# INTRODUCCIÓN

En un mundo donde los productos son cada vez más iguales, la estrategia de negocios, que triunfe será la que comprenda que la atención que proporciona a sus clientes es el factor decisivo para atraer y mantener a los clientes.

Con este antecedente, las nuevas estrategias de negocios se enfocan en encontrar el camino más rápido y seguro hacia la creación de valor, entendido no sólo como un resultado que beneficie a los accionistas de la compañía, sino como algo capaz de satisfacer y fidelizar a los clientes.

El Marketing en Base de Datos (CRM) o Marketing Relacional, es una estrategia de negocio, que tiene como objetivo el manejo adecuado de las relaciones con el cliente, permitiendo a las empresas: identificar, atraer e incrementar la fidelidad de los clientes más rentables.

Si bien el concepto que dió vida a CRM, es tan antiguo como los negocios mismos, en los últimos cincuenta años, a medida que las compañías comenzaron a convertirse en corporaciones globales y a prestar servicios a millones de clientes, su importancia fue relegada a segundo plano, lo que trajo a colación que el servicio al cliente se volviese impersonal, anónimo y que su calidad fuese estandarizada.

De la capacidad de cada compañía para volver a poner en práctica los fundamentos sobre los que CRM está basado, -tratar a los clientes adecuadamente, reconocer su individualidad y satisfacer sus necesidades particulares-, depende el futuro de la compañía misma, que necesitará cada vez más brindar un servicio al cliente de excelencia para estar en condiciones de competir en el mercado.

El CRM, puede ayudar a una empresa a transformar la forma en que mercadea, vende y ayuda a sus clientes. Con un enfoque de CRM, una organización utilizará cada oportunidad que tenga para satisfacer a sus clientes, fomentando con esto su lealtad y construyendo relaciones a largo plazo mutuamente satisfactorias.

El punto de partida del marketing relacional es la definición clara de la empresa y de su mercado meta, la satisfacción del cliente y el producto que vende o el servicio que presta.

Así pues, el marketing relacional es indispensable para que la empresa pueda, no sólo sobrevivir, sino posicionarse en un lugar destacado en el futuro, aprovechando todas las oportunidades que le ofrece el entorno, superando las amenazas del mismo y haciendo frente a los retos constantes que se le presentan.

SALLY´S es una pequeña empresa, que a lo largo de su trayectoria comercial, ha logrado obtener una participación importante en un mercado saturado de comercios formales e informales, que se dedican a una actividad comercial similar; desea implementar un modelo de negocios cuya estrategia esta destinada a identificar y administrar las relaciones en aquellos clientes más valiosos para la empresa, trabajando diferentemente en cada una de ellos, de forma tal de poder mejorar la efectividad sobre los clientes.

Para establecer la relación cliente-empresa, se estructuró una encuesta para conocer gustos y preferencias, que se realizó a los clientes de SALLY´S, los cuales fueron segmentados por montos de compra, luego se tabularon los datos obtenidos, de manera que nos permita determinar los canales de comunicación y las promociones que se utilizarán para la recuperación y fidelización de clientes.

Por lo expuesto anteriormente el objetivo general del proyecto será:

- Evaluar la factibilidad de la implementación de un sistema de Marketing Relacional para fidelizar y recuperar clientes, identificándolos y conociendo sus necesidades individuales con el fin de maximizar los ingresos y obtener una mayor participación en el mercado.

Los objetivos específicos que se alcanzarán en el desarrollo del proyecto son los siguientes:

- Analizar la situación actual de la empresa para luego comparar el impacto de la implementación del Marketing Relacional.
- Realizar una encuesta que permita obtener información de los clientes, para establecer el potencial de ventas y las características de los consumidores.
- Formular el plan de Marketing direccionado a cada grupo de clientes con el fin de satisfacer sus necesidades particulares.
- Determinar la inversión necesaria y costos para la implementación del Marketing Relacional en la empresa para los años posteriores.
- Analizar la viabilidad financiera y la rentabilidad del proyecto.
- Establecer los procedimientos a tomar y el tiempo de recuperación de la inversión.

## FILOSOFÍA Y ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

SALLY´S, es una empresa familiar, que inició su actividad comercial en el año de 1995, fue constituida como Sociedad Comercial de responsabilidad limitada, bajo el nombre de Almacenes SALLY´S, dirigiendo su actividad a la venta de artículos para la organización de fiestas infantiles.

SALLY´S, tiene como filosofía, satisfacer las necesidades de sus clientes, concentrándose en ofrecer nuevos productos para así brindar a su clientela novedades atractivas a bajos precios y de esta manera ser más competitivos.

Su eslogan para posicionamiento en el cliente es “SALLY´S para festejar a lo grande”.

## ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

SALLY´S es una pequeña empresa, que a lo largo de su trayectoria comercial, ha logrado obtener una participación importante en un mercado saturado de comercios formales e informales, con una actividad comercial similar.

Administrada por sus propietarios, Sr. Luis Tábares y Sra. Sally Wong, de una manera tradicional, poniendo especial importancia en las ventas con enfoque al producto, sin la aplicación de técnicas financieras, mercadeo, comunicación y estructura del mercado para el cumplimiento de un plan de negocio anual.

Actualmente, cuenta con un local principal ubicado en las calles Boyacá 1522 entre Aguirre y Clemente Ballén en el centro de la ciudad, y una sucursal en el Centro Comercial Mall del Sur Local 106.

El almacén que genera mayor ventas es el que se encuentra en el centro de la ciudad, por estar ubicado en una zona bastante comercial, entre los dos almacenes registran un promedio mensual de ventas en el año 2005 de $5,746 y los costos promedios mensuales de $ 4,979, es decir, los costos representan un 86,65% de las ventas, quedando un 13,35% como margen de utilidad.

Generalmente las ventas no se caracterizan por un crecimiento sostenido, ya que las compras que realizan los clientes son cíclicas, determinado por la celebración de cumpleaños, y esto ocurre una vez al año y podría repetirse dependiendo del número de hijos.

En el año 2006, las ventas y costos, han tenido un comportamiento similar al 2005, sin embargo debido a que no se ha realizado ninguna promoción o descuentos dirigidos a clientes con iguales características, no se observa comportamiento de fidelidad por parte de los mismos.

Las metas que se plantearon los propietarios con respecto a su empresa fueron, captar nuevos clientes e incrementar sus ventas, las cuales en parte se han cumplido, ya que por el análisis de las facturas observamos que hay clientes nuevos, pero es preocupante que los clientes tengan recencia mayores a cuatro meses.

Es importante analizar las cifras obtenidas en el año 2005 y 2006 que se detallan en el cuadro adjunto:

**Cuadro No. 1**

**Resultados obtenidos del 2005 y 2006**

| Análisis Situacional - Resultados | 2005 | 2006 | VARIACIÓN |
|---|---|---|---|
| Utilidad / Perdida | 9,205.25 | 10,363.95 | 1,158.70 |
| Rentabilidad (%) | 13.35% | 13.33% | -0.02% |
| Vol. de ventas (N° de clientes) | 1,396.00 | 1,114.00 | -282.00 |
| ventas (USD) | 68,955.00 | 77,761.00 | 8,806.00 |
| Costos (USD) | 59,749.75 | 67,397.05 | 7,647.30 |
| % participación Presp. Mkt / Ventas | 0.58% | 0.51% | -0.066% |

***Elaborado por: Los autores***

Como se puede apreciar, el monto total de ventas en el 2006, creció en $8,806 con respecto al año 2005 y de igual manera los costos en $7,647.30; cabe indicar que la utilidad tuvo un crecimiento de $1,158.70, la misma que representa un 13% de participación con respecto a las ventas.

Si analizamos el incremento de los costos con relación al incremento del ingreso por ventas, podemos observar que el índice costo-beneficio es bajo, por cuanto los ingresos por ventas en el año 2006, no justifican la inversión adicional.

Adicionalmente, la participación del presupuesto de Marketing, con respecto a las ventas es de 0.58%, esto quiere decir que no se ha realizado ninguna estrategia de marketing.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad el bajo índice de oferta laboral formal y la crisis económica de nuestro país, ha traído como consecuencia el incremento de micro-empresas, incluyendo este tipo de comercios que venden artículos para la organización de fiestas infantiles, creando mayor competencia.

Otro punto importante que también incide en el problema, es la falencia en la calidad del servicio que prestan estas micro-empresas y los mercados informales, que ha sido una necesidad cubierta en parte, con la creación de los productos sustitutos como: River Park, Mac Donnalds, Play Zone entre otros, los cuales hacen una dura competencia a las empresas que se dedican a la venta de artículos para la organización de las fiestas infantiles tradicionales.

El manejo de la relación con el cliente es un elemento clave en el éxito de cualquier negocio, en orden de crear y desarrollar una excelente cultura de servicio; mejorar la satisfacción del cliente es crítico para aumentar su lealtad y fomentar ventas continuas, además cualquier empresa que hace negocios en línea se beneficiará realizando una inversión en ésta área.

Como respuesta a estos problemas, se implementará el Marketing en Base de Datos (CRM) o Marketing Relacional en SALLY´S, el cual no requiere para las Pymes de una gran inversión, más bien es hacer buen uso de la mayor información que se pueda obtener de los clientes, a través de la interacción.

Por lo expuesto anteriormente, SALLY´S se diferenciará de su competencia, con un valor agregado en la venta de sus artículos en el mercado, implementando un sistema de marketing relacional que involucra a toda su estructura organizacional, para lograr un incremento de su participación en el mercado mediante programas de fidelización, recuperación y captación de nuevos clientes.

# CAPÍTULO I

# PLAN ESTRATÉGICO

## 1.1 Misión

Establecerse como empresa líder en la venta de artículos para la organización de fiestas infantiles en la ciudad de Guayaquil, enfocado a la satisfacción del cliente.

## 1.2 Visión

Incrementar su nivel de ventas mediante la implementación de un sistema de Marketing en Base de Datos (CRM) o Marketing Relacional); para la fidelización, recuperación y captación de nuevos clientes.

## 1.3 Objetivos del Plan Estratégico

### 1.3.1 Objetivo General

Incrementar las ventas identificando las necesidades individuales de los clientes con el fin de maximizar los ingresos.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

1. Satisfacer las necesidades individuales de los clientes.

2. Ofrecer artículos para organización de fiestas infantiles con calidad a bajos precios.
3. Mantener el stock necesario y variado para satisfacer las necesidades de los clientes.

## 1.4 Giro y sector empresarial

De acuerdo a las diversas clasificaciones empresariales SALLY´S se clasifica como una empresa privada, ubicada en el sector terciario o comercial.

## 1.5 Estrategias competitivas

SALLY´S ha implantado como estrategia principal el fortalecimiento de la unidad comercial en el área de la mercadotecnia, cubriendo estrategias particulares como:

- Servicio y atención a clientes
- Trabajo en equipo con sus clientes
- Rapidez de respuesta a las necesidades de los clientes.
- Comunicación y Promociones dirigidas.
- Capacitación a los empleados

## 1.6 Mercado Meta: Macro y Micro segmentación

El mercado meta es un conjunto de compradores que comparten necesidades o características comunes, las cuales la compañía desea satisfacerlas.

Para el caso de SALLY´S, la macro segmentación son los padres de familia que invierten en la celebración de los cumpleaños de sus hijos.

La micro-segmentación al mercado objetivo de SALLY´S, se realizó por situación demográfica, geográfica y psicográfica:

- Demográfico: Padres con niños con *edades* entre 0 a 10 años
- Geográfica: Guayaquil
- Psicográfica: Estilo de vida

## 1.7 Competidores: Análisis de Porter

Antes de desarrollar una estrategia para el negocio, debemos identificar el atractivo de la industria, el cuál explica el valor generado por la actividad económica de los participantes y su capacidad de compartir la riqueza creada. Para esto utilizamos el modelo de las "Cinco Fuerzas de Porter", que proporciona una estimación del potencial que tiene el negocio para alcanzar una rentabilidad superior analizando la estructura de la industria a través de las cinco fuerzas.

Estas, se representan por: la rivalidad entre los competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de los sustitutos y la amenaza de nuevos participantes.

