....	82
4.2.1.4.3 Relaciones públicas.....	84
4.2.1.4.4 Merchandising.....	85
4.2.1.4.5 Mercadeo directo.....	86
4.2.1.4.5.1 Mercadeo por correo .....	86
4.2.1.4.5.2 Telemercadeo .....	87
4.2.1.4.5.3 E-commerce .....	88
4.3 Cronograma de la implementación .....	90
4.4 Presupuesto del plan de mercadeo .....	90
V. ESTUDIO TÉCNICO .....	92
5.1 Ámbito del estudio técnico .....	92
5.1.1 Descripción y valoración de equipos .....	92
5.1.2 Capacidad de producción y demás aspectos concernientes .....	93
5.1.3 Insumos necesarios para la producción de un corsé.....	95
VI. ESTUDIO ECONÓMICO .....	96
6.1 Ámbito del estudio económico .....	96
6.2 Presupuestos de ingresos, costos y gastos de la empresa sin el proyecto .....	97

6.3 Presupuestos de ingresos, costos y gastos del proyecto .....	99
6.4 Inversión y capital de trabajo .....	99
6.5 Financiamiento .....	100
6.6 Resultados y situación financiera estimados.....	102
6.6.1 Estados de pérdidas y ganancias .....	102
6.6.2 Flujos de caja .....	102
6.6.3 Balances general .....	102
6.7 Punto de equilibrio .....	102
VII. EVALUACIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA.....	105
7.1 Tasa mínima de retorno (TMAR) .....	105
7.2 Valor actual neto (VAN).....	106
7.3 Tasa interna de retorno (TIR).....	107
7.4 Análisis de sensibilidad.....	107
VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	110
NOTAS .....	113
ANEXOS .....	114
BIBLIOGRAFÍA .....	154

## I. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Antecedentes

El corsé es una prenda íntima que usan las mujeres para ajustarse el cuerpo. Según el diccionario Salvat, el corsé “es una prenda interior femenina muy ceñida al cuerpo desde debajo del pecho hasta las ingles”. El corsé ortopédico es aquel que se usa para corregir desviaciones de la columna. Estos artículos están relacionados a la estética y a la salud, al igual que los sostenes.

El uso de corsés se remonta a la edad media. Por aquella época, las mujeres se ceñían el pecho. En el siglo XX, el cine ayudó a consagrar la moda de cinturitas al estilo Marilyn Monroe. En la década de los 60's, la influencia de la mujer estadounidense que se liberaba del sostén no tuvo tanta acogida en nuestro medio porque la mujer latina siempre quiere estar bien presentada. Actualmente el prototipo de belleza femenina es el de la mujer delgada pero bien formada.

La Corsetería Dreher fue fundada hace 70 años por Benjamín Dreher y Ana Börger, emigrantes alemanes. Cuatro generaciones de la familia Dreher han manejado la empresa que ha estado a la vanguardia en el mercado de corsés. Sin embargo, en los últimos años su crecimiento no ha sido tan promisorio como lo fue en el pasado y se

encuentra en un período de estancamiento a pesar de que produce artículos de gran calidad.

Puede ser que debido a que siempre se registraron utilidades, sus propietarios no se plantearon la necesidad de innovarse y orientarse más al mercado.

Respecto a cómo se ha llevado el negocio a lo largo del tiempo, sus procesos se mantienen en cuanto al fondo; es la forma la que ha cambiado acorde al desarrollo de la tecnología. Sin embargo no existe un plan de mercadotecnia orientado al consumidor y diseñado para optimizar recursos.

## **1.2 Definición del proyecto**

El proyecto plantea la elaboración de un plan de marketing adecuado que permita en definitiva aumentar el valor de la empresa.

## **1.3 Objetivos del proyecto**

El objetivo general del proyecto es elaborar un plan de mercadotecnia factible de implementar y que esté realizado con creatividad, sentido común y acorde a los conceptos del marketing. Para ello será necesario conocer primero la empresa, el entorno y al consumidor para luego trazar las estrategias y diseñar el plan operativo que permitirá alcanzar los objetivos.

Para alcanzar el gran objetivo general, es necesario cumplir con los objetivos específicos implícitos que son:

- Conocer el entorno económico, legal y cultural.
- Conocer brevemente la historia de la Corsetería Dreher.

- Conocer los datos históricos de ventas y los procedimientos de producción.
- Determinar las falencias y fortalezas de la empresa.
- Definir las oportunidades y amenazas.
- Establecer los principales problemas que existan en la comercialización de los productos.
- Determinar el mercado objetivo.
- Conocer las características y expectativas del mercado objetivo.
- Determinar la demanda del producto del mercado objetivo.
- Establecer la estrategia de mercadeo.
- Definir un plan de mercadeo y de comunicación para la empresa.

#### **1.4 Justificación del proyecto**

La Corsetería Dreher, gracias al trabajo y dedicación con que fue manejada pudo obtener excelentes resultados durante mucho tiempo. Para superar el actual estancamiento es necesario diseñar e implementar un plan de marketing que permita recuperar el sitio que antes ocupaba.

Algunos de los productos que comercializa la Corsetería están en la etapa de declinación de su ciclo de vida. Será necesario determinar la conveniencia de variarlos de acuerdo a las nuevas tendencias del mercado para relanzarlos o, en caso de inconveniencia, eliminarlos.

Por otro lado, la Corsetería elabora excelentes productos que no son suficientemente conocidos en el medio. Para este tipo de productos, el proyecto de marketing hará énfasis en el cuarto elemento del marketing mix, esto es, la promoción.

Si la Corsetería Dreher implementa un plan de marketing correctamente elaborado, las posibilidades de mejorar los resultados financieros aumentan; si no lo hace, podría suceder que el actual estancamiento se convierta en declinación.

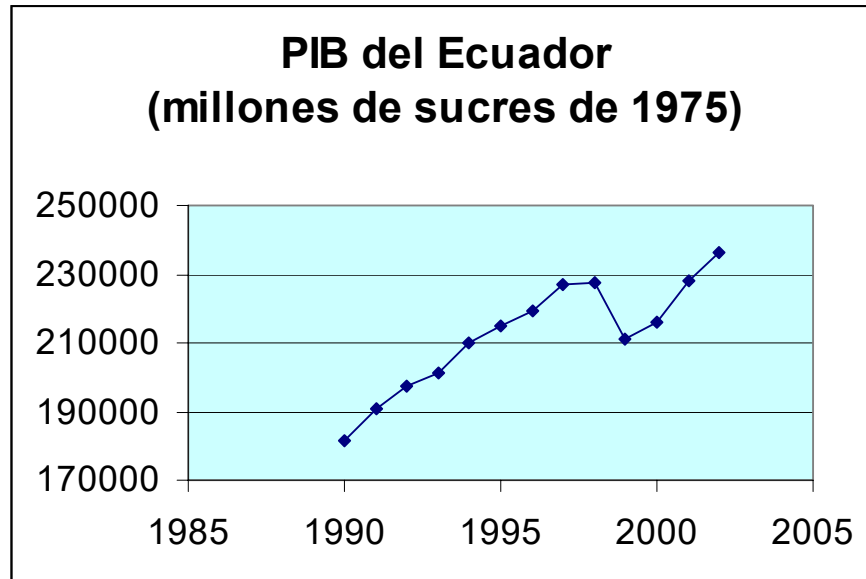
## **II. SOBRE EL ENTORNO**

### **2.1 Análisis situacional del macro entorno económico, legal y cultural**

#### **2.1.1 Macro entorno económico**

Para analizar la situación del macro entorno económico del país revisaremos los principales indicadores económicos y las opiniones de conocidos analistas.

El Producto Interno Bruto de nuestro país registró en el 2001 su mayor tasa de variación anual: 5.6%. En 1999 se registró la menor: -7.3%. El siguiente gráfico muestra el PIB del Ecuador de la última década.



Fuente: Banco Central del Ecuador

En el 2000 se adoptó al dólar como moneda oficial del país. Algunos precios aún no han logrado estabilización. Los resultados de la dolarización aún son cuestionados por diferentes sectores y últimamente, debido a la crisis argentina se ha manoseado el tema.

Con la dolarización, se pretendía, entre otros, bajar la inflación. En el 2000 había alcanzado un récord histórico de 91%. En el 2001 la inflación acumulada fue de 22,4%. Hasta febrero del 2002, la inflación acumulada llegó a 2,8% y, según Roberto Sáenz, director regional del INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos), se espera que la proyección para el 2002 sea de un dígito.

Luis Iturralde, ex ministro de Finanzas, opina que las metas respecto a la inflación son difíciles de lograr debido a que el 2002 es un año electoral, por la amenaza del fenómeno El Niño y la expectativa de los consumidores respecto a la economía dolarizada. El ex ministro opina que el Gobierno debe frenar el gasto público.

Según el INEC, el Índice de Precios al Consumidor Urbano (IPCU) en el mes de octubre del 2002 registró una variación de 0.65%; la variación anual fue de 10.70% (Guayaquil 6.4%) y en lo que va del año 8.23%. El costo de la Canasta Familiar Básica, en octubre del 2002, fue de \$ 346.14 y el de la Canasta Familiar Vital fue de \$ 261.59. El Índice de Precios al Productor (IPP), del mes de octubre del 2002, fue de -1.79%, la variación anual fue de 14,86% y en lo que va del año 17.61%.

Según la Encuesta de Mercado Laboral Ecuatoriano, en septiembre del 2002, la tasa de ocupación global, de la Población Económicamente Activa (PEA) de la ciudad de Guayaquil, fue de 90.8%, por tanto la de desocupación total fue de 9.2%. La tasa de ocupación adecuada fue del 50% y la de subocupación fue de 40.8%.

A abril del 2002, las tasas de interés se ubicaron en: 14,19% la activa referencial, 4,99% la pasiva referencial, 23,13% la convencional y 1,44% la interbancaria. Al 29 de septiembre del 2002, las tasas de interés referenciales nominales en dólares fueron: Básica del Banco Central, 5.17; Pasiva, 5.17; Activa 13.52; Legal, 14.14 y Máxima Convencional, 21.21. El Impuesto al Valor Agregado vigente es de 12%.

La Agencia de Garantía de Depósitos, AGD, continúa realizando incautación de los bienes de los banqueros de la banca cerrada (incautó diario El Telégrafo, haciendas, etc.). Quizás nunca se sepa con exactitud los montos que cuantifican la pérdida de la banca cerrada. En febrero del 2001, el gerente del Banco Central, Leopoldo Báez, señalaba que la banca pública “registró en el 2000 pérdidas por 151 millones de dólares. Los bancos cerrados y en manos de la Agencia de Garantía de Depósitos (AGD) perdieron 442 millones”.

La corrupción en la banca continúa, pues los seis bancos que pasaron a la AGD (Agencia de Garantía de Depósitos), entre enero de 1999 y 30 de septiembre del 2001, cobraron a sus clientes más de 20 millones de dólares por créditos con fondos de la CFN (Corporación Financiera Nacional) y sin embargo esos cobros no fueron transferidos a la CFN, a pesar que estos dineros ya tenían el carácter de públicos. Otra manera de corrupción es el maquillaje de los estados financieros de los bancos; por ejemplo, haciendo caso omiso de la disposición que prohíbe utilizar la reserva por revalorización en cualquier cosa que no sea la absorción de pérdidas, las revalorizaciones las contabilizan como utilidad. Con estas movidas contables logran subir el patrimonio técnico lo que además puede inducir a error a los inversionistas. La inversión extranjera bajó un 76% durante el primer trimestre del 2002 si se la compara con el mismo período del 2001.

Al 28 de noviembre del 2002, día en que se cumplieron 4 años de creación de la AGD, esta agencia debe más de 117 millones de dólares a los clientes.

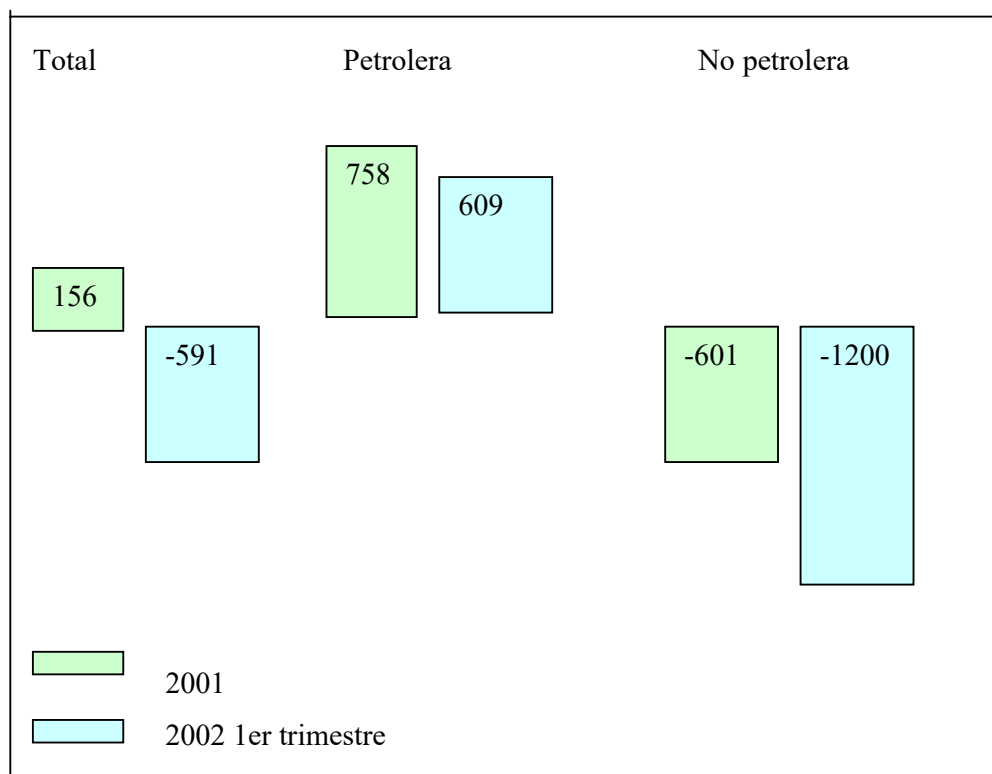
Las remesas que llegan al Ecuador provenientes de los miles de ecuatorianos que decidieron ganarse la vida en otros países ascendieron, en el 2001, a 1415 millones de dólares, constituyendo el segundo rubro de ingresos para el país.

En este breve análisis no podemos dejar de mencionar que el Sector Público ecuatoriano se lleva una gran porción del PIB, pues el Estado además de cubrir su Presupuesto, paga a las Entidades Autónomas, a las Prefecturas y Municipios y, por último, cubre el presupuesto de los Bancos del Estado. El Sector Público como porcentaje del PIB podría llegar a estimárselo en más del 70%.

Analistas como Walter Spurrier ven con optimismo la situación del país por las expectativas del nuevo petróleo. Otros analistas, como Omar Maluk, piensan que la salida del Ecuador está en la agroindustria.

El déficit de la balanza comercial preocupa a los ecuatorianos pues asciende a 591 millones de dólares. Las importaciones han subido dramáticamente. Según el Banco Central (tomado de diario Expreso, 17 de julio del 2002) las cifras de la balanza comercial son:

BALANZA COMERCIAL DE ECUADOR (en millones de dólares)



En septiembre del 2002, la balanza comercial registró un saldo de -68 millones de dólares.

Para Franklin Proaño, analista económico del Instituto de Investigaciones Estadísticas de la Universidad Católica de Quito, “un freno a las importaciones, sobre todo de bienes de consumo suntuarios, será elevar las tasas arancelarias de manera que se proteja la producción nacional”.

Con la dolarización, el país perdió competitividad. Perdemos dólares al tener un déficit en la balanza comercial. Las remesas salvan en algo la situación. Ya no tenemos la maquina de emitir billetes, emisión que creaba inflación; con el dólar los índices de inflación no deberían superar el 4% pero esto no sucede.

Los Estados Unidos atraviesan una crisis económica y de credibilidad. El dólar, el 25 de julio del 2002, se cotizó por debajo de la paridad del euro. También se ha devaluado frente al yen pero en menor escala. Las implicaciones de la devaluación del dólar serán sobre todo comerciales, pues el 38% de las exportaciones se dirige a Estados Unidos. Podría haber una reducción de las remesas de los emigrantes, ya que una recesión marginaría a la mano de obra latina. Todo esto agravaría más la situación de la balanza de pagos.

### **2.1.2 Macro entorno legal**

El aspecto legal está presente en todas las actividades comerciales, tanto si el producto es nacional o si es importado.

El Código Civil, el Código de Comercio, el Código del Trabajo y demás regulaciones, constituyen el marco legal para el desenvolvimiento de los negocios. Las tarifas arancelarias también juegan un papel importante cuando se analizan productos o materiales importados.

Consideramos que también es importante definir si existen o no barreras de entrada para quien quisiera incursionar en el mundo de la corsetería. Poner una corsetería no es cuestión de comprar unas máquinas y conseguir unos moldes; se trata de elaborar corsés que respondan a ciertas condiciones. Se debe conocer mucho, por ejemplo acerca de patologías de columna vertebral como la

escoliosis. Podemos afirmar que las barreras que existen no son legales sino relativas al know how.

No revisaremos las leyes contenidas en los códigos mencionados porque sería apartarnos del enfoque que debe tener este breve análisis. Lo relevante es definir si existe el marco legal para el funcionamiento de la empresa y si las leyes se aplican siempre con justicia en nuestro medio. Lo primero sí se da pero, lamentablemente, lo segundo no. Si por ejemplo un empleado inicia un juicio laboral a la empresa, independientemente de quién tenga la razón, el caso se resolverá posiblemente a favor de quien haya “aceitado” al juez.

La corrupción campea por todos lados. Es poco lo que la Comisión Contra la Corrupción puede hacer. El sistema está putrefacto.

### **2.1.3 Macro entorno cultural**

El macro entorno cultural del país respecto al uso de corsés ha ido cambiando a lo largo del tiempo. El cambio está relacionado a algunos factores: economía, moda, mentalidad, influencia de otras culturas, desarrollo de la tecnología y de las telecomunicaciones, etc.

Para los corsés ortopédicos el cambio se relaciona más con los avances en medicina y en tecnología y con el poder adquisitivo del consumidor.

Cada vez más personas tienen acceso a asistencia médica y a herramientas de diagnóstico. En lo que a columna vertebral se refiere, por ejemplo, hace unas décadas no había especialistas en la ciudad. Las personas con escoliosis tenían que buscar un tratamiento en el exterior y, si no contaban con los recursos económicos para ello, tenían que resignarse a la idea de que sus cuerpos se vayan

deformando. Hoy las cosas han cambiado y los pacientes pueden adquirir aparatos y corsés para aliviar sus males.

En lo que respecta a corsés estéticos, el comportamiento del consumidor ha sufrido altibajos. En la edad media, las mujeres ceñían sus cuerpos con ajustadas prendas. Para hablar de épocas no tan remotas, en los años 50's estuvo de moda la figura femenina bien torneada y con escasa cintura. Para lograr estos parámetros, muchas mujeres recurrían al uso de la faja, del cinturete o del corsé. Por los años 60's la moda fue más cómoda. Hoy en día muchas mujeres usan corsés para lucir mejor su silueta.

Sin embargo el asunto más relevante cuando se analiza el aspecto cultural es establecer si hay o no la cultura en nuestro medio. Esto quedará mejor esclarecido en el estudio de mercado, pero anticipamos que sí existe la cultura y/o la predisposición. Quizás la mujer ecuatoriana no tenga una marcada cultura para la ropa interior en general; esto es, que más le interesa invertir en lo que se ve que en lo que no ve. Esto es interesante porque el corsé, a pesar que no se ve, hace que la ropa externa, que sí se ve, luzca mucho mejor.

Por otro lado, los ecuatorianos, en especial los costeños somos noveleros e imitadores y la influencia extranjera es muy marcada. Si se presenta Shaquira con corsé en un concierto muchas mujeres querrán usar uno similar.

## **2.2 Análisis situacional del micro entorno del mercado de corsés**

Los participantes del mercado de corsés son de manera directa los proveedores, los productores, los comercializadores y los consumidores. De manera indirecta también participan los médicos, los entrenadores deportivos, los diseñadores de la moda, personajes que sean símbolos, etc. etc.

Actualmente la única corsetería de la ciudad de Guayaquil es la Corsetería Dreher, sin embargo no son los únicos que comercializan corsés dado que hay lugares que venden corsés importados.

Los corsés ortopédicos de Corsetería Dreher son únicos y proporcionan alivio a muchos clientes.

La Corsetería Dreher es una pequeña industria y como tal no sería relevante analizar su aporte a la economía del país.

### III. ESTUDIO DE MERCADO

#### 3.1 Metodología de la investigación

El estudio de mercado es el pilar de todo análisis situacional. Hemos realizado investigación exploratoria e investigación descriptiva.

La investigación exploratoria consiste en reunir información preliminar que permite definir el problema. Para llevarla a cabo, conversamos mucho con los propietarios y con el personal de Corsetería Dreher. También realizamos entrevistas a personas relacionadas con el mercado de corsés.

La investigación descriptiva, como lo dice su nombre, describe elementos situacionales o conductuales. Para la obtención de la información pertinente decidimos valernos de las encuestas pues son el medio más adecuado para reunir información de este tipo.

Elaboramos dos cuestionarios: uno para consumidores y otro para “referidores” (médicos, terapeutas, entrenadores, etc.). Las preguntas son directas, básicamente estructuradas y cerradas. Los cuestionarios respectivos constan en la sección de anexos. El contacto con los consumidores fue realizado de manera personal. Las

encuestas a los “referidores” las realizamos con visitas personales, por medio del fax o a través del correo electrónico.

Para diseñar una muestra se deben tomar tres decisiones: el tamaño de la muestra (a cuántos encuestar), la unidad de la muestra (a quién encuestar) y el procedimiento que seguirá la muestra (cómo elegir al encuestado). Para hallar el número de la muestra, para una población finita, aplicamos la siguiente fórmula:

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

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

e = margen de error (del 5%)

Para la encuesta al “referidor”, nuestra población era finita: 293 cirujanos generales, 108 traumatólogos ortopédicos, 7 cirujanos vasculares, 68 cirujanos plásticos y 56 urólogos. Al aplicar la fórmula anterior, con un margen de error del 5%, para un universo de 532, obtenemos  $n = 229$ .

Para las encuestas del consumidor, consideramos a la población como infinita. Para hallar el número de la muestra, para una población infinita,  $> 100.000$  unidades, aplicamos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{1}{e^2}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

e = margen de error (del 5%)

Tenemos n = 400

El margen de confianza para ambas ecuaciones es de 95.5% y una probabilidad del 50% (P = Q, 2 SIGMA), que son los habituales en este tipo de encuestas.

Al aplicar ambas fórmulas hemos considerado un margen de error del  $\pm 5\%$  que es el error máximo si se quiere evitar sesgo en los resultados.

La unidad de la muestra para la encuesta al “referidor”, es cualquier persona que ejerza las especialidades en medicina antes mencionadas en Guayaquil. La unidad de la muestra para la encuesta al “consumidor”, es una mujer que viva en Guayaquil, de 18 a 60 años, nivel socio económico medio y alto.

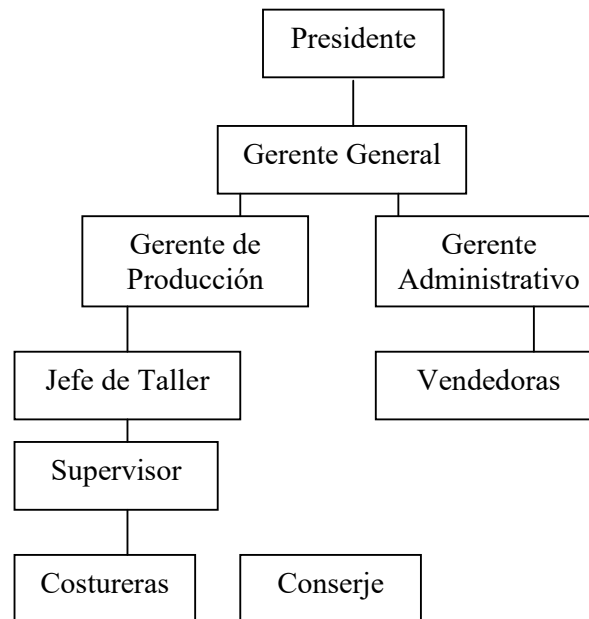
Tabulamos las encuestas realizadas con ayuda del programa Excel. Los cuadros estadísticos constan en la sección de los anexos. En este capítulo usaremos las informaciones primaria y secundaria obtenidas de las encuestas y de la investigación preliminar, respectivamente.

### **3.2 Resultados de la investigación exploratoria**

#### **3.2.1 Análisis situacional de la Corsetería Dreher**

### 3.2.1.1 Estructura de la empresa

El siguiente esquema muestra la estructura de Corsetería Dreher.



Corsetería Dreher es una micro empresa familiar. El local principal está ubicado en el casco comercial de la ciudad de Guayaquil. La sucursal está ubicada en el Centro Comercial Las Vitriñas. Funcionan de 9:00 a 13:00 y de 14:00 a 18:00. Corsetería Dreher consta de un departamento de producción y de un departamento administrativo financiero. La mayoría de los empleados tiene muchos años en la empresa y son expertos en la materia. El departamento productivo funciona en un taller ubicado en los altos del local principal.

### 3.2.1.2 Sobre los productos que comercializa

Clasificaremos los productos que comercializa Corsetería Dreher en:

### Sostenes

Fajas y corsés: ortopédicos y estéticos

Accesorios: copas, varillas, medias

Artículos deportivos: muñequeras, rodilleras, tobilleras, suspensorios, musleras, etc.

Artículos ortopédicos: fajas, corsés, muñequeras, rodilleras, tobilleras, zapatos, plantillas, cojines, pañales, collares, muletas, bastones, prótesis de mama, férulas, etc.

Los artículos denominados deportivos pueden ser ortopédicos y viceversa. Los denominamos deportivos porque quienes los demandan practican algún deporte.

La gran mayoría de los productos que ofrece Corsetería Dreher son de fabricación propia. Los materiales son nacionales e importados. Las telas son importadas cada 6 meses. Compran en Quito materiales nacionales como elásticos. Ciertos artículos ya elaborados los compran cada 15 o 30 días, como las rodilleras articuladas.

Los productos y sus precios de venta al público son:

Fajas post-operatorias: de \$ 7 a \$ 13

Fajas para problemas específicos (hernias, descenso, etc.): \$ 15

Faja materna: \$ 12

Faja lumbo sacro: \$ 30

Faja dorso lumbo sacro: \$ 34

Faja lumbo maternal: \$ 34

Faja soporte columna: \$ 15 y \$ 30

Faja costillas: \$ 13

Corrector de postura: \$ 13

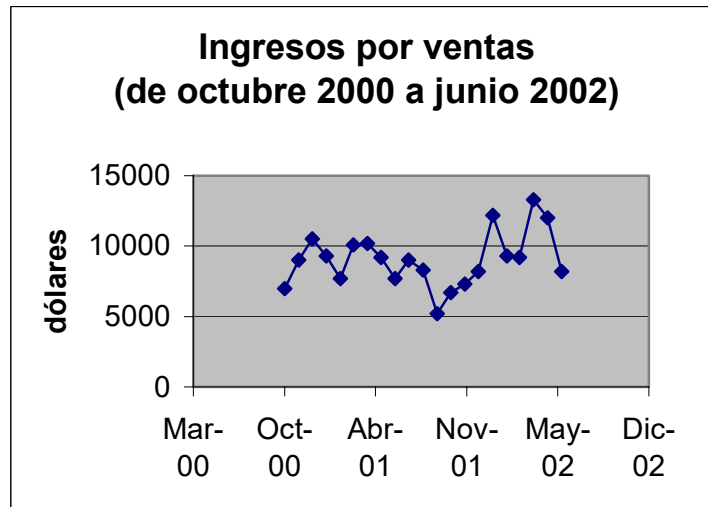
Orthosis de clavícula: \$ 13  
Set de tracción cervical: \$ 36  
Set de tracción de pelvis: \$ 22  
Set de tracción de pierna: \$ 26  
Mentonera: \$ 9  
Collares: de \$ 10 a \$ 29  
Cojín: \$ 9  
Muslera: \$ 6  
Tobillera: \$ 4  
Rodillera articulada: \$ 35 y \$ 37  
Rodilleras: de \$ 6 a \$ 8  
Férula extensora de rodilla: \$ 30  
Talonera de descanso: \$ 12  
Plantillas: \$ 9  
Medias para várices: \$ 35 y \$ 36  
Férula de pie equino: \$ 37  
Mangas: \$ 8 y \$ 9  
Muñequeras: \$ 4  
Férula de muñeca: \$ 8  
Cabestrillos: \$ 6 y \$ 7  
Soporte para luxación de hombro: \$ 10  
Pañales para luxación congénita de cadera: \$ 18 y \$ 24  
Prótesis de mama: \$ 4  
Sostén materno: \$ 8 y \$ 16  
Bastones y muletas: de \$ 17 a \$ 35  
Andador: \$ 65  
Sostenes: de \$ 8 a \$ 18  
Fajas y corsés estéticos: de \$ 15 a \$ 23

La Corsetería ofrece un servicio personalizado y elabora fajas a la medida y necesidades de los clientes. La línea ortopédica se vende sin problemas. El gerente nos informa que desearían vender más corsés estéticos.

Con la información obtenida corroboramos lo que los propietarios de la Corsetería Dreher nos habían señalado en conversaciones previas; esto es, que los ingresos por fajas y corsés estéticos no representa un porcentaje significativo de sus ingresos totales. Nos manifestaron que algunos de los productos que comercializan tienen poca salida, como los pañales para luxación congénita de cadera; sin embargo, los fabrican para tener debidamente surtidos sus locales.

En ocasiones es muy sutil la diferencia entre faja y corsé. Cuando el artículo lleva varillas y cubre hasta el abdomen o hasta las ingles se lo identifica más como corsé. Los artículos tipo calzón o short son más identificados como fajas. Puede haber fajas que cubran desde el abdomen hasta la rodilla con o sin varillas. También existen corsés sin varillas. En fin, para fines prácticos los denominaremos corsés indistintamente. Y es este artículo estético el que analizaremos pues es su venta la que se necesita impulsar.

En el siguiente gráfico vemos los ingresos por ventas de la Corsetería Dreher para el período de octubre 2000 a junio 2002, los mismos que muestran un comportamiento muy irregular. Al calcular la recta de regresión ajustada, se obtiene una pendiente de 79.61, un coeficiente de correlación múltiple de 0.256, un coeficiente de determinación  $R^2$  de 0.065, un error típico de 1916.17.



