

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS
Y ECONÓMICAS**



TEMA:

**“ PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE
MERCADEREO DE BASE DE DATOS EN LA EMPRESA TOYS &
COMICS ”**

Previa a la obtención del Título de:

Economista con Mención en Gestión Empresarial
Especialización Finanzas

Presentado por:

Silvia M. Espinoza Luna
Marden A. Mariño San Miguel
Sergio S. Pesantes Torres

Guayaquil - Ecuador

Enero 2007

DEDICATORIA

A mi esposo Andrés y a mi hija Sofía,
Las razones de mi vida.

Silvia M. Espinoza Luna

A mi esposa y mis hijas,
todo lo que hago es para ustedes.

Marden A. Mariño San Miguel

A mi familia y amigos,
que siempre creyeron en la
realización de este sueño.

Sergio S. Pesantes Torres

AGRADECIMIENTO

A Dios, a mi esposo por su apoyo incondicional, y
a mis padres que me impulsaron a seguir adelante.

Silvia M. Espinoza Luna

A mis padres por darme siempre su apoyo
y a mi esposa por ser mi ayuda
en todo momento.

Marden A. Mariño San Miguel

A Dios, a mis compañeros Silvia y Marden, sus
cónyuges, al Ing. Luis Aguirre, al Ing. Constantino
Tobalina y a la gente de Toys & Comics por su
colaboración.

Sergio S. Pesantes Torres

TRIBUNAL DE GRADO

Ing. Óscar Mendoza
DECANO DEL ICHE



Ing. Luis Aguirre
DIRECTOR DE TESIS



Econ. María Elena Romero
VOCAL PRINCIPAL



Econ. Ernesto Rangel
VOCAL PRINCIPAL

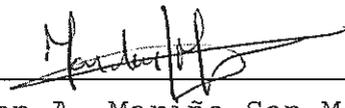
DECLARACIÓN EXPRESA

“ La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ”

(Reglamento de Graduación de la ESPOL)



Silvia M. Espinoza Luna



Marden A. Mariño San Miguel



Sergio S. Pesantes Torres

ÍNDICE GENERAL

	Página
TRIBUNAL DE GRADO	V
DECLARACIÓN EXPRESA	VI
ÍNDICE DE GENERAL	VII
ÍNDICE DE TABLAS	X
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XI
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I	
LA EMPRESA	
1.1 Empresa	
1.1.1 Breve reseña histórica	15
1.1.2 Filosofía de la empresa	
1.1.2.1 Misión	18
1.1.2.2 Visión	18
1.1.2.3 Objetivos	19
1.1.2.4 Valores	19
1.2 Estructura Organizacional	
1.2.1 Organigrama	20
1.2.2 Funciones y Responsabilidades	
1.2.2.1 Presidente - Propietario	21
1.2.2.2 Administrador	21
1.2.2.3 Personal de atención de clientes y Eventual	22
CAPÍTULO II	
ESTUDIO DE MERCADO	
2.1 Segmentación de Mercado	
2.1.1 Macro Segmentación	23
2.1.2 Micro Segmentación	24
2.2 Análisis de las cinco Fuerzas de Porter	
2.2.1 Competidores potenciales	25
2.2.2 Rivalidad del sector	26
2.2.3 Productos sustitutos	26
2.2.4 Proveedores	27

2.2.5	Clientes	27
2.3	Ciclo de Vida del Producto	27
2.4	Matriz BCG (Boston Consulting Group)	34
2.5	Análisis FODA	
2.5.1	Fortalezas	34
2.5.2	Debilidades	34
2.5.3	Oportunidades	35
2.5.4	Amenazas	35

CAPÍTULO III

PLAN DE MERCADEO

3.1	Ventas y mercadeo	
3.1.1	Objetivos de ventas	36
3.1.2	Objetivos de mercadeo	36
3.2	Mercado Meta	37
3.3	Estrategias de mercadeo	
3.3.1	Estrategias básicas de desarrollo	37
3.3.2	Estrategias globales de marketing	37
3.3.3	Estrategias de crecimiento	38
3.4	Modelo de implicación de FOOTE, CONE Y BELDING	39
3.5	Marketing Mix	
3.5.1	Producto	40
3.5.2	Precio	43
3.5.3	Plaza	45
3.5.4	Publicidad	
3.5.4.1	Estrategia Creativa	46
3.5.4.2	Posicionamiento	46
3.5.5	Tono y Ejecución	47
3.5.6	Plan de medios	48
3.6	Merchandising	
3.6.1	Merchandising de ubicación	49
3.6.2	Merchandising de promoción	50
3.7	Relaciones Públicas	50

CAPÍTULO IV

ESTRATEGIAS DE CRM

4.1	CRM	52
-----	-----	----

4.1.1	Creación y Gestión de un sistema de Información	53
4.2	Promoción	55
4.2.1	Programa de Fidelización	56
4.2.2	Programa de Recuperación de clientes	61

CAPÍTULO V

ANÁLISIS ECONOMICO - FINANCIERO

5.1	Situación Actual	63
5.2	Análisis incremental	
5.2.1	Inversión Inicial	65
5.2.2	Proyección de los Ingresos	68
5.2.3	Proyección de los Egresos	70
5.2.3.1	Detalle de los Gastos	71
5.3	Situación Financiera del proyecto	74
5.3.1	Flujo de Caja	75
5.4	Evaluación Financiera	
5.4.1	Valor Actual Neto	75
5.4.2	Tasa Interna de Retorno	76
5.4.3	Análisis de Sensibilidad	76
5.4.3.1	Análisis VAN vs Costos de Venta	76
5.4.3.2	VAN vs Ingresos	78
5.4.4	Análisis de Escenarios	79

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	82
---------------------------------------	-----------

BIBLIOGRAFÍA	86
---------------------	-----------

ANEXOS	88
---------------	-----------

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.1 :	Cuadro de canje de puntos	59
Tabla 5.1 :	Costos Organizacionales	63
Tabla 5.2 :	Costos Operativos	64
Tabla 5.3 :	Costos de Ventas	64
Tabla 5.4 :	Utilidad promedio en el último año	65
Tabla 5.5 :	Detalle de Inversión Inicial	66
Tabla 5.6 :	Detalle de los Ingresos incrementales	69
Tabla 5.7 :	Detalle de los Egresos	
	mensuales proyectados	71
Tabla 5.8 :	Egresos mensuales Incrementales	73
Tabla 5.9 :	Van vs Costos de Ventas	77
Tabla 5.10:	Tabla de Sensibilidad VAN vs Ingresos	78
Tabla 5.11:	Análisis de Escenarios	80
Tabla 5.12:	Van Ponderado	81

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1	:	Organigrama Toys & Comics	20
Gráfico 2.1	:	Análisis de Porter	25
Gráfico 2.2	:	Ciclo de Vida de la Industria	31
Gráfico 2.3	:	Ciclo de Vida de Toys & Comics	33
Gráfico 3.1	:	Estrategias de Crecimiento	38
Gráfico 3.2	:	Matriz FCB	39
Gráfico 5.1	:	Sensibilidad vs Costos	77
Gráfico 5.2	:	Sensibilidad VAN vs Ingresos	79

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No. 1	:	Encuesta
Anexo No. 2	:	Tabulación de la Encuesta
Anexo No. 3	:	Tabla de RFM
Anexo No. 4	:	Fotos actuales del Mezanine
Anexo No. 5	:	Flujo de Caja Incremental
Anexo No. 6	:	Análisis Escenario Malo
Anexo No. 7	:	Análisis Escenario Bueno
Anexo No. 8	:	Tarjeta Socio VIP
Anexo No. 9	:	Calendarios para Socios y Clientes
Anexo No. 10	:	Adhesivo para Jarros
Anexo No. 11	:	Publicidad Punto Comic
Anexo No. 12	:	Publicidad VIP CLUB

INTRODUCCIÓN

El objetivo principal del presente proyecto es la implementación de un sistema de mercadeo de base de datos en la empresa Toys & Comics.

Toys & Comics importa y comercializa cómics y artículos relacionados a éstos, como figuras de acción, afiches y estatuas. Sin embargo, desde hace algunos años vende además, juguetes de otras líneas no relacionadas con cómics.

El propósito del CRM (Customer Relationship Management) es interactuar con el cliente, conocer sus necesidades e individualizarlo, para satisfacer las necesidades de cada uno. Conocer sus gustos para poder ofrecer un producto o un servicio que esté de acuerdo a sus preferencias.

En los Capítulos I y II se mostrarán la historia y filosofía de la empresa. También se analizará su entorno, para así poder conocer el mercado donde realiza su gestión, con sus oportunidades y amenazas.

El Capítulo III trata sobre el Plan de Mercadeo, las estrategias a seguir y su Marketing Mix. Todo dentro del contexto de que se está trabajando con un negocio que pertenece a la categoría de PYME (Pequeña y Mediana Empresa).

En el capítulo IV se expone la aplicación de las estrategias del CRM para hacer la filosofía del marketing uno a uno, parte de la manera diaria de trabajar del personal que conforma la empresa.

En el Capítulo V se realiza un análisis financiero incremental de la aplicación del CRM; esto a su vez, conlleva a presentar las conclusiones y recomendaciones para la implementación.

CAPÍTULO I. LA EMPRESA

1.1 Empresa

1.1.1 Breve Reseña Histórica

A partir del año 1993, los cómics en inglés empezaron a tener una presencia considerable en la ciudad de Guayaquil, pero los locales que los importaban no tenían una oferta variada, ni garantizaban al consumidor la continuidad indispensable para seguir las historias de los personajes.

Christine's, una cadena especializada en la venta de libros de ciencia ficción y revistas, era la empresa que mejor cumplía estos requerimientos, pero problemas financieros de los propietarios, totalmente ajenos al giro del negocio, derivaron en su cierre algunos años más tarde.

La idea de crear Toys & Comics nace de Oswaldo Molestina y Juan Javier Medina, dos guayaquileños fanáticos de los

libros de historietas y figuras de acción, que vieron en ella la oportunidad de hacer rentable su pasatiempo favorito.

El primer paso fue contactarse con Diamond Comic Distributors Inc., el más grande mayorista de cómics del mundo, con base en los Estados Unidos, para proveerse de sus productos. Las líneas que ofrece Diamond, además de los cómics, son los libros de ciencia ficción, revistas especializadas, tarjetas de intercambio y accesorios relacionados como ropa, llaveros, afiches, figuras de acción, juegos de rol, videos, etc..

Entre los beneficios de la venta de cómics, los empresarios detectaron lo siguiente:

- Gran variedad en la oferta de géneros e historias, manteniendo vivo el interés del consumidor, permitiéndole mayores opciones de dónde escoger.
- La continuidad del negocio en el tiempo, puesto que las historias tienen una secuencia que hace que los

clientes regresen mes a mes a comprar los siguientes números.