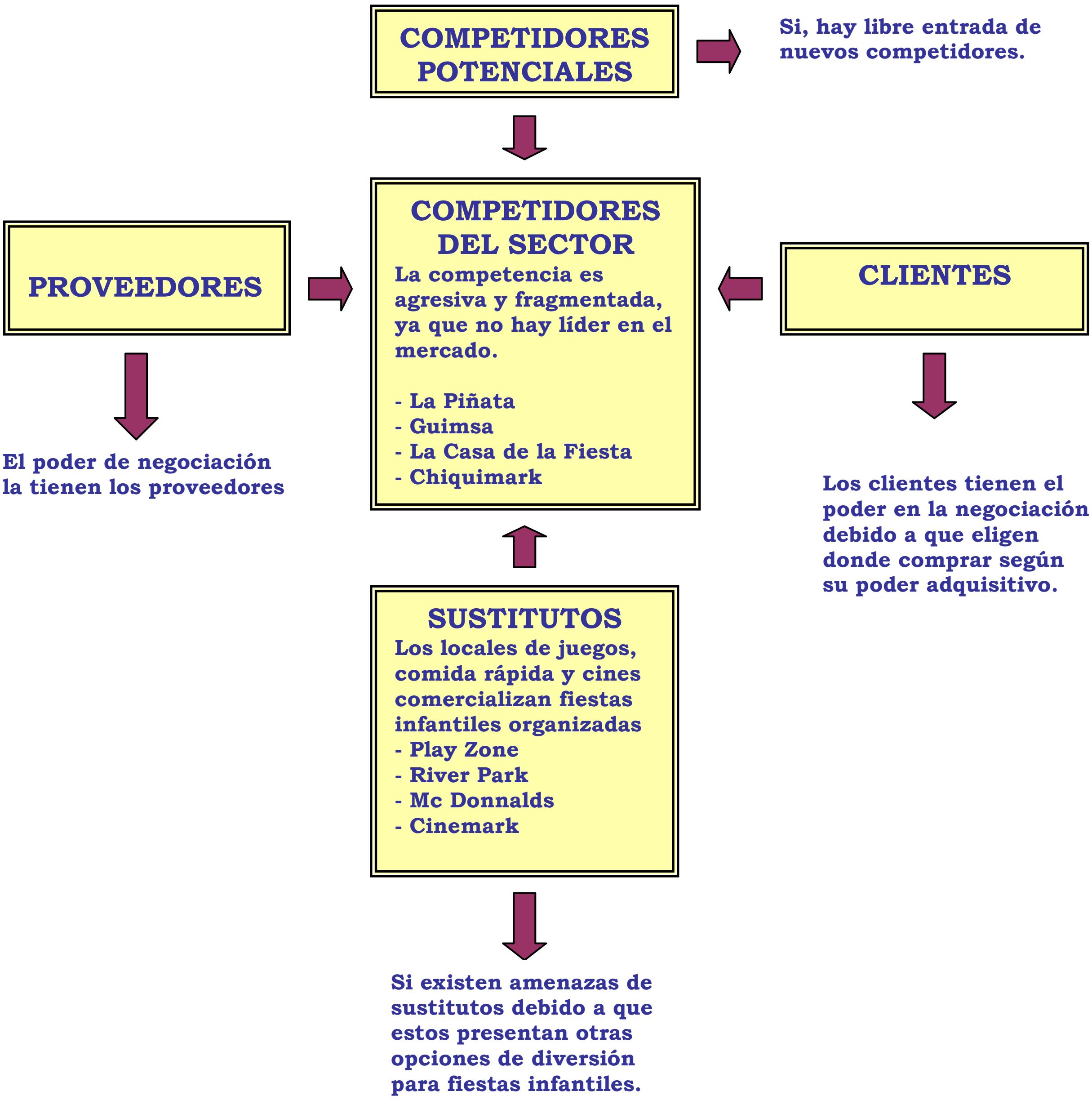
Los competidores son considerados por la mayoría de las empresas como una amenaza. Un buen competidor es aquel que reta a la empresa a no ser complaciente, es un competidor con el que la empresa puede lograr un equilibrio estable y lucrativo en el sector comercial sin una guerra declarada, además tiene ciertas características, debe tener suficientes recursos y capacidades para ser motivador de la empresa para bajar los costos y mejorar la diferenciación.

SALLY´S posee características que permiten identificarla como un buen competidor, esto debido a que actualmente existen organizaciones de carácter particular que compiten directamente, entre los que podemos citar: El Conquistador, La raspa, Chiquimark, La Piñata, etc.

**Gráfico No. 1**

**Análisis de Porter según competidores**

SALLY´S




*Elaborado por: Los autores*

Para el caso del mercado local, el poder de negociación lo tienen los proveedores, ya que estos al ser mayoristas, determinan los precios por el volumen de compras de los almacenes que comercializan estos artículos al público.

Si tenemos en cuenta que, la demanda de empleo ha traído como consecuencia, el crecimiento de micro-empresas afines, podemos determinar que no existen barreras para la entrada de competidores potenciales.

Un producto se denomina sustituto cuando desempeña la misma función para el mismo grupo de consumidores pero con métodos distintos. Para el caso de SALLY´S que vende artículos para fiestas infantiles tradicionales, podemos mencionar como productos sustitutos a River Park, Play Zone, Mac Donnalds, Cinemark, entre otros, las cuales tienen opciones diferentes para el festejo de cumpleaños.

Otro factor a analizar, es el poder que tienen los clientes en el momento de la compra, ya que ellos pueden elegir donde adquirir los artículos para las fiestas infantiles según su poder adquisitivo.

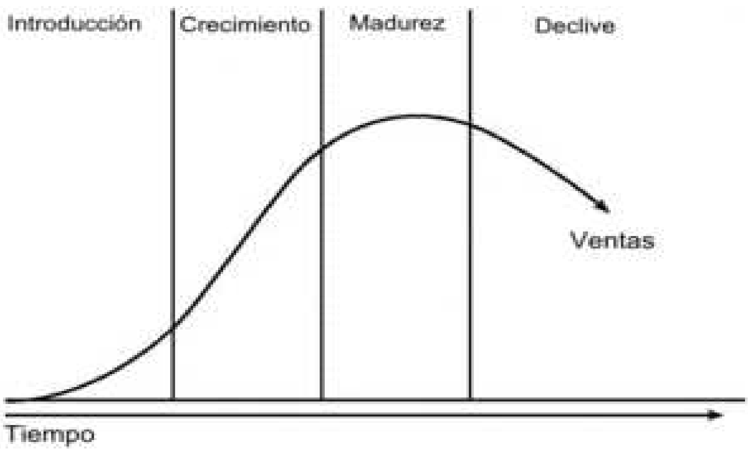
## 1.8 Ciclo de vida del producto (CVP)

Es importante definir la etapa actual de vida de los productos de SALLY´S en el CVP, actualmente se encuentran en la etapa de madurez, puesto que el producto en sí no ha sufrido cambios con el pasar del tiempo, sino más bien se adapta a los personajes de moda.

Se espera que en mediano plazo, con la aplicación de la estrategia de mercadeo en base de datos, la empresa logre un mayor crecimiento y posicionamiento en el mercado, para lo cual se evaluarán las características de sus clientes, de manera que se identifiquen las preferencias de los mismos y realizar promociones efectivas, para lograr fidelizacion por parte de su clientela.

**Gráfico No. 2**

**Ciclo de vida del producto**




***Elaborado por: Los autores***

## 1.9 Marketing Mix

El plan de marketing, como parte del plan estratégico de la empresa, propondrá estrategias específicas combinando de forma adecuada los distintos instrumentos del marketing: producto, precio, plaza y promoción.

Como se ha indicado anteriormente, una de las finalidades de la formulación de la estrategia de marketing es desarrollar y explotar eficazmente las ventajas competitivas que posea la empresa, estas ventajas pueden apoyarse en uno o varios de los instrumentos del marketing, tal como se expone a continuación:

### 1.9.1 Producto

Para obtener una ventaja competitiva en el producto es necesario partir de un concepto del mismo, centrado en las necesidades que satisface y no en las características específicas del producto o servicio ofertado.

La obtención de una ventaja competitiva en el producto requerirá una diferenciación efectiva con respecto a los productos o servicios ofertados por las demás empresas.

La diferenciación en el producto puede obtenerse destacando algún aspecto real o aparente que haga que se perciba como distinto o único, con el fin de captar una mayor proporción del mercado.

La diferenciación puede basarse en las características técnicas del producto (rendimiento, economía, duración, mantenimiento, etc.), en los aspectos formales (marca, diseño, etc.) o en los aspectos añadidos (financiación, garantía, etc.).

Entre los artículos que SALLY´S comercializa tenemos: piñatas, sorpresas, servilletas, platos, decoración de mesas, afiches, globos, serpentinas, juegos para fiestas, banners de "Feliz cumpleaños", invitaciones, etc. de los diferentes motivos infantiles, adicionalmente vende artículos de bazar, plumas, cartucheras, maletas escolares, juguetes, etc.

Todos estos artículos son orientados a la satisfacción del cliente para la organización de las fiestas infantiles, entre las características técnicas podemos resaltar la duración de los productos, en el aspecto formal, hay diversidad de diseños para que el cliente escoja alternativas variadas y finalmente como aspectos añadidos al producto, los clientes tienen la opción de financiar sus compras a través de tarjetas de crédito.

### 1.9.2 Precio

El precio es un instrumento que adquiere especial importancia por su capacidad de generar ingresos, no es sólo el valor del producto, sino también el tiempo y esfuerzo requerido para obtenerlo.

Estas características sobre lo que es en realidad el precio para el cliente son de gran importancia para determinar una efectiva diferenciación en el precio, que permita asegurar una ventaja competitiva. Una diferenciación que consista únicamente en precios más altos o más bajos que los de la competencia, que no esté justificada por un servicio de prestaciones o calidad distintas, pueden llevar a deteriorar la cuenta de resultados o a una guerra de precios que no beneficie finalmente a nadie.

Por otra parte, es importante considerar también la relación que el precio debe tener con la imagen de la empresa. Una empresa que quiera mantener una imagen de prestigio y calidad, no puede fijar precios elevados a sus productos.

Los precios que tiene SALLY´S, están considerados dentro del promedio del mercado, pues a pesar de que los artículos que los clientes pueden adquirir son de alta calidad y para todos los gustos, el precio en que se vende la mercadería no es costoso en comparación con los otros locales que se encuentran ubicados en los centros comerciales y en el centro de la urbe.

### 1.9.3 Plaza (distribución)

Mediante una distribución efectiva la empresa puede lograr la diferenciación y, por tanto, una ventaja competitiva, no sólo se debe considerar el número de puntos de ventas disponibles, sino también su ubicación, dimensión y ambientación. La logística juega también un papel muy importante, sobre todo en aquellas empresas que tienen una distribución intensiva y que comercializan productos de alta rotación.

Los canales de distribución que definen y marcan las diferentes etapas de los productos, son: directo, corto, largo y doble, como se ilustra en el gráfico No 3.

**Gráfico No. 3**

**Canales de distribución**

| Canal | Recorrido |
|---|---|
| DIRECTO | Fabricante → Consumidor |
| CORTO | Fabricante → Detallista → Consumidor |
| LARGO | Fabricante → Mayorista → Detallista → Consumidor |
| DOBLE | Fabricante → Agente → Mayorista → Detallista → Consumidor |

***Elaborado por: Los autores***

En el caso de SALLY`S, los productos se comercializan mediante el canal de distribución largo, debido a que participan el fabricante, el mayorista, el detallista (SALLY`S) y el consumidor final. En la competencia, como es el caso de Chiquimark, Guimsa, El Conquistador y otros, se observa el mismo canal de distribución.

Las principales funciones de los canales de distribución en el caso de SALLY´S es la centralización de decisiones básicas de la comercialización, los cuales participan en la financiación de los productos, contribuyen a reducir costos debido a que facilitan el almacenaje y el transporte e intervienen en la fijación de precios, conviniendo el más adecuado.

Con relación a la ubicación, dimensión y ambientación, los locales de SALLY´S, se encuentran en el Centro y Sur de la ciudad, que son zonas altamente comerciales, la dimensión de los locales esta de acuerdo con la actividad que realizan, en el interior de los locales se matiza con música y con decoración de artículos llamativos, lo cual invita a los clientes a realizar sus compras en los almacenes.

En las vitrinas se ubican los diferentes artículos, de acuerdo al tipo y características del mismo, inclusive se presentan diferentes opciones de compra, los mismos que están bien distribuidos, ya que aprovechan cada espacio disponible variando la mercadería que se exhibe, de una forma adecuada y agradable a la vista del cliente. Sin embargo las facilidades de espacio del local del sector sur, permite una mejor y más amplia distribución de los artículos, haciéndolos más atractivos al cliente.

### 1.9.4 Promoción

Mediante la promoción, la empresa puede obtener también una adecuada diferenciación, que le permita mantener una ventaja competitiva. La diferenciación puede lograrse, en primer lugar, a través de la adecuada formación del personal de la organización, que convierta a los colaboradores en auténticos profesionales y vendedores, no sólo de sus productos y servicios, sino también de la imagen pública de la empresa.

La diferenciación puede estar también en el mensaje y tono de la publicidad de la empresa, en sus campañas de promoción de ventas y en sus acciones de relaciones públicas.

Actualmente, SALLY´S utiliza 2 medios para realizar sus actividades promocionales enfocándose a publicaciones en la prensa y propaganda fuera de los locales, es decir, que la promoción esta dirigida a la población en general, sin realizar ninguna planificación o análisis de marketing y mucho menos posee un parámetro para medir el resultado de la publicidad.

## 1.10 Matriz BCG (Boston Consulting Group)

Es un modelo de planificación que evalúa las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) de una compañía en términos de su índice de crecimiento en el mercado y de la participación relativa del mismo.