### 3.2.1.3 Problemas que tiene

Partiendo de la premisa que una situación constituye un problema para una empresa sólo si está en sus manos solucionarlo, señalamos como principal problema de la Corsetería Dreher que las ventas de corsés de la línea estética están estancadas. Existe el afán de superar este problema porque los márgenes de utilidad de estos artículos son altos y por tanto la empresa podría aumentar considerablemente sus utilidades.

Los propietarios de Corsetería Dreher piensan que quizás deban bajar el precio para incentivar las ventas; sin embargo consideramos que eso sería un error. El precio ya es bajo y disminuirlo podría traer como consecuencia una percepción negativa del consumidor. El problema quizás se deba a que no se supo implementar a tiempo un plan de marketing que relanzara el producto o que impidiera que declinaran sus ventas.

No se ha llevado un registro de la demanda en cuanto a las necesidades y comportamiento del consumidor, ni se ha realizado una investigación de

mercado que sirva de punto de partida para diseñar estrategias de mercadotecnia.

No se han tomado medidas para aumentar las ventas ni para diseñar el producto de tal manera que responda mejor a las necesidades del consumidor.

La investigación descriptiva permitirá descubrir qué otros problemas existen.

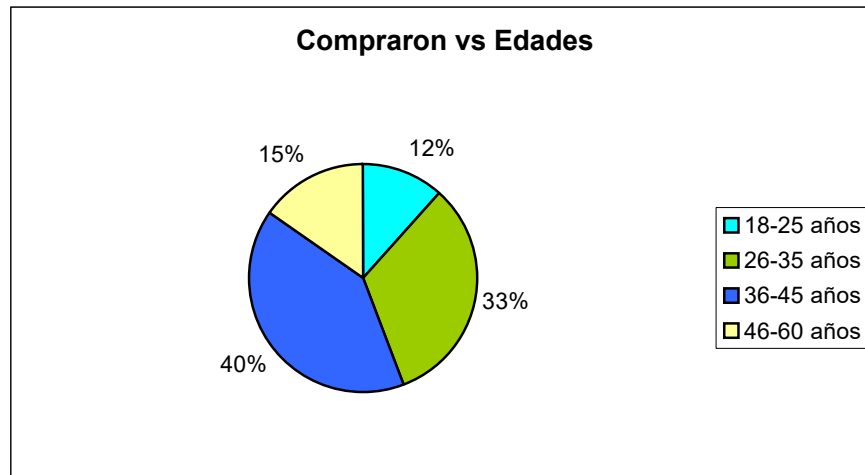
### **3.3 Resultados de la investigación descriptiva**

La investigación descriptiva nos arrojó interesantes resultados que nos permiten realizar el siguiente análisis situacional.

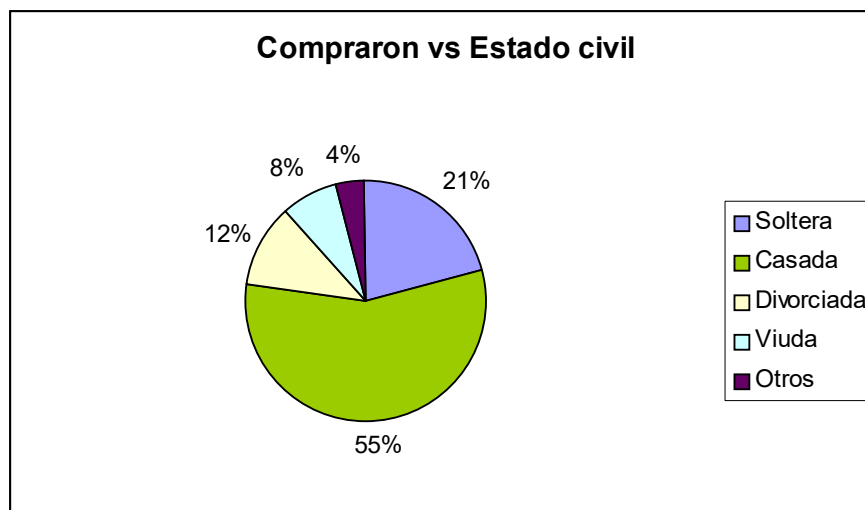
#### **3.3.1 Análisis situacional del consumidor**

##### **3.3.1.1 Perfil del consumidor**

El 35.71% de las mujeres encuestadas está entre 26 y 35 años de edad; el 30.36%, entre 36 y 45; el 23.21%, entre 18 y 25; y el 10.71%, entre 46 y 60 años. Sin embargo, el porcentaje más alto de mujeres que ha comprado un corsé corresponde al grupo que está entre 36 y 45 años de edad, conforme consta en la siguiente figura.

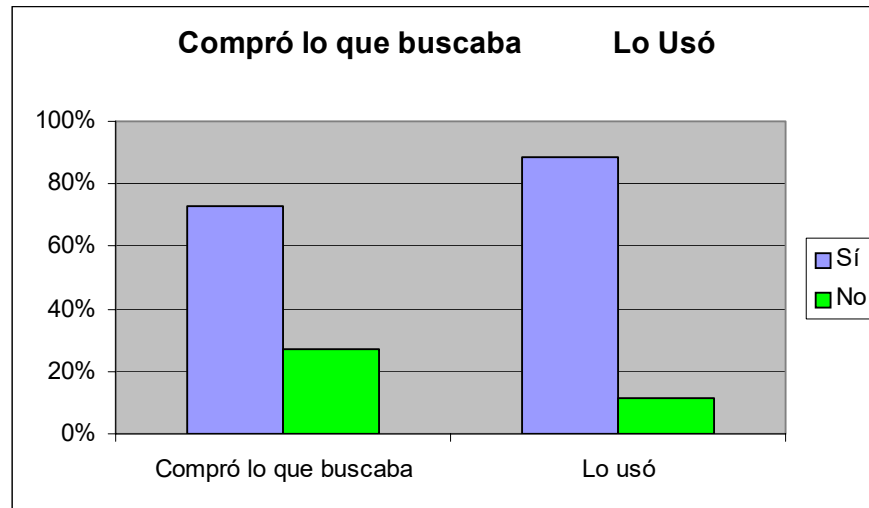


En el siguiente gráfico vemos los porcentajes de las personas que compraron corsé versus su estado civil. Nótese que el porcentaje de las mujeres casadas supera notablemente a los demás.

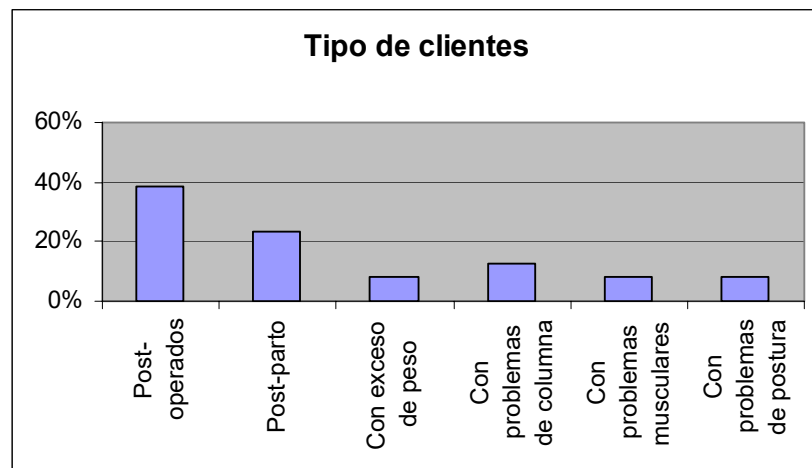


El total de personas que ha comprado un corsé corresponde al 46.43% del total encuestado. De ellas, el 30.77% lo adquirió en el último año y el 28.85% hace más de dos años. La cuarta parte hizo su compra en “La Bahía”, el 15.38% lo adquirió en Corsetería Dreher.

No todas las personas compraron lo que buscaban ni usaron lo que compraron, según consta en el siguiente gráfico.



Como también realizamos una encuesta a los posibles “referidores”, es relevante indicar a qué tipo de clientes ellos recomiendan el uso de corsés. Para ello presentamos a continuación el siguiente gráfico.



Les preguntamos a los referidores que recomiendan corsés si sus pacientes los han usado. El 74.47% manifestó que sí, el 14.89% dijo que lo usan pero no por el tiempo recomendado y el 10.64% dijo desconocerlo.

### **3.3.1.2 Razones para demandar el producto**

La mitad de las personas que adquirió un corsé lo hizo porque tenía una fiesta formal. El 21.74% compró su corsé porque estaba en post-parto. Es interesante que exista un 10.87% que no tenía una ocasión especial para usar el corsé cuando lo compró.

El 73.08% de las personas que adquirieron corsé estuvo de acuerdo con el precio. El 82.14% de las encuestadas manifestó que sí usaría corsé estético. De este porcentaje, el 52.17% lo usaría para fiestas formales y el 39.13% lo usaría en cualquier ocasión en la que quiera verse mejor.

### **3.3.1.3 Comportamiento de compra**

Son algunos los factores que influyen en el comportamiento del consumidor, sin embargo los podemos aglutinar en cuatro grandes grupos:

- Cultural
- Social
- Personal
- Psicológico

El Factor Cultural comprende la cultura, la subcultura y la clase social. Si bien es cierto que los cambios culturales demoran más en ocurrir, éstos sí

ocurren y el mercadólogo puede influir en que así sea. La familia juega un papel muy importante dentro del Factor Social. Los grupos de referencia y la posición del individuo en términos de su función y condición son también variables de este factor. Muchas veces la mamá, la abuela o la suegra de una mujer que ha dado a luz la aconsejarán en el uso o no de una faja o de un corsé post-parto. Puede ser que incluso algún allegado adquiriera el corsé sin habérselo consultado a la persona que eventualmente lo usaría. Los grupos de referencia son muy influyentes; si personas conocidas como Mariella Viteri anunciaran que tras su parto usaron corsé, muchas mujeres querrán seguir sus pasos.

Hoy en día, las personas que se preparan para recibir la llegada de un bebé adquieren productos de toda naturaleza que no siempre son imprescindibles. Entra en juego la función y condición del individuo. Los productos que eligen las personas comunican su papel y jerarquía dentro de la sociedad. Un corsé de calidad podría ser símbolo de status si la persona comenta que lo está usando.

Los factores personales también influyen en las decisiones de compra. Estos factores son la edad y etapa del ciclo de vida, la ocupación, circunstancias económicas, el estilo de vida, la personalidad y el concepto que tenga el individuo de sí mismo. Aquí la vanidad, el deseo de verse bien y el afán de aprobación juegan un papel importante.

La motivación, la percepción, el aprendizaje, las creencias y las actitudes se ubican en realidad dentro de los factores psicológicos.

Para relacionar el nivel de implicación que existe en la adquisición de un producto con el modo en que se realiza dicha adquisición, el modelo de

implicación FCB resulta muy útil. Los modos pueden ser intelectual o emocional.

La razón, la lógica y los hechos son relativos al modo intelectual. Las emociones, los sentidos y la intuición tienen que ver con el modo emocional. Si el consumidor primero se informa, luego evalúa y por último actúa, se trata de una adquisición de aprendizaje (implicación fuerte y modo intelectual). Si primero actúa, luego se informa y por último evalúa, se trata de una adquisición de rutina (implicación débil y modo intelectual). Si primero el consumidor evalúa, luego se informa y por último actúa, se trata de una adquisición de afectividad (implicación fuerte y modo emocional). Si primero actúa, luego evalúa y por último se informa, se trata de una adquisición hedonista (implicación débil y modo emocional). Existe una connotación emocional si la persona desea lucir bien; por tanto, la adquisición de un corsé estético se encuadra en la celda superior derecha de la matriz que consta a continuación. Hemos estimado que la implicación es alta, considerando el poder adquisitivo de los ecuatorianos. Si para la persona la implicación es débil, los corsés estéticos se situarían en la celda inferior derecha (hedonismo).

#### MODELO DE IMPLICACIÓN FCB

	Modo intelectual	Modo emocional
Implicación Fuerte	APRENDIZAJE	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Corsés estéticos</div> AFECTIVIDAD
Implicación Débil	RUTINA	HEDONISMO

### 3.3.1.4 Calificación del producto

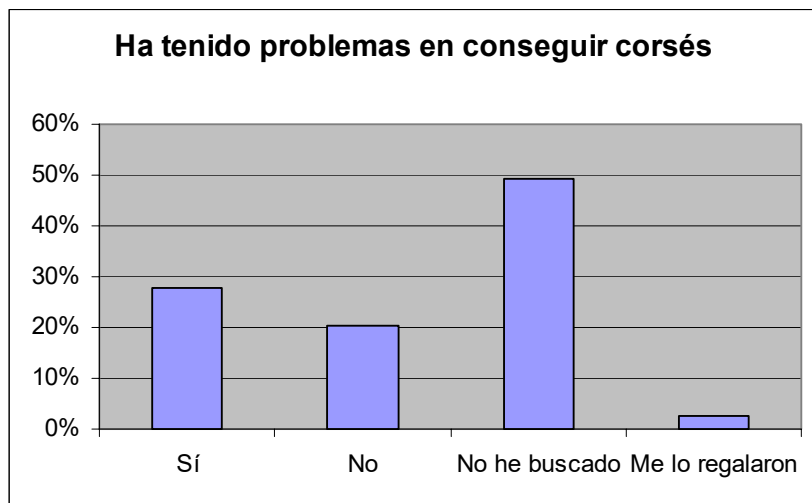
Al calificar un producto, el consumidor tiene en mente la durabilidad, el precio, si sirvió o no para sus fines, etc. En el caso de los corsés estéticos, donde hay una implicación emocional, la calificación del producto podría verse afectada en la medida en que se hayan cumplido o no las expectativas del consumidor, las mismas que pueden ser desde meramente prácticas (poder usar un vestido para evitarse la compra de otro) hasta muy prometedoras, por no decir utópicas, como poder seducir al “príncipe azul”.

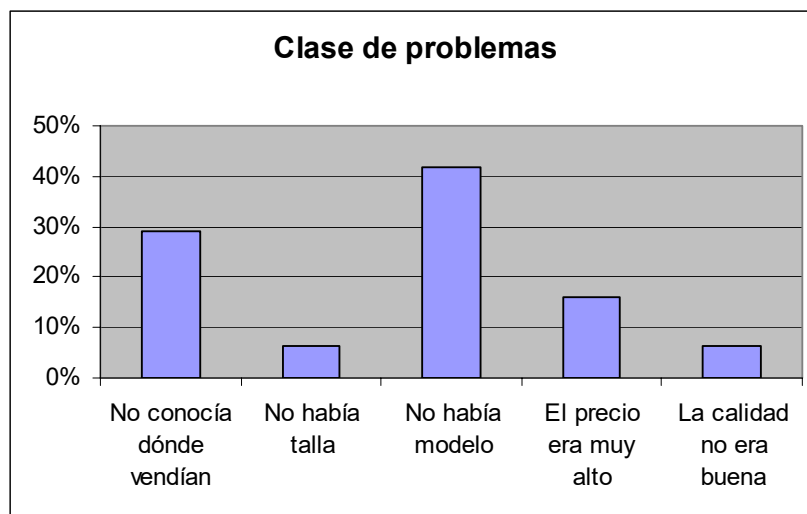
Dejando de lado estas especulaciones, pasemos a revisar cómo calificaron los consumidores la calidad de los productos comprados en Corsetería Dreher: el 51.14% la calificó como muy buena y el 39.77% como buena. Respecto a la calificación en términos de la utilidad del producto: el 46.59% otorgó la calificación de muy buena, 42.05% la de buena y 11.36% la de regular. Para entender mejor estos resultados vemos a continuación dos tablas que detallan los productos que fueron adquiridos en Corsetería Dreher y el motivo de su compra, respectivamente.

Qué compró en C. D.	Porcentaje
Corsé ortopédico	22.73%
Corsé estético	13.64%
Sostén	17.05%
Artículo ortopédico	25.00%
Artículo deportivo	2.27%
Accesorios	19.32%

Motivo de compra en C. D.	Porcentaje
Para corregir problemas de salud	13.64%
Por post-operatorio	18.18%
Para aliviar dolor	15.91%
Para lucir mejor	17.05%
Por post-parto y/o lactancia	12.50%
Para practicar deporte	2.27%
Para confeccionar vestidos	19.32%
Por novelería	1.14%

Lo que más nos interesa establecer es la calificación otorgada exclusivamente a los corsés. En este contexto, dado que los problemas que pudo haber tenido el consumidor pueden afectar la calificación, es apropiado presentar los dos gráficos siguientes.





Para hacer un análisis más fino presentamos a continuación las tablas que corresponden exclusivamente a las respuestas dadas por las personas que adquirieron sus corsés en Corsetería Dreher.

Compraron en C. D.	Porcentaje	Sin problemas	Con problemas
Corsés ortopédicos	22.73%	60.00%	40.00%
Corsés estéticos	13.64%	25.00%	75.00%
Otros artículos	63.64%	85.71%	14.29%

Problemas clientes de C. D.	C. Ortopédicos	C. Estéticos
No conocía dónde vendían	12.50%	11.11%
No había talla	25.00%	22.22%
No había modelo	37.50%	55.56%
El precio era muy alto	12.50%	0.00%
La calidad no era buena	12.50%	11.11%

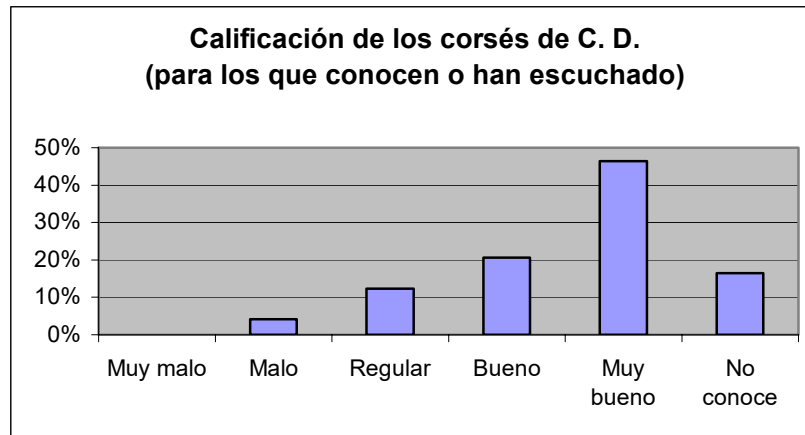
Ahora sí podemos pasar a revisar la calificación otorgada por quienes adquirieron sus corsés en Corsetería Dreher, que es la que consta en la siguiente tabla.

	Corsé Ortopédico		Corsé Estético	
	En general	Con problemas	En general	Con problemas
<b>Calificación de la calidad</b>				
Regular	10.00%	12.50%	0.00%	0.00%
Buena	15.00%	12.50%	16.67%	22.22%
Muy buena	75.00%	75.00%	83.33%	77.78%
<b>Calificación de la utilidad</b>				
Regular	10.00%	12.50%	8.33%	11.11%
Buena	20.00%	25.00%	25.00%	33.33%
Muy buena	70.00%	62.50%	66.67%	55.56%

Nótese que la calificación decae si el cliente ha tenido problemas. Respecto a los problemas mencionados, podría ser que el cliente tuvo el problema de no saber dónde vendían corsés pero que finalmente se enteró que podía conseguirlo en Corsetería Dreher y lo adquirió ahí.

Pensamos que si la Corsetería ofreciera corsés estéticos más modernos y orientados al mercado, la calificación de “muy buena”, con respecto a la utilidad, superaría al actual 67%.

Los “referidores” también nos dieron su calificación a los corsés de Corsetería Dreher en términos de su calidad, y es la que consta en el siguiente gráfico.



En cuanto a la utilidad, la opinión del “referidor” respecto a si notó mejoría del paciente que usó corsés de Corsetería Dreher, el 61.90% refirió que la mejoría fue notable y el 19.05% percibió una mejoría parcial.

Les preguntamos a los referidores que recomiendan corsés, si sus pacientes tuvieron problemas para encontrar el producto. El 25.53% dijo que sí, el 38.30% dijo que no y el 36.17% dijo desconocer. Según el referidor que recomienda corsés, la tercera parte de los pacientes que tuvieron problemas dijo que no sabían dónde los vendían, y las dos terceras partes no encontraban el artículo recomendado.

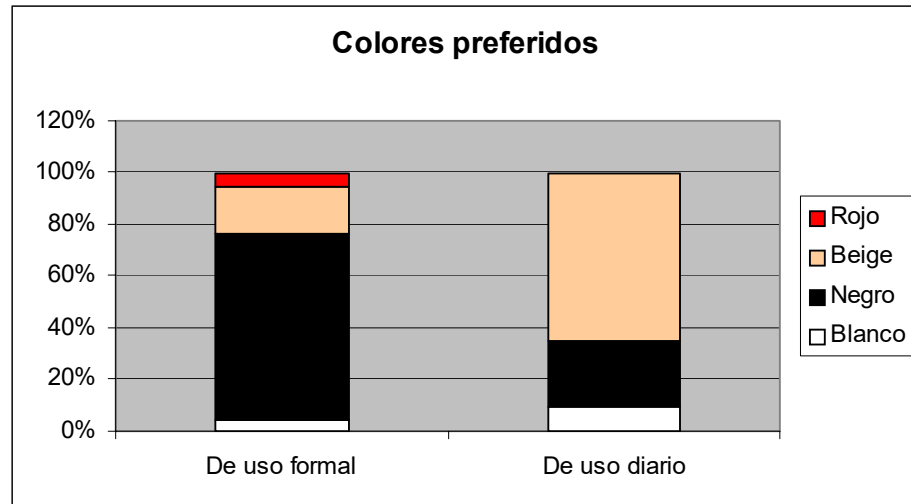
### 3.3.1.5 Expectativas del consumidor

Es importante definir qué exactamente el consumidor espera del producto. Según Kotler, “satisfacción es el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento, o resultado, que se percibe de un producto con sus expectativas” (1). De ahí la necesidad de establecer qué espera el cliente de un producto pues esto determinará su grado de satisfacción.

La matriz que consta a continuación presenta las características deseadas, tanto para corsés de uso formal como para corsés de uso diario, por el universo de personas que sí usarían corsés estéticos.

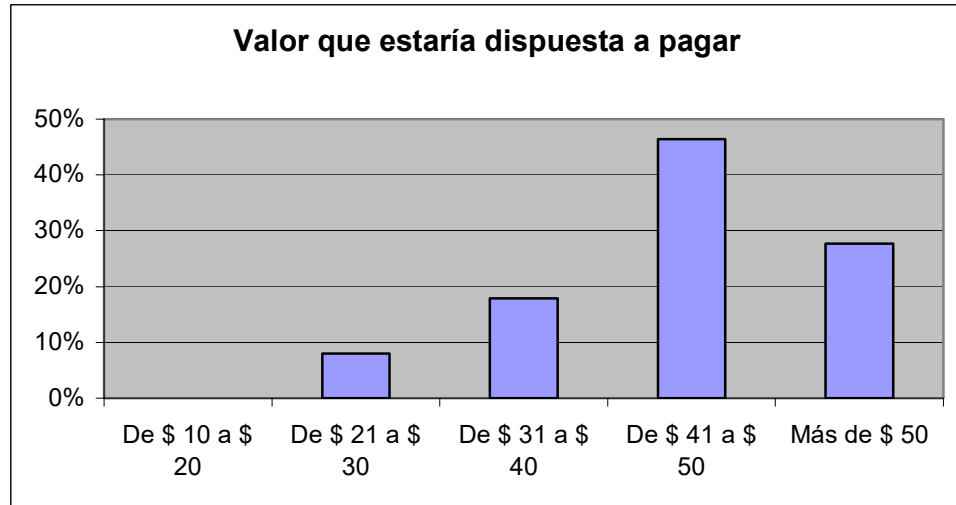
<b>Características deseadas para los corsés</b>		
	<b>De uso formal</b>	<b>De uso diario</b>
Con varillas	80.43%	17.39%
Sin varillas	19.57%	82.61%
Con encaje	13.04%	6.52%
Sin encaje	86.96%	93.48%
Recto atrás	23.91%	88.04%
Con escote atrás	76.09%	11.96%
Con sostén	91.30%	85.87%
Sin sostén	8.70%	14.13%
Sostén con relleno	64.29%	43.04%
Sostén sin relleno	35.71%	56.96%
Sostén con levantador	84.52%	84.81%
Sostén sin levantador	15.48%	15.19%
Hasta la cintura	11.96%	35.87%
Hasta la cadera	88.04%	64.13%

En general, una persona que usa un corsé estético pretende lucir mejor pero obviamente va a preferir un producto que además le resulte cómodo. A continuación consta el gráfico en el que apreciamos los colores que prefiere el consumidor, tanto para corsés de uso formal como para corsés de uso diario.



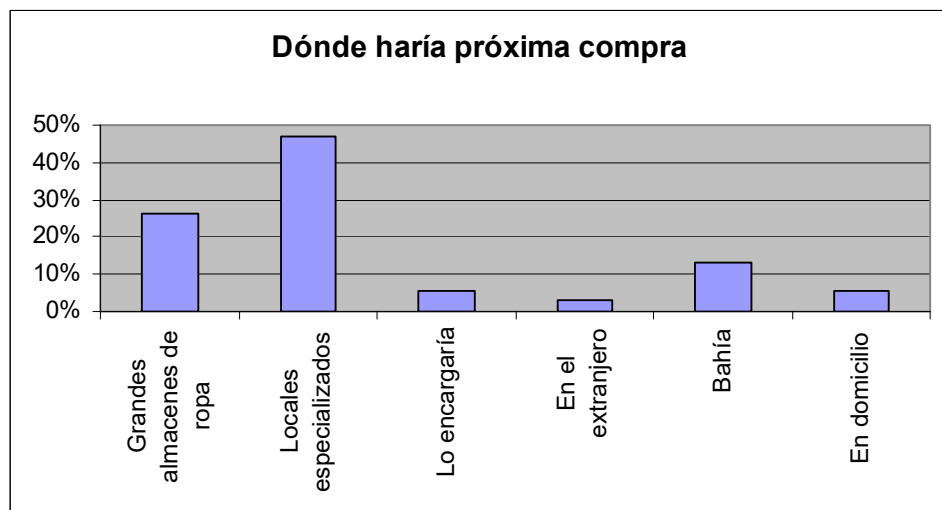
De la encuesta al “referidor”, el 41.96% recomienda el uso de corsés. De estos, el 17.02% recomienda corsés con sostén. Del 41.96% mencionado, el 78.72% recomienda corsés hasta las ingles, el 12.77% hasta los muslos y el 8.51% hasta las rodillas.

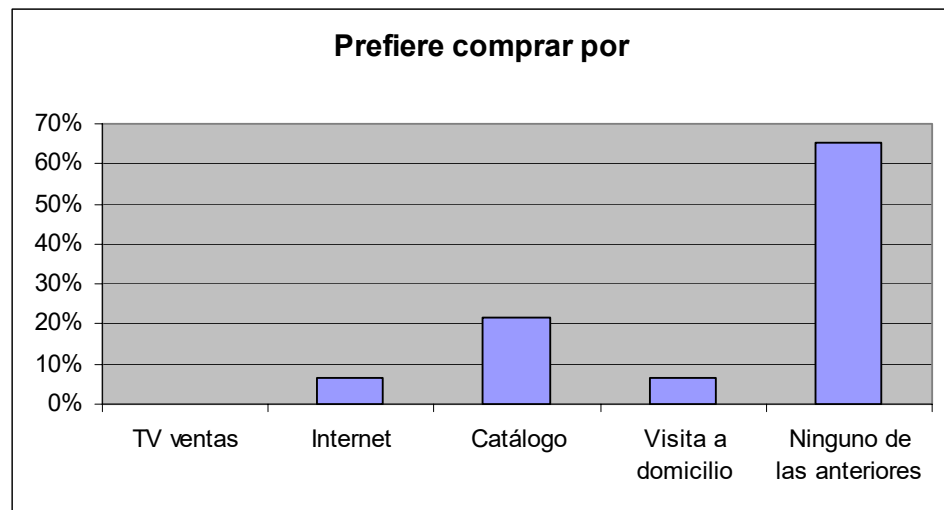
El precio es una variable importante, de ahí que preguntamos a las encuestadas si conocían los precios actuales. El 90.18% dijo no conocerlos. También les preguntamos cuánto estarían dispuestas a pagar por un buen corsé; sus respuestas aparecen en el siguiente gráfico.



El 46.43% está dispuesto a pagar entre \$ 41 y \$ 50 por un buen corsé.

También es importante conocer dónde el consumidor adquiriría el producto y sus preferencias respecto a la manera de comprar. Los siguientes dos gráficos nos dan las respuestas.





Del último gráfico deducimos que el consumidor prefiere ir personalmente al local de venta. Esto es muy lógico, pues el cliente prefiere escoger el modelo que mejor le agrada y es necesario probarse el corsé para decidirse por el que mejor le luzca. El 46.74% compraría su próximo corsé en un local especializado.

Antes de pasar a comentar sobre la demanda potencial, es apropiado mencionar que el 37.50% de las personas encuestadas dijo conocer la Corsetería Dreher y el 33.04% dijo no conocerla pero sí haber escuchado de ella. De las personas que sí conocían la Corsetería Dreher, el 52.38% dijo haber realizado alguna compra ahí. De los referidores encuestados, el 57.14% conoce la Corsetería Dreher y el 29.46% dijo no conocerla pero haber escuchado de ella. De los referidores que recomiendan corsés, el 44.68% recomienda la Corsetería Dreher, el 8.51% recomienda De Prati, el 4.26% Casa Tosi y el 42.55% no recomienda ningún sitio en especial. De los que recomiendan la Corsetería Dreher, el 61.90% lo hace porque considera que sólo ahí venden lo recomendado, el 23.81% por la calidad de sus productos y el 14.29% porque queda cerca del hospital. El 100% no ha dejado de recomendar la Corsetería Dreher. De los que no recomiendan la Corsetería

Dreher, el 46.15% dijo que no suele recomendar, el 23.08% respondió que el cliente no preguntó; del resto, la mitad dijo que no recomendó la Corsetería por no conocer de ella y la otra mitad dijo no haberlo hecho porque no sabía si tenían el artículo que recomendaban. El 76.92% de los que no habían recomendado la Corsetería Dreher dijo que sí lo haría. Del total de los referidores encuestados, el 32.14% dijo que en Corsetería Dreher se venden sólo sostenes y corsés ortopédicos, el 26.79% dijo que se venden sostenes, corsés en general y artículos ortopédicos (ver este y otros gráficos en la sección de Anexos). Así mismo, del total de referidores encuestados, al 58.93% sí le gustaría tener catálogos de la Corsetería Dreher.