- Publicación de recopilaciones, conocidas en el medio como trade paperbacks, que permiten a los lectores comprar historias que hayan tenido éxito previamente o ponerse al día con los antecedentes de personajes o grupos en particular.
- Interrelación constante con otros medios de comunicación, como la televisión y el cine, llevándose a cabo cada vez en mayor cantidad y con gran éxito comercial, series y películas basadas en cómics, ayudando esta exposición mediática a incrementar la base de clientes.
- Rentabilidad sobre el espacio ocupado, pudiéndose aprovechar al máximo el tamaño de una tienda.

Basados en estas premisas, Molestina y Medina, inauguran Toys & Comics un 5 de diciembre de 1997, el mismo día de

la apertura del centro comercial Mall del Sol, donde han permanecido hasta la actualidad.

Durante los primeros años, el enfoque del negocio estaba estrictamente centrado en los cómics y su mercadería relacionada, pero a partir del año 2000, la línea se empieza a ampliar con la oferta de juguetes no necesariamente vinculados al mundo de las historietas, sino a los productos de moda en el mercado.

1.1.2 Filosofía de la Empresa

1.1.2.1 Misión

"Toys & Comics es una tienda especializada en entretenimiento, dirigida principalmente a coleccionistas que buscan diversión a través de cómics, figuras de acción y artículos relacionados".

1.1.2.2 Visión

"Mantener siempre satisfechos a nuestros clientes, brindando cualquier tipo de producto que éstos requieran,

posicionándonos así como la única tienda de este tipo en el medio, en un plazo no mayor a cinco años”.

1.1.2.3 Objetivos

Los principales objetivos de Toys & Comics son los siguientes:

- Mantener regularidad en la oferta mensual de cómics.
- Usar la tecnología de la información para brindar agilidad y un mejor servicio en un plazo de un año.
- Desarrollar y aplicar estrategias comerciales innovadoras para ampliar la base de datos de clientes en un plazo de 2 años.

1.1.2.4 Valores

Los principales valores de Toys & Comics son los siguientes:

- Mantener un trato personalizado con el cliente.
- Brindar constante variedad y asesoría al cliente.

- Maximizar esfuerzos para brindar al coleccionista los productos que él requiere.

1.2 Estructura Organizacional

1.2.1 Organigrama

GRÁFICO 1.1 ORGANIGRAMA TOYS & COMICS



Elaboración: Toys & Comics y Autores

En el esquema organizacional se especifica la estructura actual del personal que labora en la tienda Toys, la cual trata de mantener un bajo costo operativo dando lugar a tareas redundantes y utilización ineficiente del personal operativo.

Dentro del análisis de la estructura actual se nota una excesiva dependencia del administrador puesto que nadie más conoce sobre las preferencias de los clientes frecuentes. Además, el personal operativo de planta no está capacitado sobre los cómics.

1.2.2 Funciones y Responsabilidades

1.2.2.1 Presidente - Propietario

Es el dueño de la compañía Toys & Comics, la misma que le representa un ingreso adicional, pero no es su principal actividad económica. Él ha sido coleccionista por muchos años y debido a su conocimiento de las necesidades de los fanáticos de las historietas, vio la oportunidad de formar una empresa que satisfaga las mismas.

1.2.2.2 Administrador

Las actividades del administrador son:

- Planificación de las tareas del personal operativo.

- Revisión del inventario de mercadería.
- Elaborar los pedidos al proveedor.
- Asesoramiento a los clientes sobre los nuevos productos.
- Clasificar la mercadería según las preferencias de los clientes.
- Atención al público en general.

1.2.2.3 Personal de Atención de Clientes y Eventual

Este es el personal encargado de las funciones operativas en la compañía. Entre sus funciones están:

- Atención al público.
- Ubicación en las perchas de la mercadería.
- Limpieza y mantenimiento del local.
- Facturación a los clientes.

CAPÍTULO II. ESTUDIO DE MERCADO

2.1 Segmentación de Mercado

2.1.1 Macro Segmentación

a. ¿Qué satisfacer?

La necesidad que se satisface es la del entretenimiento.

b. ¿A quién satisfacer?

Sexo: Masculino, Femenino.

Edad: De 6 a 65 años.

Nivel Socioeconómico: medio, medio-alto, alto.

Zona Geográfica: Guayaquil.

c. ¿Cómo satisfacer?

Mediante la venta de los cómics, figuras coleccionables, videos, trading cards y cualquier otro producto relacionado con el mundo de las historietas.

2.1.2 Micro Segmentación

Se han identificado los siguientes grupos:

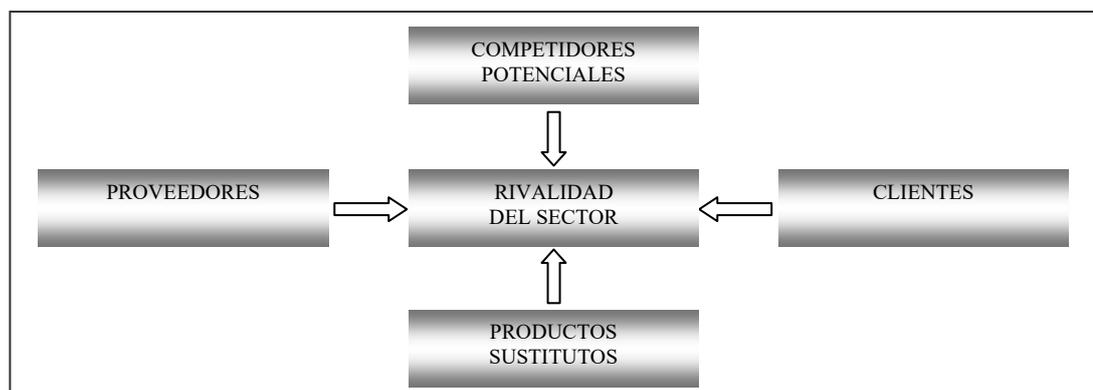
- Coleccionistas de cómics.
- Coleccionistas de ciencia ficción en general.
- Estudiantes de inglés.
- Niños fanáticos de superhéroes.
- Artistas, publicistas y diseñadores gráficos.
- Curiosos y seguidores de moda.
- Aficionados a juegos de trading cards.

Se ha escogido para elaborar el plan estratégico a los coleccionistas de cómics porque es el grupo que muestra mayor fidelidad.

Las actividades de mercadeo a realizarse irán dirigidas principalmente a este grupo.

2.2 Análisis de las cinco Fuerzas de Porter

GRÁFICO 2.1 ANÁLISIS DE PORTER



Fuente: www.wikipedia.org

2.2.1 Competidores Potenciales

Hoy en día la empresa no tiene una competencia directa. Sin embargo, al no existir barreras de ingresos, librerías como Mr. Books o El Librero, que actualmente venden cómics en español y libros en inglés, podrían interesarse y tratar de ingresar al mercado.

Así mismo, existen personas que compran directamente los cómics en Estados Unidos a través de tiendas online, los cuales podrían convertirse en una competencia si

decidieran organizarse y estructurarse como compañía para ofrecer los cómics a través del Internet o con un local físico.

Estas amenazas sin embargo serían inmediatamente combatidas por el líder del mercado mediante dumping. Esto ocurrió en 1999, cuando otro local empezó a traer cómics en el centro comercial Albán Borja, y Toys & Comics disminuyó los precios a la mitad durante tres meses hasta que la otra compañía se vio obligada a dejar de vender revistas.

2.2.2 Rivalidad Del Sector

Toys & Comics es el líder del mercado, ya que no existe una competencia formal.

2.2.3 Productos Sustitutos

Al ser el entretenimiento la necesidad que satisfacen los cómics, pueden ser considerados como sustitutos: libros, series de televisión y videos, entre otros productos, pero no constituyen realmente una amenaza directa.

2.2.4 Proveedores

Toys & Comics depende exclusivamente de Diamond Comic Distributors Inc., por lo que el poder de negociación de los proveedores es alto.

2.2.5 Clientes

Al ser la única tienda de cómics en el mercado, el poder de negociación de los clientes es bajo.

2.3 Ciclo de Vida del Producto

En 1938, con el nacimiento de Superman, el primer y más grande superhéroe de todos, se iniciaba la era dorada de los cómics. Superman obtuvo ventas cercanas al millón de copias cada mes, llevando a DC Comics a contar las historias de otro héroe disfrazado: Batman. Luego de que Batman se transformara también en un enorme éxito, otros héroes rápidamente los siguieron: Spirit, Hawkman, Mujer Maravilla, Flash, Linterna Verde, Namor el Sub-Mariner, la Antorcha Humana, Flecha Verde y el Capitán Marvel entre otros.

Para los años cuarenta, estos superhéroes tuvieron que ir a la guerra contra Alemania. Mucho antes que Estados Unidos entrara a la Segunda Guerra Mundial, Superman fue visto derrotando a los nazis y Capitán América golpeando a Adolfo Hitler. Durante esta época, las ventas de los cómics estuvieron más que duplicadas.

En la década de los cincuenta, los superhéroes casi desaparecieron por completo. Una vez terminada la guerra, los lectores buscaban comedias juveniles e historias de vaqueros. Los pocos superhéroes que sobrevivieron pronto enfrentaron la ira del Dr. Frederick Wertham, un psiquiatra convencido de que los cómics estaban destruyendo la mente de los niños, publicando en 1954 su libro "La Seducción del Inocente", el cual exponía que Superman, Batman y la Mujer Maravilla, que eran los principales representantes de los cómics, eran malos ejemplos para los niños. La campaña de Wertham llevó a la quema de cómics, una masiva caída en las ventas, vetos internacionales y atrajo la atención del Senado Norteamericano. Aunque Wertham no tuvo éxito en acabar con los cómics, ellos pasaron a ser publicados bajo un

estricto código de censura que reducía su contenido a ediciones al nivel de escuela primaria.

Sería desde los sesentas que los cómics comenzarían a recuperarse. Una nueva generación de lectores que crecieron cuestionando la autoridad encontraron nuevos héroes como Hulk, Spider-Man, los Cuatro Fantásticos, los Vengadores y los X-Men. Estos héroes trataban con preocupaciones contemporáneas acerca de la energía atómica, las tensiones raciales y la guerra.