Utilizando el enfoque de Boston Consulting Group (BCG), una empresa puede clasificar todas las UEN, conforme a la matriz crecimiento-participación que ayuda a establecer la posición competitiva de un negocio, basándose en dos dimensiones principales:

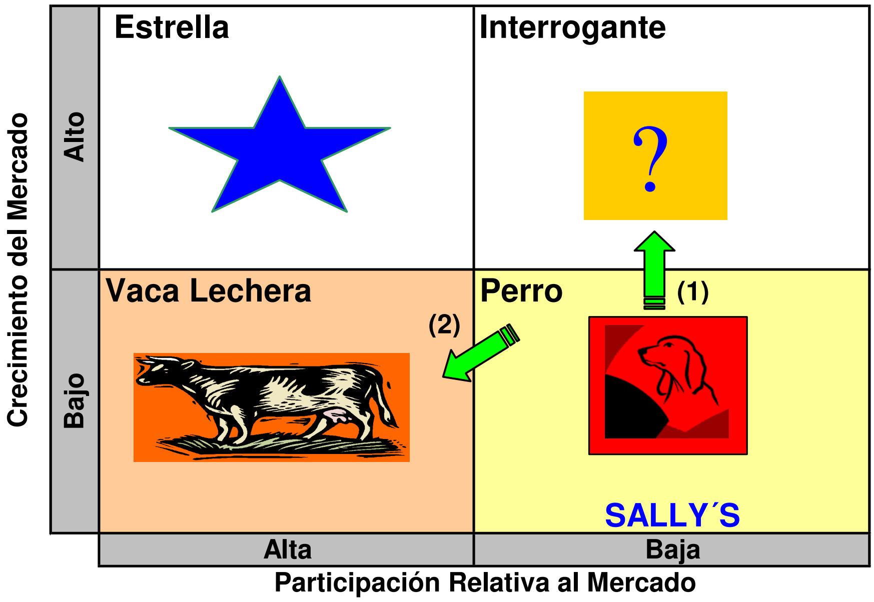
- El índice de crecimiento de la industria, que indica la tasa de crecimiento anual del mercado a la que pertenece la empresa.
- La participación relativa en el mercado, que se refiere a la participación de la Unidad Estratégica de Negocios con relación a su competidor más importante. Se divide en alta y baja y se expresa en escala logarítmica.

Esta matriz explica la relación producto mercado de una manera sencilla, esa es la razón por la cual se toma en cuenta el crecimiento del mercado (eje de las Y), con relación a la participación del mercado (eje de las X) en términos relativos.

La relación puede expresarse como porcentajes, unidades vendidas, costo de unidades vendidas o cualquier otro tipo de relación que mantenga las proporciones.

**Gráfico No. 4**

**Matriz BCG**




***Elaborado por: Los autores***

La matriz crecimiento-participación se divide en cuatro cuadrantes. La idea es que cada UEN que se ubique en alguno de estos cuadrantes tendrá una posición diferente de flujo de fondos, una administración diferente para cada una de ellas y una posición de la empresa en cuanto al tratamiento que debe darle a su administración.

Las UEN´s se categorizan, según el cuadrante donde queden ubicadas en estrellas, signos de interrogación, vacas lecheras y perros. Sus características son las siguientes:

**Estrellas**

- Alta participación relativa en el mercado
- Mercado de alto crecimiento
- Consumidoras de grandes cantidades de efectivo para financiar el crecimiento
- Utilidades significativas

**Signos de interrogación** (llamados también Gatos Salvajes o Niños Problema)

- Baja participación en el mercado.
- Mercados creciendo rápidamente
- Demandan grandes cantidades de efectivo para financiar su crecimiento
- Generadores débiles de efectivo
- La empresa debe evaluar si sigue invirtiendo en éste negocio

**Vacas lecheras**

- Alta participación en el mercado
- Mercados de crecimiento lento
- Generan más efectivo del que necesitan para su crecimiento en el mercado
- Pueden usarse para crear o desarrollar otros negocios
- Márgenes de utilidad altos

**Perros**

- Baja participación en el mercado
- Mercados de crecimiento lento
- Pueden generar pocas utilidades o a veces pérdidas
- Generalmente deben ser reestructuradas o eliminadas

Como se puede constatar, la estrategia del sector debe dirigirse a subsanar los problemas internos sobre todo los puntos relacionados con la calidad de servicio, que le permitirán avanzar sobre las amenazas y transformarlas en oportunidades para una mejor inserción en el mercado nacional.

Aplicando ésta estrategia se estaría en condiciones de avanzar del cuadrante "**perros",** donde se encuentra SALLY´S, al cuadrante de

"**Interrogante"** de la matriz BCG, ya que se necesitará realizar una inversión para la implementación del CRM lo cual tiene como objetivo incrementar la participación en el mercado que en la actualidad tiene un crecimiento lento, ubicándonos finalmente en el cuadrante de **"vacas lecheras"** donde se generará más efectivo y los márgenes de utilidad son altos.

## 1.11 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta estratégica que nos permite conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado.

Las debilidades y fortalezas pertenecen al ámbito interno de la empresa, al realizar el análisis de los recursos y capacidades, este análisis debe considerar una gran diversidad de factores relativos a aspectos de producción, marketing, financiación y aspectos generales de organización.

Las amenazas y oportunidades pertenecen siempre al entorno externo de la empresa, debiendo esta superarlas o aprovecharlas anticipándose a las mismas, aquí entra en juego la flexibilidad y dinamicidad de la empresa.

Para el análisis FODA en SALLY´S, definimos como Debilidades: La falencia de un control de inventarios computarizado, por lo que se presenta el problema en el stock de mercadería, así como deficiencia en la organización administrativa, y centralización de la información.

Como Fortalezas tenemos que la administración al ser realizada por sus dueños, implica una mayor dedicación y compromiso con la empresa, así mismo su trayectoria en el mercado refleja su experiencia en ventas, además sus clientes perciben que los productos son de alta calidad con precios bajos.

Las Amenazas que encontramos, se enmarca en la competencia de los productos sustitutos como Play Zone, River Park, Mc Donnals, Cinemark, entre otros. Estas empresas brindan a los clientes una nueva opción de organización de fiestas infantiles, incluyendo invitaciones, sorpresas, juegos, etc., además consideramos como amenaza la competencia de los mercados informales (bahía) y el alto posicionamiento que tienen los mercados formales como el Conquistador, La Raspa, etc.

SALLY´S tiene como oportunidades la implementación del Marketing en base de datos (CRM) o Relacional, esto le permitirá conocer las necesidades individuales de los clientes y hacer publicidad efectiva, lo que implicará potenciar las capacidades de su personal para brindar calidad de servicio, así mismo ponemos como oportunidad las alianzas de empresas de servicios de animación de fiestas y contactos de nuevos proveedores.

Estos puntos se resumen en el cuadro No. 2 adjunto

**Cuadro No. 2**

**Análisis FODA**

| SALLY´S | |
|---|---|
| **Debilidades:** | **Fortalezas:** |
| Organización administrativa deficiente en cuanto al almacenamiento y uso de la información | Administración realizada por sus dueños, lo cual implica dedicación y compromiso |
| Centralización informativa y de gestión de la información, lo que dificulta un plan de posicionamiento comunicacional | Precios bajos |
| Control de inventarios manual | Experiencia de ventas |
| Existe mercadería sin rotar | Productos de alta calidad |
| **Amenazas:** | **Oportunidades :** |
| Productos sustitutos en el mercado (Play Zone, River Park, Mc. Donnalds,Cinemark) | Implementación de Marketing Relacional. |
| Competencia de mercados Informales | Potenciar las capacidades del personal |
| Competencia mejor posicionada a nivel de mercados formales: El Conquistador, La Raspa, etc | Contacto con nuevos proveedores |
| | Alianza con empresas de servicios de animación de eventos |

***Elaborado por: Los autores***

# CAPÍTULO II

# ESTRATEGIAS DE MARKETING

## 2.1 Objetivos, ventas y mercadeo

### 2.1.1 Objetivo General

Implementar el marketing relacional creando una base de datos que nos permita conocer las características comunes de los clientes, para satisfacer sus necesidades y poder mantenerlos; así como también captar clientes potenciales.

### 2.1.2 Objetivos Específicos

1. Incremento de ventas en un 20%, por promociones dirigidas.
2. Reducción del índice de recencia en los clientes actuales en un 10%, con la implantación de un sistema de telemercadeo.
3. Crecimiento del índice de captación de nuevos clientes en un 5%, con la aplicación de descuentos especiales.
4. Incremento del promedio de compra por cliente en 25%.

## 2.2 Estrategia de mercado: Porter, Crecimiento Intensivo

### 2.2.1. Matriz de expansión Producto – Mercado

**Matriz**

**Cuadro No.3**

| | Productos Existentes | Nuevos Productos |
|---|---|---|
| Mercados Existentes | **1** PENETRACIÓN DEL MERCADO **(*) SALLY´S** | **2** DESARROLLO DEL PRODUCTO |
| Nuevos Mercados | **3** SEGMENTACION DEL MERCADO | **4** DIVERSIFICACIÓN |

***Elaborado por: Los autores***

De acuerdo a la matriz de expansión producto – mercado, SALLY´S se ubica en el cuadrante número 1, ya que desea lograr una mayor penetración en el mercado, realizando más ventas a sus clientes actuales y potenciales, sin hacer cambios en los productos existentes, para lo cual se concentrará en las siguientes estrategias:

1. Ofrecer al cliente paquetes infantiles direccionados según el nivel socio-económico.

2. Realizar alianzas estratégicas con empresas que animen eventos infantiles para ofrecer servicios complementarios. (Payasos, Globos, Caritas Pintadas, Alquiler de Castillos Inflables, etc.)
3. Implementación de un sistema de Telemercadeo que nos permita conocer las necesidades futuras de los clientes.
4. Crear una base de datos que sirva para trabajar estrechamente con los clientes en base a la información proporcionada en sus compras.

### 2.2.2. Estrategias competitivas genéricas según Porter

Según Porter (1980), las estrategias competitivas genéricas son:

- Liderazgo en costes.
- Diferenciación.
- Enfoque o especialización.

El liderazgo en costes, es un tipo de estrategia empleada en momentos de expansión económica, se basa en lograr un coste final mínimo respecto a la competencia, junto con una calidad aceptable y una política de precios que permitan alcanzar un volumen de ventas y un crecimiento constante de la cuota de mercado.

Por otra parte, la diferenciación responde a emprender la gestión con una clara orientación hacia el cliente, ofreciendo un producto o servicio que el comprador percibe como único en alguno de sus atributos que lo definen, esta estrategia persigue poder de mercado, esto es, que los clientes admitan un producto a un precio más alto que el de la competencia o tenga más demanda a igualdad de precio.

Si las empresas no ofrecen un producto homogéneo, la competencia no se basará en precios, sino en alguna diferencia competitiva, ya sea objetiva o subjetiva que les permita obtener segmentos de mercados fieles.

La estrategia de enfoque y especialización, consiste en concentrarse en un segmento, por lo que reduce la competencia, y ya una vez situados se puede ser líder en costes o diferenciación. La empresa que consigue una alta segmentación puede lograr unos resultados muy superiores a la media del sector en cuestión, tanto por el enfoque hacia los costes como hacia la diferenciación.

Porter afirma que las empresas que adoptan una estrategia de liderazgo en costes tienen a su vez una cuota de mercado elevada y un alto rendimiento de la inversión, mientras que las que siguen una estrategia de diferenciación o especialización también logran un alto rendimiento de la inversión, pero mantienen una cuota de mercado reducida.

Según Porter, hemos ubicado a SALLY´S, como una empresa que se enfoca en la estrategia de segmentación o especialización, debido a que se concentra en las necesidades de un grupo particular de clientes que son los padres de familia con niños y niñas de 0 a 10 años que celebran sus fiestas infantiles en la ciudad de Guayaquil.

Con la implementación del CRM, SALLY´S obtendrá una alta segmentación, que le permitirá situarse como líder del segmento escogido, aplicando estrategias de diferenciación objetiva, enfocada al cliente y no al producto, como el mejoramiento de la calidad de servicio, lo que será percibida por sus clientes.

**Cuadro No.4**

**Estrategias competitivas genéricas según Porter**

| | | Ventaja competitiva | |
| --- | --- | --- | --- |
| | | Exclusividad cliente | Costos reducidos |
| Objetivos estratégicos | Amplio (sector) | Diferenciación | Liderazgo de costos |
| | Reducido (Segmento | Segmentación o especialización<br>SALLY´S | |

***Elaborado por: Los autores***

## 2.3 Creación y gestión de un sistema de información

De acuerdo a las estrategias que hemos definido anteriormente, sobre la cual se basará el plan de marketing, que aplicará SALLY´S, para seguir la línea de las estrategias competitivas genéricas de segmentación y diferenciación en el mercado, se propone la implementación del Marketing en base de datos (CRM), para lo cual se creará un sistema de información básica, que será administrada por la empresa y que permitirá conocer y satisfacer las necesidades particulares de los clientes meta.

El CRM (Customer Relationship Management), se entiende como la Gestión sobre la Relación con los Consumidores, es decir, es una estrategia de negocios centrada en el cliente para lograr identificar, atraer e incrementar la lealtad de los consumidores más rentables.

Hoy en día, muchos lo asocian con un paquete de software administrativo, lo cual es un error, ya que la tecnología no es más que una herramienta que se aplica al CRM, para un mejor manejo de la información, lo que ha permitido potenciarlo aun más, especialmente en las empresas que manejan un gran volumen de clientes.

Los beneficios del CRM no sólo se concretan en la retención y la lealtad de los clientes, sino también en tener un marketing más efectivo, crear inteligentes oportunidades de cross-selling y abrir la posibilidad a una rápida introducción de nuevos productos o marcas.

### 2.3.1 Método de recolección de datos

Se puede recolectar los datos utilizando una investigación cualitativa y una cuantitativa. La investigación cualitativa proporciona comprensión y conclusiones del problema con base en muestras pequeñas, en tanto que la investigación cuantitativa busca cuantificar la información y se aplica para el análisis estadístico.

Par la investigación cualitativa se eligió la entrevista con el propietario y los empleados del almacén.