### **3.4 Demanda potencial**

La demanda potencial para un producto de uso postoperatorio resulta imposible de determinar en cuanto a establecer quién o cuándo lo demandará. Una operación es una alternativa médica a un problema de salud que se puede presentar en cualquier momento y a cualquier persona. De ahí que simplemente nos tendríamos que referir a estadísticas médicas que simplemente no existen en nuestro medio.

Pero lo que nos interesa es la demanda potencial de corsés que embellecen la figura y ésta tampoco la podemos definir en términos de quién y cuándo pues cualquier persona podría engordar en un momento dado y además no todos los que se engordan consideran la opción de usar un corsé. Tampoco hay estadísticas que nos revelen datos sobre el peso promedio de las personas, su altura, sus hábitos de alimentación y nutrición, etc. Los corsés para uso post-parto los consideramos estéticos por obvias razones.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, de manera general la demanda potencial para corsés estéticos estaría compuesta por mujeres que desean lucir más esbeltas. Dentro de este grupo encontramos los siguientes subgrupos:

- Mujeres que han dado a luz
- Mujeres que van a contraer matrimonio
- Mujeres con sobrepeso o con cuerpos no “perfectos” (90 – 60 – 90)
- Mujeres que se preparan para acudir a una fiesta formal

Para todos los casos, las personas deben reunir las características que satisfagan al mercado objetivo, es decir, con condiciones socioeconómicas compatibles a un nivel medio y alto. Respecto a edades y estado civil, cuando detallamos el perfil del consumidor vimos la composición de la demanda.

De acuerdo al INEC existen 214,500 individuos de nivel socioeconómico alto y medio en la ciudad de Guayaquil. Si aproximadamente la mitad son mujeres, estamos hablando de 107,250. Más o menos el 30% está entre 15 y 54 años de edad, lo que da un total de 32,175, número que redondeamos a 30,000 porque el rango de edades que hemos establecido es diferente (de 18 a 60 años). Acogiéndonos a la encuesta realizada, inferimos que el 46% compraría corsés, lo que da un total de 13,800. De esta cantidad, infiriendo también la participación de mercado que obtuvimos de la encuesta, es decir 15.38%, tendríamos 2,122 consumidores. Para ser conservadores y estimando que no todos los consumidores adquirirán un corsé cada año, la producción que plantea este proyecto es de 1440 corsés para el primer año y luego incrementos anuales del 10% con respecto al período anterior. Podríamos estimar una producción mayor, porque el porcentaje de participación seguramente se incrementará, pero hacerlo implicaría la adquisición de más equipos y la contratación de personal adicional y los propietarios de la Corsetería no están dispuestos a realizar este tipo de inversión.

Para tener llegada a la demanda potencial, son muchos los recursos que existen desde entregar folletos hasta realizar gestiones más complejas como desfiles de ropa interior sugestiva. En el plan operativo delinearemos las estrategias de promoción.

### **3.5 Análisis de la competencia**

Una de las grandes fortalezas que tiene la Corsetería Dreher con sus corsés es que es la única empresa que los fabrica, esto implica que el producto es competitivo a nivel de precios.

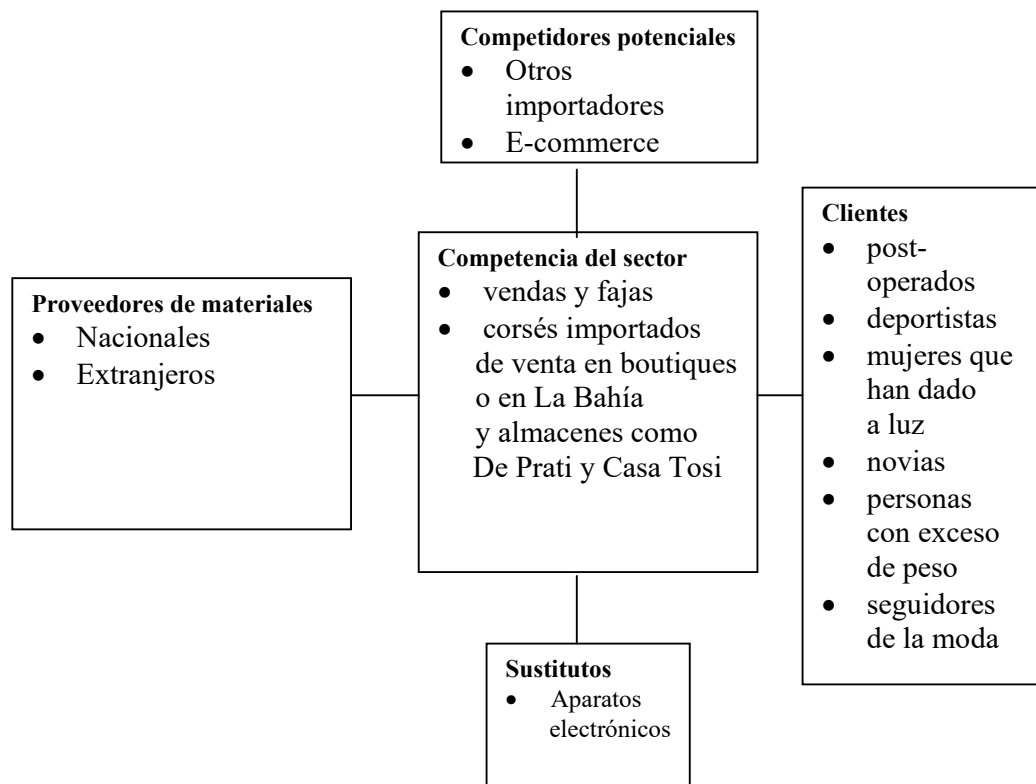
En cuanto a los corsés para post-parto, no podemos omitir el hecho de que no todos los médicos son de la opinión que sus pacientes requieren el uso de un corsé. Una mujer recién dada a luz no siempre usa corsés, los ginecólogos modernos suelen no recomendarlos y esto es básicamente porque la gran mayoría son hombres y desconocen los asuntos femeninos en cuanto a estética se refiere (como celulitis, flacidez, etc.). Sin embargo, las madres y abuelas de las mujeres que han dado a luz, las aconsejan que deben fajarse y hacen muy bien.

Algunas mujeres prefieren usar vendas o fajas en lugar del corsé porque son más baratas o más cómodas. Visto así, las vendas y las fajas serían competencia de los corsés ortopédicos y semi-ortopédicos, pero sólo si consideráramos a todos los niveles socioeconómicos.

En lo que respecta a corsés estéticos propiamente, la competencia viene dada por los corsés importados que son comercializados en boutiques o grandes almacenes como De Prati o Casa Tosi. Sin embargo, no son establecimientos especialistas en este tipo de productos y generalmente tienen poco stock. También hay corsés en “La Bahía” pero son de inferior calidad, no hay todos los modelos ni tallas y en la mayoría de los locales no hay probadores.

### 3.5.1 Análisis de Porter

#### ANÁLISIS DE PORTER



#### 3.5.1.1 Competidores potenciales

Corsetería Dreher podría ofrecer sus artículos a través del Internet cuando el sistema sea operativo y seguro. Si señalamos al comercio electrónico como una amenaza, es porque el e-commerce permite al consumidor adquirir productos de prácticamente cualquier parte del planeta. Poco a poco se va adquiriendo la cultura de adquirir artículos a través del Internet, los mecanismos de seguridad para el pago y entrega de la mercadería cada día se

van mejorando. Si el consumidor necesita su corsé en la brevedad posible, entonces el e-commerce con empresas fuera del país no constituye una amenaza. La mayor desventaja al adquirir corsés por Internet es la imposibilidad de probárselos.

Los importadores podrían abastecer al mercado con corsés traídos de otros países. Debido a la dolarización, si nuestros precios no son competitivos se incentivará la importación y los productos nacionales serán desplazados. Los aranceles altos podrían ser una barrera para la importación o un incentivo al contrabando.

#### **3.5.1.2 Proveedores de materiales**

La Corsetería Dreher mantiene excelente relaciones con sus proveedores, sean estos nacionales o extranjeros. No hay conflictos de ninguna naturaleza.

#### **3.5.1.3 Competencia**

Almacenes grandes como Casa Tosi o de Prati no son almacenes posicionados como comercializadores exclusivos de ropa interior, peor aún de corsés. Tienen muy poco stock de corsés importados y sus precios están por encima de los corsés de Corsetería Dreher. Las pocas boutiques que venden corsés están posicionadas como almacenes de novedades para despedidas de soltería. Como ya lo mencionáramos, los corsés que se venden en La Bahía son de una calidad inferior y la mayoría de los locales no tiene probadores. Además resulta difícil encontrar el producto.

#### **3.5.1.4 Sustitutos**

Los aparatos electrónicos podrían ser usados como sustitutos sólo en ciertos casos, nunca si de lucir bien en una situación presente se trata. Es decir, el uso de un aparato podría reducir las medidas de la cintura o de las caderas pero la reducción no es instantánea. Aquí también podríamos hablar de otros métodos de reducción de peso y medidas como la gimnasia, las pastillas, etc. pero estos productos o servicios pertenecen a otra categoría.

### **3.6 Análisis FODA**

El siguiente análisis FODA está basado en la información secundaria y primaria recabada en el estudio de mercado.

#### **3.6.1 Fortalezas**

La gran fortaleza que tienen los corsés de Corsetería Dreher es su posicionamiento en la mente de los consumidores (ver cuadros de calificación de producto en la sección Anexos). La calidad, la utilidad y el precio son importantísimas fortalezas.

Otra gran fortaleza es que la Corsetería es especialista en la confección de corsés y conoce, a la perfección, el teje y maneje de los procesos de producción.

### **3.6.2 Oportunidades**

Hacer uso de la tecnología es ponerla al servicio de la empresa. Se debe disponer de ella para mejorar el producto y para promocionarse directamente a los referidores y consumidores.

En lo concerniente a la administración de las ventas de la Corsetería Dreher, se debe adquirir un software que permita una mejor administración de ventas. El programa debe incluir la base de datos de clientes y referidores. Las ventas deben ser registradas de acuerdo a nuevos parámetros y maximizando la información que se obtenga del consumidor.

Expandir el mercado a los nichos desatendidos fuera de la ciudad de Guayaquil, como Quito, Cuenca, Machala o Manta, constituye una oportunidad de crecimiento. Al mercado del sur de la ciudad también hay que verlo como una oportunidad que habría que aprovechar abriendo una sucursal para atender a un importante sector poblacional

Además es necesario hacer muchas relaciones públicas en los colegios de médicos, en los clubes deportivos, en los gimnasios y donde sea necesario en aras de fortalecer el posicionamiento de la empresa y sus productos.

### **3.6.3 Debilidades**

Indiscutiblemente la principal debilidad radica en la poca o nada promoción que se ha hecho de los corsés. Esta debilidad tiene grandes posibilidades de ser superada con una bien diseñada estrategia de comunicación. Ya quisieran muchas empresas que la falta de comunicación sea su principal debilidad. Al superar esta

debilidad, paralelamente se podrían aprovechar las oportunidad antes citadas. Las expectativas de éxito son muy alentadoras.

Para sustentar con cifras lo aseverado, nos remitimos a nuestro estudio de mercado. El 29.46% de las mujeres encuestadas indica que no conoce la Corsetería Dreher y el 13.39% de los referidores encuestados manifestó cosa igual.

En lo que se refiere al producto en sí, la mayor debilidad es no tener modelos que satisfagan las necesidades de ciertos consumidores, por ello en el plan operativo delinearemos cómo debe ser el producto.

#### **3.6.4 Amenazas**

Una de las amenazas que podría surgir es que los médicos a nivel general ya no recomienden el uso de corsés después de una operación o peor aún que recomienden no usarlo. Otra amenaza podría estar dada por un cambio rotundo en la moda, siempre y cuando ésta pegue porque de lo contrario la propuesta de los grandes de la moda será ignorada. Una amenaza quizás algo fantasiosa sería considerar que salga al mercado algún producto que sustituya al corsé o que lo vuelva innecesario (como ropa confeccionada con algún tipo de tela que ajuste y moldee).

Si bien hemos señalado en el Análisis Porter que el e-commerce podría ser una amenaza en eventuales casos, también es cierto que resulta más ventajoso para el consumidor adquirir su producto en una tienda de la localidad, no sólo porque puede probárselo sino porque eventualmente lo puede cambiar si se presentan inconvenientes de talla o modelo. De las mujeres encuestadas que usarían corsés

estéticos, sólo el 6.52% considera el Internet como un medio para realizar su compra.

### **3.7 Lo que se debe mantener y lo que se debe cambiar**

Con toda la información obtenida en la investigación de mercado y sabiendo dónde queremos llegar, estamos aptos para establecer lo que se debe mantener y lo que se debe cambiar.

Se cae de su peso que los aspectos considerados como fortalezas deben ser mantenidos y además vigorizados. Así también, resulta obvio que se tendrán que superar las debilidades y aprovechar las oportunidades.

Es en el plan operativo donde cabe detallar cada uno de estos aspectos; sin embargo, a continuación esbozamos lo siguiente:

Lo que básicamente se debe mantener es:

- La buena calidad del producto
- La estandarización de los procesos productivos

Lo que básicamente se debe cambiar es:

- El diseño del producto
- La comunicación (está implícito un cambio de la imagen de la Corsetería)

## **IV. PLAN DE MERCADEO**

### **4.1 Plan estratégico**

La planificación estratégica define la misión, los objetivos y las estrategias funcionales. La planificación estratégica es, para Philip Kotler y Gary Armstrong, “el proceso que permite crear y conservar el encuadre estratégico de las metas y capacidades de la organización ante las oportunidades de mercadotecnia cambiantes” (2).

#### **4.1.1 Misión**

La Misión inspira y guía a las personas de una organización para alcanzar sus propósitos. Su definición debe ser enfocada hacia el mercado.

La Misión que proponemos es:

“Producir artículos ortopédicos y estéticos para alcanzar el mayor bienestar posible de los consumidores”.

#### 4.1.2 **Visión**

La Visión ofrece la imagen que la organización proyecta.

La Visión que proponemos es:

“Aspiramos a estar a la vanguardia de los productos ortopédicos y estéticos que mejorarán la vida de todo aquel que los necesite, gracias al trabajo de profesionales de gran experiencia y conocimientos, capaces de ofrecer un producto de alta calidad y alcanzar el éxito financiero”.

#### 4.1.3 **Objetivos generales y específicos**

El fundamento de un plan de mercadotecnia son los objetivos que establecen lo que debe alcanzarse. El diseño de las estrategias debe tener presente que éstas sirven para respaldar los objetivos planteados.

Básicamente el objetivo principal será superar las debilidades y comunicar las fortalezas del producto. Además, deberá delinearse un camino para adquirir mayores fortalezas que también deberán comunicarse. Con estas bases, será posible definir objetivos de ventas.

El principal objetivo de ventas será incrementar el volumen de ventas de los corsés estéticos, de 864 a 1,440 unidades en 12 meses; lo que significa un incremento de  $\frac{2}{3}$ . Los ingresos por ventas de los mencionados corsés no sólo aumentarán debido al incremento del volumen sino por una elevación en el precio. Los corsés estéticos cuestan actualmente entre \$ 15 y \$ 23. A un promedio de \$ 19 y con un volumen de ventas de 864, el ingreso por ventas es de \$ 16,416 que constituye el 16.25% del ingreso total por ventas de la Corsetería

Dreher. Con nuestra propuesta, el ingreso por ventas de los corsés estéticos constituirá el 38% del ingreso total, en el primer año.

Para alcanzar el objetivo principal, se deberán conseguir los siguientes objetivos previos:

- Un excelente producto que satisfaga las necesidades del consumidor
- Una comunicación efectiva

Estos objetivos previos deberán orientarse a los usuarios actuales y potenciales. Para los actuales, el camino será persuadirlos a que adquieran los nuevos modelos. Para usuarios potenciales, el camino será estimularlos a que experimenten los beneficios del corsé.

Los objetivos generales que debe plantearse la Corsetería Dreher son:

- Modernización sistemática en sus procesos productivos
- Optimización de Inventarios
- Modernización de la administración de ventas
- Fortalecer los recursos humanos para que sean factibles las relaciones públicas a los llamados referidores y la mejoría del servicio al cliente
- Realizar investigaciones de mercado que lleven al desarrollo de nuevos y mejores productos y al diseño de planes de mercadeo
- Implementar planes de mercadotecnia

Los objetivos específicos que permitirán alcanzar los generales son:

- Establecer qué es necesario mantener y qué es necesario cambiar
- Determinar y considerar las expectativas del cliente
- Determinar de qué manera se puede mejorar el producto

- Identificar los elementos y alternativas que harán posible optimizar las ventas

#### 4.1.4 Posicionamiento

Al Ries y Jack Trout definieron el término posicionamiento de la siguiente manera:

El posicionamiento comienza con un producto, que puede ser un artículo, un servicio, una compañía, una institución o incluso una persona. Quizá usted mismo. Pero el posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes; o sea, cómo se ubica el producto en la mente de éstos (3).

El posicionamiento está ligado a los objetivos, al mercado meta y a las estrategias. La idea es que la oferta ocupe un lugar claro y destacado en la mente del consumidor. Si posicionamos correctamente tendremos mayores probabilidades de éxito en el diseño del marketing mix.

Según Philip Kotler (4), son siete las estrategias básicas de posicionamiento:

- Posicionamiento de atributos
- Posicionamiento de ventajas
- Posicionamiento de usos y aplicación
- Posicionamiento del usuario
- Posicionamiento de competidores
- Posicionamiento de categoría de producto
- Posicionamiento de calidad y precio

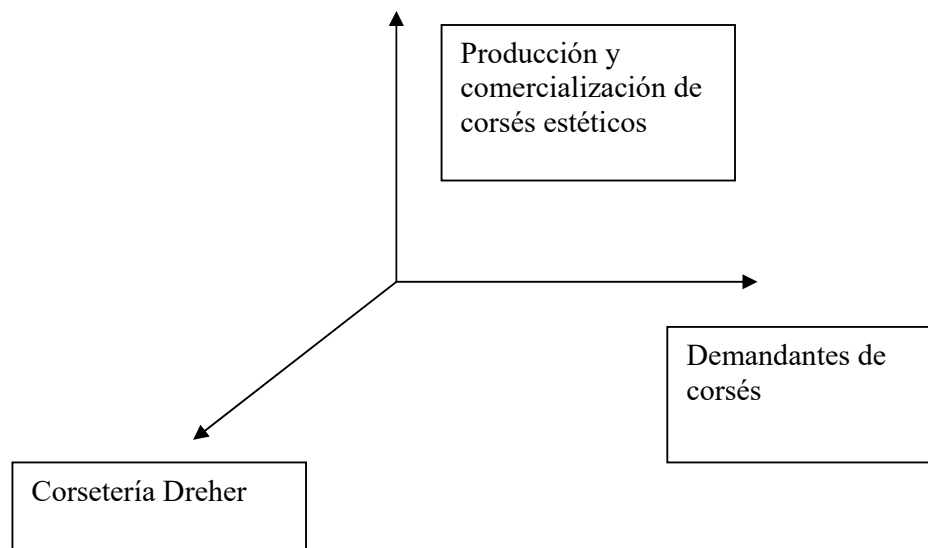
Para el caso que nos atañe, un “posicionamiento de ventajas”, sería muy apropiado.

“El corsé con el que conseguirá la figura y la comodidad que usted desea”.

Si la Corsetería Dreher deseara simultáneamente impulsar la venta de sus corsés ortopédicos, podría usarse algo así: “El corsé con el que encontrará la curación, el alivio o la figura que usted desea”.

#### 4.1.5 Segmentación y mercado objetivo

Para realizar una macro segmentación se deben considerar tres variables básicas: la función, el consumidor y la tecnología. De los productos que comercializa Corsetería Dreher, por las razones ya mencionadas, nos limitaremos al corsé estético. La macro segmentación de la que partimos consta en el siguiente gráfico:



La Corsetería Dreher cuenta con la tecnología para producir corsés con la mejor calidad y no existe ningún impedimento técnico para que se adopte una variación en el diseño (en el caso de los corsés ortopédicos incluso siguen los parámetros de la medicina).

No debemos limitar nuestro análisis a un grupo muy segmentado de demandantes. El mercado es básicamente femenino, salvo contados casos en que el consumidor es un hombre. Para este producto queda excluido el nivel socioeconómico bajo. En cuanto a las edades, la investigación de mercado nos indica que el grupo comprendido entre 36 y 45 años de edad es el que más demanda el producto, seguido por el grupo que tiene entre 26 y 35 años.

Podemos segmentar el mercado de corsés estéticos de la siguiente manera:

Mujeres recién dadas a luz

Mujeres operadas para reducir medidas

Novias

Mujeres en general, entre 18 y 60 años

Mujeres con exceso de peso, de todas las edades

Para todas las clasificaciones, el mercado corresponde al nivel socioeconómico medio y alto.

#### 4.1.6 Estrategias de mercadotecnia

Son muchas las estrategias que nos ofrece la mercadotecnia, de ahí la necesidad de contar con un análisis situacional preciso y objetivos correctamente delineados, para escoger a su vez las estrategias más adecuadas.

Comenzaremos por las estrategias según el ciclo de vida del producto para luego analizar las estrategias de Porter y las de crecimiento.

#### **4.1.6.1 Estrategias según el ciclo de vida del producto**

Los productos van cambiando según cambian las necesidades que deben satisfacer. Los cambios de estas necesidades se traducen en la curva del ciclo de vida de la demanda. Las cinco etapas dentro de esta curva son: la etapa del surgimiento, la etapa de crecimiento acelerado, la de crecimiento desacelerado, madurez y decadencia. Cada etapa es satisfecha con diferentes niveles de tecnología. La nueva tecnología satisface mejor a la demanda y describe un ciclo de vida de demanda y tecnología. La curva de este ciclo de vida se ubica por debajo de la del ciclo de vida de la demanda.

Una empresa no debe sólo observar su propio ciclo de vida, debe estar alerta con las nuevas tecnologías y de ser posible tomar la delantera. Al diseñarse un plan de marketing debe considerarse no sólo la etapa en la que se encuentra el producto o servicio, dentro de su ciclo de vida, sino también los ciclos de vida de la demanda y de la tecnología.

En el caso del producto que nos atañe, el corsé estético, el desarrollo de la tecnología debe ser un aliado en lo que respecta a calidad, servicio y promoción.

Las cuatro etapas clásicas en la curva del ciclo de vida de un producto son: introducción, crecimiento, madurez y decadencia. Sólo con una mercadotecnia bien diseñada e implementada es factible conseguir que el producto no sucumba.

A nuestro criterio, el corsé estético de la Corsetería Dreher se encuentra en la etapa de madurez. Dado que es recomendable concentrar los recursos en los productos que ofrezcan mayor rentabilidad ratificamos la necesidad de impulsar su venta. La Corsetería también debería evaluar si no se están descuidando productos antiguos que mantienen potencial como podrían ser los sostenes.

Las estrategias recomendadas para la etapa de madurez son:

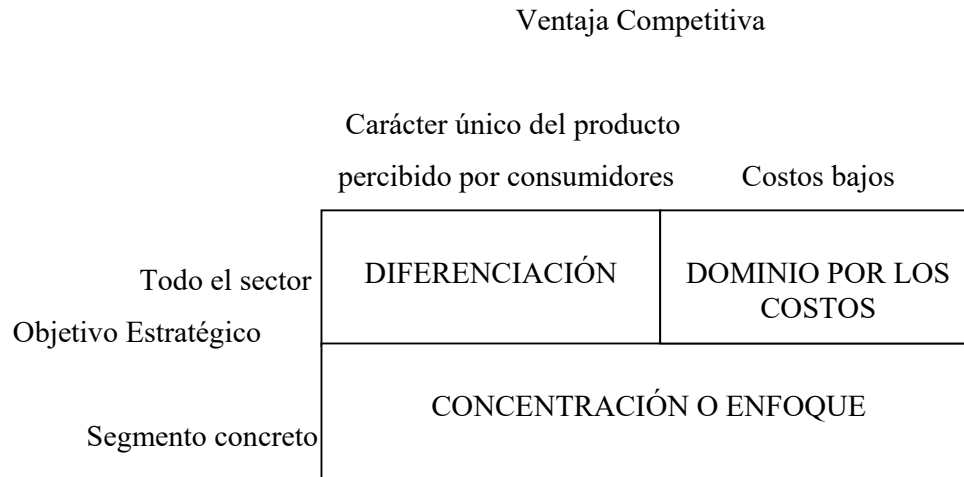
- Modificación de mercado
- Modificación de producto
- Modificación del marketing mix

En este caso, proponemos un mix de las dos últimas. La modificación del producto se puede dirigir a mejorar su calidad o características o incluso a mejorar el servicio. Son muchas las ventajas que se obtienen al aplicar esta estrategia, una de ellas es que eleva la satisfacción del consumidor al percibir la mejora y un mayor grado de satisfacción se traduce en lealtad, en promoción gratuita y en definitiva en mayores ventas. La modificación de marketing mix la detallamos en el plan operativo.

#### **4.1.6.2 Estrategias según Porter**

La siguiente figura ilustra mejor las estrategias de Porter.

## ESTRATEGIAS SEGÚN PORTER



Toda persona puede en cualquier momento necesitar un corsé, por tanto estamos hablando de que el objetivo estratégico sería todo el sector. Además, dado que el corsé en cuestión es de carácter único percibido por el consumidor, la estrategia más adecuada sería la de la Diferenciación.

Si bien es cierto que un producto está sujeto a la copia, los corsés de Corsetería Dreher no han sido copiados en décadas y, dada la poca confianza por incursionar en negocios nuevos, no se vislumbran potenciales competidores.

También es cierto que no todo producto tiene sustituto perfecto y creemos que ese es el caso de un corsé.

Pero de nada sirve tener un producto diferenciado si no se comunica dicha diferenciación.

Son muchas las ventajas que ofrece la diferenciación, entre ellas:

- Protege a las fuerzas competitivas
- Reduce el carácter sustituible del producto o servicio
- Aumenta la fidelidad
- Disminuye la sensibilidad al precio
- Mejora la rentabilidad
- La entrada de nuevos competidores se torna difícil
- La mayor rentabilidad permite absorber el aumento de costos
- Protege de la amenaza de los productos sustitutos
- Permite obtener más beneficios porque se puede subir el precio

Como todo en la vida, la diferenciación también tiene algunas desventajas:

- Implica importantes inversiones en publicidad
- Diferencial de precios se eleva demasiado con relación a la competencia
- Pueden surgir imitaciones

Para el caso, las ventajas pesan más que las desventajas. No obstante, para determinar si vale la pena diferenciar, se deben cumplir los siguientes aspectos:

- Que la diferencia se traduzca en un beneficio reconocido por una cantidad importante de personas
- Que nadie más ofrezca esa diferencia, al menos del mismo modo
- Que la diferencia sea superior a otras maneras de alcanzar las mismas ventajas
- Que la diferencia sea comunicable
- Que la diferencia sea difícil de imitar
- Que la diferencia sea costeable
- Que sea rentable introducir la diferencia

Todas las condiciones anteriores son superables, por tanto sí cabe sugerir la diferenciación.

#### **4.1.6.2.1 Estrategias para lograr la diferenciación**

Para el éxito de la diferenciación, las estrategias recomendadas por Treacy y Wiersema (5), son:

- Excelencia operacional
- Cercanía con el cliente
- Liderazgo de producto

La excelencia operacional implica productos confiables a precios competitivos. Para una cercanía con el cliente orientada a satisfacer sus necesidades, es necesario primero conocer bien al consumidor y sus requerimientos. Para lograr liderazgo de producto habrá que ofrecer bienes innovadores, más útiles y superiores que los de la competencia.

Para la Corsetería Dreher no proponemos una de estas estrategias sino las tres; pues dada la dolarización y la competitividad de productos extranjeros, sólo sobrevivirán las empresas eficientes. Un producto que no esté orientado al consumidor o que no se innove ni sea superior no tiene la menor posibilidad de diferenciarse.

Las variables de diferenciación son:

- Producto
- Servicios

- Personal
- Imagen

Las principales diferenciaciones de un producto son:

- Características
- Desempeño
- Cumplimiento de las especificaciones
- Durabilidad
- Confiabilidad
- Capacidad de reparación
- Estilo
- Diseño

El estilo es la manera en que el comprador aprecia el producto y cómo se siente con él. El diseño comprende todos los elementos anteriores. Para la empresa, un producto bien diseñado es aquel que se fabrica y se distribuye sin problemas. Para el consumidor, un producto bien diseñado debe ser agradable, fácil de usar, útil, cómodo, etc. De ahí la importancia de conocer la percepción del consumidor. Tanto el estilo como el diseño son aspectos medulares para la línea de corsés.

La diferenciación deberá realizarse en aquellas fuentes que sean prometedoras y que le permitan a la empresa una ventaja competitiva. La diferenciación debe ser congruente con el posicionamiento. Luego se comunicará la diferencia.

#### 4.1.6.3 Estrategias de crecimiento

Toda empresa dominante desea permanecer como tal y para ello tiene que encontrar formas de expandir la demanda, proteger su participación actual y tratar de aumentarla. Es necesario cuidar todos los frentes, mantener bajos los costos y estipular precios que estén en consonancia con el valor percibido por los consumidores.

La siguiente matriz concebida por Ansoff nos permite establecer las estrategias de crecimiento más adecuadas.

#### ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

	Productos actuales	Productos nuevos
Mercados actuales	1. Estrategia de penetración en el mercado	3. Estrategia de desarrollo de producto
Nuevos mercados	2. Estrategia de desarrollo del mercado	4. (Estrategia de diversificación)

Nos limitaremos a analizar las estrategias para mercados actuales.

La estrategia de penetración en el mercado busca incrementar la participación en el mercado actual con los productos actuales. Esta estrategia se la trabajará desde la P de Promoción del marketing mix que planteamos en el plan operativo. Sus mecanismos básicos son:

- Estimular al consumidor a comprar con mayor frecuencia
- Atraer a los consumidores de la competencia

- Convencer a los no consumidores para que consuman

El primer mecanismo de esta estrategia sí resulta aplicable para corsés estéticos pues su adquisición tiene un componente impulsivo.

No va a requerir mucho esfuerzo, atraer a los consumidores de corsés extranjeros debido al alto costo de éstos.

Convencer a los no consumidores para que consuman corsés estéticos no será una tarea tan compleja porque se venderá una ilusión, la de verse bien o por lo menos mejor.

Los mecanismos para trabajar en la estrategia de desarrollo del producto son:

- Añadir características a los productos actuales
- Extender la gama de productos
- Rejuvenecer la línea de productos
- Mejorar la calidad del servicio
- Desarrollar diferentes categorías

Este listado parece que ha sido diseñado a la medida para Corsetería Dreher, pues cada uno de sus ítems nos dice exactamente el camino que la empresa debe seguir. El cómo hacerlo será detallado en la definición del Producto en el plan operativo.