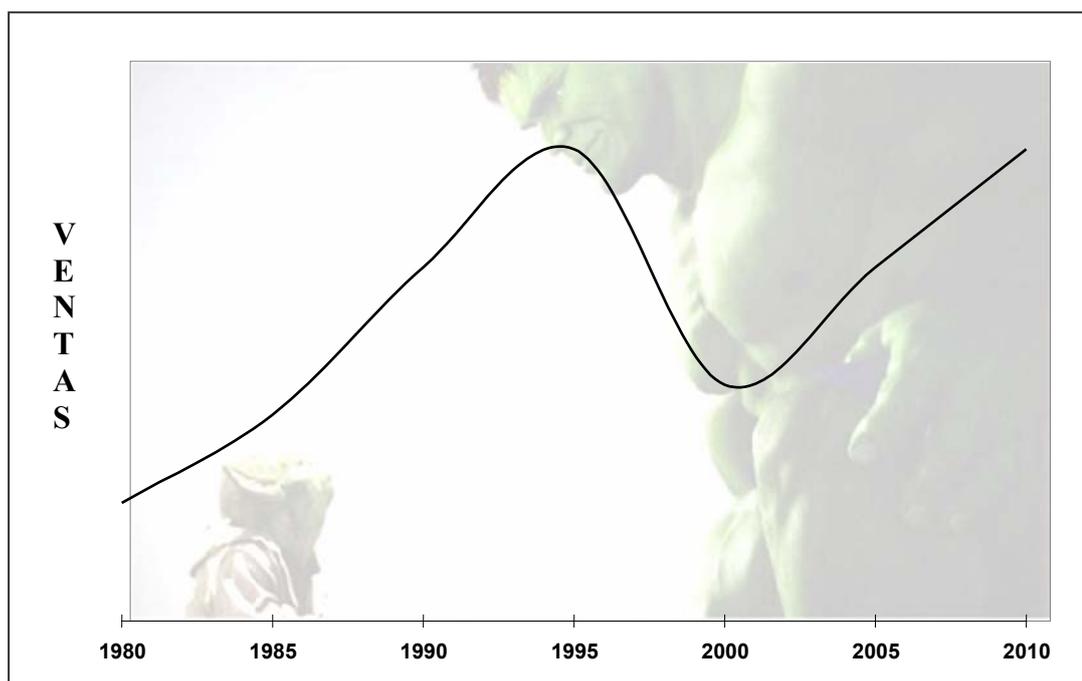
Para los ochentas, Estados Unidos encaraba un incremento en la ola de crímenes, altibajos económicos y un sentimiento de impotencia, popularizándose un nuevo tipo de personaje: el antihéroe. Daredevil, Wolverine, The Punisher, y The Watchmen se convirtieron en el nuevo estándar. En esta era "gris y turbulenta", viejos personajes tuvieron nuevos problemas. El abuso infantil fue revelado como la fuente de la ira de Hulk. Batman fue reinventado como un oscuro y más violento vigilante y aún más, tuvo que tratar con el asesinato de su compañero, Robin.

Para la siguiente década, los cómics continuaron evolucionando. Publicaciones aclamadas por la crítica como Sandman de Neil Gaiman, mostraban que la mayoría de los lectores de cómics eran sofisticados y buscaban historias adultas. Los cómics ahora trataban frecuente y abiertamente con problemas políticos, sociales y sexuales. Aún así, a pesar de su crecimiento, la industria por poco colapsa. Especuladores veían los cómics como una inversión y llevaron al mercado hasta su nivel más bajo. Cuando eso ocurrió, la industria entera estaba cerca a la ruina. Marvel Comics anunció bancarrota y miles de tiendas fueron cerradas.

En la actualidad, las alianzas de las casas editoriales con estudios cinematográficos y cadenas televisivas han aportado para que los cómics reciban un nuevo impulso y exista una mayor demanda y oferta de títulos, esto es parte de lo que ocasiona el repunte de la industria en los últimos años, y se proyecta a que exista un crecimiento, ya que hay una gran cantidad de contratos y películas programadas para el futuro.

En el gráfico del ciclo de vida, se ilustra la tendencia desde la época de los 80, época en la que empiezan a proliferar las tiendas especializadas en cómics.

GRÁFICO 2.2 CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA



Elaboración: Autores

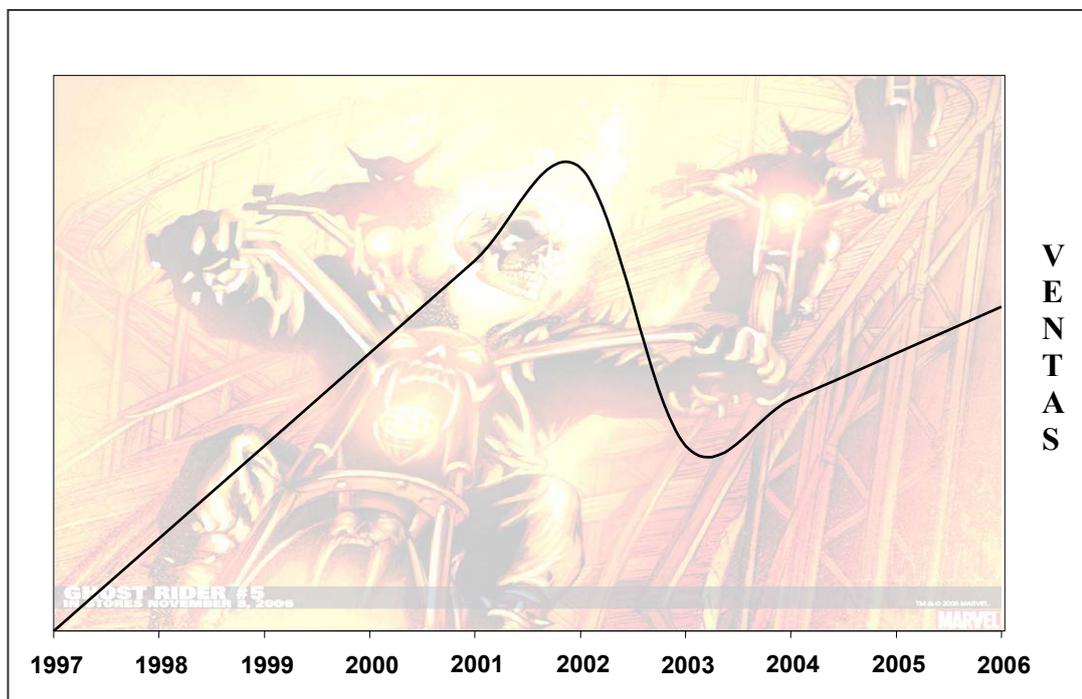
Se presenta a continuación el gráfico del Ciclo de Vida del local de Toys & Comics. Desde los inicios, el negocio fue la solución para coleccionistas que no encontraban quiénes les suministran los productos que requerían con la regularidad necesaria. Poco a poco y

especialmente a través de referidos de los compradores existentes, fue ampliándose la base de clientes.

En el año 2003, debido a gastos del dueño en otras actividades, enfrentaron problemas de cumplimiento de pagos con el proveedor y se suspendieron las importaciones de cómics, dedicándose únicamente a vender juguetes, aprovechando la fiebre desatada por la nueva película de Las Guerras de las Galaxias, El Ataque de los Clones.

Después de una nueva inyección de capital del propietario junto con la entrada de fondos obtenida de la venta de juguetes, se solucionó el problema con Diamond, restableciéndose el despacho de cómics.

Paulatinamente, los coleccionistas fueron retornando a la tienda, sin embargo, algunos clientes se perdieron en el camino

GRÁFICO 2.3 CICLO DE VIDA DE TOYS & COMICS

Elaboración: Administrador y Autores

El impacto de la industria cinematográfica se ve demostrado, ya que nuevos clientes han aparecido, interesados en las historias actuales de los superhéroes que ven en las películas, por lo que la empresa se encontraría en una etapa de relanzamiento.

2.4 Matriz BCG (Boston Consulting Group)

No es posible realizar la Matriz BCG, porque no existe otra empresa local contra quien realizar una comparación.

2.5 Análisis FODA

2.5.1 Fortalezas

- a. El administrador posee un amplio conocimiento del mundo de los cómics.
- b. Buena ubicación e imagen del local.
- c. Alta capacidad económica del propietario.
- d. Constante renovación del inventario.

2.5.2 Debilidades

- a. Poco uso de la tecnología.
- b. Insuficiente promoción del negocio.
- c. Espacio limitado para la exposición del producto en percha.
- d. Dependencia excesiva del administrador.
- e. Deficiencia en el enfoque de servicio al cliente.

2.5.3 Oportunidades

- a. Mayor cobertura de medios.
- b. Expansión del Inglés como idioma universal.
- c. No existencia de competidores formales.
- d. Ingreso al mercado de cómics en español, que constituyen la puerta de entrada para el mundo de las historietas para algunas personas.

2.5.4 Amenazas

- a. Mayor facilidad para realizar compras por Internet.
- b. Nuevos gobiernos, nuevas políticas.
- c. Precio elevado de los productos.

CAPÍTULO III. PLAN DE MERCADEO

3.1 Ventas y Mercadeo

3.1.1 Objetivos De Ventas

- Alcanzar una tasa de crecimiento de ventas del 20% anual.
- Ampliar la zona geográfica de distribución buscando inicialmente tiendas interesadas en las ciudades de Quito y Cuenca durante el próximo año.
- Incrementar en un 20% la participación de los cómics en la venta total de la empresa.

3.1.2 Objetivos De Mercadeo

- Implementar una base de datos propia con el perfil de cada cliente para determinar con mayor precisión sus necesidades.
- Optimizar el uso de la publicidad a través de la segmentación de clientes en lugar de hacerlo de forma masiva.

- Desarrollar planes enfocados a la retención y fidelización de clientes.

3.2 Mercado Meta

El mercado meta lo constituirán los lectores y coleccionistas de cómics de la ciudad de Guayaquil.

3.3 Estrategias de Mercadeo

3.3.1 Estrategias Básicas De Desarrollo

Los cómics son un hobby relativamente caro y están escritos en un idioma distinto al español, entonces no podríamos hablar de estrategias de bajo costo o de diferenciación, sino de una estrategia de alta segmentación.