Se ha seleccionado la encuesta como mecanismo de recolección de datos cuantitativos, por su flexibilidad en la recopilación de los mismos; permitiendo realizar peguntas claves, con el fin de obtener información útil para crear las estrategias y medios mas acertados para llegar al mercado meta.

### 2.3.2 Técnicas de muestreo

En vista de la facilidad de la información inicial recopilada de las facturas, pudimos cuantificar los clientes y los clasificamos por el criterio de montos de compra, dividiéndolos en tres grupos diferentes, es por esto que la técnica de muestreo que se aplicará es probabilística, con muestro estratificado proporcional. El procedimiento a seguir será:

- Se estratifica la población en tres categorías.
- Se confecciona un listado por separado para cada categoría, numerándolos.
- Se procede a la selección de los sujetos, como si fueran 3 muestras aleatorias simples

### 2.3.3 Alcance

El lugar donde se realizaron las encuestas fue en la ciudad de Guayaquil, en los almacenes de SALLY´S ubicado en el Centro y Sur de la ciudad. Se dirigieron las encuestas a los clientes que visitaron los almacenes para realizar sus compras de artículos de fiestas infantiles.

### 2.3.4 Selección de la muestra

Debido a que el almacén, contaba con la información básica de facturas y notas de venta, se pudo determinar que el número de clientes es de 835, se tomó como dato de la población 243 clientes, ya que estos invirtieron mayor cantidad de dinero en las fiestas infantiles con rangos de $30 de $50 y $100.

La fórmula para calcular el número de personas a las que se debe hacer la encuesta es:

**Fórmula Finita**

$$n = \frac{N^* \, pq}{(N-1)\, e^2/z^2 + pq}$$

Fuente: Investigación de Mercados, Klothler

**Donde:**

N: total de la población

n: número de partidas en la muestra

p: proporción estimada de éxitos

q: proporción estimada de fracasos (1-p)

e2: cuadrado de la aceptabilidad máxima de error entre la proporción real y la proporción de la muestra

$$n = \frac{243*(0.5)*(0.5)}{(243-1)*0.05\hat{}^{2} / \ 1.96\hat{}^{2} + (0.5)*(0.5)} = 149.08$$

| Datos | |
|---|---|
| N | 243 |
| p | 0.50 |
| q | 0.50 |
| e | 5% |
| z | 1.96 |
| **n** | 149.08 |

Para determinar la probabilidad de éxito se llevó a cabo la encuesta a 149 clientes en los dos almacenes, además con el fin, de que los resultados de la investigación no resulten sesgados, como se mencionó anteriormente, se realizó las encuestas utilizando un muestreo estratificado, considerando igual porcentaje tanto en el centro como en el sur, es decir, 75 y 74 encuestas respectivamente.

Debido a que el intervalo de confianza es del 95%, se establece un valor de z = 1.96 dejando un margen de error del 5%.

### 2.3.5 Diseño de la encuesta

Se diseñó una encuesta para los 149 clientes seleccionados como muestra, la misma que contiene 5 preguntas relacionadas con la cantidad de hijos por cliente, la edad, monto de inversión, costumbres y preferencias en promociones; adicionalmente se analizaron las notas de ventas y facturas expedidas a dichos clientes, recopilando así los montos de compra, con el fin de segmentar los grupos según montos, recencia y frecuencia.

La recencia la determinamos analizando el tiempo desde la fecha más reciente de cumpleaños de sus hijos hasta la fecha en que se realizó la encuesta, la frecuencia la obtuvimos en base al número de hijos por cliente y considerando que para cada cumpleaños el cliente visita el local de 2 a 3 veces.

A continuación, se incluye las preguntas que conforman la encuesta realizada a los clientes.

**Encuesta para el levantamiento de información de gustos y preferencias de los clientes de almacenes Sally´S**

**1.- Información general del cliente**

Nombres y Apellidos completos

Teléfono celular /domicilio

Dirección Domicilio-Sector

Correo electrónico

**2.- Información de los hijos**

Nombre y Apellidos de los hijos/as

Fecha de Nacimiento

Colegio en el que estudia

**3.- ¿Qué incluye usted cuando organiza las fiestas de cumpleaños de sus hijos?**

| | | | |
|---|---|---|---|
| Juegos, concursos | _____ | disfraces | _____ |
| Sorpresas | _____ | arco /globos | _____ |
| Arreglos de mesa | _____ | otros | _____ |

**4.-** **¿Cuánto usted invierte en las fiestas de cumpleaños de sus hijos?**

Hasta $50 ______

Hasta $100 ______

Más de $100 ______

**5.-** **¿Qué promoción le gustaría más?**

Descuento en el monto de su compra ______

Obsequio de un articulo decorativo para su fiesta ______

Un regalo sorpresa para el cumpleañero ______

### 2.3.6 Tabulación de datos

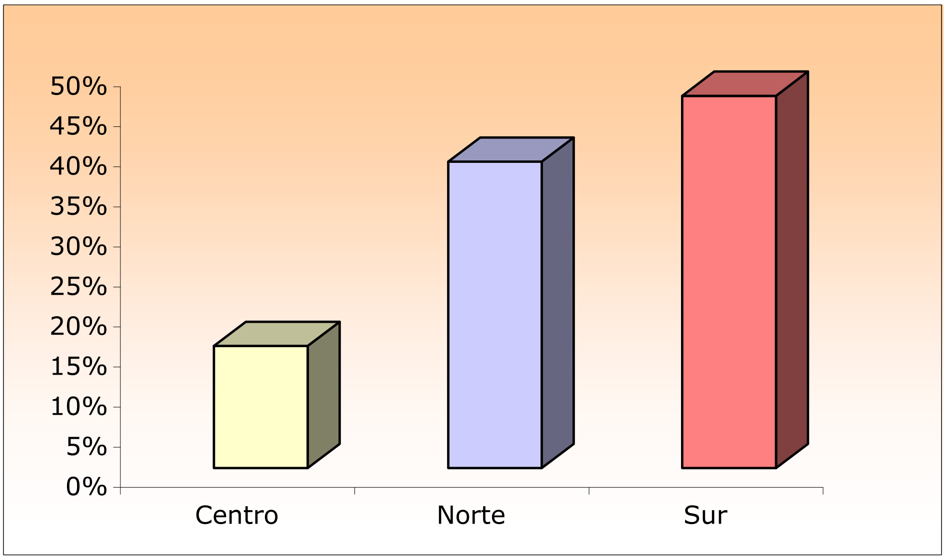
De acuerdo a los resultados de la encuesta (anexo A) realizada en los 2 locales de SALLY´S ubicados en el centro y sur de la ciudad de Guayaquil, se resume las siguientes preguntas y respuestas

**Resultados pregunta No. 1**

**Sector del domicilio**

| | |
|---|---|
| Centro | 15% |
| Norte | 38% |
| Sur | 46% |

**Figura No. 1**



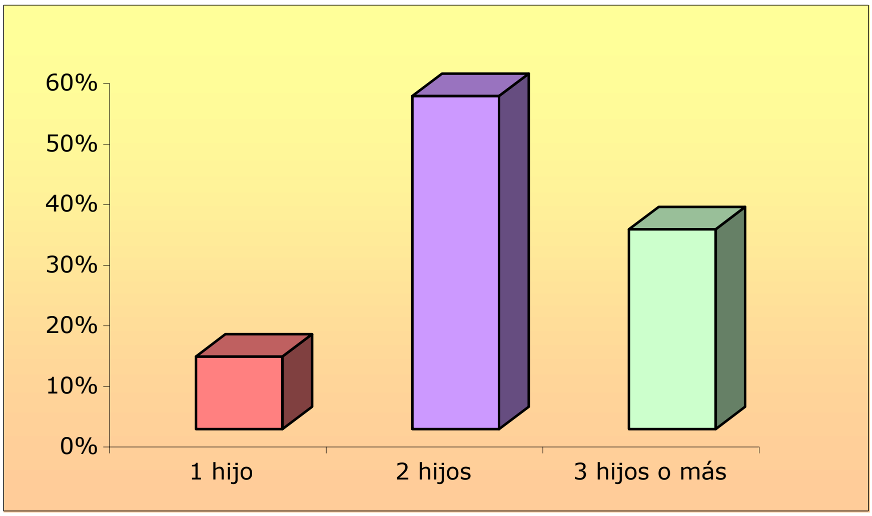

***Elaborado por: Los autores***

**Resultados pregunta No. 2**

**Información de los hijos /as:  Número hijos**

| | |
|---|---|
| 1 hijo | 12% |
| 2 hijos | 55% |
| 3 hijos o más | 33% |

**Figura No. 2 a**



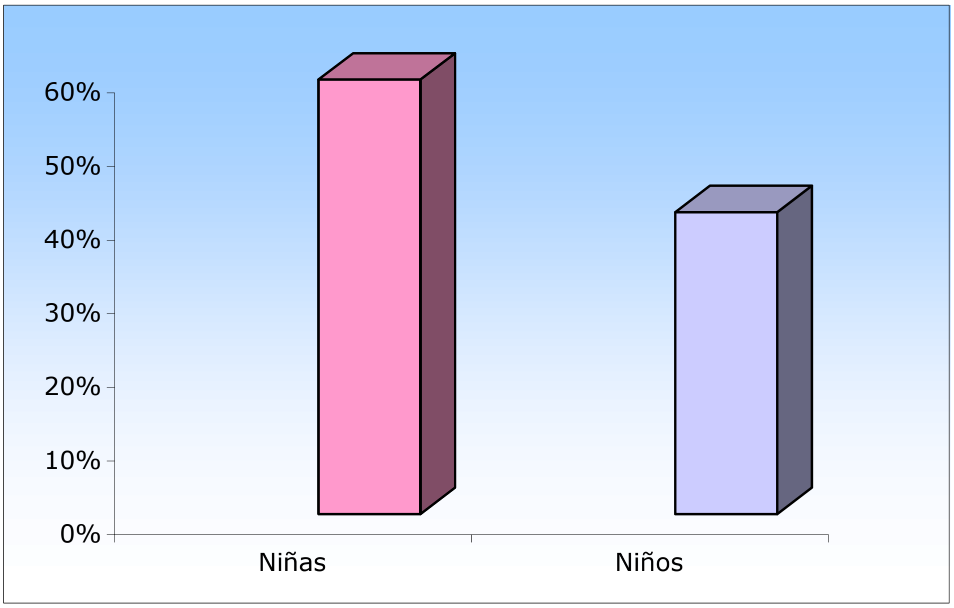

***Elaborado por: Los autores***

## Resultados pregunta No. 2

## Información de los hijos /as: Sexo

| | |
|---|---|
| Niñas | 59% |
| Niños | 41% |

**Figura No. 2 b**



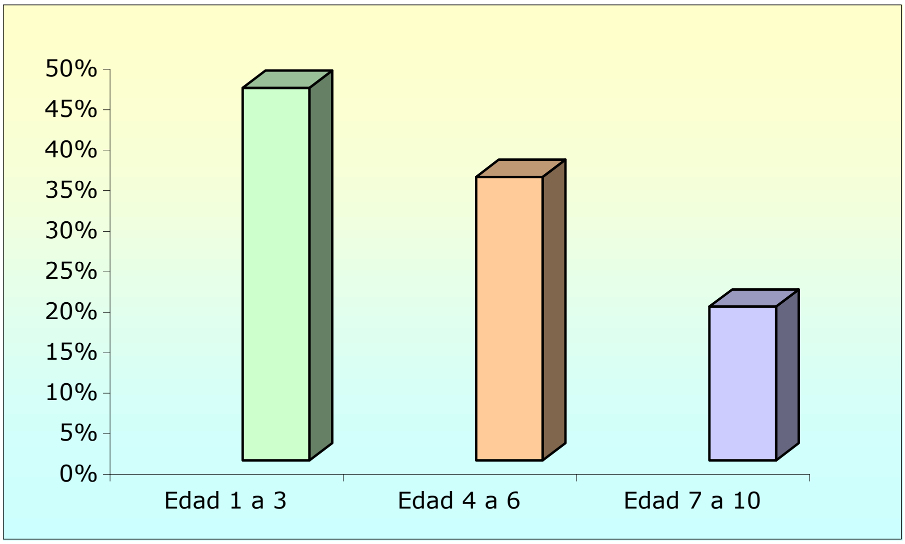

***Elaborado por: Los autores***

**Resultados pregunta No. 2**

**Información de los hijos /as: edades**

| | |
|---|---|
| Edad 1 a 3 | 46% |
| Edad 4 a 6 | 35% |
| Edad 7 a 10 | 19% |

**Figura No. 2 c**



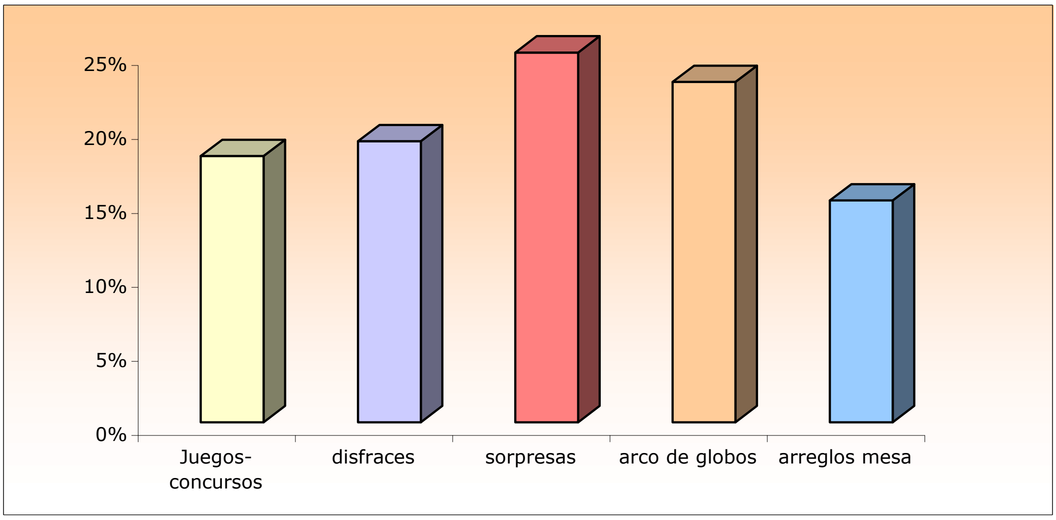

***Elaborado por: Los autores***

**Resultados pregunta No. 3**

**Costumbres, Hábitos**

| | |
|---|---|
| Juegos-concursos | 18% |
| disfraces | 19% |
| sorpresas | 25% |
| arco de globos | 23% |
| arreglos mesa | 15% |