## **4.2 Plan operativo**

La parte más importante de un plan de mercadotecnia es el plan operativo que detalla las 4 P's del marketing mix. Para que su diseño sea realmente operativo, debe ser

realizado luego de conocer todo lo relativo al producto, a la empresa, al consumidor, al entorno, y a los conceptos de mercadotecnia. Cumplidas estas condiciones, las diferencias que podrían darse entre un plan y otro vienen dadas por la creatividad y el manejo de la información y de los conocimientos.

#### **4.2.1 Las cuatro P's**

La mezcla de mercadotecnia considera las variables sobre las que se pueden aplicar los conceptos de marketing. Las cuatro P's, que constituyen el "marketing mix" de un producto, son:

- Producto
- Precio
- Plaza
- Promoción

Dentro de esta última P, que debe ser entendida como Comunicación, tenemos a su vez la llamada "sub-mezcla del marketing" que está formada por:

- Publicidad
- Promoción de ventas
- Relaciones Públicas
- Merchandising
- Mercadeo Directo

A continuación pasamos a describir la mezcla y la sub-mezcla del marketing.

#### **4.2.1.1 Producto**

Al desarrollar esta variable pretendemos definir cómo será el producto que llegue al consumidor. Quizás habrá elementos que podrían ubicarse en alguna de las otras P's; sin embargo, si los mencionamos es porque están íntimamente relacionados al producto.

En el plan estratégico proponíamos la diferenciación, por tanto pasamos a describir el producto con el que la lograremos.

Básicamente el corsé debe servir para lograr el bienestar del consumidor, haciendo que luzca mejor, de la manera más cómoda posible.

Las características del producto.- elaborado con excelentes materiales y acabados, tela porosa y lavable en agua, varillas firmes pero disimuladas, rellenos anatómicos de materiales que estén a la vanguardia, levantadores que realcen el busto.

El desempeño.- deberá ser útil para ajustar el cuerpo de manera estética, sin achatar los glúteos ni el busto, realzando la silueta, moldeando y/o corrigiendo la figura.

El cumplimiento de las especificaciones.- las especificaciones deberán tener consonancia con los parámetros de la estética; por ejemplo, la cintura debe ir en el lugar preciso. Dentro de las especificaciones entra el aspecto de la diferencia entre una talla y otra, el que cada corsé terminado pase con un control de calidad, etc. En términos generales, las especificaciones deben detallar la “receta” para cada modelo y el proceso de elaboración (corte, confección).

La durabilidad.- un corsé debe durar por los menos dos años que es la vida útil de un traje de baño que también es confeccionado con tela elástica. Los elásticos pierden sus características más rápidamente cuando no se los lava o cuando soportan calor. La durabilidad dependerá del cuidado que le dé el usuario. La etiqueta deberá contener las respectivas recomendaciones.

La confiabilidad.- el consumidor debe estar confiado que con el corsé podrá lucir su ropa sin que se noten varillas ni otros elementos artificiales; también deberá confiar que su corsé no se romperá en media fiesta.

La capacidad de reparación.- El consumidor podrá reparar por su cuenta el corsé que se descosiera o rompiera. No será posible brindar una garantía porque podría darse el caso que el corsé se rompa porque lo usó una persona a quien le correspondía una talla superior. No obstante, sí se podrá garantizar que la tela no está podrida, que el material no produce mal olor, etc.

El estilo.- básicamente los corsés tendrán un estilo moderno; para novias podría ser incluso atrevido. El corsé será cómodo y a la vez elegante y sensual.

El diseño.- diversos modelos y diferentes opciones para cada modelo (con y sin varillas) (hasta la cintura, hasta las caderas, etc), diversas opciones de ajuste (con gafetes, con velcro, etc.), diferentes materiales de relleno en los sostenes, distintos colores, con y sin encajes, con y sin sostén, con y sin relleno y/o “levantadores” (en busto y glúteos). La cantidad de corsés que se fabriquen para cada modelo dependerá de la respuesta del consumidor. Para iniciar la fabricación de los nuevos corsés, sugerimos asumir las opiniones dadas por las personas a quienes encuestamos en nuestra investigación de mercado en cuanto a características y colores. En cuanto a tallas, la Corsetería se guiará por su experiencia de décadas.

Nótese que no necesariamente los elementos mencionados se trabajan exclusivamente desde la P de Producto; pues la confiabilidad, por ejemplo, debe ser comunicada, por tanto se la trabaja desde la P de Promoción.

A continuación mostramos algunos diseños.



Modelo hasta las caderas, con varillas



Modelo hasta las caderas, sin varillas



Modelo para novias



Modelo para novias, con encaje



Modelo hasta la cintura con relleno y levantador

Ahora pasamos a detallar cómo se implementará la estrategia de desarrollo del producto planteada en el plan estratégico para mercado actual y producto nuevo.

Las características a ser añadidas a los productos actuales son:

- Varillas disimuladas
- Rellenos y “push ups” (levantadores)
- Escotes en la espalda

(El cambio de estilo y diseño está implícito)

La gama de productos podría ser extendida a:

- Corsés “especiales” para novias (con y sin ligueros)
- Corsés para mujeres de cintura alta (trepada) y/o gruesa
- Corsés para mujeres de caderas anchas
- Corsés para vestidos transparentes

Posteriormente la gama podría extenderse a: Fajas para hombres (podrán así lucir muy bien aquel smoking comprado cuando estaban más delgados).

Se podrían desarrollar más categorías en la medida que el mercado responda.

La alta calidad y excelente presentación deberán estar presentes en los productos. La tela elástica suele tener menor durabilidad que la no elástica. De ahí que será necesario un control eficaz de inventario a fin de desechar los artículos que hayan perdido elasticidad. Los productos deben estar impecables. Luego de que el cliente salga del punto de venta, deberán

revisarse todos los artículos que éste se probó a fin de detectar manchas de cosméticos, descosidos, etc.

Se deberá mejorar la calidad del servicio brindando asesoría y cordialidad.

Se crearán otros servicios con la finalidad de dar valor agregado al producto. Estos nuevos servicios opcionales podrán ser: visitas a domicilio, lavado gratis del corsé usado en la luna de miel, etc.

La siguiente matriz es muy útil para determinar qué tipo de servicios es conveniente brindar:

### CLASIFICACIÓN DE SERVICIOS AL CLIENTE

		Costos de ofrecer el servicio	
		Alto	Bajo
Valor del servicio para el cliente	Alto	<p><b>Constructores de clientes</b> Actividades de alto costo que son los factores fundamentales detrás de clientes leales. Ej.: Rapidez en transacciones de crédito.</p>	<p><b>Consolidadores</b> Pequeñas cosas de bajo costo que incrementan lealtad. Ej.: La cortesía.</p>
	Bajo	<p><b>Decepcionadores</b> Actividades costosas que no hacen verdadero bien. Ej.: Un empaque de lujo para un producto malo.</p>	<p><b>Básicos</b> Actividades de bajo costo que son “esperadas naturalmente”. Ellas no construyen clientes pero su ausencia puede reducirlos. Ej.: Parqueo gratis.</p>

Básicamente recomendamos ser consolidadores para incrementar la lealtad. Para ello se trabajará en tres niveles: personas, entorno físico y procesos.

Para que el servicio brindado resulte verdaderamente diferenciado, el personal que tenga contacto con el cliente comprador, con el cliente usuario y con el referidor deberá ser un fanático empedernido de los mismos. Además de esta característica, deberá obviamente contar con la capacidad técnica necesaria para poder promocionar, vender y postvender el producto. Están implícitas la cortesía, simpatía, empatía, honestidad, buena presencia, etc.

En cuanto al entorno físico, el local y sus vitrinas deben estar impecables y decorados con excelente gusto. Los probadores deberán ser muy cómodos, con espejos que no alteren la silueta, así el consumidor confiará más en la Corsetería.

Acerca de los procesos operativos, estos deberán ser eficientes. La eficiencia implica: planificación, infraestructura, equipos, conocimientos técnicos aplicados, personal calificado, procesos establecidos, control, mecanismos de reajuste, capital de trabajo, etc. Lo que se puede resumir en recursos técnicos, humanos y financieros.

Son muchas las actividades intrínsecas del proceso operativo, sin embargo presentamos a continuación las más relevantes:

- Adquisición de materiales
- Elaboración del producto
- Comercialización
- Administración de ventas y de inventarios

A su vez cada una de estas actividades se subdivide en otras; por ejemplo, dentro de la elaboración primero se diseña, luego se corta, posteriormente se cose. Dentro de la comercialización habrá que seleccionar y contactar a los referidores, asesorar al consumidor, etc.

No pretendemos incluir en este trabajo un manual de procesos pues perderíamos el enfoque. Sin embargo, creemos necesario delinear, grosso modo, los procesos de las actividades más importantes. No todas las actividades sometidas a un proceso se encuadran en la P de producto; pues por ejemplo, la de conseguir o contactar referidores es pertinente a la P de Promoción pero todas las actividades de comercialización están implícitas en el marketing mix.

A fin de conocer al consumidor, se deberá llevar un registro tanto de los clientes como de los referidores. De los clientes se debe registrar: nombre completo, dirección, teléfono, modelo que compró, talla, razones de compra, etc.

El personal que atiende las ventas en el local, debe considerar los siguientes parámetros:

- Satisfacer las inquietudes
- Ofrecer los productos requeridos
- Ofrecer alternativas si no existe lo que el cliente busca
- Captar las necesidades ocultas del clientes
- Comunicar las ventajas del producto
- Indagar la opinión del cliente
- Registrar información relevante
  - Si la compra se efectúa
  - Si la compra no se efectúa

El personal que contacta con los referidores deberá:

- Hacer relaciones públicas
- Recabar información y registrarla
- Comunicar acerca del producto y sus beneficios

#### **4.2.1.2 Precio**

Hay cosas que no tienen precio como la salud y la belleza. Un corsé que alivie un dolor u otro que permita lucir aquel vestido maravilloso tendrá un precio inconmensurable. Pero también es verdad que muchos se mueren porque no tienen cómo pagar el costo de una medicina. Visto así, parecería que incluso la vida tiene un precio.

Respecto a la belleza: por un lado, la sabiduría popular nos dice que “aunque la mona se vista de seda mona queda” y por otro, vemos que algunas de las mujeres que han ganado importantes concursos de belleza admiten haber sido transformadas por un buen cirujano plástico que posiblemente cobró mucho por ello. Visto así, parecería que la belleza también tiene un precio.

La vanidad es muy explotada por el comercio porque la necesidad que tiene el ser humano de verse bien y sentirse admirado o al menos aceptado, está ahí, esperando ser satisfecha. Y qué mejor si su precio no es tan alto. Un corsé estético mejora notablemente la silueta de una mujer.

Con relación al corsé, existe además el posicionamiento de que se trata de una prenda sensual propicia para encender pasiones eróticas.

Por lo antes expuesto, son muchos los beneficios que trae consigo el uso de un corsé. Recordemos que, según Kotler, “El valor que se le entrega al cliente es la diferencia entre valor total y costo total para el consumidor. Y valor total para el consumidor es el conjunto de beneficios que los consumidores esperan obtener de un producto o servicio en particular” (6).

Los componentes del valor total para el cliente son: valor de los productos, de los servicios, valor del personal y valor de la imagen. Los elementos del costo total para el consumidor son: precio monetario, costo del tiempo, costo de la energía, costo psicológico. La diferencia entre ellos es el valor de entrega al consumidor.

Si gracias a un corsé, la persona aumenta su autoestima porque pudo lucir un vestido de una talla inferior y la pasó de maravillas en una fiesta, estará satisfecha, pues para Kotler, “satisfacción es el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento, o resultado, que se percibe de un producto con sus expectativas” (7). También podría ocurrir que la persona haya pensado que con el corsé iba a conquistar al galán de la noche y si no lo logra se sentirá insatisfecha.

Para establecer el precio de un producto o servicio es necesario considerar tres factores:

- Los costos
- Los precios de la competencia
- La percepción del consumidor

Los costos del corsé estético para la Corsetería Dreher se sitúan en el 44% del precio de venta. Al analizar los precios de la competencia sólo lo haremos con los de los corsés importados, pues los demás corsés nacionales que por

ahí puedan confeccionar son de una calidad muy inferior y por tanto corresponden a otra categoría. Los precios de un corsé importado fluctúan entre \$ 60 y \$ 120. Los de Corsetería Dreher están actualmente entre \$ 15 y \$ 23; aún si subieran a \$ 30, significaría que están a la mitad o la cuarta parte del precio de los importados. Estimamos que el precio promedio del corsé, ya modificado de acuerdo a las necesidades del mercado, debe ser de \$ 48. El precio de \$ 48 es 20 % menos que aquel de \$ 60 del corsé importado. Por otro lado, de acuerdo a la encuesta realizada a las mujeres, el 46.43% está dispuesto a pagar entre \$ 41 y \$ 50 por un buen corsé y el 27.68% está dispuesto a pagar más de \$ 50; por tanto, el 74.11% está dispuesto a pagar \$ 41 o más.

Será necesario hacerle conocer al consumidor las ventajas de usar un corsé de Corsetería Dreher, para ello plantemos más adelante las respectivas estrategias de comunicación que también están orientadas a lograr una percepción favorable por parte del consumidor respecto al precio.

#### **4.2.1.3 Plaza**

Como ya lo mencionáramos, actualmente los productos de Corsetería Dreher sólo son comercializados a través de sus locales comerciales, uno en el centro de la ciudad y otro en el Centro Comercial Las Vitrinas (frente a la Clínica Kennedy). Por tanto, su único canal de distribución son los puntos de ventas mencionados.

Proponemos que los corsés sean vendidos además a través de catálogos, pues el 21.74% de las personas que usarían corsés estéticos mencionó este medio como el de su preferencia. Las ventas a domicilio fueron elegidas apenas por el 6.52%; por tanto, podría considerarse usar esta modalidad sólo para

clientes especiales, ya que los gastos de ventas se elevarían si se la aplicara de forma general. Cuando la Corsetería Dreher esté presente en eventos como desfiles de lencería, sería apropiada no sólo la exhibición sino la venta; para tal efecto, se dispondrá un lugar para que el cliente pueda probarse el artículo, así estará encantado y bien servido y se habrá aprovechado el impulso de la compra. La comodidad del cliente debe ser el norte a la hora de pensar en esta variable del marketing mix que es la plaza, comodidad que debe ser entendida en términos de facilitarle las cosas al cliente.

Recomendamos se analice la apertura de una sucursal en el Mall del Sol, que es muy visitado por la ciudadanía; y otro en el sur de la ciudad, en las inmediaciones de la Clínica Alcívar, para brindarle una mayor comodidad al cliente y no tenga que desplazarse hasta el norte.

Actualmente todos los meses una persona se acerca a Corsetería Dreher y compra corsés que se sabe los revende en Quito a prácticamente el doble del precio de venta al público de Guayaquil. Es obvio que hay un mercado potencial no sólo en Quito sino en otras ciudades importantes del país. Para atenderlo no es necesario montar, desde ya, un local de ventas en cada una; bastará, al inicio, con una oficina de representación. No sugerimos vender corsés (a consignación o no) en las casas de modas, gimnasios, etc. porque al hacerlo, la Corsetería Dreher se vería impedida de darle a sus clientes el servicio que se pretende brindar (en el mejor de los casos significaría delegar esta actividad).

Cuando definimos el producto establecimos el tipo de servicio que se debe brindar; no obstante la plaza también se relaciona mucho con el servicio. Insistimos que la actitud que debe tener quien atiende al cliente debe ser de prestancia, asesoría y de mucho tino. Será necesario que el vendedor o

dependiente capte las necesidades del cliente a fin de sugerirle la mejor opción.

La ética y la responsabilidad deben estar presentes a la hora de asesorar al cliente.

La plaza también se relaciona con las condiciones en que se encuentra el local.

#### **4.2.1.4 Promoción (Comunicación)**

Como ya lo mencionáramos en el plan estratégico, para lograr la penetración en el mercado hay tres caminos: Estimular al consumidor a comprar con mayor frecuencia, atraer a los consumidores de la competencia y convencer a los no consumidores para que consuman. La comunicación juega un papel esencial para el éxito de estas estrategias.

Nuestro objetivo de comunicación está orientado a impulsar la línea estética y cabe utilizar uno o todos los mecanismos mencionados.

No obstante que los hombres se puedan beneficiar del uso de algún corsé, la comunicación estará dirigida a las mujeres; de nivel socioeconómico medio y alto, entre 18 y 60 años de edad. Este mercado meta es muy amplio pero puede ser clasificado a su vez en los siguientes grupos:

- Novias (entre 18 y 30 años)
- Personas con exceso de peso (de todas las edades)
- Mujeres que han dado a luz (entre 18 y 38 años)
- Mujeres que desean lucir mejor un vestido (todas las edades)

- Personas que se han sometido a alguna intervención para reducir peso o medidas (todas las edades)

Nota.- Esta clasificación no significa que no se aprovecharán ocasiones, como el debut de las quinceañeras en el club De la Unión, para llegar también a chiquillas de 15 años.

Los objetivos fundamentales de la comunicación serán:

- Aumentar el conocimiento del consumidor acerca del producto
- Comunicar los beneficios del producto
- Generar aceptación o actitudes favorables hacia el producto
- Generar la asociación entre el producto y la marca

Se usarán canales personales y predominantemente no personales. Los canales personales se orientarán al mercado de las novias a quienes se las contactará por teléfono y luego personalmente. También se entregarán folletos en los lugares donde se venden y/o alquilan vestidos de novias y de fiesta. Así mismo, se usará un canal personal, para un grupo selecto de clientes potenciales, enviando insertos en los estados de cuenta de las tarjetas de crédito.

Los canales no personales que se usarán serán revistas femeninas, suplementos semanales de diarios, los que se editan para el día de la madre y demás especiales como día de los enamorados o especiales de novias.

También será necesario que la Corsetería cuente con un website, del mismo hablaremos más adelante.

Recomendamos que los resultados de la comunicación sean establecidos mediante encuestas.

A continuación pasamos a describir cómo se utilizarán los cinco instrumentos básicos de la comunicación.

- Publicidad
- Promoción de ventas
- Relaciones públicas
- Merchandising
- Mercadeo directo

#### **4.2.1.4.1 Publicidad**

Para comunicar de forma pública nos valemos de la publicidad, la misma que puede ser informativa, de convencimiento o recordativa. La publicidad que proponemos tiene los tres componentes aunque no con igual ponderación. Se hará énfasis en el convencimiento.

La publicidad que hasta ahora ha realizado Corsetería Dreher ha sido muy limitada. Los folletos o catálogos parecen de los años 50 con modelos pasadas de peso y en posturas inadecuadas que más se asocian a la línea ortopédica. Resulta de vital importancia cambiar esta imagen y para ello la publicidad será el gran aliado. Cuando se habla de imagen la publicidad se torna informativa.

Corsetería Dreher deberá contratar a una agencia para que diseñe la publicidad que deberá implementarse, la misma que deberá ser coherente con los objetivos de comunicación antes planteados.

Se deberá informar que en Corsetería Dreher el cliente encuentra el corsé que necesita y cuáles son sus beneficios. Habrá que informar de las características de los diferentes tipos de corsés.

Será tarea de los creativos de la agencia de publicidad diseñar los mensajes apropiados para cada anuncio. No obstante sugerimos los siguientes:

“Si quiere reducir dos tallas esta noche y que le quede aquel vestido, use un corsé de Corsetería Dreher”

“Para enloquecer a su marido basta usar uno de estos, adquiéralo en Corsetería Dreher”

“La belleza tiene un precio, pero en Corsetería Dreher hasta eso lo ajustamos”

Para no opacar la línea ortopédica que también produce y comercializa la Corsetería Dreher, el mensaje deberá indicar que se trata de la línea estética.

Básicamente la publicidad será canalizada a través de los medios escritos y en selectos programas de televisión y radio.

Respecto a la publicidad televisiva, y considerando los altos costos de pauta, deberá usarse el mecanismo del canje. Es muy común ver, en programas familiares de novedades, de entrevistas informales, etc., que se anuncian las casas de modas que visten a los conductores y modelos. En todo caso, si en algún momento Corsetería Dreher considerara salir al aire con un anuncio, sugerimos que éste sea

impactante y con modelos que cumplan los parámetros de belleza más exigentes.

Actualmente, el lema de la Corsetería es: “Dreher, una noble tradición”. Este lema no está difundido y no debe ser utilizado porque “tradición” se asocia al pasado y la idea es remozar la imagen de la Corsetería. Sugerimos que sólo se nombren las palabras “Corsetería Dreher” pues así se logra capitalizar el posicionamiento de ser la única corsetería del medio. Recordemos que la definición de corsetería es: “Fábrica o taller donde se confeccionan corsés, fajas y ropa interior de mujer. Establecimiento donde se venden estas prendas”. Por tanto, el beneficio de la implicación subyacente no lo podemos desaprovechar. Así, además, estaremos cumpliendo uno de los objetivos de la comunicación que es el de generar la asociación entre el producto y la marca.

En lo que respecta al alcance, frecuencia e impacto de los anuncios publicitarios la agencia deberá diseñar lo más apropiado; sin embargo, proponemos que no se descuide la publicidad para fin de año, día de los enamorados y para el mes de mayo (día de la madre y novias). También sugerimos que se diseñen diversos anuncios para evitar caer en lo repetitivo. Cada anuncio deberá ser apropiado para el segmento que se quiera motivar.

#### **4.2.1.4.2 Promoción de ventas**

La promoción de ventas debe ser entendida como un incentivo para el consumidor. En lo que respecta a nuestro producto, en vista de que se están relanzando los corsés con nuevos modelos, no recomendamos

que se utilice esta herramienta en el sentido de “lleve dos pague uno”. Pero sí se debe incentivar al consumidor otorgándole un servicio adicional que pueda ser reconocido. Así el consumidor percibirá que por el mismo precio está adquiriendo el producto y un servicio extra.

Estos servicios pueden ser: visitas a domicilio a clientes élite, atención a llamadas de urgencias los viernes y sábados (por urgencia se entenderá que una persona necesite un corsé para poder usar un vestido que no le cabría de otro modo).

Otro de los servicios que sugerimos es dar asistencia a la clientela, remitiéndola cuando sea necesario donde un especialista en nutrición, ortopedia, cirugía plástica, etc. Para evitar suspicacias, no se deberá convenir con dichos especialistas un descuento para los clientes remitidos. No obstante, este tipo de asistencia deberá ser manejada con mucho tino, pues los clientes podrían ofenderse.

Para que la promoción sea vista como tal, sólo ciertos servicios serán permanentes. Para los demás servicios, como por ejemplo la asistencia a novias, deberá establecerse su período de vigencia y siempre evaluando la factibilidad financiera y la coherencia con el plan de mercadotecnia.

Para fechas especiales, como para el Día de los Enamorados, se podrían considerar promociones en las que se obsequien productos (como calzones o medias nylon) por la compra de un corsé.

#### **4.2.1.4.3 Relaciones públicas**

Las relaciones públicas serán muy importantes para el éxito del plan operativo. La Corsetería deberá estrechar lazos con las empresas que venden, confeccionan o alquilan trajes de novias y de fiesta; con boutiques; con los centros de estética y nutrición; con los médicos, sobre todo: nutricionistas, ginecólogos, cirujanos plásticos, endocrinólogos, etc.; con los mejores gimnasios de la ciudad y, en fin, con toda empresa que tenga o pueda tener la clientela que interesa a la Corsetería.

Un buen manejo de las relaciones públicas permitirá mejorar imagen, crear conciencia e incentivar las ventas. Es necesario que para lograr estos atractivos beneficios se establezcan prioridades a corto y largo plazo.

A corto plazo, los objetivos serán informar acerca de la gama de corsés que ofrece la Corsetería y sus beneficios. Las relaciones llevarán a que se le permita a la Corsetería ubicar folletería en salas de espera y mostradores.

Sería recomendable también propender a las relaciones públicas con los medios; por ejemplo, revistas de corte familiar (moda, salud, etc.) a fin de lograr la publicación de un artículo acerca de corsés (tipos, beneficios, etc.).

En vista que la Corsetería no ha tenido una estrategia de relaciones públicas, al comienzo se hará más duro establecer las relaciones. Una vez establecidas deberán cultivárselas.

Las relaciones públicas, a largo plazo traerán consigo el reconocimiento del producto por parte de las personas con las que se las hubieran establecido y este reconocimiento se traducirá en ventas para la Corsetería.

Sugerimos que las relaciones públicas sean manejadas por una persona dinámica, simpática, con carisma, a quien se le abran las puertas y tenga el don de gente y la personalidad necesaria para entablar relaciones con un médico, con una dependiente, con la propietaria de una boutique, etc. Dicha persona deberá captar el interés, informar (dejar material impreso), comunicar los beneficios (que indirectamente recibirán; por ejemplo, vender más vestidos) y motivar.

#### **4.2.1.4.4 Merchandising**

Actualmente, las vitrinas y exhibidores de la Corsetería Dreher no ofrecen ningún incentivo. Es necesario realizar innovaciones al respecto. El Merchandising, o promoción en los puntos de ventas, será un útil instrumento. Además del cambio en vitrinas y exhibidores, la Corsetería debe estar presente en: exposiciones (Exponovias, en Expoplaza), gimnasios, salas de espera, centros de estética, etc. Para conseguir esta presencia deberá valerse de las relaciones públicas, como ya lo mencionáramos anteriormente.

En lo que respecta a los locales de la Corsetería, será necesaria una redecoración. Las vitrinas deberán exhibir la línea estética separada de la línea ortopédica. La presentación de la línea ortopédica deberá estar orientada para transmitir la idea de bienestar y salud y no de

enfermedad y dolor. La línea estética debe tener un aire sensual que transmita belleza y erotismo sin caer en lo vulgar.

#### **4.2.1.4.5 Mercadeo directo**

La Corsetería Dreher comercializa sus productos directamente sin intermediarios; esto es, no utiliza canales de distribución. Las ventas se realizan en el mostrador. El mercadeo directo podría ser un excelente mecanismo para incrementar la comercialización.

En general, el mercadeo directo puede ser realizado por correo, por catálogo, a través de la mercadotecnia de respuesta directa (por televisión, radios, etc.), por teléfono (telemercadeo) y a través de las compras electrónicas (e-commerce).

A continuación analizamos algunos de estos instrumentos:

##### **4.2.1.4.5.1 Mercadeo por correo**

Una de las mayores ventajas que tiene el mercadeo por correo es su personalización y por tanto la flexibilidad. No siempre es factible optimizar esta flexibilidad; por ejemplo, al enviar insertos dentro de los estados de cuenta de tarjetas de crédito, aunque estén orientados al segmento que se pretende llegar, su contenido será el mismo. En cambio, al enviar una carta a la persona que se sabe se casará próximamente, se está maximizando la flexibilidad y esa carta será única dado el perfil del prospecto.

No se debe confundir mercadeo por correo electrónico con e-commerce. El mercadeo por correo electrónico no es muy recomendable porque las personas borran el llamado “correo chatarra” sin leerlo. Sólo recomendamos el correo electrónico, si la persona está de acuerdo en recibirlo y está a su espera.

Recomendamos mercadeo por correo para la comunicación con segmentos muy bien definidos como novias o mujeres gestantes o recién dadas a luz. Para realizar el mercadeo por correo es de vital importancia tener claro lo que se desea transmitir y hacerlo de la manera apropiada y con el diseño, la presentación y la ortografía impecables. Para el éxito del mercadeo por correo debe contarse con una base de datos perfectamente depurada y con un sistema de reparto eficiente. Recomendamos contratar a terceros para el servicio de entrega. También sugerimos que se lleve un control de las comunicaciones enviadas y hacer el respectivo seguimiento.

#### **4.2.1.4.5.2 Telemercadeo**

La compra por teléfono podría ser factible para cierto tipo de corsés; por ejemplo, el de pos-parto porque generalmente la mujer que lo va a utilizar se ha quedado con mucho exceso de peso y posiblemente sólo necesitará decidir entre dos tallas. Además, posiblemente no pueda acudir al local a comprarlo porque estará internada en un centro médico o estará en casa atendiendo a su bebé. Por tanto, es perfectamente factible llamar por teléfono para ofrecer un corsé a alguien que ha tenido un bebé. Sin embargo, antes de realizar la llamada y

para evitar situaciones penosas, habrá que tener la certeza que tanto la mujer como el bebé gozan de perfecta salud. Para saber a quién llamar bastará recorrer los pasillos de la Clínica Kennedy, anotar los nombres que constan en las puertas de las habitaciones y averiguar en la estación de enfermería acerca de la salud de madres e hijos. Esta labor es perfectamente factible de realizar dado que la clínica mencionada está situada frente a la Corsetería. También se podría llamar a pacientes de otras clínicas con las que se hayan establecido relaciones públicas.

Lo que pretende el Telemercadeo es obtener pedidos por teléfono pero también se podría pretender la aceptación, por parte del prospecto, para que una vendedora lo visite.

Al iniciar un plan de telemercadeo será necesario establecer qué se va a decir, a quién, quién lo va decir, a cuántos, cuándo, por cuánto tiempo. Luego se deberá evaluar el nivel de respuesta obtenido.

La persona destinada a hacer las llamadas deberá hacer uso de las habilidades correspondientes para lograr la atención y el interés del prospecto.

#### **4.2.1.4.5.3 E-commerce**

Las compras a través de un medio electrónico son un éxito en los países desarrollados porque existen las condiciones apropiadas; esto es: el prospecto tiene acceso a Internet y confía en que recibirá el artículo o el servicio comprado, el

sistema es operativo y seguro, y existe la predisposición para comprar por este medio.

En nuestro medio, sí existe un segmento importante que tiene acceso a Internet pero el consumidor aún no tiene la predisposición necesaria para adquirir bienes por vía electrónica ni el sistema es seguro. Por tanto, a corto plazo no podemos esperar que sea un éxito vender corsés por esta vía. En la encuesta realizada, sólo el 6.52% de las mujeres que usarían corsés estéticos dijo que preferiría el Internet como un medio para adquirirlos.

Actualmente la Corsetería Dreher no difunde catálogos de sus productos. Los catálogos que tienen los utilizan en sus puntos de ventas y, como ya lo dijimos, están mal diseñados. En el mundo entero se vende ropa interior por catálogo; sin embargo, la Corsetería no se ha interesado en hacerlo.

A pesar de que no se dan las condiciones para diseñar una estrategia de comercio electrónico, nos podemos valer del Internet para presentar, en un website, los productos que comercializa Corsetería Dreher, sus características, beneficios, precios, tallas, etc. y receptar pedidos, los mismos que serán despachados y cobrados personalmente. También podrían editarse versiones impresas de catálogos para ser ubicados en sitios estratégicos, como un taller de confección de trajes de novias.