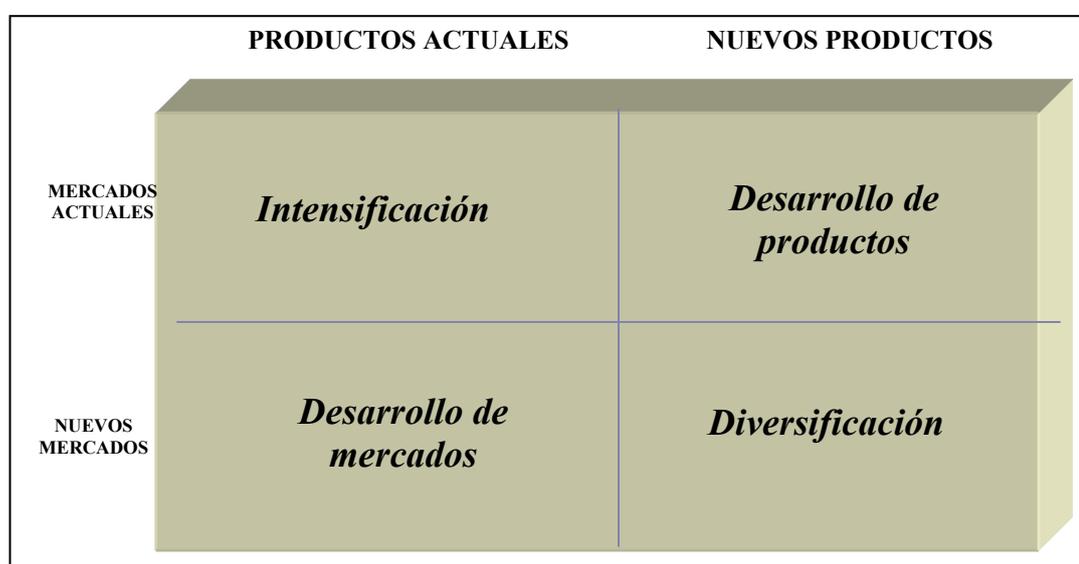
3.3.2 Estrategias Globales de Marketing

Al enfocarse en un sector del mercado no considerado atractivo para otros competidores indirectos y ser especialistas en el tema, aplican estrategias de nicho de

mercado, es decir, se orientan a un segmento pequeño del pastel en el cual se obtiene una mayor rentabilidad por cliente.

3.3.3 Estrategias De Crecimiento

GRÁFICO 3.1 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO



Fuente: www.wikipedia.org

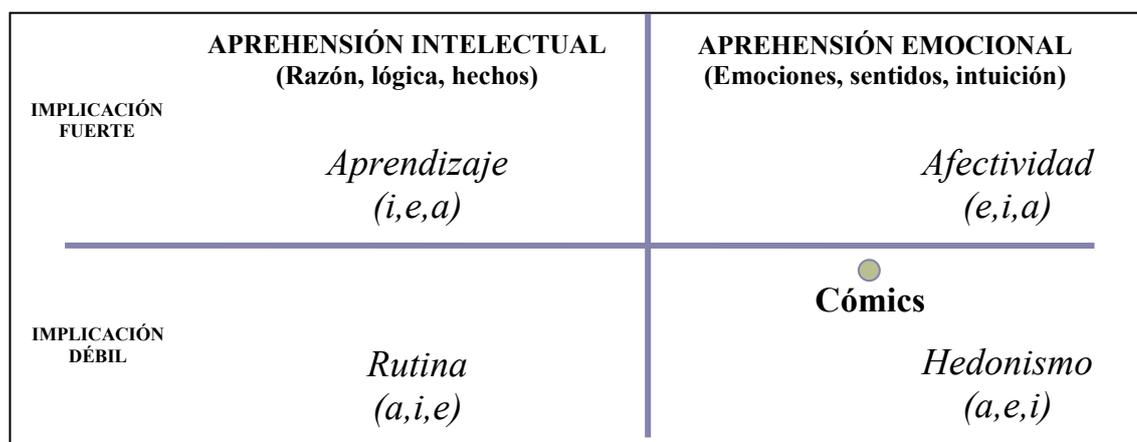
En primera instancia la estrategia a seguir es la de intensificación puesto que mediante la información obtenida de la base de datos se buscará desarrollar la demanda primaria. Una vez funcionando el sistema de bases de datos se pasará al desarrollo del mercado en

busca de una expansión geográfica y nuevos circuitos de distribución.

3.4 Modelo de Implicación de FOOTE, CONE Y BELDING

Haciendo un análisis del comportamiento del consumidor, basado en su tipo de aprehensión y el grado de implicación se desarrolla la matriz FCB.

GRÁFICO 3.2 MATRIZ FCB



Fuente: www.wikipedia.org

i: Informar.

e: Evaluar.

a: Actuar.

Como se puede observar, los comics como producto se ubican como hedonismo con tendencia hacia la afectividad puesto que el comportamiento es: Actuar, Evaluar e Informarse, pero en algunos casos puede cambiar a: Evaluar, Informarse y Actuar para productos mas costosos de esta misma rama como son las ediciones especiales, hardcovers y trade paperbacks.

3.5 Marketing Mix

3.5.1 Producto

Si bien el negocio ofrece varios artículos relacionados con el entretenimiento, el presente estudio enfocará su plan de mercadeo en la línea de cómics. Los cómics son una figura literaria en donde se comunica una historia a través de secuencias gráficas. Presentamos las diferentes clasificaciones del producto:

a. Por casa editorial

Se presentan las casas editoriales más conocidas con ejemplos de algunos de sus principales representantes.

Marvel	Spider-Man
	X-Men
	Hulk
	Capitán América
	Los Cuatro Fantásticos

DC Comics	Superman
	Batman
	Flash
	Linterna Verde
	Mujer Maravilla

Dark Horse	Hellboy
	Conan
	Star Wars

Image	Spawn
	Witchblade
	The Darkness

Vertigo	Hellblazer
	A 100 Bullets

b. Por género

Se presentan los cómics según los temas centrales sobre los que gira la historia.

Género	Superhéroes
	Históricos
	Ciencia Ficción
	Horror
	Adultos

c. Por precio o presentación

Según diferentes presentaciones varían los rangos de precios.

Presentaciones	Presentaciones tradicionales. (single issue)
	Trade paperbacks (recopilaciones)
	Hardcovers (Presentaciones de tapa dura)
	Ediciones especiales
	Autografiados por el creador

3.5.2 Precio

El precio varía según el tipo y la presentación del producto. La estrategia que usan los proveedores de cómics en las presentaciones tradicionales, es que los títulos con mayor popularidad se ofrecen a un precio más bajo. Esto se da por la demanda del producto, mientras más cantidades se produzcan de una revista, bajan los costos y es por esto que los títulos de mayor circulación o tiraje mensual son los que tienen los precios más bajos normalmente.

La regla se rompe con ediciones de colección, donde números que han tenido impacto en cambios de la continuidad del personaje y que gocen de la aceptación del público pueden elevar su valor comercial muy por encima de su precio de portada; inclusive las primeras revistas de los cómics más famosos se venden actualmente por decenas o cientos de miles de dólares.

Los rangos generales que se manejan en la tienda se presentan a continuación:

Presentaciones	Presentación tradicional	\$2.99 a \$5
	Trade paperbacks	\$10 a \$25
	Hardcovers	\$20 a \$50
	Ediciones especiales	\$5 a 20
	Autografiados por el creador	\$10 a \$100

La fijación de precios esta dada por:

1. Factores Internos: Margen de ganancia establecido por la administración de la empresa.
2. Factores Externos: Costos de importación.

El precio que se maneja en el local de Toys & Comics incrementa en promedio un 35% del precio marcado como PVP en su país de origen. El margen que da el proveedor en los comics va del 35 al 59% del precio de retail.

Ponemos un ejemplo, en el cálculo del precio de un cómic de buena demanda en su presentación tradicional.

Nombre:	Liga de la Justicia	
Presentación:	Tradicional	
Editorial:	DC Comics	
	Dólares	% sobre el PVP
Precio Toys & Comics	\$ 4.00	
PVP mercado USA	\$ 2.99	34%
Puesto en Ecuador	\$ 2.25	78%
Precio Diamond Comics	\$ 1.91	109%

Como parte del plan de mercadeo, se creará la figura VIP, para estos clientes habrá un precio especial con un 10% de descuento sobre el PVP, lo que dejaría un margen del 60%.

3.5.3 Plaza

Toys & Comics es una tienda detallista que hace una venta directa al consumidor. Está ubicada en el local A33 en el segundo piso del Mall del Sol, que es uno de los centros comerciales con mayor afluencia de público y se encuentra en el norte de la ciudad.

3.5.4 Publicidad.

3.5.4.1 Estrategia Creativa

Partiendo del mercado objetivo previamente definido en la microsegmentación, se aplicará la estrategia creativa dirigida a los coleccionistas de cómics en inglés.

3.5.4.2 Posicionamiento

- **Posicionamiento Técnico**

Está basado en conseguir cualquier género de cómic en inglés que un coleccionista o lector asiduo busque, y asegurar su continuidad, además de poder encargarse de ciertos ejemplares antiguos (backissues).

- **Posicionamiento Publicitario**

"Creamos coleccionistas"

"Te ayudamos en tu búsqueda de cómics"

"Si lo tuyo son los cómics, estamos contigo"

"Si de cómics se trata, hablamos el mismo idioma"

"Sacamos el coleccionista que hay en ti"

"Enter our World"

"A different World"

"Same people...Different World"

"Our store...Your fantasy"

De la lluvia de ideas colocadas dentro del posicionamiento publicitario se seleccionó la siguiente frase:

"Our store...Your fantasy"

3.5.5 Tono Y Ejecución

Se aplicará un tono amigable que cree un sentido de pertenencia, en el cual se haga énfasis en que existe un universo de historias del cual el coleccionista forma parte.

La ejecución se dará con publicidad a todo color y tendrá un enfoque moderno para poder llegar a nuevos lectores y mantener el mercado actual de coleccionistas.

3.5.6 Plan De Medios

De acuerdo a la estrategia planteada (alta segmentación y nicho de mercado), para el tipo de negocio que se está analizando, los medios más apropiados serán los dirigidos:

a. Correo electrónico: Se enviarán a todas aquellas personas incluidas en la base de datos, con una frecuencia mensual. Estos correos harán referencia a novedades del mercado, lanzamientos de nuevos títulos, miniserias, productos, promociones, ofertas, eventos y también serán catálogos virtuales personalizados, según la información de gustos y preferencias. Todo esto con el objetivo de no permitir que el cliente pierda el contacto con la empresa.

b. Mensajería celular: Como herramienta para reforzar el correo electrónico se enviarán mensajes a los celulares de los clientes recordando la llegada de nueva mercadería, ofertas especiales de tiempo limitado, y eventos.

c. Página web: La cual se utilizará como medio informativo y de recolección de datos. De igual forma, podrá ser una pizarra virtual para el desarrollo de foros e intercambio de opiniones de parte de especialistas, fanáticos, coleccionistas y curiosos. Aunque el objetivo principal es que los clientes vayan a la tienda física, también se podrán colocar pedidos por vía electrónica.

d. Folletería focalizada: Utilizada en eventos o lugares estrechamente relacionados al producto como son las convenciones de cómics auspiciadas por el M. I. Municipio de Guayaquil, exposiciones realizadas por la misma empresa y proyecciones de películas basadas en el tema.

3.6 Merchandising

3.6.1 Merchandising De Ubicación

Se recomienda adecuar el mezanine del local que actualmente no está siendo utilizado para crear una zona exclusiva denominada Toys & Comic VIP Club a la cual se tendrá ingreso únicamente con la tarjeta de socio,

mientras que en la parte de abajo se ubicarán aquellos productos de más alta rotación con acceso directo para el cliente. En el VIP Club se colocarán sofás para una lectura confortable de revistas y del catálogo.