**Figura No. 3**



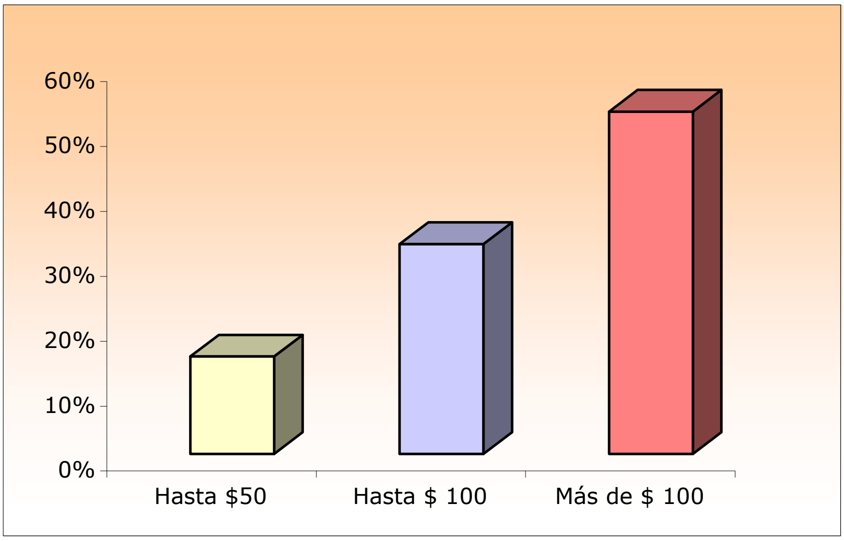

***Elaborado por: Los autores***

**Resultados pregunta No. 4**

**Inversión en Fiestas infantiles**

| | |
|---|---|
| Hasta $50 | 15% |
| Hasta $ 100 | 32% |
| Más de $ 100 | 53% |

**Figura No. 4**



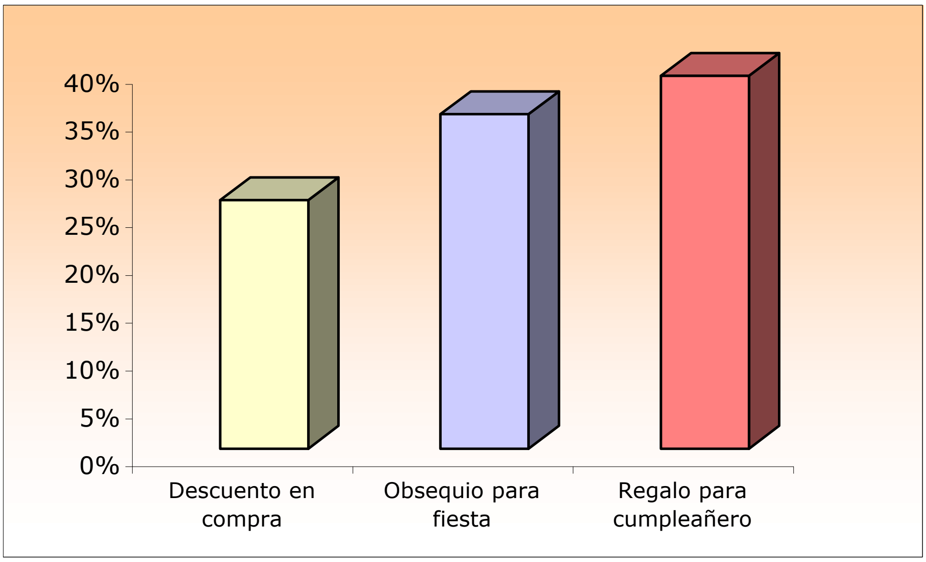

***Elaborado por: Los autores***

**Resultados pregunta No. 5**

**Promoción para cliente**

| | |
|---|---|
| Descuento en compra | 26% |
| Obsequio para fiesta | 35% |
| Regalo para cumpleañero | 39% |

**Figura No. 5**




***Elaborado por: Los autores***

### 2.3.7 Análisis de resultados

Una vez obtenidos los resultados, podemos observar que el 46% de los clientes viven en el sur de la ciudad, lo que justifica el local ubicado en el Mall del Sur; por otro lado el 38% de los clientes viven en el sector norte que sumados al 15% del sector centro realizan sus compras en el local ubicado en el centro de la ciudad, lo que nos indica que tanto en el local del centro como en el sur, tiene una similar afluencia de clientela.

De la misma manera, se pudo apreciar, que el 55% de los clientes tienen un promedio de dos hijos, y el porcentaje de familia con más de tres hijos es del 33%, los cuales tienen un nivel económico bajo, además la participación de padres con un hijo es del 12%, esto nos demuestra que el porcentaje de clientes que frecuentan más de dos veces los almacenes, suman el 88%.

De la información obtenida, también se determinó que el 59% de los hijos de los clientes, son niñas, y el 41% son niños, en cuanto a las edades tenemos que el 46% están en el rango de edad de uno a tres años, seguido por 35% que tienen edades entre 4 y 6 años, finalmente un 19% para el rango de edades entre 7 y 10 años. Lo que nos indica que SALLY´S posee un mercado potencial de clientes con una larga vida útil.

Con el propósito de conocer las preferencias y gustos de los clientes, al momento de organizar y celebrar los cumpleaños de sus hijos, realizamos esta interrogante en la encuesta, que nos trajo como resultados que el 25 % de los clientes incluyen sorpresas en sus fiestas, el 23% de los clientes adornan con arco de globos, el 18% realizan concursos y juegos, el 19% utilizan disfraces, especialmente con temática de películas de moda, el 15 % escogió arreglos de mesa.

Se realizó una pregunta a los clientes, sobre el monto de inversión en fiestas infantiles, con el objeto de obtener el valor potencial del cliente, lo que nos dió como resultado que el 15 % de los encuestados, invierte hasta $50 dólares, el 32 % invierte hasta $ 100 y finalmente el 53% invierte  más de $ 100 dólares, lo que significa que tenemos un 85 % de clientes con promedio de compras muy atractivos para los almacenes.

Además, para conocer que prefiere el cliente, al momento de ser premiados por su fidelización y montos de compra, establecimos algunas alternativas en la encuesta, teniendo una participación del

26% los clientes que prefieren descuentos, 35% aquellos que prefieren obsequios como artículos para sus fiestas, y finalmente un 39% escoge como opción un regalo para el cumpleañero.

Otros parámetros que se evaluaron al momento de realizar la encuesta, fue el monto de su factura, y el tiempo transcurrido desde la última compra, con el fin de obtener la recencia por cada cliente, con esta información pudimos clasificar los clientes como se indica a continuación:

#### 2.3.7.1 Clientes VIP

De la base de datos analizados hemos determinado que el 8% de los clientes, tiene un promedio de 2 hijos, una recencia entre 2 y 3 meses, una frecuencia de 4 veces al año y un monto promedio de compra mayor a $100 por cumpleaños, los cuales denominaremos clientes VIP.

#### 2.3.7.2 Clientes eventuales

El 39% de los clientes, tiene un promedio de 2 hijos, una recencia de 6 meses, una frecuencia de 1 vez al año y un monto promedio de compra por cumpleaños de $100, a estos los identificaremos como clientes eventuales.

#### 2.3.7.3 Clientes frecuentes

El 53% de los clientes, tiene un promedio de 3 hijos, una recencia de 2 y 3 meses, una frecuencia de 10 veces al año y un monto promedio de compra de $30 por cumpleaños, los que definiremos como clientes frecuentes.

### 2.3.8 Programa para recuperación de clientes

Mediante la base de datos obtenida en la encuesta podemos hacer un seguimiento a los clientes de SALLY´S e implantar las siguientes estrategias para la **recuperación de clientes eventuales:**

- Se enviarán cupones con el 15% de descuento, dos meses antes del cumpleaños de los hijos de los clientes.
- Luego del envío de los cupones, se realizarán llamadas a los clientes con el fin de confirmar la recepción del cupón y hacerle conocer nuestros productos y promociones.
- Periódicamente se enviarán a domicilio, trípticos informativos con los productos, precios y promociones.
- Se enviarán e-mails con fotos, productos y opciones para acceder a descuentos por compras.
- Con el fin de entregar un servicio personalizado, se enviarán velas en forma de payasos, con la etiqueta de SALLY´S en cajitas forradas en papel de obsequio, como se ilustra en el anexo B.

### 2.3.9 Programa para fidelización de clientes

Para la **fidelización de los clientes VIP** se implementará el siguiente plan:

- Se creará una tabla de canje (anexo C) de premios por puntos, cada punto equivale a $1 dólar de compra como sigue:
  - 20 puntos canjeas: banner de cumpleaños
  - 40 puntos canjeas: un mantel grande de cumpleaños
  - 100 puntos canjeas: una piñata
  - 150 puntos canjeas: 1 torta de $15
  - 200 puntos canjeas: arco de 200 globos

Adicionalmente las mamás participarán en un sorteo mensual de bono de $30 dólares para una sesión de SPA.

- Se creará una página web (anexo D), para que los clientes tengan acceso a información sobre productos y promociones que ofrece SALLY´S, además podrán registrarse introduciendo así información más detallada sobre sus preferencias, la cual permitirá desarrollar planes y programas de fidelización.

  Los clientes que se registren, recibirán una tabla de puntos con 5 puntos, que equivale a $5 dólares.

- Por medio de la página web, se pondrá a disposición de los clientes, la opción de poder imprimir tarjetas de invitación, con el membrete de SALLY´S, en la parte posterior.

- Se creará el **CLUB DE CUMPLEAÑOS SALLY´S**, donde los padres podrán registrar a sus hijos como socios, a través de la página web o al momento de llenar la encuesta posterior a la compra.

Los socios del Club de cumpleaños tendrán los siguientes beneficios:

- descuentos especiales,
- una felicitación virtual en su cumpleaños,
- se enviará un obsequio el día de su cumpleaños
- participarán en sorteos de entradas al cine.

- Se enviarán correos vía mail y mensajes de texto al celular de los padres, uno o dos meses antes del cumpleaños de los niños, informando las promociones y nuevos productos en stock, para la celebración de su fiesta infantil.

- Cada mes se enviarán tarjetas electrónicas, a los padres, felicitándoles por la fecha de cumpleaños de sus hijos/as, miembro del CLUB DE CUMPLEAÑOS DE SALLY´S.

### 2.3.10 Promociones en general

**Banners:** Colocación de banners y publicidad en locales comerciales como: panaderías, pastelerías, heladerías y comisariatos, detallado en el anexo E

**Hojas volantes y Trípticos:** Esta publicidad será distribuida en los almacenes de SALLY´S y en los locales donde se encuentren colocados la publicidad de banners y que se encuentran ilustrados en el anexo F.

**Mails:** Se enviarán las promociones tanto a los correos electrónicos y automáticamente a los clientes que se registren en la página web.

**Anuncios publicitarios**: En la sección La Revista del Universo, en los especiales de cumpleaños, día del niño, halloween, tal como se ilustra en el anexo G.

**Promoción combos**

Existen dos tipos de clientes según el nivel socio-económico:

Los que realizan compras de artículos infantiles para sus niños/as que no incurren en muchos gastos, para un número pequeño de invitados para los cuales ofreceremos una caja básica temática con todo lo necesario para la realización de la misma, que incluya platos grandes, platos pequeños, vasos, servilletas grandes y un mantel de plástico de 1.4 x 2.6 m con un diseño de glamour, cubiertos, 20 globos y 2 guirnaldas a un precio módico.

Para los clientes que forman parte de nuestro mercado objetivo, que realizan fiestas infantiles con gran cantidad de invitados, ofreceremos una caja temática que incluye platos grandes, platos pequeños, charoles, vasos, servilletas grandes y pequeñas, un mantel de plástico de 1.4 x 2.6 m con un diseño de glamour, cubiertos, 50 globos, 6 guirnaldas, sorpresas, piñatas, chupeteras, juegos y regalos sorpresas a precios exclusivos.

**Promoción zodiacal**

Se ha considerado realizar una promoción, que se la llamará PROMOCIÓN ZODIACAL y consistirá en obsequiar una camiseta como la ilustrada en el anexo H, con el signo del zodiaco chino del año en que nació el hijo/a del cliente, por la compra de todos los artículos en SALLY´S, para el festejo de la fiesta de cumpleaños.