Hoy en día existen muchas compañías que se dedican a diseñar y a programar páginas web. La Corsetería Dreher deberá

encargar su website a una empresa eficiente a la cual deberá hacerle saber sus objetivos de comunicación. La página debe ser “amigable” y el usuario podrá encontrarla, ya sea digitando su dirección o a través de algún buscador como Yahoo. Recomendamos no obviar un botón de búsqueda y un espacio para receptor pedidos y sugerencias. La página debe ser mantenida constantemente y si es necesario cambiar las imágenes de algunos modelos. Los pedidos que provengan del website deben ser atendidos inmediatamente.

#### **4.3 Cronograma de la implementación**

El proyecto de marketing deberá implementarse en enero del 2003, en lo que respecta a: readecuación de locales, elaboración de los moldes para cortar los nuevos modelos, adquisición de algún material que no hubiera en bodegas y capacitación del personal. La campaña publicitaria deberá iniciarse a comienzos de febrero del 2003 para lanzar los nuevos diseños con ocasión del día de San Valentín (14 de febrero). En el mes de abril se reafirmará la comunicación, esta vez dirigida a las novias. En noviembre del 2003 se iniciará la campaña previa a la Navidad para aprovechar esta temporada alta. A lo largo del año se mantendrá la comunicación a través de medios escritos en revistas femeninas.

#### **4.4 Presupuesto del plan de mercadeo**

El presupuesto del plan de marketing contempla todas las actividades que se han planificado para este proyecto. El detalle de éste, se puede apreciar en el siguiente cuadro en donde constan los precios del material publicitario en el que deseamos invertir. Así también están considerados los costos de eventos promocionales para

referidores durante cinco años. Se ha estimado una inflación del 10% anual. Estas cifras fueron obtenidas de cotizaciones de agencias publicitarias, imprentas y demás empresas relacionadas con este tipo de servicios, las cuales están detalladas a continuación del cuadro.

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Evento de Lanzamiento (desfile)	\$3,000.00	-	-	-	-
Anuncios en revistas	\$12,500.00	\$4,150.00	\$4,550.00	\$5,000.00	\$5,500.00
Mercadeo Directo	\$6,000.00	\$6,600.00	-	-	-
Página WEB y mantenimiento	\$650.00	\$165.00	\$181.50	\$199.65	\$219.15
Decoración de locales y vitrinas	\$300.00	\$330.00	\$363.00	\$399.30	\$439.23
Insertos	\$2,500.00	\$2,750.00	\$3,025.00	\$3,328.00	\$3,660.00
Folletos trípticos impresos Full Color	\$800.00	\$880.00	\$968.00	\$1,065.00	\$1,171.00
Exhibidores acrílicos	\$150.00	\$165.00	\$182.00	\$200.00	\$220.00
Imprevistos (5%)	\$1,945.00	\$1,467.00	\$463.48	\$509.60	\$560.47
<b>Total</b>	<b>\$27,845.00</b>	<b>\$16,507.00</b>	<b>\$9,732.98</b>	<b>\$10,701.55</b>	<b>\$11,769.85</b>

Evento de lanzamiento: Centro Comercial RioCentro Los Ceibos.

Anuncios en revistas: Hogar y Vistazo (1 página full color)

Página WEB: Intermagen

Decoración de locales: Diseñadora Elisa Ayala

Insertos: Tarjeta Diners (nivel socioeconómico alto)

Folletos Trípticos: Imprenta Offset Abad

Exhibidores acrílicos: Tecomín

## V. ESTUDIO TÉCNICO

### 5.1 Ámbito del estudio técnico

En el estudio técnico detallaremos la capacidad de producción de los activos fijos que posee Corsetería Dreher y demás aspectos concernientes a la producción como materia prima y mano de obra directa requerida. También mencionaremos los insumos necesarios para la producción de un corsé.

#### 5.1.1 Descripción y valoración de equipos

La siguiente lista muestra la valoración de los equipos del Departamento de Producción de Corsetería Dreher, hecha por la compañía aseguradora.

<b>EQUIPOS</b>	<b>VALOR</b>
2 Mesas de corte	300.00
2 Máquinas cortadoras circulares y 9 máquinas de coser	2,000.00
2 Pegasus Over lock	3,000.00
1 PFAFF Multi zigzag	900.00
1 Juki recubridora doble aguja	1,500.00
1 Kansai recubridora 3 agujas	1,800.00
5 PFAFF puntada recta zigzag	4,500.00
3 PFAFF doble aguja	4,500.00
2 Brother doble aguja	2,800.00
2 Singer doble aguja	2,700.00
3 Gritzner puntada recta zigzag	2,700.00
1 PFAFF ribeteadora	1,500.00
1 Durkopp recta zigzag	900.00
1 Brother costura recta	600.00
1 máquina ojalilladora Hand mod. 103 SCD	1,000.00
1 Esmeril mod. 1030 Bench Grinder 3450 R.P.M. 60 cycles	400.00
2 Máquinas colocadoras de broches	400.00
1 cortadora de varillas	300.00
1 plancha	30.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 31.830</b>

### 5.1.2 Capacidad de producción y demás aspectos concernientes

Las modificaciones que hemos propuesto que se hagan al producto no traen consigo la necesidad de adquirir equipos adicionales o diferentes. Lo que sí habrá que considerar es la adquisición de insumos diferentes; por ejemplo, material especial para los “rellenos” de los sostenes (los hay de gran variedad).

Los equipos actuales y el número de operarios se mantendrán porque simplemente se dejarán de producir ciertos modelos para comenzar a elaborar aquellos que satisfarán mejor al consumidor.

Si bien es cierto que se espera un incremento en las ventas, no será necesario adquirir nuevas máquinas porque actualmente no está optimizado su rendimiento debido a que el movimiento productivo ha estado frenado en los últimos tiempos. Si el incremento en ventas superara las expectativas, se tendrían que realizar las adquisiciones necesarias y contratar más personal.

Con relación a la materia prima necesaria, la Corsetería Dreher cuenta, en bodega, con telas y demás insumos. Básicamente los materiales con los que se trabaja en el taller son los siguientes:

- Tela súper naval
- Tela elástica porosa
- Tela popelina
- Tela jersey
- Encajes
- Hilos
- Varillas (de varios tipos)
- Ribetes (elásticos y de tela)
- Reatas
- Cordones
- Gafetes (de dos clases)
- Hebillas
- Broches
- Velcro
- Elásticos
- Esponja

Pellón

Etiquetas

Los suministros básicos son: agujas y alfileres.

Lo que habrá que considerar para la siguiente compra a proveedores es una variación en cuanto a colores de telas, materiales de relleno, etc., en virtud del cambio que se hará a los modelos de los corsés estéticos y que ya hemos definido.

### 5.1.3 Insumos necesarios para la producción de un corsé

La “receta” de un producto es el detalle de los insumos que se necesitan para su elaboración. A continuación presentamos la “receta” básica de un corsé cinturete que es como denominan en el taller a los corsés estéticos.

10 varillas angostas

14 gafetes

0,5 m de tela súper naval

0.25 m de tela elástica porosa

1,20 m de ribete

0,60 m de elástico para la pretina

hilo

etiquetas

Para la elaboración de los nuevos modelos, la “receta” será básicamente la misma, lo que variará será, en algunos caso, el tipo de tela, los colores, la disposición del relleno y de las varillas, etc.

## VI. ESTUDIO ECONÓMICO

### 6.1 Ámbito del estudio económico

En este capítulo, analizaremos la situación actual de la empresa; cuantificaremos los distintos rubros de costos y gastos que atañen al proyecto planteado para, de esta manera, proceder a definir los presupuestos y proyecciones de los estados de cuentas más importantes, a saber: Balance General, Estado de Resultados y Flujo de Caja. Veremos cómo se verán afectados los balances una vez implementado el proyecto.

Basándonos en las proyecciones obtenidas podremos determinar cómo mejora la rentabilidad del negocio y cuán sensible es a los cambios propuestos.

Para poder hacer un análisis comparativo, presentaremos proyecciones financieras a 5 años, sin la implementación del proyecto. Posteriormente presentaremos los presupuestos consolidados para establecer el impacto de la misma.

## 6.2 Presupuestos de ingresos, costos y gastos de la empresa sin el proyecto

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	\$101,046.46	\$112,772.25	\$125,858.74	\$140,463.83	\$156,763.75	\$174,955.18
Costos de Artículos Vendidos	\$47,572.13	\$53,092.57	\$59,253.62	\$66,129.62	\$73,803.53	\$82,367.96
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$53,474.33</b>	<b>\$59,679.68</b>	<b>\$66,605.12</b>	<b>\$74,334.22</b>	<b>\$82,960.22</b>	<b>\$92,587.22</b>
Gastos de Administración	\$37,213.65	\$39,261.30	\$43,187.43	\$47,506.17	\$52,256.79	\$57,482.47
Gastos de Ventas	\$2,400.00	\$2,640.00	\$2,904.00	\$3,194.40	\$3,513.84	\$3,865.22
Gastos de Publicidad	\$0.00	\$300.00	\$330.00	\$363.00	\$399.30	\$439.23
<b>Total Gastos Operacionales</b>	<b>\$39,613.65</b>	<b>\$42,201.30</b>	<b>\$46,421.43</b>	<b>\$51,063.57</b>	<b>\$56,169.93</b>	<b>\$61,786.92</b>
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>\$13,860.68</b>	<b>\$17,478.38</b>	<b>\$20,183.69</b>	<b>\$23,270.64</b>	<b>\$26,790.29</b>	<b>\$30,800.30</b>

Los ingresos por ventas comprenden los ingresos proyectados de las ventas de todos los productos que comercializa la Corsetería. Los costos de los artículos vendidos comprenden los costos primos, incluyendo materia prima (nacional e importada), materiales indirectos y gastos indirectos de fabricación y además los costos de los artículos importados. Las siguientes tablas detallan los gastos más relevantes:

## Presupuestos de Gastos de Administración

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos y Salarios	\$8,646.78	\$9,511.46	\$10,462.60	\$11,508.86	\$12,659.75	\$13,925.73
Beneficios Sociales e Indemnizaciones	\$11,922.71	\$13,114.98	\$14,426.48	\$15,869.13	\$17,456.04	\$19,201.64
Honorarios a Personas Naturales	\$3,850.00	\$4,235.00	\$4,658.50	\$5,124.35	\$5,636.79	\$6,200.46
Suministros y Materiales	\$2,070.38	\$2,277.42	\$2,505.16	\$2,755.68	\$3,031.24	\$3,334.37
Luz, agua y telecomunicaciones	\$2,525.70	\$2,778.27	\$3,056.10	\$3,361.71	\$3,697.88	\$4,067.67
Seguros y reaseguros	\$955.48	\$1,051.03	\$1,156.13	\$1,271.74	\$1,398.92	\$1,538.81
Impuestos, contribuciones y otros	\$4,117.16	\$4,528.88	\$4,981.76	\$5,479.94	\$6,027.93	\$6,630.73
Depreciaciones y amortizaciones	\$1,603.88	\$1,764.27	\$1,940.69	\$2,134.76	\$2,348.24	\$2,583.06
Otros gastos de administración	\$1,521.56	\$1,673.72	\$1,841.09	\$2,025.20	\$2,227.72	\$2,450.49
<b>Total</b>	<b>\$37,213.65</b>	<b>\$39,261.30</b>	<b>\$43,187.43</b>	<b>\$47,506.17</b>	<b>\$52,256.79</b>	<b>\$57,482.47</b>

## Presupuestos de Gastos de Ventas

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos y Salarios	\$700.00	\$770.00	\$847.00	\$931.70	\$1,024.87	\$1,127.36
Suministros de Oficina	\$1,700.00	\$1,870.00	\$2,057.00	\$2,262.70	\$2,488.97	\$2,737.87
<b>Total</b>	<b>\$2,400.00</b>	<b>\$2,640.00</b>	<b>\$2,904.00</b>	<b>\$3,194.40</b>	<b>\$3,513.84</b>	<b>\$3,865.22</b>

## Presupuestos de Publicidad

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Publicidad*	\$300.00	\$330.00	\$363.00	\$399.30	\$439.23
<b>Total</b>	<b>\$300.00</b>	<b>\$330.00</b>	<b>\$363.00</b>	<b>\$399.30</b>	<b>\$439.23</b>

\*Incluye: Impresión de folletos y avisos en prensa

### 6.3 Presupuestos de ingresos, costos y gastos del proyecto

A continuación consta la tabla que presenta el resumen de los ingresos, costos y gastos del proyecto.

#### Utilidad Operacional del proyecto

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	\$69,120.00	\$76,032.00	\$83,635.20	\$91,998.72	\$101,198.59
Costos de Artículos Vendidos	\$30,412.80	\$33,454.08	\$36,799.49	\$40,479.44	\$44,527.38
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$38,707.20</b>	<b>\$42,577.92</b>	<b>\$46,835.71</b>	<b>\$51,519.28</b>	<b>\$56,671.21</b>
Gastos de Publicidad y Mercadeo	\$27,845.00	\$16,507.00	\$9,732.98	\$10,701.55	\$11,769.85
<b>Total Gastos Operacionales</b>	<b>\$27,845.00</b>	<b>\$16,507.00</b>	<b>\$9,732.98</b>	<b>\$10,701.55</b>	<b>\$11,769.85</b>
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>\$10,862.20</b>	<b>\$26,070.92</b>	<b>\$37,102.74</b>	<b>\$40,817.74</b>	<b>\$44,901.36</b>

Hemos considerado que las ventas del período total de 5 años se incrementarán 59.37%, de promedio, con relación a las ventas sin el proyecto. La tabla sólo presenta el diferencial, que es lo que corresponde al proyecto en sí. No constan gastos administrativos ni de ventas porque no se verán afectados. El detalle de los gastos de publicidad y mercadeo fue presentado al final del capítulo 4. El precio promedio unitario es de \$ 48. Si el precio se mantiene constante para los 5 años, el volumen de ventas se incrementará cada año 10% con relación al anterior. Si por algún motivo, el volumen de ventas no se incrementara, se podría subir el precio incrementándole la tasa de inflación. El costo de los artículos vendidos está estimado en 44% del ingreso por venta.

### 6.4 Inversión y capital de trabajo

La inversión inicial de un proyecto comprende todos aquellos activos que son necesarios adquirir, incluyendo el capital de trabajo, para emprender las operaciones. Para la implementación del proyecto, es necesaria una inversión de \$ 36,968.84. No

habrá necesidad de adquirir más equipos, pues debido a la bajas expectativas de ventas que tenía la Corsetería, la capacidad productiva ha estado subutilizada; por tanto, soporta cómodamente el incremento de producción.

La inversión necesaria para que empiece a funcionar el proyecto es llamada capital de trabajo. Se necesitarán fondos para redecorar los locales, financiar la promoción, etc. Además, se necesitará capital para adquirir los insumos para la nueva producción. Hemos cuantificado el capital de trabajo en la tabla que sigue a continuación.

#### Capital de trabajo requerido para el proyecto

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja y Banco	\$ 27,845.00	\$ 16,507.00	\$ 9,732.98	\$10,701.55	\$11,769.85
Inventarios	\$ 6,386.69	\$ 7,025.36	\$ 7,727.89	\$ 8,500.68	\$ 9,350.75
Materia Prima	\$ 2,737.15	\$ 3,010.87	\$ 3,311.95	\$ 3,643.15	\$ 4,007.46
Total	\$ 36,968.84	\$ 26,543.22	\$20,772.82	\$22,845.38	\$25,128.06
Incremento de K de Trabajo	\$ 36,968.84	-\$ 10,425.62	-\$ 5,770.40	\$ 2,072.56	\$ 2,282.68

## 6.5 Financiamiento

La Corsetería Dreher cuenta, como toda empresa solvente, con una reserva de capital que podría utilizarse para financiar parte del proyecto presentado; no obstante, consideraremos que los accionistas facilitan los recursos a través de un crédito a ser pagado conforme las siguientes condiciones:

El crédito se otorga a una tasa del 8%, según la tabla de amortización que sigue.

Saldo	Pago al capital	Interés	Pago
36968.84			
\$30,667.26	\$6,301.58	\$2,957.51	-\$9,259.08
\$23,861.56	\$6,805.70	\$2,453.38	-\$9,259.08
\$16,511.40	\$7,350.16	\$1,908.92	-\$9,259.08
\$8,573.23	\$7,938.17	\$1,320.91	-\$9,259.08
\$0.00	\$8,573.23	\$685.86	-\$9,259.08

Como la tasa del crédito es inferior a las que disponibles en el sistema financiero, los accionistas recibirán el diferencial (con respecto a una tasa de 15%) suscribiendo capital por un valor de \$ 8,846.48. Además los accionistas exigirán el reparto anual de al menos el 10% de las utilidades. La siguiente tabla explica mejor de dónde se obtiene el valor de \$ 8,846.48.

Valor del Pago al 15%	-\$11,028.38
Valor del Pago al 8%	-\$9,259.08
Diferencia	-\$1,769.30
Por 5 pagos	-\$8,846.48

Con la implementación del proyecto, el patrimonio de la empresa se verá alterado conforme consta en la siguiente tabla.

#### Incremento Patrimonio Consolidado vs Patrimonio

##### Empresa sin proyecto

Concepto	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Patrim. sin proyecto	\$ 54,139.87	\$ 64,748.92	\$ 75,527.71	\$ 87,922.92	\$ 102,158.69	\$ 118,488.81
Patrim. consolidado	\$ 54,139.87	\$ 92,061.14	\$ 128,694.75	\$ 159,844.05	\$ 180,395.31	\$ 203,667.60
Variación Patrimonio	0.00%	42.18%	70.39%	81.80%	76.58%	71.89%

## **6.6 Resultados y situación financiera estimados**

Los principales estados financieros proyectados, tanto de la Corsetería Dreher como del proyecto y del consolidado, se encuentran en la sección de Anexos.

### **6.6.1 Estados de pérdidas y ganancias**

Ver Anexos.

### **6.6.2 Flujos de caja**

Ver Anexos.

### **6.6.3 Balances General**

Ver Anexos.

## **6.7 Punto de Equilibrio**

El punto de equilibrio es aquel nivel de producción donde el beneficio por ventas es igual al costo (tanto fijo como variable). Resulta por tanto útil calcularlo porque nos permite entender mejor las relaciones entre costos y beneficios y determinar el nivel mínimo necesario para no perder. El punto de equilibrio nos permite entonces establecer a partir de qué cantidad se obtendrá una contribución marginal al beneficio total.

A continuación constan las tablas que permiten cuantificar el punto de equilibrio, tanto en unidades como en porcentajes. Presentamos dos escenarios: con y sin variación en los costos. Para cada uno, establecemos el punto de equilibrio.

#### COSTOS Y PUNTOS DE EQUILIBRIO

<b>Volumen de Ventas</b>	1440	1584	1742	1917	2108
<b>Precio de Venta</b>	\$ 48.00	\$ 48.00	\$ 48.00	\$ 48.00	\$ 48.00
<b>Ventas Proyectadas</b>	\$ 69,120.00	\$ 76,032.00	\$ 83,635.20	\$ 91,998.72	\$ 101,198.59

Si se mantienen los costos:

<b>Costo Fijo Unitario</b>	\$ 13.90
<b>Costo Variable Unitario</b>	\$ 7.22
<b>Costo Total Unitario</b>	\$ 21.12

<b>Unidades</b>	1440	1584	1742	1917	2108
<b>Costo Fijo</b>	\$ 20,016.00	\$ 22,017.60	\$ 24,219.36	\$ 26,641.30	\$ 29,305.43
<b>Costo Variable</b>	\$ 10,396.80	\$ 11,436.48	\$ 12,580.13	\$ 13,838.14	\$ 15,221.95
<b>Costo Total</b>	\$ 30,412.80	\$ 33,454.08	\$ 36,799.49	\$ 40,479.44	\$ 44,527.38

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>44.00%</b>	<b>44.00%</b>	<b>44.00%</b>	<b>44.00%</b>	<b>44.00%</b>
<b>(unidades)</b>	<b>634</b>	<b>697</b>	<b>767</b>	<b>843</b>	<b>928</b>

Si se alteran los costos:

<b>Costo Fijo Unitario</b>	\$ 13.90	\$ 14.30	\$ 14.73	\$ 15.19	\$ 15.67
<b>Costo Variable Unitario</b>	\$ 7.22	\$ 8.30	\$ 9.67	\$ 11.41	\$ 13.64
<b>Costo Total Unitario</b>	\$ 21.12	\$ 22.61	\$ 24.41	\$ 26.60	\$ 29.31

<b>Unidades</b>	1440	1584	1742	1917	2108
<b>Costo Fijo</b>	\$ 20,016.00	\$ 22,656.11	\$ 25,669.37	\$ 29,111.64	\$ 33,047.53
<b>Costo Variable</b>	\$ 10,396.80	\$ 13,151.95	\$ 16,854.23	\$ 21,876.79	\$ 28,757.04
<b>Costo Total</b>	\$ 30,412.80	\$ 35,808.06	\$ 42,523.60	\$ 50,988.42	\$ 61,804.56

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>44.00%</b>	<b>47.10%</b>	<b>50.84%</b>	<b>55.42%</b>	<b>61.07%</b>
<b>(unidades)</b>	<b>634</b>	<b>746</b>	<b>886</b>	<b>1062</b>	<b>1288</b>

Nótese que el punto de equilibrio, para todos los años, está por debajo del volumen de ventas proyectado. Obsérvese también que no se ha considerado incremento en el precio de venta al público. Sin embargo es necesario profundizar nuestro estudio para lo cual, en el siguiente capítulo, determinaremos el valor presente neto y la tasa mínima de retorno. También presentaremos un análisis de sensibilidad.

## VII. EVALUACIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA

### 7.1 Tasa mínima de retorno (TMAR)

La Tasa Mínima de Retorno (TMAR) es la requerida por el inversionista, es decir, es la rentabilidad mínima exigida por éste por renunciar a un uso alternativo de sus recursos con similitud de riesgos. El inversionista no sólo considera una ganancia compensatoria a la inflación sino que pretende ganar un premio al riesgo de invertir.

La TMAR queda definida por la siguiente fórmula:

$$\text{TMAR} = i + f + if$$

Donde,  $i$  = prima al riesgo y  $f$  = inflación

La TMAR debe ser vista como un promedio ponderado de los costos de los diferentes tipos de fondos utilizados en la inversión, que pueden ser capital interno, externo o deudas.

La Corsetería Dreher tiene como una de sus políticas la de no endeudarse y no asociarse, por tanto queda fuera de análisis un financiamiento mediante fondos externos o deudas. Por tanto sólo cabe considerar el costo del capital interno, el mismo que estaría dado por:

$$\text{TMAR} = i + f + if$$

$$\text{TMAR} = 0,045 + 0,10 + 0,0045$$

$$\text{TMAR} = 0,15$$

$$\text{TMAR} = 15 \%$$

Hemos calculado en 10 % la tasa inflacionaria y un premio al riesgo del 3.5 %.

## 7.2 Valor actual neto (VAN)

El cálculo del Valor Presente Neto (VAN) sirve de manera muy eficiente para analizar si un proyecto es atractivo o no. Para dicho cálculo hay que llevar al presente todos los valores futuros proyectados. Para hacer este ajuste en el tiempo se toma una tasa mínima. Si al presente el VAN es cero o positivo, el proyecto será rentable; si es negativo, no lo será.

La tasa mínima que utilizaremos será la TMAR calculada, esto es: 15 %.

El VAN obtenido de esta manera será el siguiente:

Valor Actual Neto		
Sin proyecto	Del proyecto	Consolidado
\$ 56,834.19	\$ 5,716.88	\$ 62,551.07

Como los valores son positivos, concluimos que el proyecto se justifica.

### 7.3 Tasa interna de retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es aquella con la que el VAN resulta cero. Es muy útil estimarla para establecer si un proyecto es o no rentable.

Con los flujos ya expuestos, la TIR será de:

Tasa Interna de Retorno		
Sin proyecto	Proyecto	Consolidado
*	20.46 %	82.30 %

\* No es posible calcular la TIR sin el proyecto porque todos los valores del flujo son positivos.

Nótese que la empresa podría obtener mayores beneficios si se implementa el proyecto.

### 7.4 Análisis de sensibilidad

A pesar de que hemos demostrado la atractividad del proyecto, presentamos a continuación un análisis de sensibilidad que nos permitirá tener una perspectiva diferente. Alteraremos las variables más importantes para establecer luego qué tan sensible resulta el proyecto ante estos cambios. Para cada cambio de variable, de una o más de ellas, presentaremos varios escenarios. Finalmente haremos las comparaciones pertinentes para establecer así nuestras conclusiones.

En la tabla que presentamos a continuación, cada escenario contempla la variación de una sola variable.

<b>Análisis de Sensibilidad (con cambios en una variable)</b>					
Variables relevantes	Escenario base	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3	Escenario 4
Volumen de ventas	8791	8547	8791	8791	8791
Costo de ventas	\$ 21.12	\$ 21.12	\$ 22.08	\$ 21.12	\$ 21.12
Precio de venta	\$ 48.00	\$ 48.00	\$ 48.00	\$ 46.00	\$ 48.00
Gastos de publicidad	\$ 76,556.37	\$76,556.37	\$76,556.37	\$76,556.37	\$79,106.37
VAN	\$ 5,716.88	\$ 3,679.52	\$ 2,108.77	\$ 2,660.84	\$ 3,354.38
TIR proyecto	20.46%	18.56%	17.02%	17.59%	18.14%
TIR consolidado	82.30%	80.69%	77.85%	79.87%	77.71%
TMAR	15%	15%	15%	15%	15%
<b>Consideraciones:</b>					
Escenario 1: El volumen inicial de ventas es de 1400 y se mantiene luego la tendencia contemplada.					
Escenario 2: Los costos aumentan.					
Escenario 3: El precio de venta disminuye.					
Escenario 4: Los gastos publicidad aumentan.					

Obsérvese que para todos los escenarios indicados, el proyecto sigue siendo rentable.

En la tabla que presentamos a continuación, cada escenario contempla la variación de dos variables.

<b>Análisis de Sensibilidad (con cambios en dos variables)</b>					
Variables relevantes	Escenario base	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3	Escenario 4
Volumen de ventas	8791	8547	8547	8791	8791
Costo de ventas	\$ 21.12	\$ 21.12	\$ 22.08	\$ 22.08	\$ 21.12
Precio de venta	\$ 48.00	\$ 48.00	\$ 48.00	\$ 46.00	\$ 46.00
Gastos de publicidad	\$ 76,556.37	\$78,056.37	\$76,556.37	\$76,556.37	\$ 78,056.37
VAN	\$ 5,716.88	\$ 1,697.32	\$ 171.64	-\$ 796.93	-\$ 1,245.66
TIR proyecto	20.46%	16.61%	15.17%	14.22%	13.78%
TIR consolidado	82.30%	76.46%	76.34%	75.58%	75.14%
TMAR	15%	15%	15%	15%	15%

**Consideraciones:**

Escenario 1: El volumen de ventas disminuye y los gastos de publicidad aumentan.

Escenario 2: Los costos aumentan y el volumen de ventas disminuye.

Escenario 3: El precio de venta disminuye y los costos aumentan.

Escenario 4: Los gastos publicidad aumentan y el precio de venta disminuye.

Obsérvese que en el tercer escenario el VAN del proyecto se vuelve negativo, lo que implica que la TIR del proyecto está por debajo de la TMAR. No obstante, consideramos que es poco probable que, habiendo aumentado el costo, el precio disminuya; en todo caso si esto sucediera podría ocurrir que el volumen de ventas aumente. Si esto último no ocurriera, aún queda la alternativa de disminuir los gastos de publicidad.

En el escenario cuatro, también ocurre que el VAN del proyecto es negativo y por tanto la TIR es inferior a la TMAR. Sin embargo, al igual que en el escenario anterior, es poco probable que aumentando la publicidad se tengan que bajar los precios, ya que la publicidad incentiva la compra. Por otro lado, una disminución de precios aumenta la demanda, por tanto es probable que se eleve el volumen de ventas.

Luego del análisis presentado, podemos afirmar que el proyecto es rentable y sugerimos sea implementado.

## VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La economía del Ecuador aún no se recupera. Los índices inflacionarios son muy altos. El desempleo y el bajo poder adquisitivo del ecuatoriano no nos permiten salir a plenitud de la recesión. El camarón se vino abajo. Nuestros productos han perdido competitividad, por ende se incrementó la importación. La balanza comercial está con déficit. Si se pretende recuperar la competitividad a costa de la mano de obra, el ingreso per cápita será cada vez menor y si el ingreso baja no hay consumo. Estaremos en un círculo vicioso. Algunos analistas económicos, como el Ing. Omar Maluk, opinan que la única salida para el Ecuador es la agroindustria. En este contexto, es difícil encontrar productos ecuatorianos competitivos y que no estén amenazados por los extranjeros. Los corsés de Corsetería Dreher son competitivos y la empresa podría generar una economía de escala para obtener mayores réditos. No pretendemos de ninguna manera sugerir que los corsés de Corsetería Dreher alterarán la balanza comercial pero sí queremos transmitir nuestro optimismo para que el mediano empresario que produzca artículos prometedores rediseñe su mercadotecnia y logre mejorar sus finanzas. Si muchos hacen lo mismo, entonces sí se notará un cambio favorable en la balanza comercial y en el nivel de ingreso del ecuatoriano.

A continuación constan nuestras conclusiones del plan diseñado y propuesto para Corsetería Dreher:

- Existe la necesidad imperiosa de darle un giro a la comercialización de los productos de Corsetería Dreher, en especial los de la línea estética. De no hacerlo, la Corsetería no saldrá de su estancamiento.
- Para diseñar la nueva mercadotecnia es necesario conocer la empresa, su entorno y al consumidor para luego trabajar sobre las cuatro variables del marketing: producto, precio, plaza y promoción.
- La propuesta es factible y debe ser implementada cuanto antes.
- La implementación del plan de mercadeo presentado permitirá alcanzar importantes objetivos que se traducirán en un aumento del patrimonio de la empresa.
- Una vez implementado el plan de mercadeo deberá ser evaluado y modificado según varíen las condiciones del mercado, del entorno y de la empresa.

A más de las recomendaciones que constan en nuestra propuesta podríamos añadir las siguientes:

Una vez consolidado el mercado local y habiéndose implementado lo sugerido en el análisis de la Plaza, que se estudie la posibilidad de llegar a nuevos mercados lo que implicaría agrandar el taller y dar más trabajo a la colectividad.

Que se aproveche la membresía que tiene Corsetería Dreher a la Cámara de la Pequeña Industria, para que ésta le facilite información acerca de oportunidades de exportación de sus productos.