También se podrán realizar exposiciones o simplemente reunirse a conversar con otros coleccionistas.

3.6.2 Merchandising De Promoción

Existirá constante renovación de los pósteres ubicados en las paredes del local, tanto de la planta baja como del mezanine, utilizando para esto el material promocional enviado gratuitamente por las casas editoriales para anunciar nuevos títulos, relanzamientos y miniserries.

Se recomienda también el uso de material POP de costos bajos como lápices, plumas y calendarios de bolsillo.

3.7 Relaciones Públicas

Se organizará y participará en eventos relacionados con la industria, como convenciones y exposiciones.

A futuro, con un mayor aporte de capital y una mayor base de clientes, se podría traer para firma de autógrafos y foro a un escritor o dibujante de renombre de las principales casas editoriales, invitando a la prensa para cubrir el evento y demostrar la evolución del mercado y su potencial.

CAPÍTULO IV. ESTRATEGIAS DE CRM

4.1 CRM

El CRM es la tendencia de los últimos años, aunque las ideas que se encuentran detrás no son novedosas. No obstante, con la llegada de las nuevas tecnologías, sobre todo las que permiten una mejor comunicación entre el cliente y la empresa (Ej.: internet, mensajería celular, etc.), las ideas que habían sido demasiado caras de poner en práctica hace una década, ahora son alcanzables.

El CRM es un medio de establecer relaciones individuales con los clientes. A pesar de que la tecnología nos permite esto, el CRM no es sólo la aplicación de la tecnología. El CRM es una filosofía que deber ser parte de la empresa y por lo tanto, involucrar a todas las áreas, ya que de alguna forma todas están relacionadas con el negocio y a veces, hay información que poseen diferentes departamentos, pero la misma no es compartida entre todos.

Un CRM exitoso trata sobre cómo competir en la dimensión de la relación, no como una alternativa a tener un producto competitivo o un precio razonable, sino como un diferenciador. Si los competidores están haciendo lo mismo (como ocurre generalmente), el producto y el precio no le darán una ventaja competitiva sostenible a largo plazo. Pero si se logra una ventaja basada en cómo ven los clientes a la compañía, este es un punto mucho más sostenible en el tiempo.

4.1.1 Creación Y Gestión De Un Sistema De Información

Toys & Comics no posee ninguna base formal de sus clientes, tan solo se apoyan en la memoria del administrador para solicitar los productos a ofrecerse en la tienda mensualmente.

La obtención de información para armar la base de datos de los clientes se la realizará a través de los dependientes de la tienda, los cuales facilitarán a los compradores la encuesta mostrada en el **Anexo 1**. El monto mínimo de compra para ser encuestado y formar parte de la base será de \$8, que equivale a 2 comics. Como

incentivo para llenar estas encuestas se entregarán discos compactos con material digital de las casas editoriales principales, en los cuales se incluirán historias, imágenes, protectores de pantalla para computadora, biografías de personajes, entre otros.

Una vez levantada la información con la encuesta se utilizará Microsoft Excel para tabularla y filtrarla según los siguientes criterios:

a. Datos personales

Incluye nombres y apellidos, fecha de nacimiento, teléfonos de contacto y dirección de correo electrónico. Estos datos permitirán identificar al cliente, determinar su edad, contactarlos para el envío de promociones, boletines informativos e invitaciones a eventos.

b. Personajes, escritores y casas editoriales favoritas

Este campo permitirá segmentar a los clientes según la preferencia de sus personajes con el objetivo de traer

material relacionado a los mismos, ya sean éstos cómics, muñecos, ropa, etc.

c. Artículos relacionados a los cómics

La oferta de productos que maneja el proveedor Diamond es bastante grande, por lo que se desea identificar los artículos favoritos para importarlos y traer los productos en base a las preferencias de los clientes.

d. Promociones

El objetivo de este campo es conseguir un dato que ayude a mejorar la efectividad de las promociones, adaptándose a las necesidades de los clientes y no que los éstos se adapten a las ofertas. |La tabla con los resultados de la tabulación de la información obtenida al realizar la encuesta se encuentra detallada en el **Anexo 2**.

4.2 Promoción

A partir de las preguntas filtro de la encuesta generadora de la base de datos, se realizarán promociones

según las tendencias de los gustos y preferencias de los clientes. Se recomienda llevar a cabo promociones abiertas a todos los clientes y promociones exclusivas para los clientes VIP como parte del programa de fidelización, por ejemplo:

- Promoción por referidos: Si eres cliente y traes un referido, y éste en su primera visita compra 3 revistas o \$12, puedes escoger entre un jarro de porcelana de Toys & Comics. (Jarro negro con letras blancas con la leyenda: Toys & Comics, Our store..your fantasy y la dirección de la página web), kits protectores de cómics, o un disco compacto con material digital de su casa editorial favorita, en los cuales se incluirán historias, imágenes, protectores de pantalla para computadora, biografías de personajes, entre otros. Esta promoción estaría dirigida a cualquier cliente.

4.2.1 Programa De Fidelización.

Se establecerá un cliente VIP, al cual se le dará una tarjeta que lo identifique como tal. Este cliente tendrá beneficios exclusivos, como precios y promociones. Se

diseñará un hablador con el detalle de los beneficios para crear expectativas y mostrar el valor agregado de formar parte del club.

La tarjeta se entregará a los clientes que hayan comprado un promedio de \$30 mensuales (Alrededor de 8 cómics) en el último semestre. Esta tarjeta brindará a su titular los siguientes beneficios:

- Precios especiales para clientes VIP. El descuento sería el 10% del precio marcado en percha.
- Acceso al área exclusiva del club en el mezanine del local, aquí los clientes podrán revisar catálogos, ver productos y leer revistas especializadas en cómics como la Wizard. En ocasiones, la tienda se llena de curiosos y los clientes no pueden revisar bien los artículos para la venta o los catálogos, al disponer de esta área solo para clientes VIP, ellos tendrían más comodidad para ver qué comprar. Al leer la revista Wizard, puede encontrar historias o personajes que despierten su interés y

comprar artículos relacionados a ellos, así como back issues (revistas anteriores).

- Se prestará el servicio de alquiler del área VIP para exposición y venta de colecciones privadas. Si el dinero recaudado en la venta de estas colecciones, se usa para compras de mercadería en el mismo local, no se cobrará ninguna comisión. Si no se usa el dinero para compras en el local, se cobrará un 15% de lo recaudado en la exposición

- Se creará una tabla de acumulación de puntos (**Cómic Puntos**) por la compra de las revistas. Estos puntos acumulados servirán exclusivamente para aplicarlos en la compra de trade paperbacks, con el fin de obtener mejoras en el precio de estos artículos, concretamente, se pagaría un valor base del artículo y a la diferencia se le aplicarían los Cómics Puntos acumulados.

La tabla para intercambio de puntos sería la siguiente:

TABLA 4.1. CUADRO DE CANJE DE PUNTOS COMIC

Monto de Compra	Cómic Puntos ganados	Valor Redimible en productos
\$1	1	\$0.10
\$25	25	\$2.50
\$50	50	\$5
\$75	75	\$7.5
\$100	100	\$10

Fuente: Autores

Cada dólar comprado significa un Cómic Punto, y a su vez cada Cómic Punto equivale a \$0.10 para aplicar en la compra de los productos antes mencionados. La única restricción es que no se puede redimir más del 50% del precio del trade paperback.

Muchas personas no compran actualmente estos artículos relacionados a los cómics por el precio elevado de los mismos. Las ventajas para el local de este sistema de acumulación de puntos serían:

a. Incentiva la compra de los cómics, ya que los trades, son arcos de historia que ya han terminado y por lo tanto la serie continúa, lo que significa que si quieres saber en que va la historia actualmente, tienes que comprar los nuevos números de las revistas.

b. Al redimir los puntos el cliente estaría comprando trade paperbacks, que son artículos de baja rotación por su precio elevado.

c. Al pedir mayores cantidades de estos productos al proveedor, se podrían conseguir mejores descuentos y ayudaría a la rotación de inventario del local.

Esto no afectaría nuestro efecto en ventas, ni representaría un costo de promoción, ya que los trades tienen un 50% de margen; al poner como máximo el 50% del valor de canje por los puntos, se estaría vendiendo el artículo al costo, lo que no nos daría ni una utilidad ni un gasto, pero generaría los beneficios ya mencionados.

4.2.2 Programa De Recuperación De Clientes

Una vez que desarrollada la base de datos de los clientes de Toys & Comics se instruirá al administrador para que recopile la información mensual según la tabla de segmentación RFM mostrada en el **Anexo 3**, donde la residencia (R) indica el último mes que el cliente compró en la tienda, la frecuencia (F) es la cantidad de veces que compró en el período de tiempo analizado y el monto (M) es igual a la suma total de las compras del cliente en el período dividido para su frecuencia (F).

Al terminar cada semestre se deberá proceder con la revisión de la tabla RFM para encontrar información sobre posibles pérdidas de clientes, disminución de montos de compra o para realizar incrementos en dichas variables.

Actualmente, no se lleva un registro de ventas por cliente sino que se factura como consumidor final, por lo que para poder llenar la matriz RFM se deberá facturar con los datos de cada cliente como son nombre, número de cédula y dirección.

Luego de la primera revisión semestral se deberá realizar un seguimiento mensual de la misma para ver la evolución de estos índices y detectar a tiempo potenciales problemas y oportunidades.

A partir de esta revisión se establecería un segmento de clientes que tengan una residencia mayor a 1, es decir, que no hayan comprado en el último mes, una frecuencia mayor a 3 y un monto promedio en el rango de \$20 a \$30.

Se enviará un correo electrónico a estos clientes, ofreciéndoles una promoción especial, la cual consiste en el regalo de un cómic digital. Estos son cómics que vienen grabados en discos compactos, y tratan sobre historias clásicas o que hayan causado impacto en la continuidad del personaje. El correo iría con la imagen escaneada de la portada del disco y una descripción breve del contenido del mismo. Si el cliente no se acerca en la próxima semana de haber enviado el mail, se lo llamará al celular o al teléfono convencional para invitarlo a visitar la tienda. Según la información levantada en la encuesta se le ofrecerá el cómic digital de su personaje o casa editorial favorita.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS ECONÓMICO – FINANCIERO

El análisis a realizarse es incremental, es decir solo se tomarán en cuenta los costos e ingresos que se deriven de la implementación del modelo de marketing uno a uno.

5.1 Situación Actual

Como dato referencial se detallarán los ingresos y costos normales de la operación. Lo que se especifica a continuación es un promedio mensual de ingresos y egresos de la compañía.