**Promoción tarjetas de invitación**

Se ofrecerá a los clientes de SALLY´S, obsequiarles las tarjetas de invitación, con el servicio de entrega a domicilio a sus invitados; para lo cual el cliente deberá entregar la lista con los nombres completos, direcciones y teléfonos de los mismos, de esta manera SALLY´S se beneficiará incrementando su base de clientes potenciales; adicionalmente enviaremos con la invitación la publicidad de las promociones que ofrecemos.

**Promoción de fiestas en kinder-escuelas**

Con la información de la base de datos, se enviará a las kinder-escuelas, ofertas para realizar fiestas del día del niño, halloween y fiestas de cumpleaños a sus estudiantes, entregando en la misma una cartuchera con sorpresas en su interior, adicionalmente publicidad de las promociones que ofrece SALLY´S.

**Relaciones públicas**

Se realizará un evento por el día del NIÑO, organizado por SALLY´S para los miembros del CLUB DE CUMPLEAÑOS, en la que se celebrará una fiesta con payasos, regalos sorpresas y concursos, además se publicarán las fotos del evento en la cartelera infantil del local y en su página web.

# CAPÍTULO III

# ESTUDIO TÉCNICO

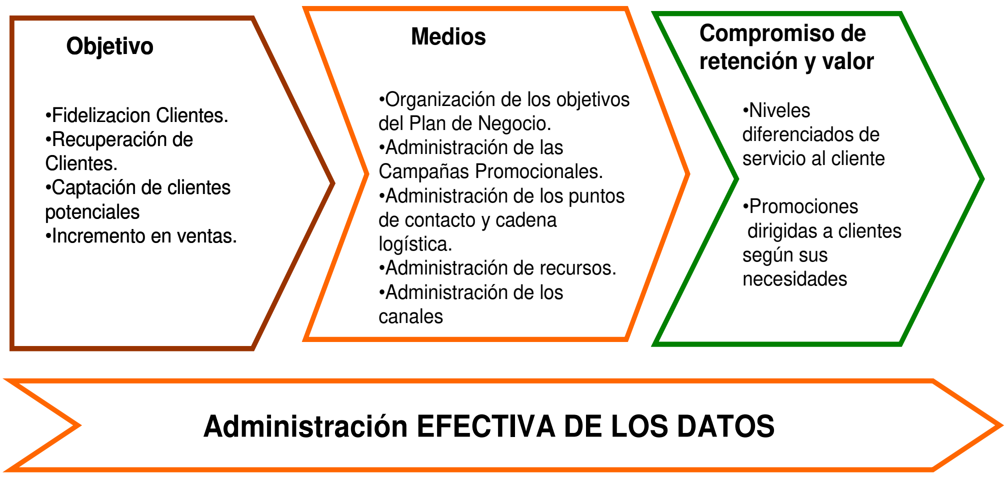
## Cadena de valor

El objetivo fundamental de la Cadena de Valor es establecer procesos coherentes y acertados con un pensamiento estratégico, que respalden a los productos de la empresa. Porter para completar la idea de estrategia competitiva basada en la diferenciación, diseñó la cadena de valor.

Esta cadena se relaciona con la filosofía de los procesos que desarrollan todas y cada una de las áreas en la compañía, es decir, para hablar de la cadena de valor es necesario conformar nueve actividades estratégicas relevantes para distribuir y definir mejor las funciones de cada empleado que contribuyen a incrementar el valor para el comprador, con el fin de optimizar los recursos e incrementar las utilidades, estos procesos se dividen de la siguiente manera:

**Gráfico # 5**

**Cadena de valor**




***Elaborado por: Los autores***

El análisis de la cadena de valor no es un proceso simple de observar y reflexionar sobre las actividades del negocio, sino que se necesita realizar un análisis intensivo y de reingeniería organizacional.

Actualmente SALLY´S no posee una Cadena de Valor bien definida, es decir, para que exista una mejor administración y aplicación de procedimientos eficientes, es necesario la participación de todos los departamentos y áreas de operación, SALLY´S al no tener una buena estructura organizacional, no optimiza sus recursos materiales y humanos en beneficio de la empresa.

Para lograr el éxito esperado, la empresa debe estar conciente en que debe haber un cambio en su pensamiento estratégico. Estos cambios provocan temor en la administración ante una nueva situación por la incertidumbre de saber si será acertado o no tomar estas decisiones.

**Cambio de procedimientos**

La inestabilidad y el cambio son las características fundamentales en nuestro entorno actual, es por esto que se debería realizar transformaciones en las organizaciones para así llegar a tener mejores políticas y un estilo de pensamiento estratégico.

Es importante tener en claro que si los procesos no cambian y la compañía sigue trabajando de la misma forma, los resultados seguirán siendo como hasta ahora, el cambio es complejo, ya que aplicar variaciones tanto en la estructura como en la operación de sus actividades traerá dificultades o incomprensiones.

Con lo analizado, SALLY´S debería realizar cambios en los 3 procesos básicos de su cadena de valor, es decir, empezando por los procesos estratégicos que son la base para determinar sus objetivos y las acciones a seguir, luego por los procesos agregadores y complementados por los procesos de apoyo ya sean logísticos o de distribución, que perseguirán en todo sentido a mejorar las estrategias de mercado para concluir con la satisfacción del cliente.

Adicionalmente la calidad de servicio, involucrará una capacitación a sus empleados, de manera que se mejore el trato y se estrechen las relaciones con el cliente.

# CAPÍTULO IV

# ESTUDIO ORGANIZACIONAL

## Estructura organizacional actual

Podemos definir la estructura organizacional como la distribución de personas, en diferentes líneas entre las posiciones sociales, que influyen en el papel de ellas en sus relaciones a partir de la división del trabajo y la distinción de rangos y jerarquías.

De acuerdo a lo anterior, podemos decir que SALLY´S:

a.- Es una estructura organizacional, porque está constituida por un grupo de personas organizadas en diversos niveles de acuerdo a una definición previa de cargos y tareas, que determinan niveles de jerarquía y poder de decisión; y

b.- Es una estructura informal, porque su actividad y las funciones de cada uno de sus integrantes, no están determinadas por contratos escritos.

En lo que respecta a los elementos constitutivos de la estructura organizacional, distinguimos el siguiente esquema de distribución de rangos y jerarquías:

a.- Funciones directivas: Relacionadas con la toma de decisiones y la representación legal de SALLY´S, corresponden al Gerente/Propietario, Sr. Luis Tábares, que es el encargado de las actividades comerciales y administrativas, tales como: realizar las compras, verificar la rotación del inventario, control de los libros de ingresos, costos y gastos del almacén.

b.- Funciones Mecánicas: Se caracterizan por ser diarias y se relacionan con los trabajos en los almacenes, las funciones mecánicas son realizadas en SALLY´S por las vendedoras, supervisoras y bodegueros.

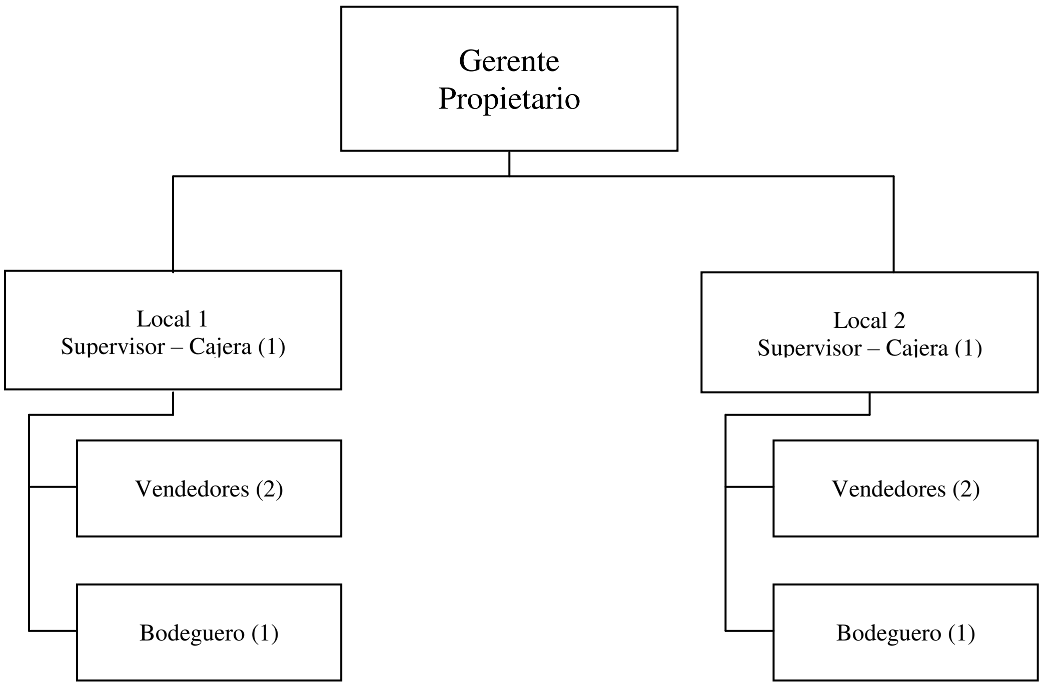
Sally´s cuenta con una estructura organizacional básica, ya que para el desarrollo de su actividad comercial, cuenta con 9 personas como parte de su recurso humano, las cuales detallamos:

- el propietario, que es el administrador de los dos locales;
- dos cajeras (una por cada local), que a su vez tienen las funciones de supervisión.
- dos personas en la bodega (uno por cada local);y
- cuatro vendedores (dos por cada local).

Observando de esta forma el organigrama descrito a continuación:

**Cuadro No. 5**

**Organigrama actual**




***Elaborado por: Los autores***

Como podemos apreciar, el manejo de la información está centralizada en el propietario, quien realiza todas las funciones administrativas y comerciales, lo que trae como consecuencia una organización administrativa deficiente en cuanto al almacenamiento y uso de la información, la cual no es beneficiosa para la empresa, ya que dificulta un plan de posicionamiento comunicacional.

La delegación de funciones, permitiría tener mayor capacidad de análisis de la información que le permitirá entender su entorno, las estrategias, la cultura organizacional y los procesos, considerando la interrelación entre ellos, lo que le dará mejores perspectivas en el manejo del negocio.

**Estructura organizacional sugerida**

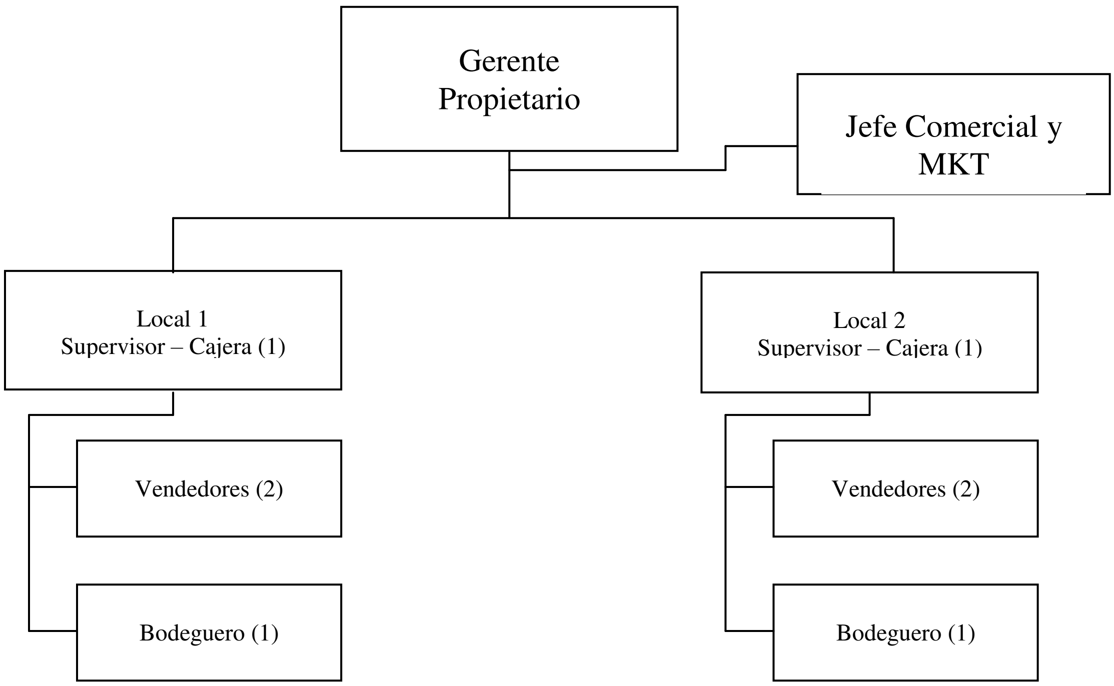
Por lo expuesto anteriormente, proponemos reestructurar el organigrama actual ya que demuestra falencias, y debido a que con la implementación de las nuevas estrategias competitivas de segmentación y diferenciación, será prioritaria la reorganización de las tareas y funciones establecidas en la empresa.

Con la implementación del Marketing Relacional en el negocio se debe estructurar un organigrama más funcional de acuerdo a los procesos que según la cadena de valor determine.