Que se analice la factibilidad de confeccionar sostenes de última generación.

Que para el lanzamiento de la nueva línea de corsés estéticos de Corsetería Dreher, se realice un desfile de modas en algún lugar elegante y espacioso que podría ser alguno de los salones del Hotel Hilton. Las modelos que luzcan las prendas deberán

ser guapas y de buen cuerpo. Se escogerá música apropiada y se brindarán bocaditos. Se invitará a la prensa.

Que la Corsetería Dreher tenga dentro de sus políticas el auspiciar concursos de belleza, así sutilmente se comunicará que las concursantes están usando corsés.

Que periódicamente se realicen estudios de mercado para conocer lo que desea el consumidor y poder orientarse a él. Si los estudios resultan muy onerosos, recomendamos optimizar la información proporcionada por los clientes llevando estadísticas de la misma y analizándola.

Durante mucho tiempo, la Corsetería ha carecido de misión y visión por tanto será necesario trabajar mucho con el personal para que las internalicen. Recomendamos constantes cursos de capacitación.

Nuestra recomendación final es un simple recordatorio: el marketing sin ética ni principios morales podrá rendir dinero pero no paz ni felicidad y tarde o temprano pasará la factura también al bolsillo.

## NOTAS

### IV. PLAN DE MERCADEO

- (1) Philip Kotler, Dirección de Mercadotecnia, Editorial Prentice Hall, Octava Edición, 1995, p. 40.
- (2) Philip Kotler y Gary Armstrong, Mercadotecnia, Editorial Prentice Hall, Sexta Edición, 1996, p. 39.
- (3) Al Ries y Jack Trout, Posicionamiento, Editorial Mc Graw Hill, Tercera Edición, 1997, p. 3.
- (4) Philip Kotler, Dirección de Mercadotecnia, Editorial Prentice Hall, Octava Edición, 1995, p. 311.
- (5) Customer Intimacy and Other Value Disciplines, en Harvard Business Review, enero-febrero de 1993, páginas 84-93. Citado por Philip Kotler, Dirección de Mercadotecnia, Editorial Prentice Hall, Octava Edición, 1995, p. 293.
- (6) Philip Kotler, Dirección de Mercadotecnia, Editorial Prentice Hall, Octava Edición, 1995, p. 37.
- (7) Philip Kotler, Dirección de Mercadotecnia, Editorial Prentice Hall, Octava Edición, 1995, p. 40.

**ANEXOS**

## ANEXO 1. CUESTIONARIOS

### ENCUESTA PARA CONSUMIDORES

1. Nombre \_\_\_\_\_
2. Edad \_\_\_\_\_ años
3. Estado civil
 

Soltera <input type="checkbox"/>	Casada <input type="checkbox"/>	Divorciada <input type="checkbox"/>
Viuda <input type="checkbox"/>	Separada y otros <input type="checkbox"/>	
4. ¿Ha comprado alguna vez un corsé?
 

Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------
5. ¿Hace cuánto tiempo compró su corsé?
 

En los últimos 12 meses <input type="checkbox"/>	Hace más de 1 año <input type="checkbox"/>
Hace más de 2 años <input type="checkbox"/>	Hace más de 3 años <input type="checkbox"/>
6. ¿Dónde lo compró? \_\_\_\_\_
7. ¿Compró lo que buscaba?
 

Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------
8. ¿Lo usó?
 

Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------
9. ¿Para qué ocasión?
 

Post-parto <input type="checkbox"/>	Fiestas formales <input type="checkbox"/>	Encuentro romántico <input type="checkbox"/>
Sesión fotográfica <input type="checkbox"/>	Con el vestido de novia <input type="checkbox"/>	
Ninguna ocasión en especial <input type="checkbox"/>		
10. ¿Estuvo de acuerdo con el precio que pagó?
 

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------

Sí                      No                      Me lo regalaron

11. ¿Usaría corsés estéticos?



Sí

No

12. ¿Para qué ocasión lo usaría?

Fiestas formales

Encuentro romántico

Sesión fotográfica

Con el vestido de novia

En cualquier ocasión en que quiera verse mejor

13. Señale las características con las que prefiere un corsé para ocasiones formales y un corsé para uso diario (para cada tipo de corsé, escoja una de las dos opciones que existen para cada letra)

	Características	Corsé para ocasiones formales	Corsé para uso diario
a	Con varillas		
	Sin varillas		
b	Con encaje		
	Sin encaje		
c	Recto atrás		
	Con escote atrás		
d	Con sostén		
	Sin sostén		
e	Sostén con relleno		
	Sostén sin relleno		
f	Sostén con levantador		
	Sostén sin levantador		
g	Hasta la cintura		
	Hasta la cadera		

14. ¿De qué color preferiría su corsé?

	Corsé para ocasiones formales	Corsé para uso diario
Color preferido		

15. ¿Dónde compraría su próximo corsé?

En grandes almacenes de ropa       En mi domicilio   
 En locales especializados       Lo encargaría   
 En el extranjero       En la “Bahía”

16. ¿Señale el medio que preferiría para comprar sus corsés?

Por TV ventas       Por Internet   
 Por catálogo       Por visita a su domicilio   
 Ninguno de los anteriores

17. ¿Sabe cuánto cuesta actualmente un corsé?

Sí       No

18. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un buen corsé?

De \$10 a \$20       De \$21 a \$30       De \$31 a \$40   
 De \$41 a \$50       Más de \$50

19. ¿Alguna vez ha tenido problemas en conseguir algún corsé?

Sí       No       No he buscado       Me lo regalaron

20. ¿Qué clase de problemas?

No conocía dónde vendían       No había la talla   
 No había el modelo       El precio era muy alto   
 La calidad no era buena

21. ¿Conoce Corsetería Dreher?

Sí       No       No, pero he escuchado

22. ¿Ha comprado alguna vez en Corsetería Dreher?

Sí       No

23. ¿Qué compró?

Corsé ortopédico       Corsé estético   
Sostén       Artículo ortopédico   
Artículo deportivo       Accesorios

24. Señale el motivo de su compra

Para corregir problemas de salud       Por post-operatorio   
Para evitar dolor       Para lucir mejor   
Por post-parto y/o lactancia       Para practicar deporte   
Para confeccionar ropa       Por novelería

25. Califique la calidad del artículo que compró

muy mala       mala       regular   
buena       muy buena

26. Califique, en términos de su utilidad, el artículo que compró

muy malo       malo       regular   
bueno       muy bueno

## ENCUESTA PARA REFERIDORES

1. Nombre \_\_\_\_\_
2. Sexo F  M
3. Edad \_\_\_\_\_ años
4. Profesión o actividad
 

Cirujano general <input type="checkbox"/>	Traumatólogo ortopedista <input type="checkbox"/>	Ginecólogo <input type="checkbox"/>
Cirujano plástico <input type="checkbox"/>	Terapeuta <input type="checkbox"/>	Neurólogo <input type="checkbox"/>
Nutricionista <input type="checkbox"/>	Otros... señale <input type="checkbox"/>	
5. ¿Recomienda a sus pacientes el uso de corsés?
 

Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------
6. ¿Qué producto recomienda?
 

<input type="checkbox"/>	Corsés con sostén <input type="checkbox"/>	Corsés sin sostén
Corsés hasta las ingles <input type="checkbox"/>	el muslo <input type="checkbox"/>	hasta las rodillas <input type="checkbox"/>
7. ¿A qué tipo de pacientes le recomienda su uso?
 

Post-operados <input type="checkbox"/>	Post-parto <input type="checkbox"/>
Con exceso de peso <input type="checkbox"/>	Con problemas de columna <input type="checkbox"/>
Con problemas musculares <input type="checkbox"/>	Con problemas de postura <input type="checkbox"/>
8. Cuando recomienda este tipo de productos, ¿sus pacientes los han usado?
 

Lo usan <input type="checkbox"/>	Lo usan, pero no cumplen el tiempo determinado por usted <input type="checkbox"/>	Nunca lo usaron <input type="checkbox"/>
	No lo compraron <input type="checkbox"/>	Desconoce <input type="checkbox"/>
9. ¿Recomienda un sitio especial para que lo adquieran?
 

<input type="checkbox"/>
--------------------------

Sí  especifique \_\_\_\_\_

No

10. ¿Tienen sus pacientes algún tipo de problemas para encontrar el producto recomendado?

Sí  No  Desconoce

11. ¿Qué clase de problemas tienen para encontrar estos artículos?

No saben dónde los venden

No encuentran lo que usted recomendó

Otro... especifique

12. ¿Conoce Corsetería Dreher?

Sí  No

No conoce, pero ha escuchado acerca de Corsetería Dreher

13. ¿Sabe usted que vende Corsetería Dreher?

No conoce  Sólo sostenes

Sólo corsés ortopédicos  Sólo corsés estéticos

Corsés ortopédicos y estéticos  Corsés ortopédicos y sostenes

Corsés y sostenes en general y artículos ortopédicos

14. ¿Por qué sí ha recomendado que compren en Corsetería Dreher?

Porque sólo ahí venden

Porque queda cerca del hospital

Porque sus productos son de mejor calidad

Otros...especifique

15. ¿Por qué no ha recomendado que compren en Corsetería Dreher?

Desconoce el lugar

Sus productos no son de la calidad esperada

Desconoce si hay allí el producto que usted recomienda

No suele recomendar  Paciente no preguntó

16. Califique los corsés de Corsetería Dreher en términos de su calidad.

muy malo  malo  regular

bueno  muy bueno

17. ¿Notó mejorías en el paciente gracias al uso de los corsés de Corsetería Dreher?

Mejora notable  Mejora parcial  No mejoró

Paciente no regresó para evaluación

18. ¿Ha dejado de recomendar algún producto de Corsetería Dreher?

Sí  No

19. ¿Le gustaría contar con un catálogo de los artículos de Corsetería Dreher con sus características, precios y tallas?

Sí  No

26. ¿Recomendaría la compra en Corsetería Dreher si tuviera la información?

Sí  No

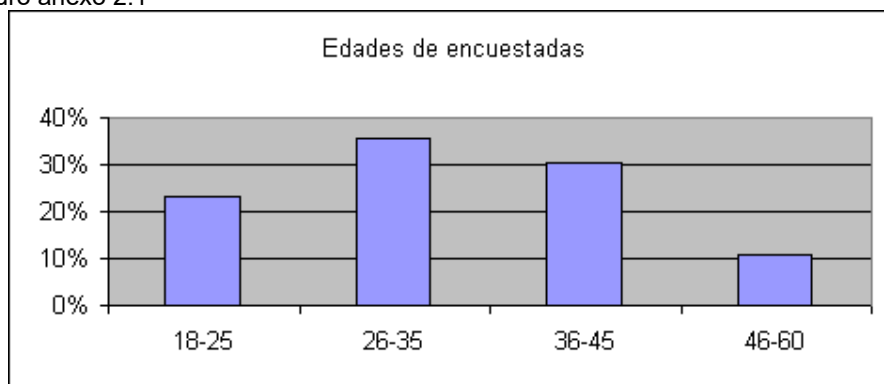
## ANEXO 2. CUADROS ESTADÍSTICOS DE LAS ENCUESTAS

### CUADROS DE LA ENCUESTA A LOS CONSUMIDORES

Tabla anexo 2.1

Rango edades	Porcentaje
18-25	23,21%
26-35	35,71%
36-45	30,36%
46-60	10,71%
	100,00%

Cuadro anexo 2.1

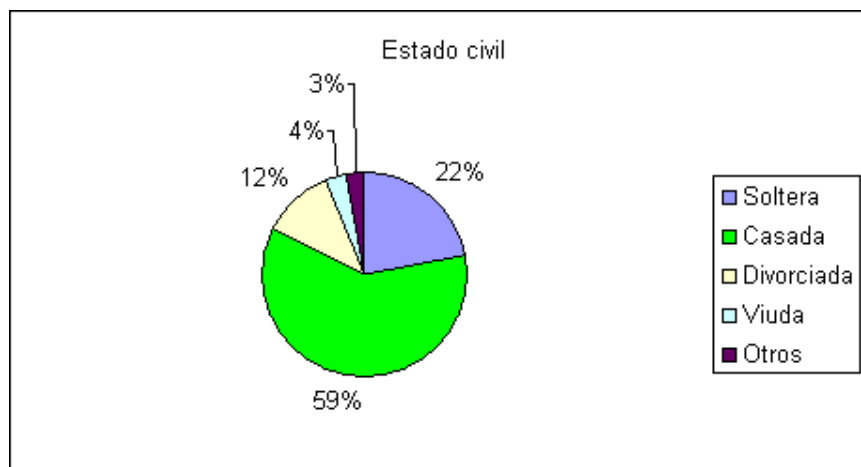


Fuente: Encuestas

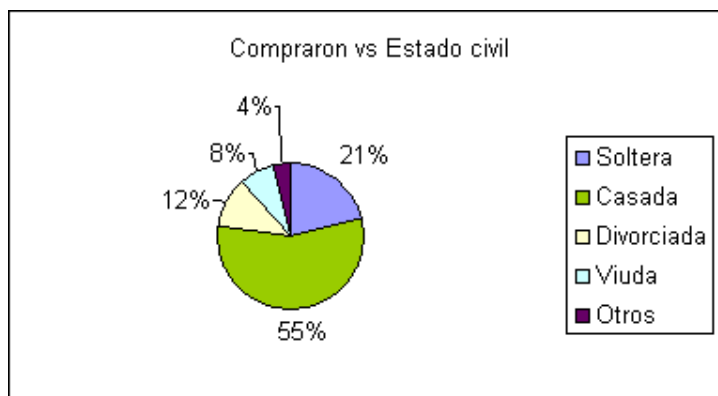
Tabla anexo 2.2

Estado civil	Porcentaje
Soltera	22,32%
Casada	59,82%
Divorciada	11,61%
Viuda	3,57%
Otros	2,68%
	100,00%

Cuadro anexo 2.2.1



Fuente: Encuestas  
Cuadro anexo 2.2.2



Fuente: Encuestas

Tabla anexo 2.3

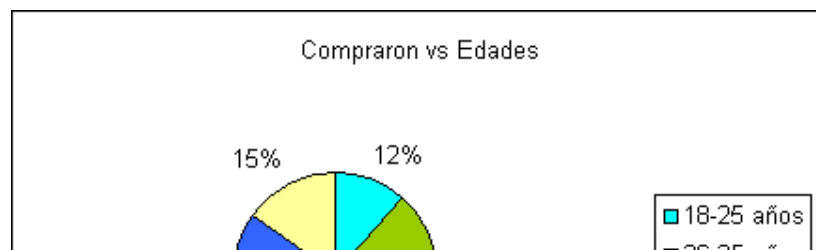
Ha comprado corsé	Porcentaje
Sí	46,43%
No	53,57%
	100,00%

Cuadro anexo 2.3.1



Fuente: Encuestas

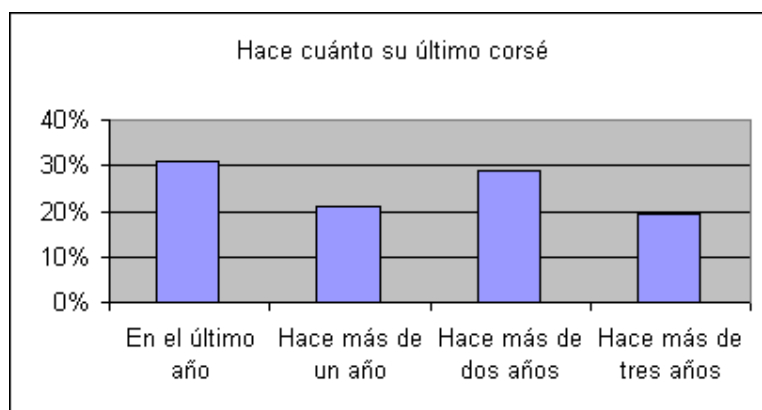
Cuadro anexo 2.3.2



Fuente: Encuestas  
Tabla anexo 2.4

Hace cuánto su último corsé	Porcentaje
En el último año	30,77%
Hace más de un año	21,15%
Hace más de dos años	28,85%
Hace más de tres años	19,23%
	100,00%

Cuadro anexo 2.4



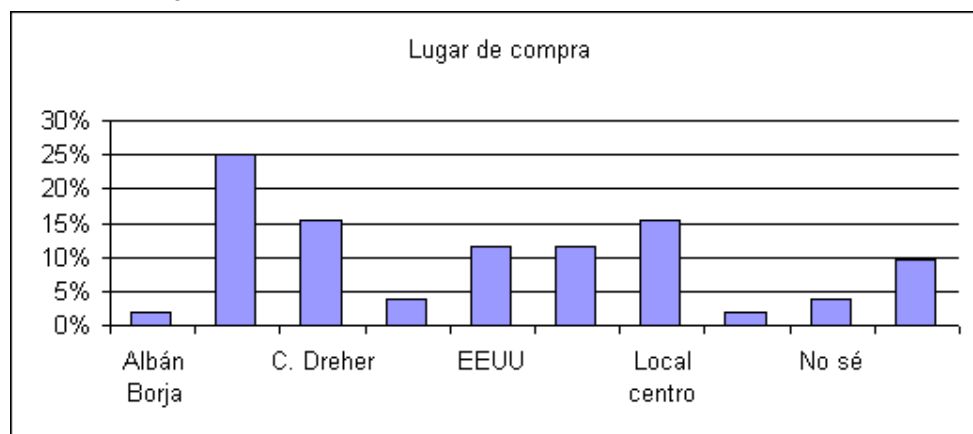
Fuente: Encuestas

Tabla anexo 2.5

Lugar de compra	Porcentaje
Albán Borja	1,92%
Bahía	25,00%
C. Dreher	15,38%
Caro Cuore	3,85%
EEUU	11,54%
El Gato	11,54%

Local centro	15,38%
No recuerdo	1,92%
No sé	3,85%
Vendedora	9,62%
	100,00%

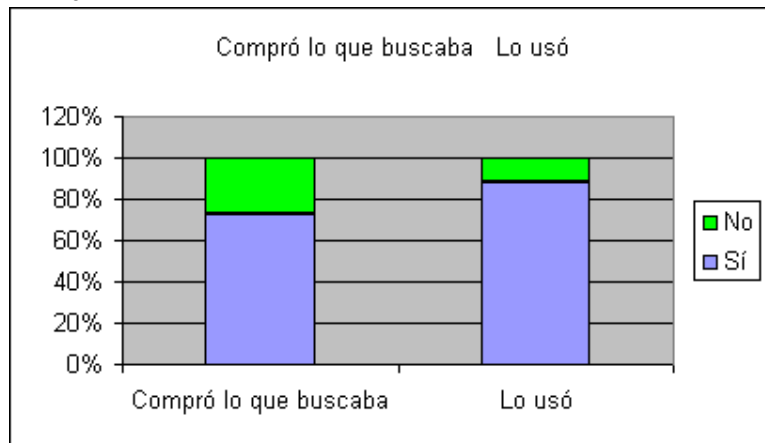
Cuadro anexo 2.5



Fuente: Encuestas  
Tabla anexo 2.6

Compró lo que buscaba	Porcentaje	Lo usó	Porcentaje
Sí	73,08%	Sí	88,46%
No	26,92%	No	11,54%
	100,00%		100,00%

Cuadro anexo 2.6



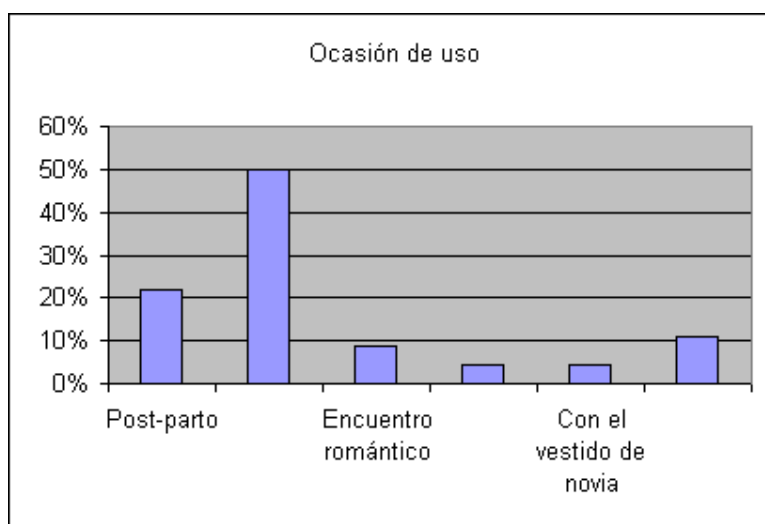
Fuente: Encuestas

Tabla anexo 2.7

Ocasión	Porcentaje
---------	------------

Post-parto	21,74%
Fiestas formales	50,00%
Encuentro romántico	8,70%
Sesión fotográfica	4,35%
Con el vestido de novia	4,35%
Ninguna ocasión en especial	10,87%
	100,00%

Cuadro anexo 2.7

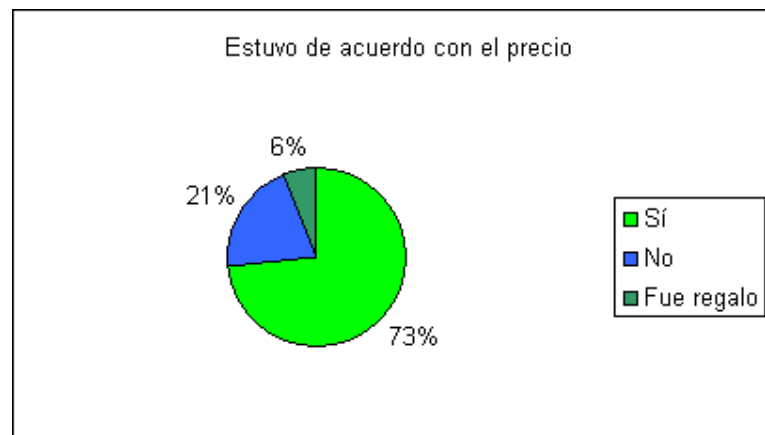


Fuente: Encuestas

Tabla anexo 2.8

Estuvo de acuerdo con precio	Porcentaje
Sí	73,08%
No	21,15%
Fue regalo	5,77%
	100,00%

Cuadro anexo 2.8

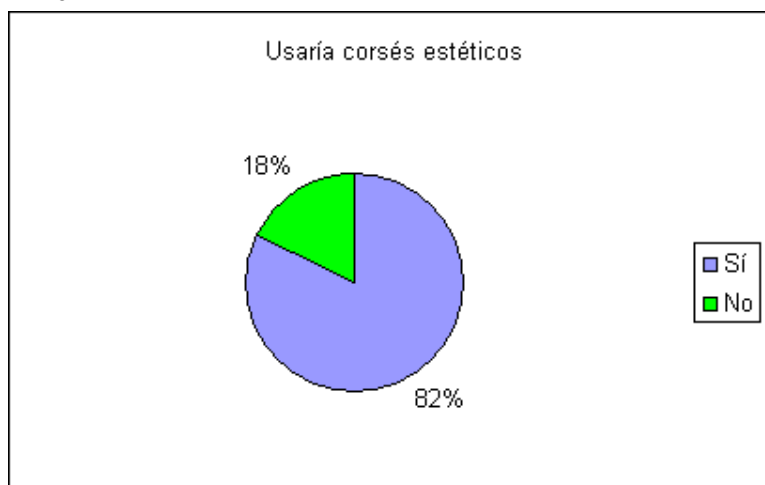


Fuente: Encuestas

Tabla anexo 2.9

<b>Usaría corsés estéticos</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	82,14%
No	17,86%
	100,00%

Cuadro anexo 2.9

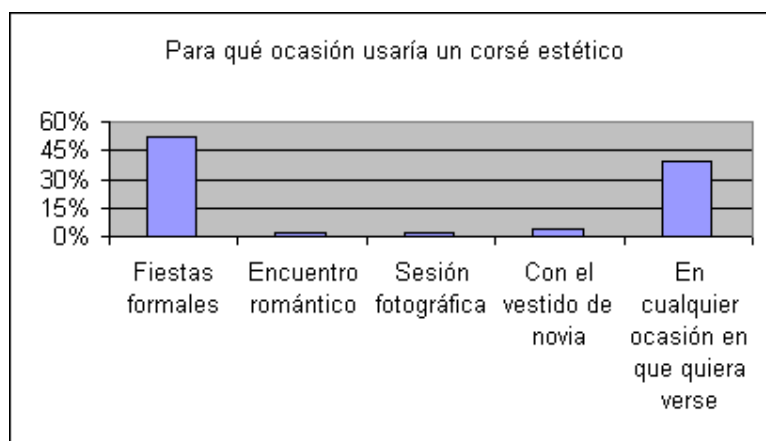


Fuente: Encuestas

Tabla anexo 2.10

<b>Para qué ocasión</b>	<b>Porcentaje</b>
Fiestas formales	52,17%
Encuentro romántico	2,17%
Sesión fotográfica	2,17%
Con el vestido de novia	4,35%
En cualquier ocasión en que quiera verse mejor	39,13%
	100,00%

Cuadro anexo 2.10



Fuente: Encuestas

Tabla anexo 2.11

Características deseadas para los corsés		
	De uso formal	De uso diario
Con varillas	80,43%	17,39%
Sin varillas	19,57%	82,61%
Con encaje	13,04%	6,52%
Sin encaje	86,96%	93,48%
Recto atrás	23,91%	88,04%
Con escote atrás	76,09%	11,96%
Con sostén	91,30%	85,87%
Sin sostén	8,70%	14,13%
Sostén con relleno	64,29%	43,04%
Sostén sin relleno	35,71%	56,96%
Sostén con levantador	84,52%	84,81%
Sostén sin levantador	15,48%	15,19%
Hasta la cintura	11,96%	35,87%
Hasta la cadera	88,04%	64,13%

Tabla anexo 2.12

Colores preferidos para los corsés		
	De uso formal	De uso diario
Blanco	4,35%	9,78%
Negro	71,74%	25,00%
Beige	18,48%	65,22%
Rojo	5,43%	0,00%

Cuadro anexo 2.12

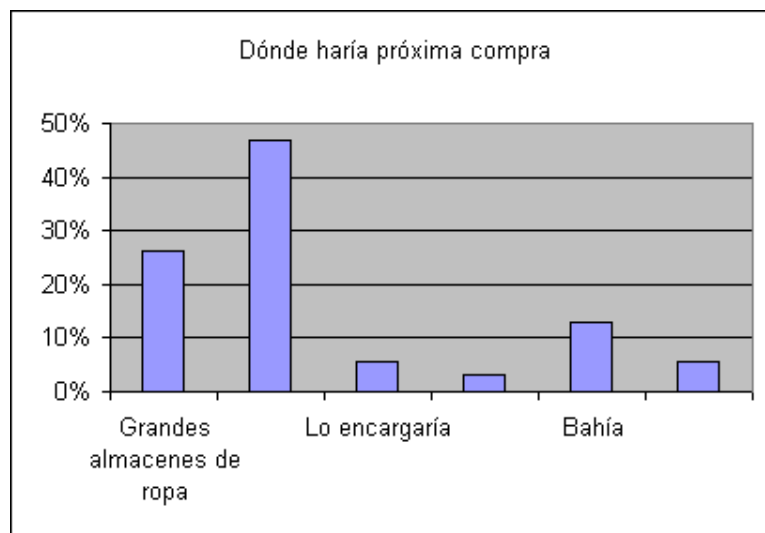


Fuente: Encuestas

Tabla anexo 2.13

<b>Dónde compraría próximo corsé</b>	<b>Porcentaje</b>
Grandes almacenes de ropa	26,09%
Locales especializados	46,74%
Lo encargaría	5,43%
En el extranjero	3,26%
Bahía	13,04%
En domicilio	5,43%
	100,00%

Cuadro anexo 2.13

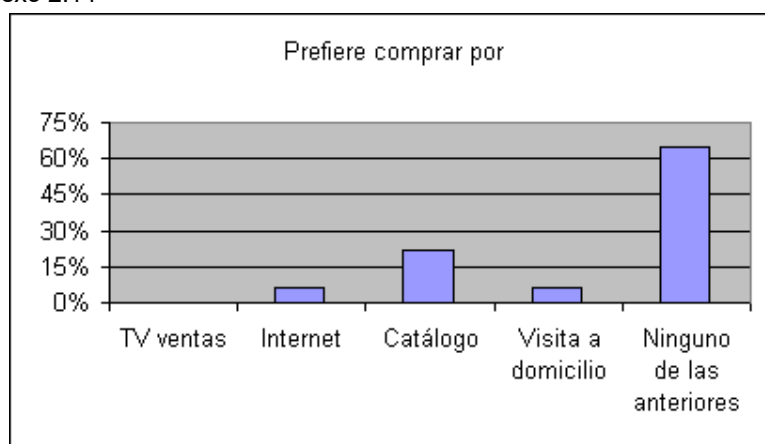


Fuente: Encuestas

Tabla anexo 2.14

Prefiere comprar por	Porcentaje
TV ventas	0,00%
Internet	6,52%
Catálogo	21,74%
Visita a domicilio	6,52%
Ninguno de las anteriores	65,22%
	100,00%

Cuadro anexo 2.14

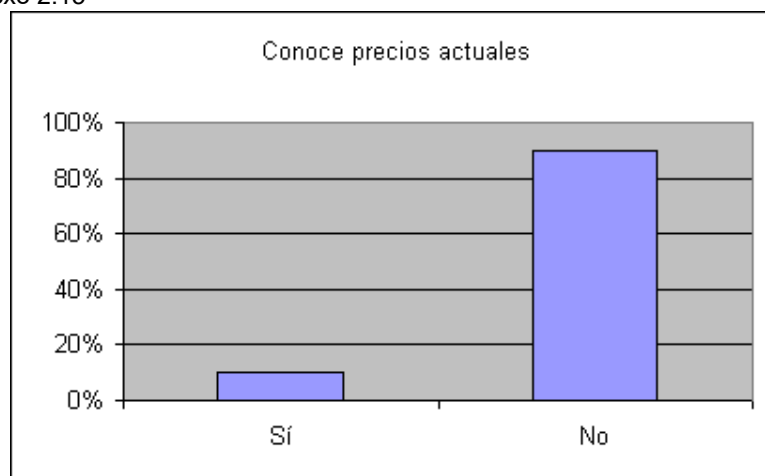


Fuente: Encuestas

Tabla anexo 2.15

Conoce precios actuales	Porcentaje
Sí	9,82%
No	90,18%
	100,00%

Cuadro anexo 2.15

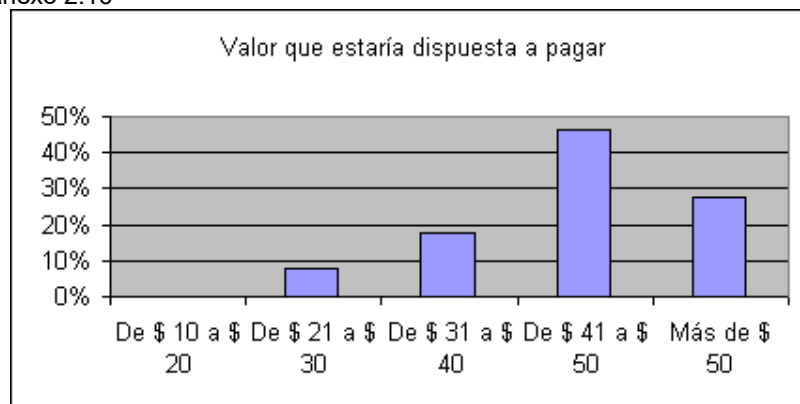


Fuente: Encuestas

Tabla anexo 2.16

Valor que estaría dispuesta a pagar	Porcentaje
De \$ 10 a \$ 20	0,00%
De \$ 21 a \$ 30	8,04%
De \$ 31 a \$ 40	17,86%
De \$ 41 a \$ 50	46,43%
Más de \$ 50	27,68%
	100,00%