Dentro del desarrollo y administración de la empresa los costos corresponden a:

TABLA 5.1 COSTOS ORGANIZACIONALES

Administrador	\$ 800
Atención al Público	\$ 360
Eventual	\$ 120
Total de Costos Organizacionales	\$ 1280

Fuente: Administrador y Autores

TABLA 5.2 COSTOS OPERATIVOS

Arriendo del local	\$ 1200
Teléfono	\$ 30
Internet	\$ 60
Luz	\$ 200
Agua	\$ 10
Total de Costos Operativos	\$ 1500

Fuente: Administrador y Autores

TABLA 5.3 COSTOS DE VENTAS

Cómics	\$ 1050
Juguetes	\$ 4250
Total de Costos Ventas	\$ 5300

Fuente: Administrador y Autores

En base a la información proporcionada por el administrador se elabora y presenta a continuación el detalle de la utilidad promedio calculada durante el último año:

TABLA 5.4 UTILIDAD PROMEDIO EN ÚLTIMO AÑO

INGRESOS		
Ventas de cómics		\$ 3500
Ventas de juguetes		\$ 8500
Total de Ingresos		\$ 12000
EGRESOS		
Costos Organizacionales		\$ - 1280
Costos Operativos		\$ - 1500
Costos de Ventas		\$ - 5300
Total de Egresos		\$ - 8080
Utilidad Bruta		\$ 3920

Fuente: Administrador y Autores

5.2 Análisis Incremental

5.2.1 Inversión Inicial

En este proyecto se deben considerar distintos tipos de inversiones, los cuales se analizan para una adecuada incorporación en la elaboración de diferentes flujos de caja necesarios para su evaluación.

TABLA 5.5 DETALLE DE INVERSIÓN INICIAL

INVERSIÓN INICIAL			
RUBRO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Remodelación de sala VIP			
Muebles	1	\$400	\$400
Pintura y mano de obra		\$80	\$80
Lámpara	1	\$100	\$100
Campaña de Publicidad			
Sitio Web		\$150	\$150
Pósters y folletería		\$400	\$400
Banners	3	(\$50)	(\$150)
Pósters			(\$50)
Folletos			(\$200)
Artículos promocionales		\$400	\$400
Jarros	30	(\$7)	(\$210)
Calendarios	100		(\$20)
Tarjetas VIP	30		(\$120)
CDs con información digital			(\$50)
Capital de trabajo			
Incremento esperado de inventario (1 mes)		\$300	\$300
Costo de asesoría			\$1800
		Total	\$3630

Fuente: Administrador y Autores

Los activos se depreciarán por el método de la línea Recta durante su vida útil sin dejar valor de salvamento.

En el **Anexo 4** se adjuntan fotos del estado actual del mezanine que será usado por los clientes VIP para la lectura de Previews (catálogo que muestra los artículos a salir al mercado en los siguientes meses), Wizards (revista especializada en cómics con reportajes y samples de cómics), listado de mercadería actualizado de la tienda, exposiciones privadas y cómics con inicios de historias, que puedan interesar a los clientes en la compra de los mismos.

La campaña de publicidad se basará en material POP en el local, folletería relacionada con las promociones de la tienda, las cuales fueron detalladas en los capítulos anteriores y el diseño del sitio web.

El capital de trabajo se usará para el incremento de inventario que se derivará del aumento de la demanda prevista por la influencia de las actividades de mercadeo.

5.2.2 Proyección De Los Ingresos

Para la proyección de ingresos se consultó con el administrador del local sobre el impacto de lo planeado en este proyecto. Él indicó que en base a actividades anteriores realizadas por la administración actual lograron un incremento de 10% en las ventas. Luego de revisar la presente propuesta, su opinión fue que el crecimiento esperado de la demanda podría ser de un 20% ó 30%. De este análisis, se tomará la figura de un crecimiento del 20% para el cálculo de los ingresos incrementales futuros, los cuales se harán de manera paulatina hasta llegar a un 20%. También se tomará en cuenta, en la proyección del flujo de caja incremental, el aumento de ventas estacional que se da por lo general en el estreno de películas relacionadas con cómics y eventos de importancia en las historias de las principales casas editoriales.

TABLA 5.6 DETALLE DE LOS INGRESOS INCREMENTALES

INGRESOS MENSUALES	
Enero 2007	\$175
Febrero 2007	350
Marzo 2007	350
Abril 2007	350
Mayo 2007	963
Junio 2007	525
Julio 2007	525
Agosto 2007	1155
Septiembre 2007	700
Octubre 2007	700
Noviembre 2007	700
Diciembre 2007	700
Enero 2008	700
Febrero 2008	700
Marzo 2008	700
Abril 2008	700
Mayo 2008	1155
Junio 2008	700
Julio 2008	700
Agosto 2008	1155
Septiembre 2008	700
Octubre 2008	700
Noviembre 2008	700
Diciembre 2008	700
Total de Ingresos Mensuales Años 2007 y 2008	16503

Elaboración: Administrador y Autores

5.2.3 Proyección De Los Egresos

Para la proyección de egresos se tomará en cuenta los gastos y costos que se deriven sólo del proyecto de implementación del sistema de marketing uno a uno.

Dentro del análisis situacional realizado a la empresa, se encuentra que el personal operativo está subutilizado. Tienen mucho tiempo libre, ya que hay horas en que la afluencia de clientes es muy baja, y estos momentos no se aprovechan para realizar actividades productivas.

Dentro de la implementación del CRM, hay algunas tareas de seguimiento y atención al cliente y servicio de postventa. Estas tareas serán asignadas al personal operativo actual, por lo tanto, no habrá un incremento en los gastos administrativos, sino que se hará más eficiente la estructura actual.

TABLA 5.7 DETALLE DE LOS EGRESOS MENSUALES PROYECTADOS

RUBRO	CANTIDAD	COSTO TOTAL
Costo de Ventas		40% del incremento en venta
Mantenimiento de sala VIP	Mensual	\$10
Mantenimiento sitio web	Mensual	\$50
Folletería promocional	Esporádicamente	\$250
Costo de clientes VIP	Mensual	\$20
Depreciación de los muebles	Mensual	\$15

Elaboración: Autores

5.2.3.1 Detalle De Los Gastos:

El costo de ventas es el valor de compra de la mercadería que se importa mensualmente. En los clientes VIP el margen de ganancia es de aproximadamente el 60%, por lo que el costo de ventas sería el 40% de la mercadería que se use para cubrir el aumento de la demanda.

Mantenimiento de la sala VIP se refiere al costo de los artículos de limpieza.

Mantenimiento del sitio web implica la actualización mensual de la página y el costo del arrendamiento del dominio del sitio web.

Folletería promocional es el costo de realización de los folletos que se entregarían en el centro cuando se lleven a cabo promociones. Costo de clientes VIP implica los gastos de la tarjeta de membresía de nuevos clientes VIP.

La depreciación de los muebles se calculó con una vida útil de 5 años.

TABLA 5.8 EGRESOS MENSUALES INCREMENTALES

EGRESOS MENSUALES	
Enero 2007	\$165
Febrero 2007	235
Marzo 2007	235
Abril 2007	235
Mayo 2007	730
Junio 2007	305
Julio 2007	305
Agosto 2007	807
Septiembre 2007	375
Octubre 2007	375
Noviembre 2007	375
Diciembre 2007	375
Enero 2008	375
Febrero 2008	375
Marzo 2008	375
Abril 2008	375
Mayo 2008	807
Junio 2008	375
Julio 2008	375
Agosto 2008	807
Septiembre 2008	375
Octubre 2008	375
Noviembre 2008	375
Diciembre 2008	375
Total de Egresos Mensuales Años 2007 y 2008	\$9881

Elaboración : Autores

5.3 Situación Financiera Del Proyecto.

Para presentar la situación financiera del proyecto se ha desarrollado un flujo de caja incremental que se derive del proyecto. Además, se ha efectuado la proyección de los ingresos y egresos para un período de dos años. Se ha tomado en cuenta para este tipo de proyecto un corto a mediano plazo, por lo que todos los valores tienen la proyección a dos años.

Las proyecciones están basadas en algunos supuestos, los cuales se presentan a continuación:

- La tasa del aumento de las ventas se basó en las estimaciones del administrador. Dicho aumento se presenta de una manera incremental hasta llegar a un volumen del 20% mensual mayor al de las ventas anteriores a la implementación del proyecto.
- En los gastos se planificó hacer promociones y comunicación por medio de folleterías en ciertas fechas que concuerden con estrenos de películas relacionadas a

los cómics para aprovechar la publicidad que hacen otras empresas (cines, autoservicios, restaurantes de comida rápida, etc.). En estos meses se proyecta un mayor crecimiento de ventas.

5.3.1 Flujo de Caja

El detalle con todos los desgloses de ingresos y egresos se encuentra en el **Anexo 5**.

5.4 Evaluación Financiera.

5.4.1 Valor Actual Neto.

Es la suma de los valores positivos (ingresos) y de valores negativos (costos y gastos) que se producen en los diferentes momentos del período de análisis. Dado que el valor del dinero varía con el tiempo es necesario descontar un porcentaje estimado como valor perdido por el dinero durante el período del proyecto.

Una vez descontado ese porcentaje se pueden sumar los flujos negativos y positivos. Si el resultado es mayor a

cero, el proyecto es rentable. La tasa de descuento que se usa para calcular el VAN viene de lo esperado por el dueño, y es del 15% (1.25% mensual). Como el flujo usa movimientos mensuales, se dividió para 12 para usar ese resultado en el cálculo del Valor Actual Neto. Trayendo el valor presente los flujos y restando de la inversión inicial, el VAN que arroja el proyecto es de \$2545.

5.4.2 Tasa Interna de Retorno.

El TIR del proyecto es del 5.36% mensual lo que hace que el inversionista este de acuerdo en invertir en el proyecto.

5.4.3 Análisis de Sensibilidad.

Se realizaron dos estudios de sensibilidad. Los dos puntos que parecen más influyentes son las ventas y los costos.