En este caso hemos observado la necesidad de crear un cargo como Jefe Comercial y Marketing, para de esta forma guiar los objetivos de crecimiento, los cuales serán canalizados para un mejor desempeño en la administración de la compañía. Observando de esta forma el organigrama descrito a continuación:

**Cuadro No. 6**

**Organigrama Sugerido**




***Elaborado por: Los autores***

# CAPÍTULO V

# ESTUDIO FINANCIERO

## 5.1 Datos históricos

Como parte de la recopilación de datos, hemos revisado los registros contables y las facturas emitidas, obteniendo el monto total de ventas mensuales y los costos generados en el año 2005 y 2006.

Observamos, según el cuadro No. 7, que las ventas en el año 2005, no tienen un crecimiento sostenido, puesto que las mismas son cíclicas, debido a que el motivo de la compra del cliente es la celebración de cumpleaños y esto ocurre una vez cada año, y la frecuencia de compra dependerá a su vez del número de hijos.

En los meses de Abril, Junio, Agosto, Septiembre, Octubre y Noviembre 2005, se refleja un promedio mensual de crecimiento en las ventas de un 2%, sin embargo, en el resto del año se reflejó un decrecimiento, lo que se justifica debido a que no existió programas de fidelización de clientes, es decir, no se estableció la relación cliente-empresa.

De la misma forma los costos en el año 2005, tienen un crecimiento en relación a las ventas, considerando además del costo de ventas, el costo de publicidad que incluye el espacio publicitario en la Revista de el Universo, que contrata SALLY´S en los meses de junio (día del niño) y en octubre (Halloween); y los costos administrativos que lo conforman los servicios básicos, sueldos, arriendos, etc. como se detalla a continuación.

**Cuadro No. 7**

**Ventas, costos y utilidad Año 2005**

| AÑO 2005 | Ventas (USD$) | Costos (USD$) | UTILIDAD (USD$) |
|---|---|---|---|
| Ene-05 | 5,390 | 4,786 | 605 |
| Feb-05 | 5,360 | 4,772 | 588 |
| Mar-05 | 5,145 | 4,675 | 470 |
| Abr-05 | 5,335 | 4,761 | 574 |
| May-05 | 4,910 | 4,770 | 141 |
| Jun-05 | 5,909 | 5,019 | 890 |
| Jul-05 | 4,905 | 4,567 | 338 |
| Ago-05 | 5,555 | 4,860 | 695 |
| Sep-05 | 5,810 | 4,975 | 836 |
| Oct-05 | 6,960 | 5,692 | 1,268 |
| Nov-05 | 7,010 | 5,515 | 1,496 |
| Dic-05 | 6,666 | 5,360 | 1,306 |
| | | | |
| **TOTAL** | **68,955** | **59,750** | **9,205** |

***Elaborado por: Los Autores***

Así mismo, en el cuadro No. 8, se ilustran los montos de ingresos y costos generados en el año 2006, en relación a los datos obtenidos podemos comentar que las ventas se han mantenido, al igual que los costos, comparándolos con el año 2005, los almacenes SALLY´S, no han incrementado sus costo en publicidad, y los costos administrativos no han sufrido una variación significativa.

**Cuadro No. 8**

**Ventas, costos y utilidad año 2006**

| AÑO 2006 | Ventas (USD$) | Costos (USD$) | UTILIDAD (USD$) |
|---|---|---|---|
| **Ene-06** | 6,328 | 5,589 | 739 |
| **Feb-06** | 5,829 | 5,283 | 546 |
| **Mar-06** | 5,360 | 4,991 | 369 |
| **Abr-06** | 6,335 | 5,511 | 824 |
| **May-06** | 5,821 | 5,403 | 418 |
| **Jun-06** | 6,743 | 5,738 | 1,005 |
| **Jul-06** | 5,636 | 5,237 | 399 |
| **Ago-06** | 6,145 | 5,502 | 643 |
| **Sep-06** | 6,566 | 5,615 | 951 |
| **Oct-06** | 7,608 | 6,284 | 1,324 |
| **Nov-06** | 7,810 | 6,175 | 1,636 |
| **Dic-06** | 7,580 | 6,071 | 1,509 |
| | | | |
| **TOTAL** | **77,761** | **67,397** | **10,364** |

***Elaborado por: Los autores***

Es importante indicar, que no se ha desarrollado ninguna estrategia de plan de negocios por parte de SALLY´S en los años 2005 y 2006, lo que se refleja en la relación costo/utilidad, ya que no ha tenido un crecimiento justificado en función de lo invertido.

## 5.2 Presupuesto de inversión – Aplicación CRM

Para la implementación de la base de datos, se ha considerado una inversión inicial por un total de $1.820, en la que consideramos la adquisición de dos computadoras para almacenar la base de datos e información de clientes y estadísticas.

Además, con el fin de estar a la par con la tecnología y con nuestros competidores, consideramos la inversión en el diseño y funcionamiento de una página web, donde nuestros clientes podrán acceder para informarse sobre los productos, promociones, eventos y hacer mas ágiles sus compras.

Para la campaña de fidelización y recuperación de clientes, hemos considerado como capital de inversión $ 320 dólares, que corresponde a material publicitario y obsequios, que se invertirán al inicio de la campaña, el resto de costo en material publicitario se lo consideró mensualmente en el flujo de caja, dependiendo de las promociones que se establezcan.

Cabe indicar que el valor la inversión inicial del proyecto CRM, será cubierto con capital propio de la empresa.

Se resume en el cuadro No. 9, el detalle de los rubros del capital de trabajo.

**Cuadro No. 9**

**Capital de inversión inicial para Proyecto CRM**

| | |
|---|---|
| Fidelización VIP | $ 100.00 |
| Recuperación EVENTUALES | $ 120.00 |
| Promociones generales | $ 100.00 |
| Computadora | $ 700.00 |
| Página Web | $ 800.00 |
| | |
| Total Inversión Inicial | $ 1,820.00 |

***Elaborado por: Los autores***

### 5.2.1 Presupuesto para fidelización de clientes

El programa de fidelizacion de clientes, esta dirigido para los Clientes VIP, que son aquellos, que tienen un promedio de compra de $ 100,00 dólares, pero su frecuencia es baja, es decir, realizan compras esporádicas.

Para incentivar y obtener una fidelización por parte de los clientes VIP hacia los almacenes SALLY´S, hemos planificado realizar las siguientes inversiones en promociones, las cuales se detallan en el cuadro No. 10.

**Cuadro No. 10**

**Costo anual por fidelización de clientes VIP**

| ITEMS | Costo /Unitario | Costo Total |
|---|---|---|
| **Papeleria** | | |
| Tabla de Puntos $1 = 1 punto | $ 0.11 | $ 12.54 |
| Total Costo Papeleria | | $ 12.98 |
| **Premios por Puntos** | | |
| Banner cumplaños (20 puntos =$20) | $ 1.00 | $ 114.00 |
| Mantel cumpleaños (40 puntos =$40) | $ 2.00 | $ 228.00 |
| piñata (100 puntos =$100) | $ 6.00 | $ 684.00 |
| torta (150 puntos =$150) | $ 10.00 | $ 456.00 |
| arco de globos (200 puntos =$200) | $ 15.00 | $ 342.00 |
| 1 bono para SPA mensual (12 sorteos) | $ 30.00 | $ 360.00 |
| Total Costo Premios Puntos | | $ 2,184.00 |
| **CLUB CUMPLEAÑOS** | | |
| Entradas al Cine (2 ent. por sorteo mensual) | $ 1.50 | $ 9.00 |
| Regalo en el cumple | $ 5.00 | $ 399.00 |
| Regalo de 5 puntos 5 dolares | $ 5.00 | $ 171.00 |
| Total Costo Premios CLUB CUMPLEAÑOS | | $ 579.00 |
| | | |
| **Total Costo anual Proyecto Fidelización clientes VIP** | | **$ 2,775.98** |

***Elaborado por: Los autores***

Esta campaña de fidelización esta realizada considerando 114 clientes VIP al año, de acuerdo a la información histórica obtenida, las promociones desglosadas en el cuadro No. 10, se diseñaron con el objeto de incrementar el monto de compra de estos clientes hasta 130 dólares, este objetivo se planteo, al determinar el valor potencial del cliente a través de la encuesta.

Para determinar el costo de los premios que se canjearían a los clientes con la tabla de puntos, se consideró que el 100% de estos clientes obtendrían los premios acumulados hasta los 100 puntos, ya que su promedio de compra bordea los $100 dólares.

Las promociones que se establecieron para el CLUB de cumpleaños, como los regalos en el día del cumpleañero por la suscripción en el CLUB, se consideró que el 70% de los clientes VIP estaban interesados en ser parte del CLUB DE CUMPLEAÑOS SALLY´S.

Adicionalmente, el regalo de cinco puntos con la tablilla para canje, que equivale a $5 por suscripción al CLUB mediante la pagina web, se determinó que el 30% de los clientes VIP se registrarían vía Internet.

### 5.2.2 Presupuesto para recuperación de clientes

El Programa de Recuperación de clientes, esta dirigido para los Clientes Eventuales, que son aquellos, que tienen un promedio de compra de $50, pero con una recencia alta y baja frecuencia.

Para recuperar y obtener una mayor aceptación por parte de los clientes Eventuales hacia los almacenes SALLY´S, hemos planificado realizar las siguientes inversiones en promociones, las cuales se detallan en el cuadro No. 11

**Cuadro No. 11**

**Costo anual por recuperación de clientes eventuales**

| ITEMS | Costo /Unitario | Costo Total |
|---|---|---|
| **Papeleria** | | |
| Cupones con 15% descuento | $ 0.10 | $ 57.20 |
| Tripticos | $ 0.10 | $ 57.20 |
| Carta con vela de cumpleaños (payaso SALLYS) | $ 0.10 | $ 57.20 |
| Total Costo Papeleria | | $ 171.60 |
| **Articulos Promocionales** | | |
| Velas Cumpleaños en Caja de regalo | $ 1.50 | $ 858.00 |
| Total Costo Articulos Promocionales | | $ 858.00 |
| **Promoción /Descuento Ventas** | | |
| 15% descuentos en Compra | 15% | $ 2,070.64 |
| Total Costo Descuentos Ventas | | $ 2,070.64 |
| | | |
| **Total costo proyecto anual recuperación clientes eventuales** | | **$ 3,100.24** |

***Elaborado por: Los autores***

Esta campaña de Recuperación está realizada considerando 572 clientes Eventuales al año, las promociones detalladas en el cuadro No. 11, se estructuraron con el objeto de incrementar el monto de su compra, en vista de que estos clientes invierten en fiestas infantiles entre $ 100 y $120 dólares, sin embargo, el consumo realizado en SALLY´S es inferior.

Para determinar el costo de los obsequios y lograr mantener la fidelidad de estos clientes, se consideró el envío de una vela de cumpleaños con forma de payaso y una carta que se enviará al 100% de los clientes eventuales, para llegar de una forma más directa a ellos, y de esta manera relacionen la celebración del cumpleaños de sus hijos con nuestros almacenes.

Se adjuntará con el obsequio material publicitario, y cupones con el 15 % de descuento, que se aplicarán dependiendo del monto de la compra, se estableció que el 40% de los clientes eventuales obtendrán este descuento.

### 5.2.3 Presupuesto para promociones en general

De igual manera, hemos considerado que para el resto de clientes también se debe realizar estrategias de marketing que capten nuevos y potenciales clientes, con el fin de incrementar las ventas y lograr una mayor penetración en el mercado, los costos se detallan a continuación:

**Cuadro No. 12**

**Costo anual promociones**

| ITEMS | Costo /Unitario | Costo Total |
|---|---|---|
| **Papeleria** | | |
| 30 Banner en loc. heladerias, pastelerias | $ 1.00 | $ 30.00 |
| Tripticos (1000 und) | $ 0.10 | $ 100.00 |
| Hojas volantes /Promocion zodiacal (2000 und.) | $ 0.10 | $ 200.00 |
| Total costo papeleria | | $ 330.00 |
| **Articulos Promocionales** | | |
| Camisetas zodiacales (400 und) | $ 4.00 | $ 1,600.00 |
| Regalo tarjetas de invitacion | $ 0.10 | $ 1,109.52 |
| Regalos fiestas kinders (2DO AÑO) | $ 2.00 | $ 240.00 |
| Total costo articulos promocionales | | $ 2,949.52 |
| | | |
| **Total costo anual promocional GENERAL** | | **$ 3,279.52** |

***Elaborado por: Los autores***

Se ha considerado en este presupuesto, el material publicitario como banners en pastelerías y heladerías, trípticos, hojas volantes con descuentos, además de las camisetas zodiacales, con la dirección de la página web de SALLY´S en el estampado, las mismas que se obsequiarán a los clientes que compren todos los artículos para cumpleaños en nuestros almacenes.

Por otro lado, se muestran los costos de impresión y envío de tarjetas de invitación personalizadas, considerando que el 30% de estos clientes estén interesados y faciliten su lista de invitados por este servicio, de esta manera SALLY´S se beneficiará, con información de clientes potenciales.