Cuadro anexo 2.16

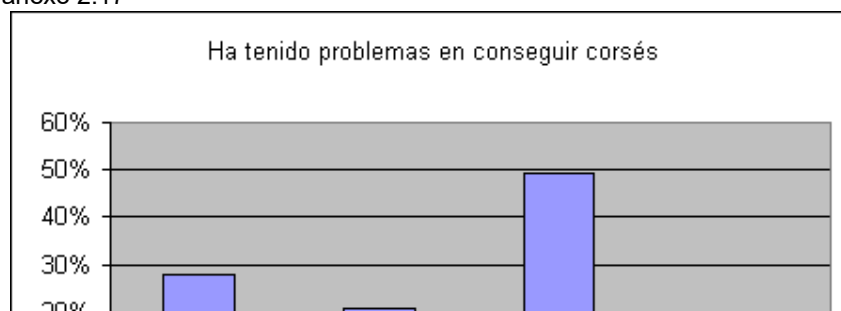


Fuente: Encuestas

Tabla anexo 2.17

Ha tenido problemas en conseguir corsés	Porcentaje
Sí	27,68%
No	20,54%
No he buscado	49,11%
Me lo regalaron	2,68%
	100,00%

Cuadro anexo 2.17

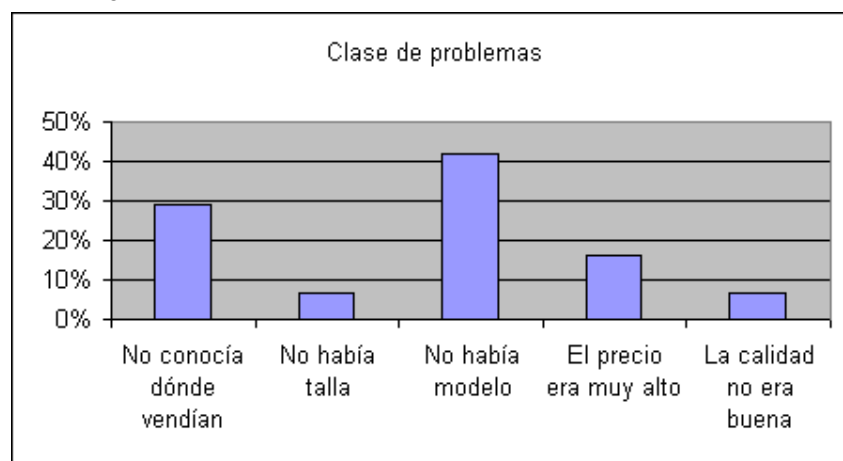


Fuente: Encuestas

Tabla anexo 2.18

Clase de problemas	Porcentaje
No conocía dónde vendían	29,03%
No había talla	6,45%
No había modelo	41,94%
El precio era muy alto	16,13%
La calidad no era buena	6,45%
	100,00%

Cuadro anexo 2.18



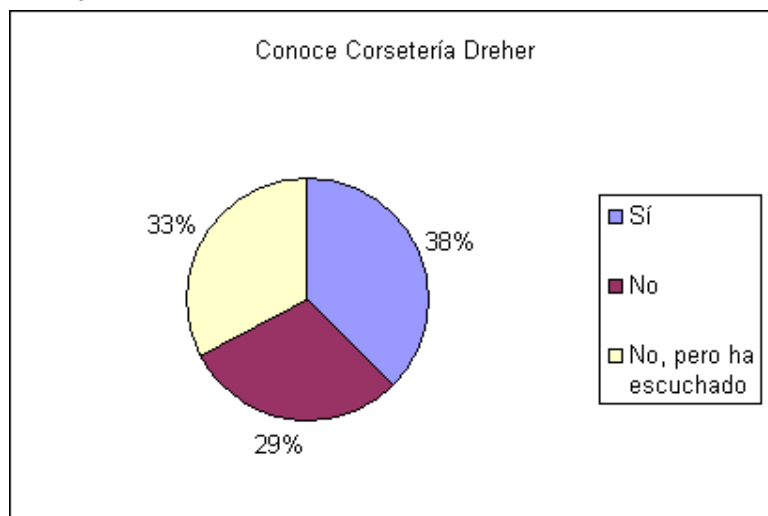
Fuente: Encuesta

Tabla anexo 2.19

Conoce Corsetería Dreher	Porcentaje
Sí	37,50%

No	29,46%
No, pero ha escuchado	33,04%
	100,00%

Cuadro anexo 2.19

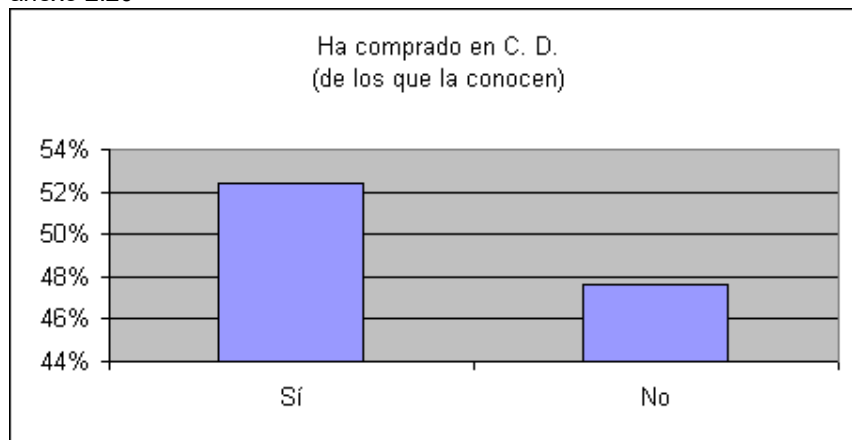


Fuente: Encuestas

Tabla anexo 2.20

Ha comprado en Corsetería Dreher	Porcentaje
Sí	52,38%
No	47,62%
	100,00%

Cuadro anexo 2.20

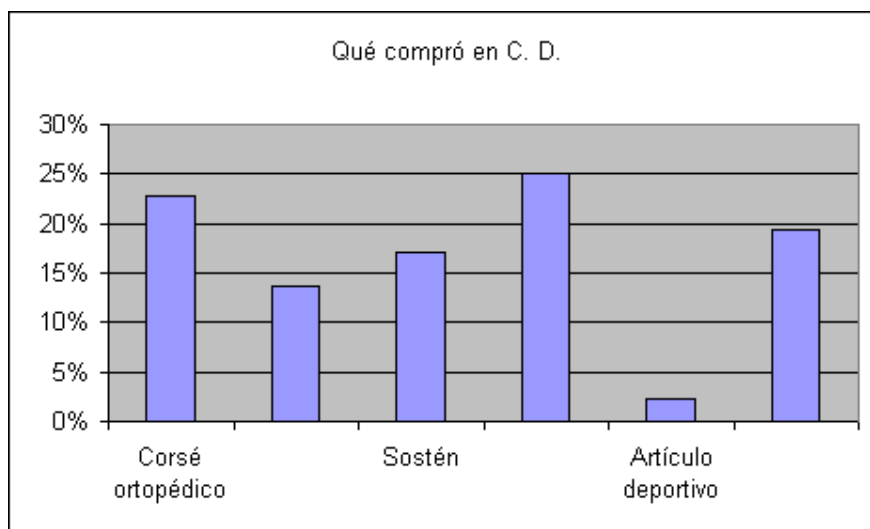


Fuente: Encuestas

Tabla anexo 2.21

Qué compró en C. D.	Porcentaje
Corsé ortopédico	22,73%
Corsé estético	13,64%
Sostén	17,05%
Artículo ortopédico	25,00%
Artículo deportivo	2,27%
Accesorios	19,32%
	100,00%

Cuadro anexo 2.21

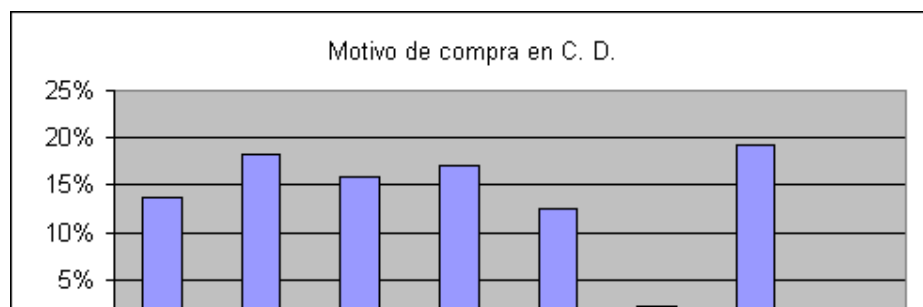


Fuente: Encuestas

Tabla anexo 2.22

Motivo de compra en C. D.	Porcentaje
Para corregir problemas de salud	13,64%
Por post-operatorio	18,18%
Para aliviar dolor	15,91%
Para lucir mejor	17,05%
Por post-parto y/o lactancia	12,50%
Para practicar deporte	2,27%
Para confeccionar vestidos	19,32%
Por novelería	1,14%
	100,00%

Cuadro anexo 2.22

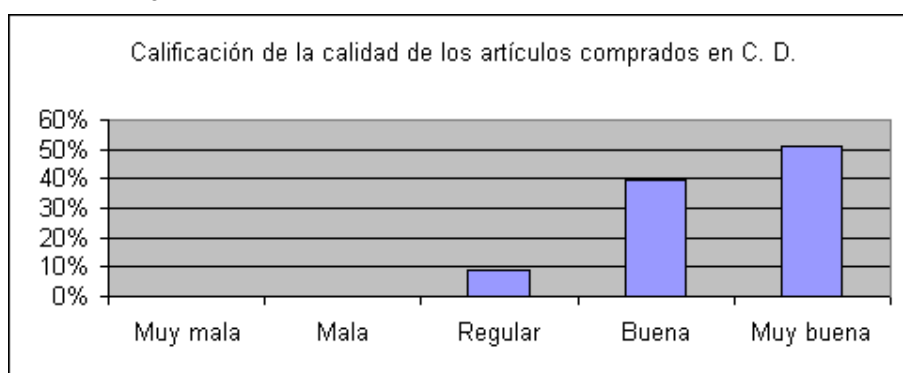


Fuente: Encuestas

Tabla anexo 2.23

<b>Calificación de la calidad del artículo comprado en C. D.</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy mala	0,00%
Mala	0,00%
Regular	9,09%
Buena	39,77%
Muy buena	51,14%
	100,00%

Cuadro anexo 2.23



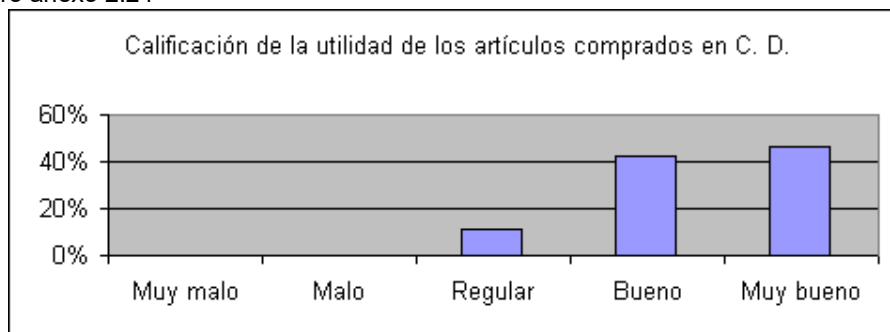
Fuente: Encuestas

Tabla anexo 2.24

<b>Calificación en términos de la utilidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy malo	0,00%
Malo	0,00%
Regular	11,36%
Bueno	42,05%
Muy bueno	46,59%

	100,00%
--	---------

Cuadro anexo 2.24



Fuente: Encuestas

Tabla anexo 2.25

Compraron en C. D.	Porcentaje	Sin problemas	Con problemas
Corsés ortopédicos	22,73%	60,00%	40,00%
Corsés estéticos	13,64%	25,00%	75,00%
Otros artículos	63,64%	85,71%	14,29%
	100,00%		

Tabla anexo 2.26

Problemas de clientes de C. D.	C. Ortopédicos	C. Estéticos
No conocía dónde vendían	12,50%	11,11%
No había talla	25,00%	22,22%
No había modelo	37,50%	55,56%
El precio era muy alto	12,50%	0,00%
La calidad no era buena	12,50%	11,11%
	100,00%	100,00%

Tabla anexo 2.27

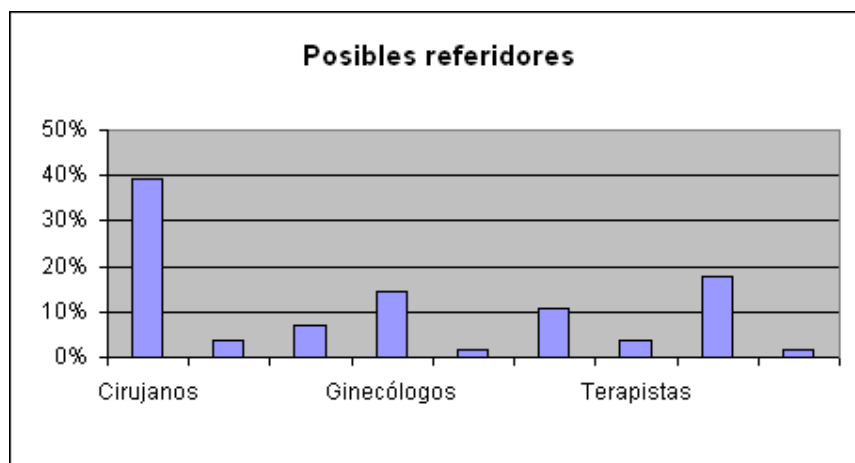
	Corsé Ortopédico		Corsé Estético	
	En general	Con problemas	En general	Con probl.
<b>Calificación de la calidad</b>				
Regular	10,00%	12,50%	0,00%	0,00%
Buena	15,00%	12,50%	16,67%	22,22%
Muy buena	75,00%	75,00%	83,33%	77,78%
<b>Calificación de la utilidad</b>				
Regular	10,00%	12,50%	8,33%	11,11%
Buena	20,00%	25,00%	25,00%	33,33%
Muy buena	70,00%	62,50%	66,67%	55,56%

## CUADROS DE LA ENCUESTA A LOS REFERIDORES

Tabla anexo 2.28

Profesión	Porcentaje
Cirujanos	39,29%
Endocrinólogos	3,57%
Esteticistas	7,14%
Ginecólogos	14,29%
Nutricionistas	1,79%
Cirujanos plásticos	10,71%
Terapistas	3,57%
Traumatólogos	17,86%
Cirujanos vasculares	1,79%
	100,00%

Cuadro anexo 2.28

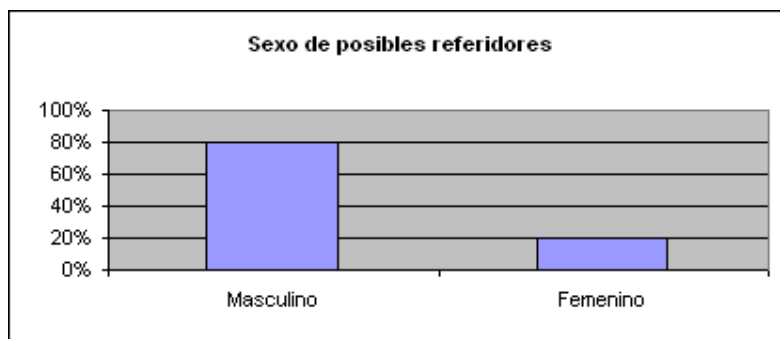


Fuente: Encuestas

Tabla anexo 2.29

Sexo	Porcentaje
Masculino	79,46%
Femenino	20,54%
	100,00%

Cuadro anexo 2.29

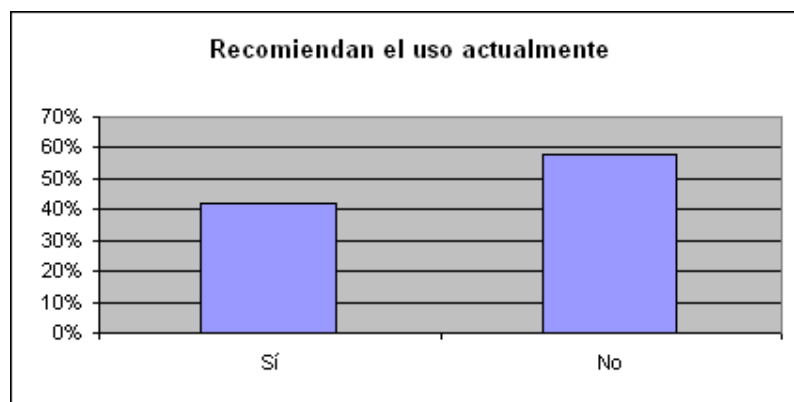


Fuente: Encuestas

Tabla anexo 2.30

Recomiendan uso	Porcentaje
Sí	41,96%
No	58,04%
	100,00%

Cuadro anexo 2.30

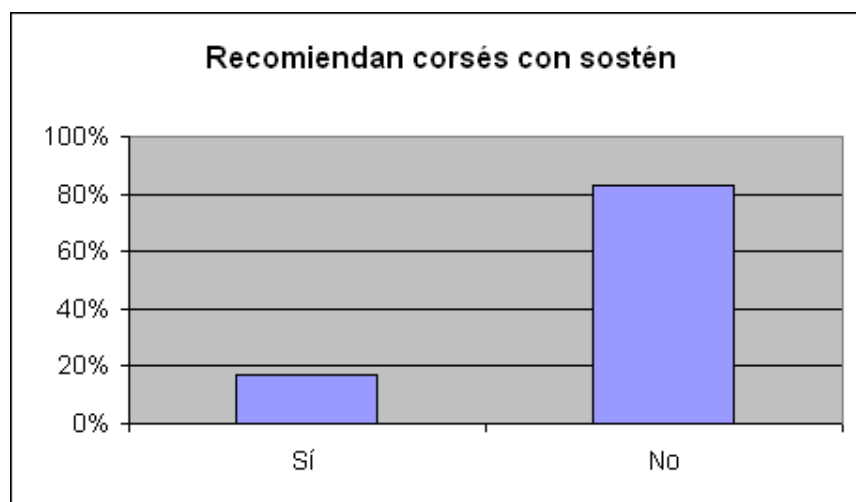


Fuente: Encuestas

Tabla anexo 2.31

Recomiendan corsés con sostén	Porcentaje
Sí	17,02%
No	82,98%
	100,00%

Cuadro anexo 2.31

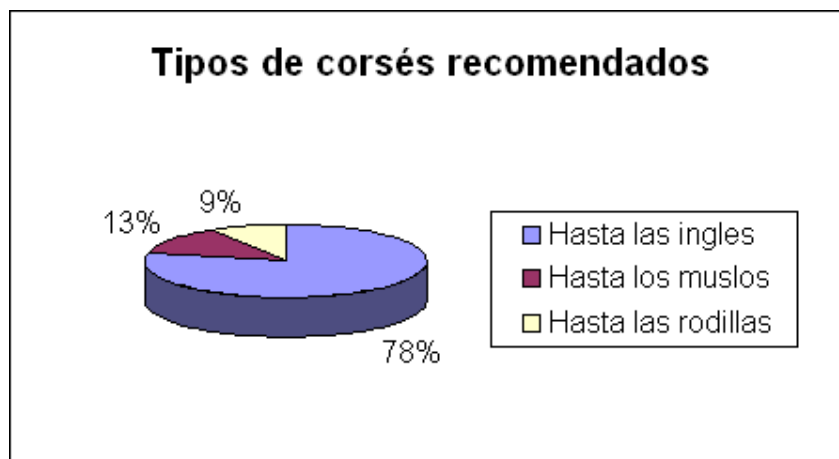


Fuente. Encuestas

Tabla anexo 2.32

<b>Tipos de corsés recomendados</b>	<b>Porcentaje</b>
Hasta las ingles	78,72%
Hasta los muslos	12,77%
Hasta las rodillas	8,51%
	100,00%

Cuadro anexo 2.32



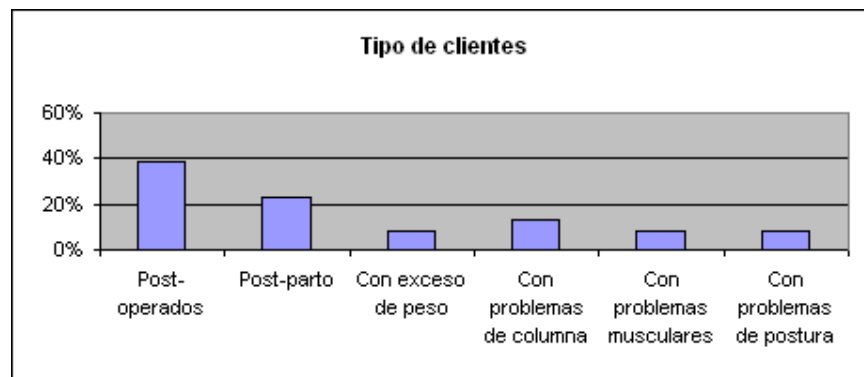
Fuente: Encuestas

Tabla anexo 2.33

<b>Tipo de clientes</b>	<b>Porcentaje</b>
Post-operados	38,30%
Post-parto	23,40%
Con exceso de peso	8,51%
Con problemas de columna	12,77%
Con problemas musculares	8,51%
Con problemas de postura	8,51%

	100,00%
--	---------

Cuadro anexo 2.33

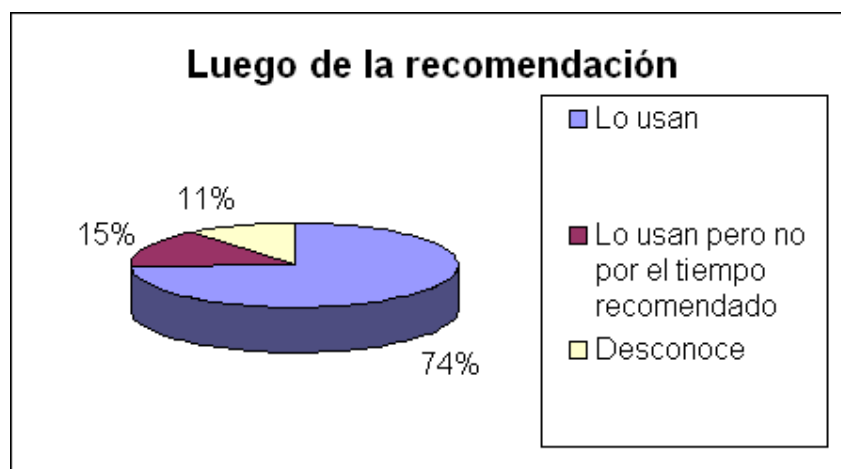


Fuente: Encuestas

Tabla anexo 2.34

Luego de la recomendación	Porcentaje
Lo usan	74,47%
Lo usan pero no por el tiempo recomendado	14,89%
Desconoce	10,64%
	100,00%

Cuadro anexo 2.34

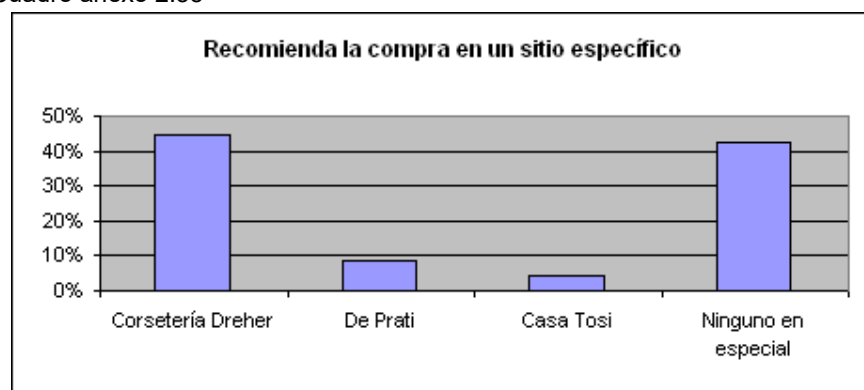


Fuente: Encuestas

Tabla anexo 2.35

<b>Recomienda la compra en un sitio específico</b>	<b>Porcentaje</b>
Corsetería Dreher	44,68%
De Prati	8,51%
Casa Tosi	4,26%
Ninguno en especial	42,55%
	100,00%

Cuadro anexo 2.35

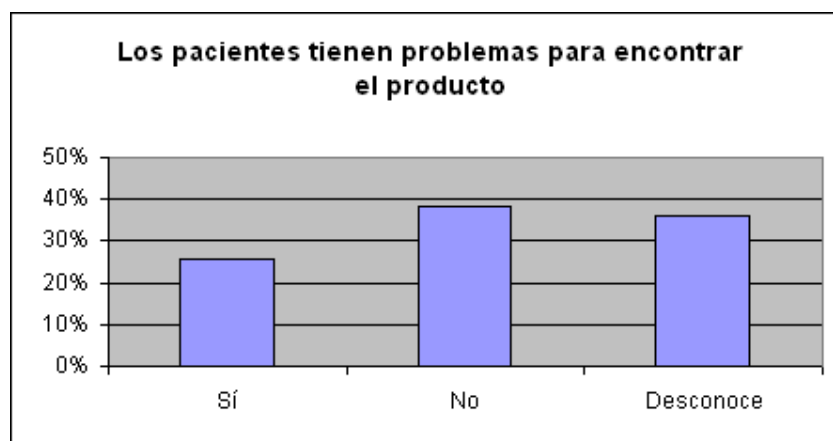


Fuente: Encuestas

Tabla anexo 2.36

<b>Sus pacientes tienen problemas para encontrar el producto</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	25,53%
No	38,30%
Desconoce	36,17%
	100,00%

Cuadro anexo 2.36

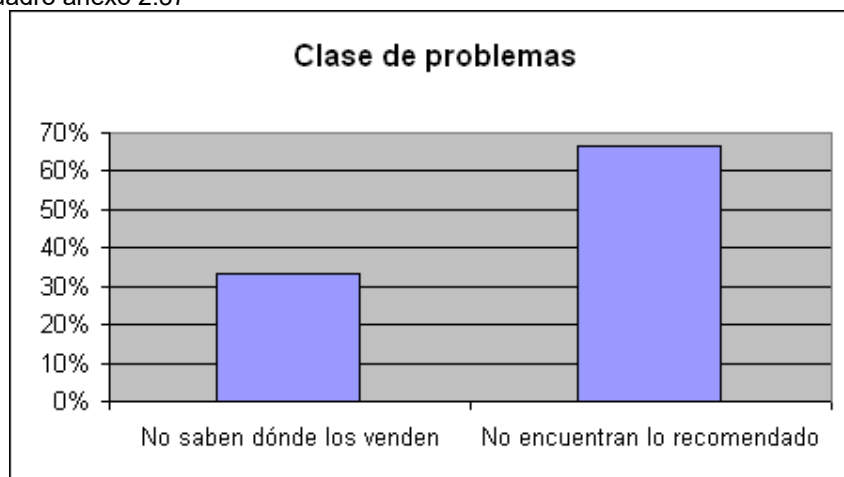


Fuente: Encuestas

Tabla anexo 2.37

Clase de problemas	Porcentaje
No saben dónde los venden	33,33%
No encuentran lo recomendado	66,67%
	100,00%

Cuadro anexo 2.37

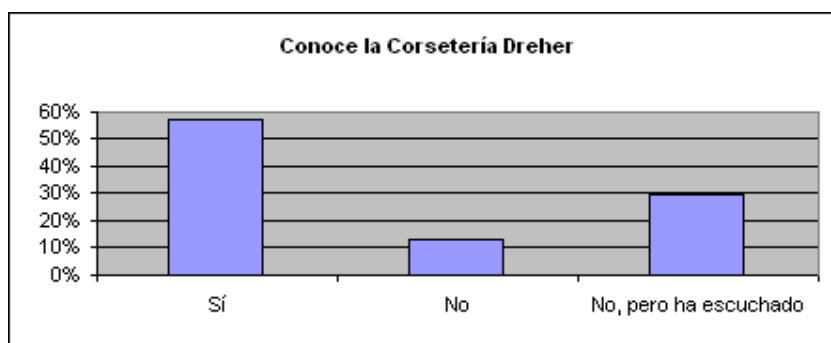


Fuente: Encuestas

Tabla anexo 2.38

Conoce Corsetería Dreher	Porcentaje
Sí	57,14%
No	13,39%
No, pero ha escuchado	29,46%
	100,00%

Cuadro anexo 2.38

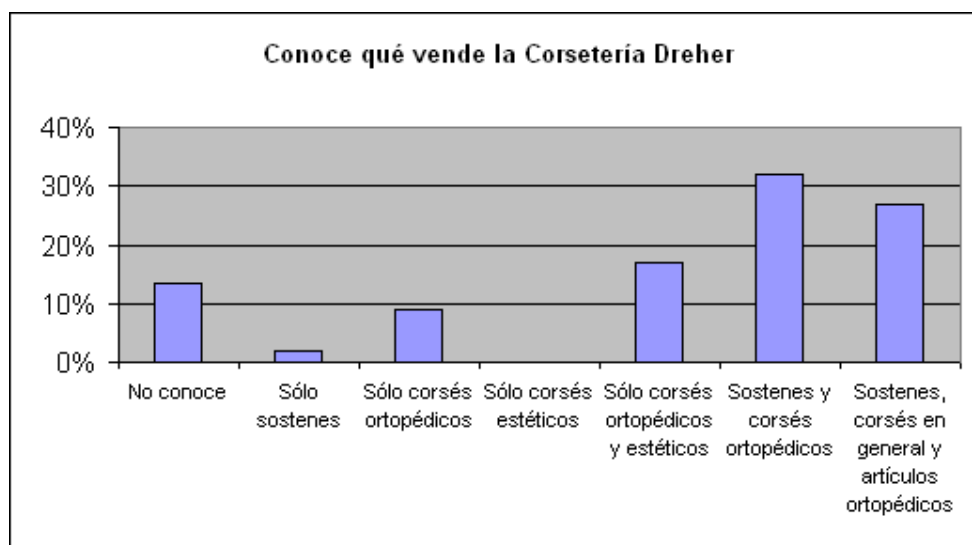


Fuente: Encuestas

Tabla anexo 2.39

<b>Conoce qué vende la C. D.</b>	<b>Porcentaje</b>		<b>Porcentaje</b>
No conoce	13,39%	Sólo corsés ortopédicos y estéticos	16,96%
Sólo sostenes	1,79%	Sostenes y corsés ortopédicos	32,14%
Sólo corsés ortopédicos	8,93%	Sostenes, corsés en gral. y artíc. ortop.	26,79%
Sólo corsés estéticos	0,00%	Total	100,00%