5.4.3.1 Análisis VAN vs Costos de Ventas

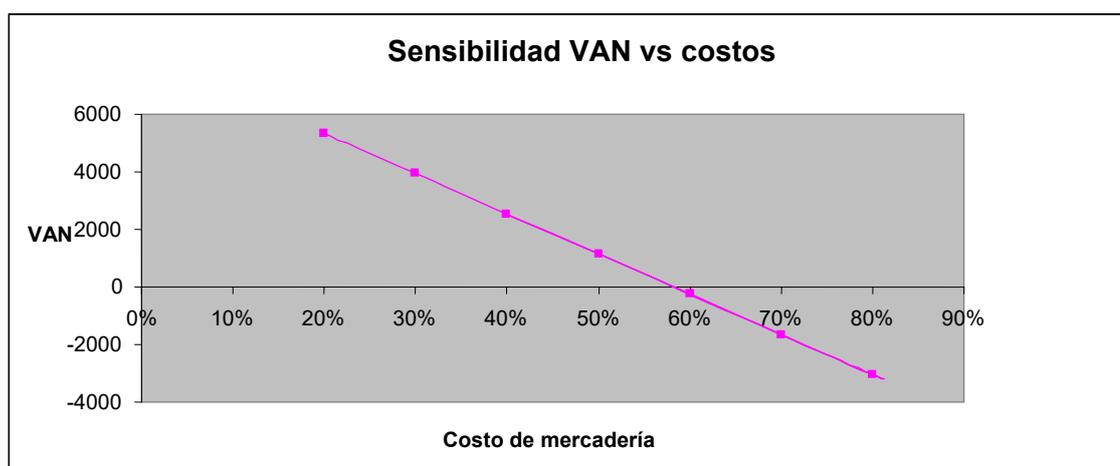
TABLA 5.9 VAN vs COSTOS DE VENTAS

Resumen de escenario							
	Valores actuales	50%	60%	70%	80%	30%	20%
Costos de mercadería							
	40%	50%	60%	70%	80%	30%	20%
VAN							
	\$ 2,546	\$ 1,149	-\$ 247	-\$ 1,644	-\$ 3,040	\$ 3,942	\$ 5,339

Elaboración: Autores

Se han tomado valores donde los costos de la mercadería son mayores o menores al actual y se puede ver el efecto que esto tiene en el VAN. El punto de equilibrio es un costo de la mercadería de un 58%.

GRAFICO 5.1 SENSIBILIDAD VAN VS COSTOS



Elaboración : Autores

5.4.3.2 VAN vs ingresos.

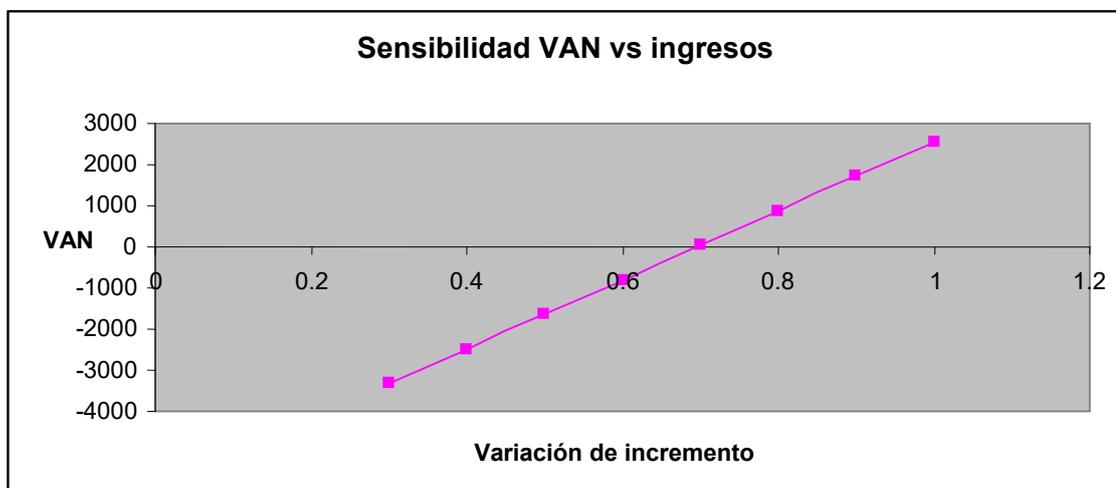
TABLA 5.10 TABLA DE SENSIBILIDAD VAN VS INGRESOS

Resumen de escenario								
Valores								
	actuales:	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%
Incremento								
De								
ingresos	1	0.9	0.8	0.7	0.6	0.5	0.4	0.3
VAN								
		\$						
	\$ 2,546	\$ 1,708	870	\$ 32	-\$ 806	-\$ 1,644	-\$ 2,482	-\$ 3,320

Elaboración : Autores

El promedio de crecimiento que se toma en la totalidad del proyecto es del 19%. En este caso se observa la sensibilidad al cambio del VAN si las ventas no cumplen con el crecimiento esperado y el punto de equilibrio.

El punto de equilibrio de las ventas es que su crecimiento no puede ser menor al 69% de lo esperado o el proyecto no sería rentable, o sea el crecimiento de las ventas no puede ser menor al 13%.

GRAFICO 5.2 SENSIBILIDAD VAN VS INGRESOS

Elaboración : Autores

5.4.4 Análisis de Escenarios.

Para el análisis se presentan 3 escenarios: pesimista, base y optimista.

Para el análisis pesimista se toma en cuenta un crecimiento sólo del 50% de lo pronosticado, en base a proyecciones del administrador. Además, el costo de la mercadería se toma como que creciera en un 5%.

El escenario base es el que presenta en el desarrollo del proyecto, ya que ha sido en base a estimaciones del administrador.

En el escenario optimista, las ventas se presentan como si las ventas crecieran en un 10% más del estimado en el escenario base. Además, se presenta que los costos de mercadería pudiera mejorar, ya que al incrementar las compras se podría negociar para una mejora en el margen de ganancia, el valor sería de 37.5%.

TABLA 5.11 ANÁLISIS DE ESCENARIOS

	PESIMISTA	BASE	OPTIMISTA
VAN	\$ -1993	\$ 2545	\$ 7433
TIR	-	5.36%	11%
COSTO DE MERCADERÍA	45%	40%	37.5%
CRECIMIENTO VENTAS	9.5%	19%	29%
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	20%	60%	20%

Elaboración: Autores

Al hacer la ponderación de las probabilidades de ocurrencia, el VAN ponderado estimado sería de \$2616.

TABLA 5.12 VAN PONDERADO

Escenario	VAN	Probabilidad de	
		ocurrencia	Ponderación
Escenario			
Optimista	7433	20%	1487
Escenario Base	2545	60%	1527
Escenario			
Pesimista	-1993	20%	-398
			2616

Elaboración : Autores

Al ser el VAN mayor a 0, el proyecto sería rentable. Por lo que se recomienda seguir a cabo con el proyecto, según los resultados del análisis económico.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- ✓ Dadas las actuales condiciones del mercado de los cómics y sus productos relacionados, existen importantes oportunidades de desarrollo que pueden ser explotadas por *Toys & Comics*, al ser el único proveedor formal del mercado.

- ✓ Un punto importante a corregir es el inadecuado servicio brindado por los dependientes, así como su falta de conocimiento en el tema, lo que ha resultado en la pérdida de clientes regulares, quienes en algunos casos han decidido conseguir los cómics por su cuenta a través del Internet o simplemente han dejado a un lado el pasatiempo.

- ✓ El conocimiento detallado de los gustos y preferencias de sus clientes debe ser el objetivo principal de toda empresa que desee subsistir en el tiempo.

- ✓ Al facturar hay que coger datos personales y hacer una historia del cliente para usar para futuras

actividades; actualmente, se factura como consumidor final.

✓ Aplicando una de las estrategias del CRM, que es la conformación de la base de datos de sus clientes, se encontró que el comprador típico de *Toys & Comics*:

- Es de sexo masculino.
- Tiene de 25 a 35 años, es decir, es económicamente activo y con ingresos significativos, oportunidad a explotarse.
- Su personaje preferido es *Batman*
- Tiene como su artista favorito al dibujante Jim Lee
- Prefiere los títulos de *DC Comics*
- De los artículos relacionados a los cómics, está más interesado en las figuras de acción y los *Trade Paperbacks* (Recopilaciones de Cómics coleccionados por historias)
- Y, considera que la empresa debería aplicar descuentos como forma principal de Promoción.

- La información recopilada por el análisis del CRM es la que debería ser aplicada en el momento de realizar promociones, reposición de inventario y recuperación de clientes.

- ✓ El proyecto se financiará el 100% con aportación de capital propio, considerando una inversión inicial de \$ 3630.

- ✓ La tasa de interna de retorno (TIR) del proyecto fue de 5.36 % y el VAN alcanzo un valor de \$ 2546 lo que indica que el proyecto es rentable.

- ✓ Se hizo un análisis de 3 escenarios: Malo, Base, Bueno y el VAN promedio ponderado fue de \$ 2616.

- ✓ Se recomienda hacer más publicidad a las personas que visitan el mall sobre lo que ofrece el local. La publicidad recomendada son folletos.

- ✓ Aprovechar el auge de las películas relacionadas con comics para realizar promociones y comunicación sobre el local a las personas que visitan los cines

con personajes relacionadas a la película, para incentivar la visita de potenciales clientes al local.

BIBLIOGRAFÍA

WEB

- <http://wikipedia.org>
- <http://www.monografias.com/trabajos30/fidelizacion-clientes/fidelizacion-clientes.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos28/factores-clave-fideliz-medir-exito/factores-clave-fideliz-medir-exito.shtml>
- <http://www.todohistorietas.com.ar/principal.htm>
- <http://www.geocities.com/Area51/6760/comics/fechas.htm>

LIBROS

- Naomi Langford-Wood y Brian Salter. Aprender las claves del CRM. Barcelona-España. Ediciones Gestión 2000. Barcelona 2006.
- Scott McCloud. La Revolución de los Cómics. Barcelona-España. Editorial Norma. 2001. Primera Edición.
- James C. Van Horne y John M. Wachowicz, Jr. Fundamentos de Administración Financiera. México. Prentice Hall. 1994. Octava Edición.
- Leland T. Blank y Anthony J. Tarquin. Ingeniería Económica. México. McGraw-Hill-Interamericana de México, S.A. de C.V. 1992. Tercera Edición.
- Ing. Cristóbal Mariscal Díaz. Formulación y Evaluación de Proyectos. Ecuador. Centro de Difusión y Publicaciones de la ESPOL. 2004. Segunda Edición.

ANEXOS

ANEXO 1. MODELO DE ENCUESTA



TOYS & Comics

Nombres

Apellidos

Fecha nacimiento Día Mes Año

Teléfono domicilio celular

E-mail

¿Cuál o cuáles son tus personajes favoritos?

Superman Wolverine Avengers

Batman Spider-man Universo Ultimate

JLA X-Men Otro

¿Cuál o cuáles son tus escritores y/o dibujantes preferidos?

Mark Millar Alex Ross

Brian Michael Bendis Jim Lee

J. Michael Straczynski Otro

¿Qué casa editorial tiene los títulos que más te gustan?

DC Image Dark Horse

Marvel Vertigo Otra

¿Qué artículos relacionados a los comics te interesan?

Trade Paperbacks DVDs

Muñecos Ropa y Accesorios

Estatuas de Colección Posters y Wallscrolls

¿Qué promoción te gustaría más?