## 5.3 Estimación de ingresos incrementales

A continuación estimaremos los ingresos incrementales que el negocio podría obtener una vez que las estrategias del marketing planificadas para cada grupo de clientes entren en marcha. Los mismos que se detallan en el cuadro No. 13

**Cuadro No. 13**

**Flujo Incremental de ventas**

| MES | Clientes VIP | Clientes Eventuales | Clientes Frecuentes | Total Ventas |
|---|---|---|---|---|
| Ene-07 | 200.00 | 1,617.00 | 330.00 | 2,147.00 |
| Feb-07 | 202.50 | 1,501.50 | 364.00 | 2,068.00 |
| Mar-07 | 196.00 | 1,537.25 | 313.20 | 2,046.45 |
| Abr-07 | 225.00 | 1,361.25 | 392.00 | 1,978.25 |
| May-07 | 225.00 | 1,265.00 | 342.00 | 1,832.00 |
| Jun-07 | 351.00 | 1,361.25 | 406.00 | 2,118.25 |
| Jul-07 | 160.00 | 1,210.00 | 413.00 | 1,783.00 |
| Ago-07 | 157.50 | 1,485.00 | 445.00 | 2,087.50 |
| Sep-07 | 190.00 | 2,007.50 | 280.00 | 2,477.50 |
| Oct-07 | 300.00 | 1,848.00 | 480.00 | 2,628.00 |
| Nov-07 | 275.00 | 1,875.50 | 500.00 | 2,650.50 |
| Dic-07 | 302.50 | 1,900.80 | 400.00 | 2,603.30 |
| Ene-08 | 308.55 | 1,938.82 | 408.00 | 2,655.37 |
| Feb-08 | 297.20 | 1,867.48 | 392.99 | 2,557.66 |
| Mar-08 | 294.10 | 1,848.02 | 388.89 | 2,531.01 |
| Abr-08 | 284.30 | 1,786.43 | 375.93 | 2,446.66 |
| May-08 | 263.28 | 1,654.36 | 348.14 | 2,265.78 |
| Jun-08 | 289.61 | 1,819.80 | 382.95 | 2,492.36 |
| Jul-08 | 266.44 | 1,674.21 | 352.32 | 2,292.97 |
| Ago-08 | 293.08 | 1,841.63 | 387.55 | 2,522.27 |
| Sep-08 | 316.53 | 1,988.96 | 418.55 | 2,724.05 |
| Oct-08 | 335.76 | 2,109.79 | 443.98 | 2,889.53 |
| Nov-08 | 338.63 | 2,127.85 | 447.78 | 2,914.26 |
| Dic-08 | 332.60 | 2,089.96 | 439.81 | 2,862.37 |
| | | | | |
| **TOTAL** | **6,404.59** | **41,717.35** | **9,452.09** | **57,574.02** |

***Elaborado por: Los autores***

Como se ilustra en el cuadro adjunto, se espera con la implementación del proyecto de CRM, tener ingresos totales en los próximos dos años de $ 57,574.02 dólares, de los cuales las ventas generadas por los clientes VIP, Eventuales y Frecuentes tienen una participación de 11%, 72% y 16% respectivamente.

## 5.4 Flujo de caja incremental

A continuación detallaremos el flujo de caja incremental, que será para este caso la base de nuestro análisis, donde se han tomado como referencia los valores históricos tanto de ingresos como de egresos y una vez implementada la nueva estrategia del marketing en base de datos, realizar una proyección de ventas y costos mensuales de los años 2007 y 2008, que se ilustra en el ANEXO I.

## 5.5 Evaluación de factibilidad

### 5.5.1 Tasa de descuento (TMAR)

La tasa de descuento o también llamada costo promedio ponderado de capital, se representará con la tasa de retorno exigida a la inversión realizada en este proyecto.

En la última entrevista con los propietarios de la compañía nos manifestaron que en inversiones de otro tipo realizadas por ellos, han obtenido una tasa mínima de retorno del 15%, y es esta la tasa mínima que ellos esperarían ganar al realizar esta inversión.

| | |
|---|---|
| TMAR | 15% |

### 5.5.2 Valor actual neto (VAN)

El valor actual neto (VAN) representa el valor total de los flujos futuros traídos a presente con la tasa mínima atractiva de retorno (TMAR) y restada la inversión inicial.

Para calcular el VAN, se trabajo con una tasa del 15%, lo que nos proporcionó el siguiente resultado:

| | |
|---|---|
| TMAR | 15% |
| **VAN** | **7,935.43** |

Al ser mayor a cero, nos indica que el proyecto recuperó la tasa que se necesitaba y queda con un excedente en el presente, esto significa que el proyecto es atractivo para ser llevado a cabo.

### 5.5.3 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR, es la tasa de interés que iguala en el tiempo los ingresos y egresos de un flujo de caja y se convierte en la rentabilidad que ganan los fondos que permanecen en el proyecto.

En términos generales un proyecto es rentable cuando la TIR es mayor al costo del capital mínimo requerido por los accionistas.

Para el caso de SALLY´S, la tasa interna de retorno es mayor en el proyecto que la tasa establecida por el propietario de los almacenes.

| | |
|---|---|
| TIR | 20.7% |

## 5.6 Período de recuperación

Representa el tiempo que transcurre hasta poder recuperar la inversión, para el caso del nuestro proyecto será de 5 meses y 21 días; calculada de la siguiente manera:

| MES | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| FLUJO INCREMENTAL | -1,820.00 | 605.78 | 293.12 | 281.49 | 244.66 | 165.68 | 320.26 |
| FLUJO ACUMULADO | -1,820.00 | -1,214.22 | -921.10 | -639.61 | -394.95 | -229.27 | 90.99 |

**PERIODO DE RECUPERACION SIMPLE** = 5 meses + $\frac{229.27}{320.26}$ = 5,72 meses

**PERIODO DE RECUPERACION** = 5 meses y 21 días

## 5.7 Período de recuperación descontado

Al considerar el valor en el tiempo se tiene ahora un período de recuperación descontado, que consiste en traer al valor presente de todos los flujos acumulados y con estos flujos calcular el período de recuperación, que para este caso es de 7 meses 11 días y que se lo calcula de la siguiente manera:

| MES | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| FLUJO ACUMULADO | -1,820.00 | -1,214.22 | -921.10 | -639.61 | -394.95 | -229.27 | 90.99 | 230.21 |
| FLUJO DESCONTADO | -1,820.00 | -1,199.23 | -898.49 | -616.21 | -375.81 | -215.46 | 84.45 | 211.03 |

**PERIODO DE RECUPERACION DESCONTADO** = 5 meses + $\frac{215.46}{90.99}$ = 7,37 meses

**PERIODO DE RECUPERACION** = 7 meses y 11 días

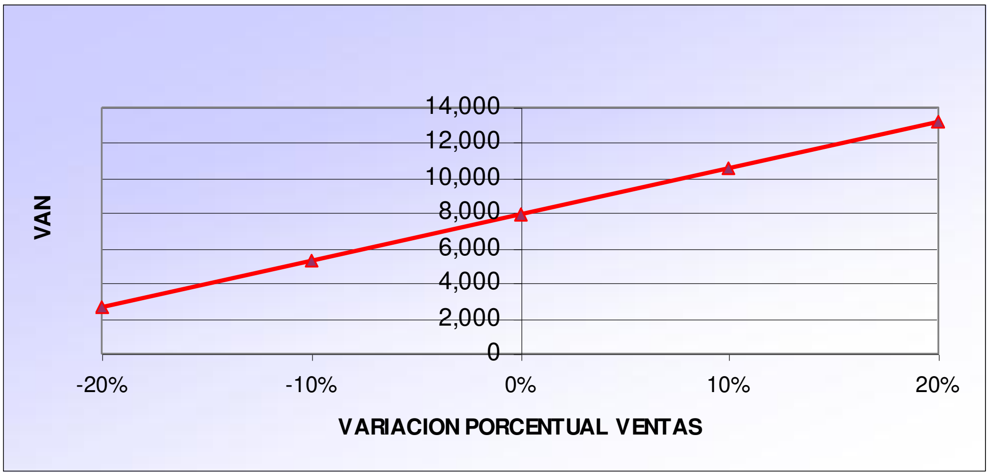
## 5.8 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad consiste en cambiar ciertas variables básicas, para observar los cambios resultantes en otras variables como el valor presente neto (VAN) y la tasa de retorno (TIR), manteniendo todo lo demás constante.

Los cuadros muestran la relación que existe entre la variación de las ventas con respecto al VAN y la variación de las ventas con respecto a la tasa de retorno TIR.

## Gráfico No. 6

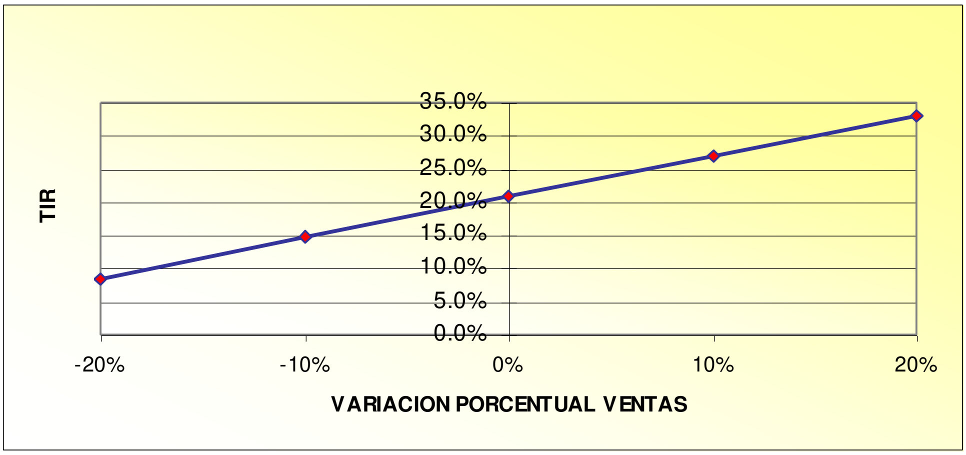
## Análisis de sensibilidad de la variación porcentual en Ventas vs. VAN




***Elaborado por: Los autores***

## Gráfico No. 7

## Análisis de sensibilidad de la variación porcentual en Ventas vs. TIR




***Elaborado por: Los autores***

En el primer cuadro se puede observar que comenzando con una disminución del 20% en las ventas proyectadas, el VAN disminuye y progresivamente va aumentando a medida que incrementa las ventas.

| Resumen de escenario | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Variacion Ventas** | -20% | -10% | 0% | 10% | 20% |
| | | | | | |
| **VAN** | 2,640.46 | 5,287.95 | 7,935.43 | 10,582.92 | 13,230.40 |

En el segundo caso, se puede observar que de darse una disminución de las ventas proyectadas en un 10% o más, el proyecto no seria factible, por cuanto su tasa de retorno es menor a la mínima exigida por los propietarios.

| Resumen de escenario | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Variacion Ventas** | -20% | -10% | 0% | 10% | 20% |
| | | | | | |
| **TIR** | 8.4% | 14.7% | 20.7% | 26.9% | 33.1% |

# ANEXO A

## ENCUESTA

NOMBRE: ______________________
APELLIDO: ______________________
TELEFONO DOMICILIO: ______________________
TELEFONO CELULAR: ______________________
DIRECCION DOMICILIO: ______________________
CORREO ELECTRÓNICO: ______________________

1.- Los datos de sus hijos son importantes para nosotros:

| Nombre y Apellido | Fechas de Nacimiento | Colegio en el que estudia |
|---|---|---|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

2.- Qué incluye, cuándo usted organiza las fiesta de cumpleaños de sus hijos?

juegos, consursos ☐ disfraces ☐ sorpresas ☐

arcos de globos ☐ arreglos de mesa ☐ otros __________

3.- Cuánto usted invierte en los cumpleaños de sus hijos ?

hasta $50 ☐ hasta $100 ☐ mas de 100 ☐

4.- Qué promocion le gustaria mas?

Descuentos en el monto de tu compra ☐
Obsequio de un articulo decorativo para tu fiesta ☐
Un regalo sorpresa para el cumpleañero ☐

**CLUB DE CUMPLEAÑOS DE SALLY´S**

**SI SU NIÑO ES SOCIO DE NUESTRO CLUB RECIBE**
**Descuentos especiales**
**Una felicitación virtual en su cumpleaños**
**Sorteo mensual de un fantástico regalo**

**ANEXO B**

OBSEQUIO QUE SE ENVIARÁ A LOS CLIENTES EVENTUALES

**ANEXO C**

GRAFICO DE TABLA DE CANJE

**ANEXO D**

GRAFICO DE LA PAGINA WEB

**ANEXO E**

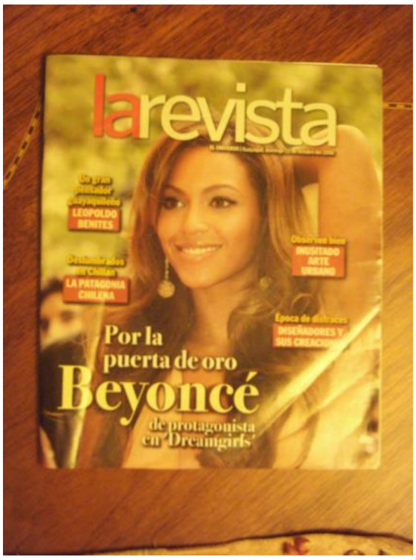
GRAFICO DE BANNERS

## ANEXO F

GRAFICO DE TRIPTICOS Y VOLANTES

## ANEXO G

ANUNCIO PUBLICITARIOS



**ANEXO H**

CAMISETAS ZODIACALES

**LADO POSTERIOR**

**ANEXO I**

FLUJO MENSUAL DE VENTAS

**ANEXO J**

BASE DE DATOS