Cuadro anexo 2.39



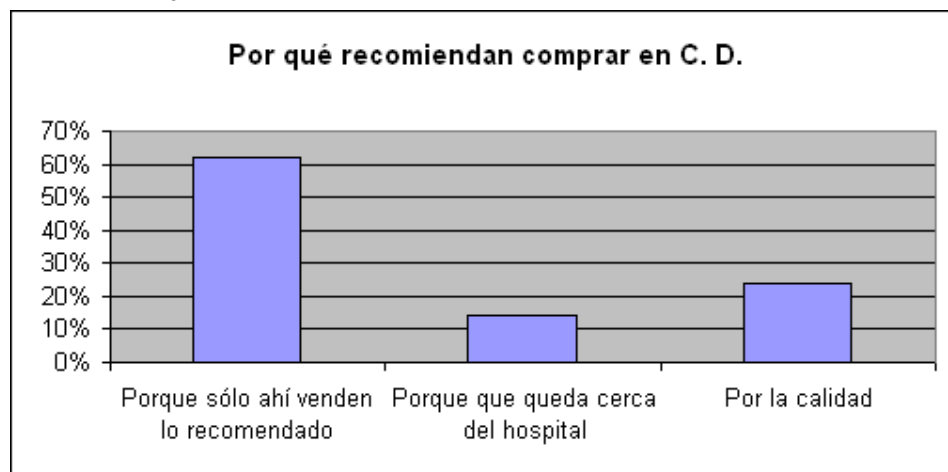
Fuente: Encuestas

Tabla anexo 2.40

<b>Por qué recomienda comprar en Corsetería Dreher</b>	<b>Porcentaje</b>
Porque sólo ahí venden lo recomendado	61,90%

Porque que queda cerca del hospital	14,29%
Por la calidad	23,81%
	100,00%

Cuadro anexo 2.40



Fuente: Encuestas

Tabla anexo 2.41

<b>Por qué no recomienda comprar en Corsetería Dreher</b>	<b>Porcentaje</b>
Desconoce el lugar	15,38%
No sé si tienen el producto	15,38%
No suelo recomendar	46,15%
Ciente no preguntó dónde comprar	23,08%
	100,00%

Cuadro anexo 2.41



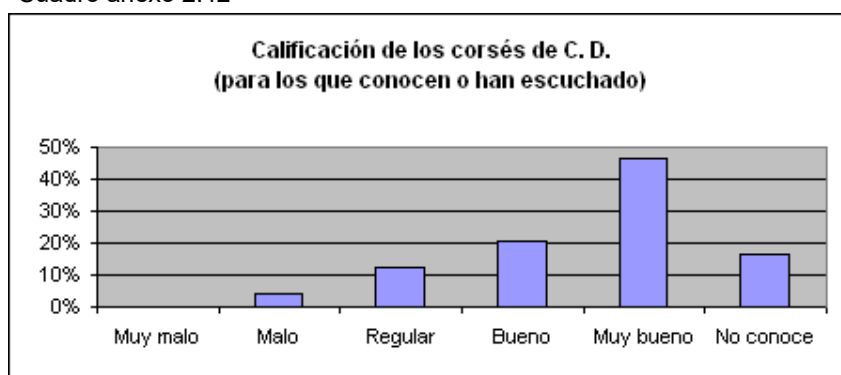
Fuente: Encuestas

Tabla anexo 2.42

(Para los que conocen o han escuchado)

<b>Califique los corsés de Corsetería Dreher</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy malo	0,00%
Malo	4,12%
Regular	12,37%
Bueno	20,62%
Muy bueno	46,39%
No conoce	16,49%
	100,00%

Cuadro anexo 2.42

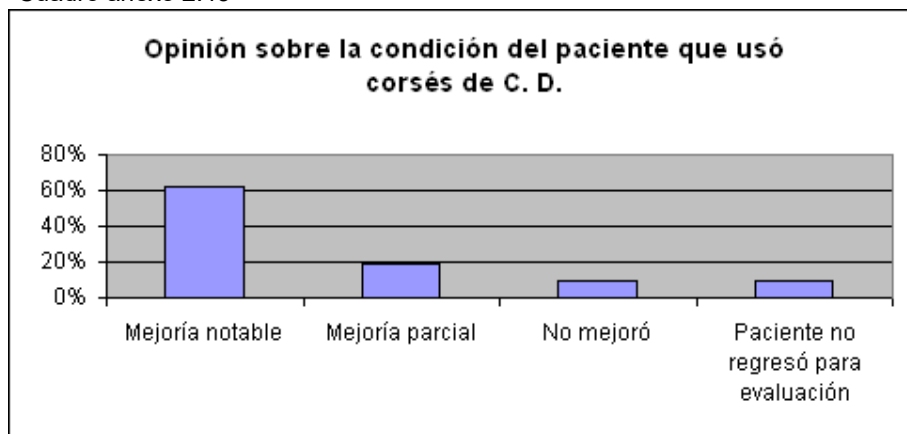


Fuente: Encuestas

Tabla anexo 2.43

<b>Notó mejoría del paciente que usó corsés de la Corsetería Dreher</b>	<b>Porcentaje</b>
Mejoría notable	61,90%
Mejoría parcial	19,05%
No mejoró	9,52%
Paciente no regresó para evaluación	9,52%
	100,00%

Cuadro anexo 2.43

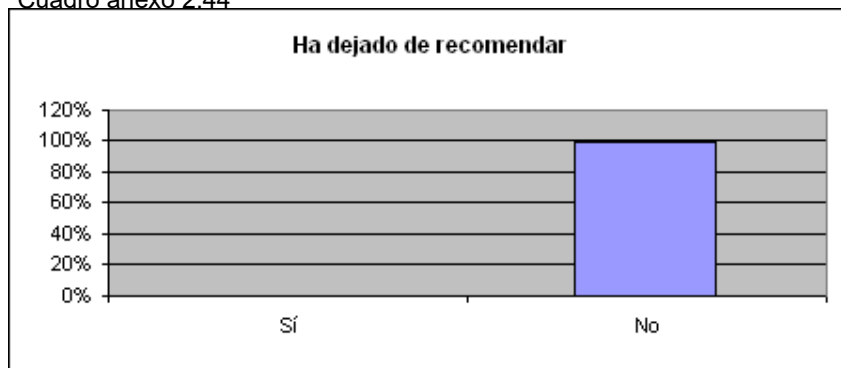


Fuente: Encuestas

Tabla anexo 2.44

Ha dejado de recomendar	Porcentaje
Sí	0,00%
No	100,00%
	100,00%

Cuadro anexo 2.44

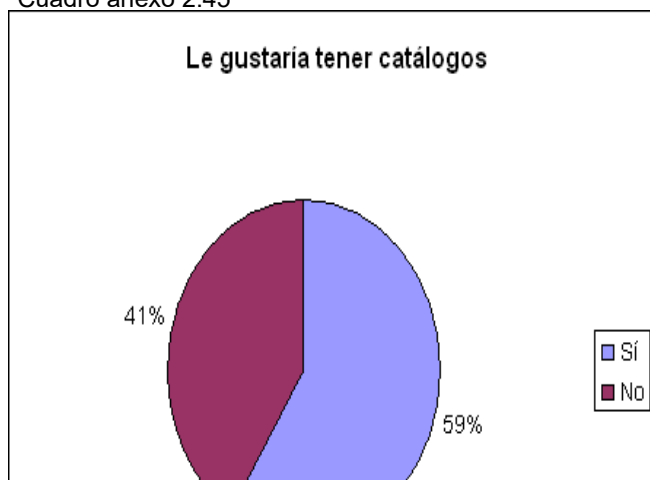


Fuente: Encuestas

Tabla anexo 2.45

Le gustaría tener un catálogo	Porcentaje
Sí	58,93%
No	41,07%
	100,00%

Cuadro anexo 2.45



Fuente: Encuestas

Tabla anexo 2.46

<b>Recomendaría a la Corsetería Dreher</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	76,92%
No	23,08%
	100,00%

Cuadro anexo 2.46



Fuente: Encuestas

## ANEXO 3. CUADROS DEL NUMERAL 6.6

## CUADROS DEL NUMERAL 6.6.1

## CUADRO ANEXO 3.1

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO (SIN EL PROYECTO)  
(EXPRESADO EN DÓLARES)

	(ACTUAL)					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	MONTO	MONTO	MONTO	MONTO	MONTO	MONTO
Ventas netas	101046,46	112772,25	125858,74	140463,83	156763,75	174955,18
Costo de ventas	47572,13	53092,57	59253,62	66129,62	73803,53	82367,96
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>53474,33</b>	<b>59679,68</b>	<b>66605,12</b>	<b>74334,22</b>	<b>82960,22</b>	<b>92587,22</b>
Gastos de administración	37213,65	39261,30	43187,43	47506,17	52256,79	57482,47
Gastos de ventas	2400,00	2640,00	2904,00	3194,40	3513,84	3865,22
Gastos de publicidad	0,00	300,00	330,00	363,00	399,30	439,23
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>13860,68</b>	<b>17478,38</b>	<b>20183,69</b>	<b>23270,64</b>	<b>26790,29</b>	<b>30800,30</b>
Gastos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>UTILIDAD ANTES PARTICIPACIÓN</b>	<b>13860,68</b>	<b>17478,38</b>	<b>20183,69</b>	<b>23270,64</b>	<b>26790,29</b>	<b>30800,30</b>
Participación utilidades (15%)	2079,10	2621,76	3027,55	3490,60	4018,54	4620,04
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>11781,58</b>	<b>14856,62</b>	<b>17156,14</b>	<b>19780,05</b>	<b>22771,75</b>	<b>26180,25</b>
Impuesto a la renta causado (25%)	2945,39	3714,16	4289,03	4945,01	5692,94	6545,06
Menos anticipo pagado	1400,00	1540,00	1694,00	1863,40	2049,74	2254,71
Menos retenciones en la fuente	52,96	58,26	64,08	70,49	77,54	85,29
Saldo impuesto a la renta a pagar	1492,43	2115,90	2530,95	3011,12	3565,66	4205,06
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>10289,14</b>	<b>12740,72</b>	<b>14625,19</b>	<b>16768,93</b>	<b>19206,09</b>	<b>21975,20</b>

## CUADROS ANEXO 3.2

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO (DEL PROYECTO)  
(EXPRESADO EN DÓLARES)

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	MONTO	MONTO	MONTO	MONTO	MONTO	MONTO
Ventas netas	0,00	69120,00	76032,00	83635,20	91998,72	101198
Costo de ventas	0,00	30412,80	33454,08	36799,49	40479,44	44527
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>0,00</b>	<b>38707,20</b>	<b>42577,92</b>	<b>46835,71</b>	<b>51519,28</b>	<b>56671</b>
Gastos de administración	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
Gastos de ventas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
Gastos de publicidad	0,00	27845,00	16507,00	9732,98	10701,55	11769
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>0,00</b>	<b>10862,20</b>	<b>26070,92</b>	<b>37102,74</b>	<b>40817,74</b>	<b>44901</b>
Gastos financieros	0,00	9259,08	9259,08	9259,08	9259,08	9259
<b>UTILIDAD ANTES PARTICIPACIÓN</b>	<b>0,00</b>	<b>1603,12</b>	<b>16811,84</b>	<b>27843,65</b>	<b>31558,65</b>	<b>35642</b>
Participación utilidades (15%)	0,00	240,47	2521,78	4176,55	4733,80	5346
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>0,00</b>	<b>1362,65</b>	<b>14290,06</b>	<b>23667,10</b>	<b>26824,85</b>	<b>30295</b>
Impuesto a la renta causado (25%)	0,00	340,66	3572,52	5916,78	6706,21	7573
Menos anticipo pagado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
Menos retenciones en la fuente	0,00	20,00	22,00	24,20	26,62	29
Saldo impuesto a la renta a pagar	0,00	320,66	3550,52	5892,58	6679,59	7544
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>0,00</b>	<b>1041,99</b>	<b>10739,55</b>	<b>17774,53</b>	<b>20145,26</b>	<b>22751</b>

## CUADROS ANEXO 3.3

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO CONSOLIDADO  
(EXPRESADO EN DÓLARES)

	(ACTUAL)					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	MONTO	MONTO	MONTO	MONTO	MONTO	MONTO
Ventas netas	101046,46	181892,25	201890,74	224099,03	248762,47	276153
Costo de ventas	47572,13	83505,37	92707,70	102929,11	114282,97	126895
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>53474,33</b>	<b>98386,88</b>	<b>109183,04</b>	<b>121169,93</b>	<b>134479,50</b>	<b>149258</b>
Gastos de administración	37213,65	39261,30	43187,43	47506,17	52256,79	57482
Gastos de ventas	2400,00	2640,00	2904,00	3194,40	3513,84	3865
Gastos de publicidad	0,00	28145,00	16837,00	10095,98	11100,85	12209
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>13860,68</b>	<b>28340,58</b>	<b>46254,61</b>	<b>60373,38</b>	<b>67608,03</b>	<b>75701</b>
Gastos financieros	0,00	9259,08	9259,08	9259,08	9259,08	9259
<b>UTILIDAD ANTES PARTICIPACIÓN</b>	<b>13860,68</b>	<b>19081,50</b>	<b>36995,53</b>	<b>51114,30</b>	<b>58348,94</b>	<b>66442</b>
Participación utilidades (15%)	2079,10	2862,22	5549,33	7667,14	8752,34	9969
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>11781,58</b>	<b>16219,27</b>	<b>31446,20</b>	<b>43447,15</b>	<b>49596,60</b>	<b>56476</b>
Impuesto a la renta causado (25%)	2945,39	4054,82	7861,55	10861,79	12399,15	14119
Menos anticipo pagado	1400,00	1540,00	1694,00	1863,40	2049,74	2254
Menos retenciones en la fuente	52,96	78,26	86,08	94,69	104,16	114
Saldo impuesto a la renta a pagar	1492,43	2436,56	6081,47	8903,70	10245,25	11749
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>10289,14</b>	<b>13782,71</b>	<b>25364,73</b>	<b>34543,45</b>	<b>39351,35</b>	<b>44726</b>

## CUADROS ANEXO 3.4

**FLUJO DE CAJA PROYECTADO (SIN EL PROYECTO)**  
(expresado en dólares)

	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>A.- INGRESOS OPERACIONALES</b>						
Recuperación por ventas	101046,46	112772,25	125858,74	140463,83	156763,75	174955,18
Otros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<u>101046,46</u>	<u>112772,25</u>	<u>125858,74</u>	<u>140463,83</u>	<u>156763,75</u>	<u>174955,18</u>
<b>B.- EGRESOS OPERACIONALES</b>						
Pago a proveedores	47572,13	53092,57	59253,62	66129,62	73803,53	82367,96
Gastos de venta	2400,00	2640,00	2904,00	3194,40	3513,84	3865,22
Gastos de administración	37213,65	39261,30	43187,43	47506,17	52256,79	57482,47
Gastos de publicidad	0,00	300,00	330,00	363,00	399,30	439,23
	<u>87185,78</u>	<u>95293,87</u>	<u>105675,05</u>	<u>117193,19</u>	<u>129973,46</u>	<u>144154,88</u>
<b>C.- FLUJO OPERACIONAL (A-B)</b>						
	<u>13860,68</u>	<u>17478,38</u>	<u>20183,69</u>	<u>23270,64</u>	<u>26790,29</u>	<u>30800,30</u>
<b>D.- INGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
Créditos a contratarse a largo plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Créditos de accionistas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>
<b>E.- EGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
Pago de intereses	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pago de créditos de largo plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pago de créditos de corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pago participación de utilidades a trabajadores 15%	2079,10	2621,76	3027,55	3490,60	4018,54	4620,04
Pago de impuesto a la renta	1492,43	2115,90	2530,95	3011,12	3565,66	4205,06
Reparto de utilidades	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Adquisición de inversiones temporales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Adquisición de activos fijos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cargos diferidos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pago de otras cuentas por pagar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<u>3571,54</u>	<u>4737,66</u>	<u>5558,51</u>	<u>6501,72</u>	<u>7584,20</u>	<u>8825,10</u>
<b>F.- FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)</b>						
	<u>-3571,54</u>	<u>-4737,66</u>	<u>-5558,51</u>	<u>-6501,72</u>	<u>-7584,20</u>	<u>-8825,10</u>
<b>G.- FLUJO NETO GENERALIZADO (C+ F)</b>						
	<u>10289,14</u>	<u>12740,72</u>	<u>14625,19</u>	<u>16768,93</u>	<u>19206,09</u>	<u>21975,20</u>
<b>H.- SALDO INICIAL DE CAJA</b>						
	-7339,50	2949,64	15690,37	30315,55	47084,48	66290,57
<b>I.- SALDO FINAL DE CAJA (G + H)</b>						
	<u>2949,64</u>	<u>15690,37</u>	<u>30315,55</u>	<u>47084,48</u>	<u>66290,57</u>	<u>88265,77</u>

## CUADROS ANEXO 3.5

**FLUJO DE CAJA PROYECTADO (DEL PROYECTO)**  
(expresado en dólares)

	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>A.- INGRESOS OPERACIONALES</b>						
Recuperación por ventas	0,00	69120,00	76032,00	83635,20	91998,72	101198,59
Otros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	0,00	69120,00	76032,00	83635,20	91998,72	101198,59
<b>B.- EGRESOS OPERACIONALES</b>						
Pago a proveedores	0,00	30412,80	33454,08	36799,49	40479,44	44527,38
Gastos de venta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de administración	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de publicidad	0,00	27845,00	16507,00	9732,98	10701,55	11769,85
	0,00	58257,80	49961,08	46532,46	51180,98	56297,23
<b>C.- FLUJO OPERACIONAL (A-B)</b>						
	0,00	10862,20	26070,92	37102,74	40817,74	44901,36
<b>D.- INGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
Créditos a contratarse a largo plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Créditos de accionistas	36968,84	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	36968,84	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>E.- EGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
Pago de intereses	0,00	2957,51	2453,38	1908,92	1320,91	685,86
Pago de créditos de largo plazo	0,00	6301,58	6805,70	7350,16	7938,17	8573,23
Pago de créditos de corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pago participación de utilidades a trabajadores 15%	0,00	240,47	2521,78	4176,55	4733,80	5346,34
Pago de impuesto a la renta	0,00	320,66	3550,52	5892,58	6679,59	7544,70
Reparto de utilidades	0,00	543,11	3910,64	5565,41	6122,66	6735,20
Adquisición de inversiones temporales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Adquisición de activos fijos	0,00	450,00	495,00	545,00	599,30	659,23
Cargos diferidos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pago de otras cuentas por pagar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	0,00	10813,32	19737,01	25438,62	27394,44	29544,56
<b>F.- FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)</b>						
	36968,84	-10813,32	-19737,01	-25438,62	-27394,44	-29544,56
<b>G.- FLUJO NETO GENERALIZADO (C+ F)</b>						
	36968,84	48,88	6333,91	11664,12	13423,30	15356,80
<b>H.- SALDO INICIAL DE CAJA</b>						
	0,00	36968,84	37017,72	43351,62	55015,74	68439,04
<b>I.- SALDO FINAL DE CAJA (G + H)</b>						
	36968,84	37017,72	43351,62	55015,74	68439,04	83795,84

## CUADROS ANEXO 3.6

**FLUJO DE CAJA PROYECTADO (CONSOLIDADO)**  
(expresado en dólares)

	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>A.- INGRESOS OPERACIONALES</b>						
Recuperación por ventas	101046,46	181892,25	201890,74	224099,03	248762,47	276153,77
Otros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<u>101046,46</u>	<u>181892,25</u>	<u>201890,74</u>	<u>224099,03</u>	<u>248762,47</u>	<u>276153,77</u>
<b>B.- EGRESOS OPERACIONALES</b>						
Pago a proveedores	47572,13	83505,37	92707,70	102929,11	114282,97	126895,34
Gastos de venta	2400,00	2640,00	2904,00	3194,40	3513,84	3865,22
Gastos de administración	37213,65	39261,30	43187,43	47506,17	52256,79	57482,47
Gastos de publicidad	0,00	28145,00	16837,00	10095,98	11100,85	12209,08
	<u>87185,78</u>	<u>153551,67</u>	<u>155636,13</u>	<u>163725,65</u>	<u>181154,45</u>	<u>200452,11</u>
<b>C.- FLUJO OPERACIONAL (A-B)</b>	<u>13860,68</u>	<u>28340,58</u>	<u>46254,61</u>	<u>60373,38</u>	<u>67608,03</u>	<u>75701,66</u>
<b>D.- INGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
Créditos a contratarse a largo plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Créditos de accionistas	36968,84	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<u>36968,84</u>	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>
<b>E.- EGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
Pago de intereses	0,00	2957,51	2453,38	1908,92	1320,91	685,86
Pago de créditos de largo plazo	0,00	6301,58	6805,70	7350,16	7938,17	8573,23
Pago de créditos de corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pago participación de utilidades a trabajadores 15%	2079,10	2862,22	5549,33	7667,14	8752,34	9966,39
Pago de impuesto a la renta	1492,43	2436,56	6081,47	8903,70	10245,25	11749,76
Reparto de utilidades	0,00	543,11	3910,64	5565,41	6122,66	6735,20
Adquisición de inversiones temporales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Adquisición de activos fijos	0,00	450,00	495,00	545,00	599,30	659,23
Cargos diferidos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pago de otras cuentas por pagar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<u>3571,54</u>	<u>15550,98</u>	<u>25295,52</u>	<u>31940,34</u>	<u>34978,64</u>	<u>38369,66</u>
<b>F.- FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)</b>	<u>33397,30</u>	<u>-15550,98</u>	<u>-25295,52</u>	<u>-31940,34</u>	<u>-34978,64</u>	<u>-38369,66</u>
<b>G.- FLUJO NETO GENERALIZADO (C+ F)</b>	47257,98	12789,60	20959,09	28433,04	32629,39	37332,00
<b>H.- SALDO INICIAL DE CAJA</b>	-7339,50	39918,4835	52708,08	73667,18	102100,22	134729,61
<b>I.- SALDO FINAL DE CAJA (G + H)</b>	<u>39918,4835</u>	<u>52708,08</u>	<u>73667,18</u>	<u>102100,22</u>	<u>134729,61</u>	<u>172061,61</u>

## CUADROS DEL NUMERAL 6.6.3

## CUADRO ANEXO 3.7

BALANCE GENERAL PROYECTADO (SIN EL PROYECTO)  
(expresado en dólares)

	(ACTUAL)					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Caja y bancos	2.949,64	15690,37	30315,55	47084,48	66290,57	88265,77
Inventario	18918	19863,90	20857,10	19899,95	18000,41	13498,35
Cuentas por cobrar	13147,58	10835,99	6812,74	4268,17	2130,87	1989,24
Otros activos corrientes	547,81	547,81	547,81	547,81	547,81	547,81
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>35.563,03</b>	<b>46938,07</b>	<b>58533,20</b>	<b>71800,41</b>	<b>86969,66</b>	<b>104301,17</b>
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>23851,5</b>	<b>23612,99</b>	<b>23376,86</b>	<b>23143,09</b>	<b>22911,66</b>	<b>22682,54</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>59414,53</b>	<b>70551,05</b>	<b>81910,05</b>	<b>94943,49</b>	<b>109881,32</b>	<b>126983,70</b>
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>						
Cuentas por pagar y obligaciones	5274,66	5802,13	6382,34	7020,57	7722,63	8494,89
<b>TOTAL DE PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>5274,66</b>	<b>5802,13</b>	<b>6382,34</b>	<b>7020,57</b>	<b>7722,63</b>	<b>8494,89</b>
<b>PASIVO DE LARGO PLAZO</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>5274,66</b>	<b>5802,13</b>	<b>6382,34</b>	<b>7020,57</b>	<b>7722,63</b>	<b>8494,89</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital suscrito o asignado	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Reserva legal	13038,23	14786,07	16804,44	19131,50	21810,53	24890,56
Reserva de capital	26440,96	31684,47	37739,58	44720,78	52757,86	61997,95
Utilidad del ejercicio	13860,68	17478,38	20183,69	23270,64	26790,29	30800,30
<b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>	<b>54139,87</b>	<b>64748,92</b>	<b>75527,71</b>	<b>87922,92</b>	<b>102158,69</b>	<b>118488,81</b>
<b>TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>59414,53</b>	<b>70551,05</b>	<b>81910,05</b>	<b>94943,49</b>	<b>109881,32</b>	<b>126983,70</b>

## CUADRO ANEXO 3.8

**BALANCE GENERAL PROYECTADO (DEL PROYECTO)**  
(expresado en dólares)

	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Caja y bancos	36.968,84	37017,72	43351,62	55015,74	68439,04	83795,84
Inventario	0,00	24.877,98	37.413,28	36.949,07	21.672,39	4.423,36
Cuentas por cobrar	0,00	1.935,36	2.128,90	2.341,79	2.575,96	2.833,56
Otros activos corrientes	0,00					
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>36.968,84</b>	<b>63.831,06</b>	<b>82.893,80</b>	<b>94.306,59</b>	<b>92.687,39</b>	<b>91.052,76</b>
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>0,00</b>	<b>450,00</b>	<b>940,50</b>	<b>1476,10</b>	<b>2060,63</b>	<b>2699,26</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>36968,84</b>	<b>64281,06</b>	<b>83834,30</b>	<b>95782,69</b>	<b>94748,03</b>	<b>93752,02</b>
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>						
Cuentas por pagar y obligaciones	0,00	6301,58	6805,70	7350,16	7938,17	8573,23
<b>TOTAL DE PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>0,00</b>	<b>6301,58</b>	<b>6805,70</b>	<b>7350,16</b>	<b>7938,17</b>	<b>8573,23</b>
<b>PASIVO DE LARGO PLAZO</b>	<b>36968,84</b>	<b>30667,26</b>	<b>23861,56</b>	<b>16511,40</b>	<b>8573,23</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>36968,84</b>	<b>36968,84</b>	<b>30667,26</b>	<b>23861,56</b>	<b>16511,40</b>	<b>8573,23</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital suscrito o asignado	0,00	8846,48	8846,48	8846,48	8846,48	8846,48
Reserva legal	0,00	1086,22	2607,09	3710,27	4081,77	4490,14
Reserva de capital	0,00	6517,32	15642,55	22261,64	24490,64	26940,82
Utilidad del ejercicio	0,00	10862,20	26070,92	37102,74	40817,74	44901,36
<b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>	<b>0,00</b>	<b>27312,22</b>	<b>53167,04</b>	<b>71921,13</b>	<b>78236,63</b>	<b>85178,79</b>
<b>TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>36968,84</b>	<b>64281,06</b>	<b>83834,30</b>	<b>95782,69</b>	<b>94748,03</b>	<b>93752,02</b>

## CUADRO ANEXO 3.9

**BALANCE GENERAL PROYECTADO CONSOLIDADO**  
(expresado en dólares)

	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Caja y bancos	39.918,48	52.708,08	73.667,18	102.100,22	134.729,61	172.061,61
Inventario	18.918,00	44.741,88	58.270,38	56.849,02	39.672,80	17.921,71
Cuentas por cobrar	13.147,58	12.771,35	8.941,63	6.609,95	4.706,83	4.822,80
Otros activos corrientes	547,81	547,81	547,81	547,81	547,81	547,81
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>72.531,87</b>	<b>110.769,12</b>	<b>141.427,00</b>	<b>166.107,00</b>	<b>179.657,05</b>	<b>195.353,93</b>
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>23.851,50</b>	<b>24.062,99</b>	<b>24.317,36</b>	<b>24.619,18</b>	<b>24.972,29</b>	<b>25.381,80</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>96383,37</b>	<b>134832,11</b>	<b>165744,35</b>	<b>190726,18</b>	<b>204629,34</b>	<b>220735,72</b>
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>						
Cuentas por pagar y obligaciones	5.274,66	12.103,70	13.188,04	14.370,73	15.660,80	17.068,12
<b>TOTAL DE PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>5274,66</b>	<b>12103,70</b>	<b>13188,04</b>	<b>14370,73</b>	<b>15660,80</b>	<b>17068,12</b>
<b>PASIVO DE LARGO PLAZO</b>	<b>36.968,84</b>	<b>30.667,26</b>	<b>23.861,56</b>	<b>16.511,40</b>	<b>8.573,23</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>42243,5</b>	<b>42770,97</b>	<b>37049,60</b>	<b>30882,13</b>	<b>24234,03</b>	<b>17068,12</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital suscrito o asignado	800,00	9.646,48	9.646,48	9.646,48	9.646,48	9.646,48
Reserva legal	13.038,23	15.872,29	19.411,53	22.841,78	25.892,30	29.380,70
Reserva de capital	26.440,96	38.201,79	53.382,13	66.982,42	77.248,50	88.938,77
Utilidad del ejercicio	13.860,68	28.340,58	46.254,61	60.373,38	67.608,03	75.701,66
<b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>	<b>54139,87</b>	<b>92061,14</b>	<b>128694,75</b>	<b>159844,05</b>	<b>180395,31</b>	<b>203667,60</b>
<b>TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>96383,37</b>	<b>134832,11</b>	<b>165744,35</b>	<b>190726,18</b>	<b>204629,34</b>	<b>220735,72</b>

### ***Bibliografía***

. *Kotler, Philip y Armstrong, Gary (1996) Mercadotecnia, Prentice Hall, Sexta Edicion.*

. *Kotler, Philip (1995) Direccion de Mercadotecnia, Prentice Hall, Octava Edicion.*

. *Ries, Al y Trout, Jack (1997) Posicionamiento, Mc Graw Hill, Tercera Edocion.*

. *Codigo de Comercio*

. *Pagina web del INEC, [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec).*

. *Pagina web del Banco Central del Ecuador, [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)*