Descuentos Combos Regalos Sorpresa

ANEXO 4. FOTOS ACTUALES DE MEZANINE



ANEXO 5. FLUJO DE CAJA INCREMENTAL. PARTE 2

Incremento 100%

Meses	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Ventas normales	3500	3500	3500	3500	3850	3500	3500	3850	3500	3500	3500	3500
Incremento	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,2	0,2	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2
Incremento en dólares	700	700	700	700	1155	700	700	1155	700	700	700	700
Ingresos												
Ingreso incremental	700	700	700	700	1155	700	700	1155	700	700	700	700
Total de ingresos	700	700	700	700	1155	700	700	1155	700	700	700	700
Egresos												
Costos operativos	-80	-80	-80	-80	-80	-80	-80	-80	-80	-80	-80	-80
Publicidad	0	0	0	0	-250	0	0	-250	0	0	0	0
Costos de ventas	-280	-280	-280	-280	-462	-280	-280	-462	-280	-280	-280	-280
Total egresos	-360	-360	-360	-360	-792	-360	-360	-792	-360	-360	-360	-360
Dep. muebles	-15	-15	-15	-15	-15	-15	-15	-15	-15	-15	-15	-15
Total egresos	-375	-375	-375	-375	-807	-375	-375	-807	-375	-375	-375	-375
Util. Antes de inter e imp.	325	325	325	325	348	325	325	348	325	325	325	325
Intereses	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Utilidad antes de impuestos	328	329	330	331	355	333	334	358	336	337	338	339
Impuestos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Util. Despues de int. E imp.	328	329	330	331	355	333	334	358	336	337	338	339
Más dep. muebles	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Remodelación sala VIP												
Campaña de publicidad												
Inversión capital de trabajo												
Costo de asesoría												
Recuperación de capital de trabajo												300
Flujo neto de efectivo	343	344	345	346	370	348	349	373	351	352	353	654

ANEXO 6. ANÁLISIS ESCENARIO MALO. PARTE 1

	Incremento 100%	0,5	Costo de ventas				45%						
Meses	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ventas normales	3500	3500	3500	3500	3500	3850	3500	3500	3850	3500	3500	3500	3500
Incremento		5%	10%	10%	10%	25%	15%	15%	30%	20%	20%	20%	20%
Incremento en dólares		3%	5%	5%	5%	13%	8%	8%	15%	10%	10%	10%	10%
		88	175	175	175	481	263	263	578	350	350	350	350
Ingresos													
Ingreso incremental		88	175	175	175	481	263	263	578	350	350	350	350
Total de ingresos		88	175	175	175	481	263	263	578	350	350	350	350
Egresos													
Costos operativos		-80	-80	-80	-80	-80	-80	-80	-80	-80	-80	-80	-80
Publicidad		0	0	0	0	-250	0	0	-250	0	0	0	0
Costos de ventas		-39	-79	-79	-79	-217	-118	-118	-260	-158	-158	-158	-158
Total egresos		-119	-159	-159	-159	-547	-198	-198	-590	-238	-238	-238	-238
Dep. muebles		-15	-15	-15	-15	-15	-15	-15	-15	-15	-15	-15	-15
Total egresos		-134	-174	-174	-174	-562	-213	-213	-605	-253	-253	-253	-253
Util. Antes de inter e imp.		-47	1	1	1	-80	49	49	-27	98	98	98	98
Intereses		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
Utilidad antes de impuestos		-47	1	1	1	-80	49	49	-27	98	98	99	100
Impuestos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Util. Despues de int. E imp.		-47	1	1	1	-80	49	49	-27	98	98	99	100
Más dep. muebles		15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Remodelación sala VIP	-580												
Campaña de publicidad	-950												
Inversión capital de trabajo	-300												
Costo de asesoria	-1800												
Recuperación de capital de trabajo													
Flujo neto de efectivo	-3630	-31,875	16,25	16,25	16,25	-65	64,375	64,375	-12,375	112,5	112,5	113,5	114,5
TMAR	1,25%												
VAN	-\$ 1.993,05												

TIR -

ANEXO 7. ANÁLISIS ESCENARIO BUENO PARTE 1

Incremento 100%

Meses	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Ventas normales	3500	3500	3500	3500	3850	3500	3500	3850	3500	3500	3500	3500
Incremento	20%	20%	20%	20%	30%	20%	20%	30%	20%	20%	20%	20%
	30%	30%	30%	30%	46%	30%	30%	46%	30%	30%	30%	30%
Incremento en dólares	1064	1064	1064	1064	1756	1064	1064	1756	1064	1064	1064	1064
Ingresos												
Ingreso incremental	1064	1064	1064	1064	1756	1064	1064	1756	1064	1064	1064	1064
Total de ingresos	1064	1064	1064	1064	1756	1064	1064	1756	1064	1064	1064	1064
Egresos												
Costos operativos	-80	-80	-80	-80	-80	-80	-80	-80	-80	-80	-80	-80
Publicidad	0	0	0	0	-250	0	0	-250	0	0	0	0
Costos de ventas	-399	-399	-399	-399	-658	-399	-399	-658	-399	-399	-399	-399
Total egresos	-479	-479	-479	-479	-988	-479	-479	-988	-479	-479	-479	-479
Dep. muebles	-15	-15	-15	-15	-15	-15	-15	-15	-15	-15	-15	-15
Total egresos	-494	-494	-494	-494	-1003	-494	-494	-1003	-494	-494	-494	-494
Util. Antes de inter e imp.	570	570	570	570	752	570	570	752	570	570	570	570
Intereses	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Utilidad antes de impuestos	573	574	575	576	759	578	579	762	581	582	583	584
Impuestos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Util. Despues de int. E imp.	573	574	575	576	759	578	579	762	581	582	583	584
Más dep. muebles	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Remodelación sala VIP												
Campaña de publicidad												
Inversión capital de trabajo												
Costo de asesoría												
Recuperación de capital de trabajo												300
Flujo neto de efectivo	588	589	590	591	774,25	593	594	777,25	596	597	598	899

ANEXO 7. ANÁLISIS ESCENARIO BUENO PARTE 1

Incremento 100%

Meses	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Ventas normales	3500	3500	3500	3500	3850	3500	3500	3850	3500	3500	3500	3500
Incremento	20%	20%	20%	20%	30%	20%	20%	30%	20%	20%	20%	20%
	30%	30%	30%	30%	46%	30%	30%	46%	30%	30%	30%	30%
Incremento en dólares	1064	1064	1064	1064	1756	1064	1064	1756	1064	1064	1064	1064
Ingresos												
Ingreso incremental	1064	1064	1064	1064	1756	1064	1064	1756	1064	1064	1064	1064
Total de ingresos	1064	1064	1064	1064	1756	1064	1064	1756	1064	1064	1064	1064
Egresos												
Costos operativos	-80	-80	-80	-80	-80	-80	-80	-80	-80	-80	-80	-80
Publicidad	0	0	0	0	-250	0	0	-250	0	0	0	0
Costos de ventas	-399	-399	-399	-399	-658	-399	-399	-658	-399	-399	-399	-399
Total egresos	-479	-479	-479	-479	-988	-479	-479	-988	-479	-479	-479	-479
Dep. muebles	-15	-15	-15	-15	-15	-15	-15	-15	-15	-15	-15	-15
Total egresos	-494	-494	-494	-494	-1003	-494	-494	-1003	-494	-494	-494	-494
Util. Antes de inter e imp.	570	570	570	570	752	570	570	752	570	570	570	570
Intereses	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Utilidad antes de impuestos	573	574	575	576	759	578	579	762	581	582	583	584
Impuestos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Util. Despues de int. E imp.	573	574	575	576	759	578	579	762	581	582	583	584
Más dep. muebles	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Remodelación sala VIP												
Campaña de publicidad												
Inversión capital de trabajo												
Costo de asesoría												
Recuperación de capital de trabajo												300
Flujo neto de efectivo	588	589	590	591	774,25	593	594	777,25	596	597	598	899

ANEXO 8. TARJETA SOCIO VIP



Luis Baquerizo
A D N : 2 7 1 9 8

C.C. Mall del sol local A33
Tlf: 2691-856 / www.heroes4ever.com

Firma Autorizada

Esta credencial es propiedad de Toys & Comics y faculta al titular a gozar de los beneficios que otorga el club, es personal e intransferible y está sujeta a las normas y estatutos del club.

Our store...your fantasy



Luis Baquerizo
A D N : 2 7 1 9 8

C.C. Mall del sol local A33
Tlf: 2691-856 / www.heroes4ever.com

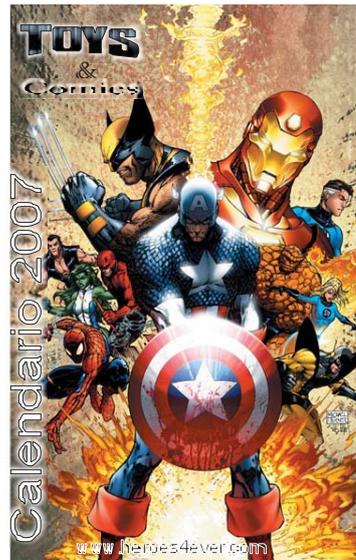
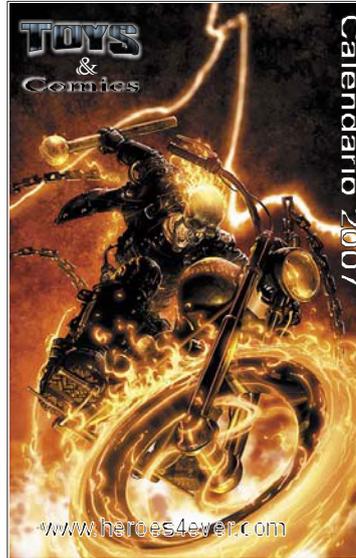
Firma Autorizada

Esta credencial es propiedad de Toys & Comics y faculta al titular a gozar de los beneficios que otorga el club, es personal e intransferible y está sujeta a las normas y estatutos del club.

Our store...your fantasy



ANEXO 9. CALENDARIOS PARA SOCIOS Y CLIENTES



ANEXO 10. ADHESIVO PARA JARROS



ANEXO 11. PUBLICIDAD PUNTO COMIC



Tus consumos en compras de comics te sirven para acumular puntos que puedes canjear por descuentos en trades y figuras de acción,

Por cada dólar de compra en comics recibe un COMIC punto, los puntos acumulados los puedes canjear por descuentos según la siguiente tabla:

Puntos	Monto de Canje
25	\$ 2.50
50	\$ 5
75	\$ 7.50
100	\$ 10

Ejemplo: Si tienes acumuladoS 100 puntos y quieres comprar el trade Batman: Knightfall, que tiene un precio de \$ 30, canjeAS los 100 puntos, Y SOLO CANCELAS \$20.

El valor máximo del CANJE pUEDE llegar hasta el 50% del costo del artículo.

¡Aprovecha tus compras, acumula y usa tus puntos para obtener trades con las historias clásicas que siempre has querido tener,!

ANEXO 12. PUBLICIDAD VIP CLUB

