

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO:  
INGENIERO EN MARKETING.**

**"PLAN DE FIDELIZACIÓN PARA LA EMPRESA SUSYROGEL EN LAS PROVINCIAS  
MANABÍ Y LOS RÍOS PERÍODO 2013"**

**AUTOR**

**ERICK RICARDO POZO ROGEL.**

**TUTOR**

**ING. CARLOS LUIS TORRES, Mgs.**

**AÑO**

**2012**

## **DEDICATORIA**

Esta gran victoria va dedicada a Dios porque sin Él las cosas no son las mismas. Gracias por todo Diosito, este triunfo es tuyo. Las palabras son tan cortas para lo tan inmenso que eres, gracias por darme la oportunidad de soñar, luchar, aprender y sobre todo vivir. Los seres humanos no somos nadie sin tu compañía.

“Un gran triunfo no es mérito de quien lo recibe sino de quienes lo han hecho posible” (Pozo, Erick).

Erick Ricardo Pozo Rogel.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a aquellas personas que confiaron en mí y a quienes no también, gracias a ellos pude conocer el significado del esfuerzo y la constancia para después ganarme la confianza. En la vida se suscitan un sinnúmero de sucesos que nos permiten ganar experiencia.

Las personas ordinarias aprenden de sus errores, pero las EXTRA-ordinarias de la experiencia de los demás y ese es el motivo por lo que agradecemos a nuestros maestros porque ellos son quienes nos enseñan en base a sus experiencias.

Estoy muy agradecido por aquellas personas que forman parte de mi vida, todos han sido una pieza importante en ella, gracias a mi familia, enamorada, amigos, profesores y compañeros.

“La meta cumplida no es la llegada a algo tan esperado sino el inicio a algo mucho mejor” (Pozo, Erick).

Erick Ricardo Pozo Rogel.

## Índice General

1.	Análisis Situacional Actual.....	1
1.1.	Empresa: Reseña Histórica.....	1
1.2.	Misión.....	1
1.3.	Visión.....	2
1.4.	Cartera de Productos.....	2
1.5.	Objetivos Organizacionales.....	4
1.6.	Valores.....	5
1.7.	Organigrama.....	5
1.7.1.	Funciones Departamentales.....	5
1.8.	Análisis del Macroentorno.....	7
1.8.1.	PIB.....	7
1.8.2.	Inflación.....	8
1.8.3.	Aspectos Socio-Cultural.....	8
1.8.4.	Aspectos Tecnológicos.....	9
1.8.5.	Aspectos Políticos-Legales.....	10
1.9.	Análisis de competencia.....	10
1.9.1.	Competencia Directa.....	11
1.9.2.	Empresas con canales propios.....	16
1.9.3.	Competencia Indirecta.....	16
1.10.	Análisis Estratégico Situacional.....	19
1.10.1.	Ciclo de Vida de la Empresa.....	19
1.10.2.	FODA de la empresa.....	20
1.10.3.	Matriz BCG.....	22
1.10.4.	Fuerzas de Porter.....	23
1.10.5.	Cadena de valor.....	27
2.	Investigación de mercado.....	29
2.1.	Diseño de la investigación.....	29

2.2.	Objetivo general.....	29
2.3.	Objetivo específico.....	29
2.4.	Metodología de la investigación.....	30
2.4.1.	Target de aplicación.....	30
2.4.2.	Tipo de investigación.....	30
2.5.	Muestreo.....	30
2.6.	Estratificación.....	31
2.7.	Encuesta.....	32
2.7.1.	Formato de la encuesta (detallado en el anexo 1).....	32
2.7.2.	Encuestador.....	32
2.8.	Guía del Grupo Focal(detallado en el anexo 2).....	33
2.9.	Resultados de la investigación.....	33
2.9.1.	Resultados de la investigación por muestreo.....	34
2.9.2.	Investigación cualitativa.....	51
3.	Plan de mercadeo-Estrategia.....	54
3.1.	Objetivo General.....	54
3.2.	Objetivo Específico.....	54
3.3.	Segmentación.....	54
3.3.1.	Macrosegmentación.....	54
3.4.	Mercado Meta.....	55
3.5.	Posicionamiento.....	57
3.5.1.	Posicionamiento técnico.....	57
3.5.2.	Posicionamiento publicitario.....	57
3.6.	Cubo estratégico.....	58
3.7.	Estrategias.....	59
3.7.1.	Estrategia Básica.....	59
3.7.2.	Estrategia Global.....	59
3.7.3.	Estrategia de crecimiento.....	59
3.7.4.	Estrategia de marca.....	60

3.8. Plan de mercadeo-Marketing Mix.....	61
3.8.1. Fidelización.....	61
3.8.2. Producto.....	65
3.8.3. Precio.....	74
3.8.4. Promoción.....	76
3.8.5. Plaza.....	83
3.8.6. Plan de capacitación.....	84
4. Presupuesto del plan/inversión.....	88
4.1. Presupuesto de la inversión.....	89
4.1.1. Capital de trabajo.....	90
4.1.2. Adecuación.....	91
4.2. Gastos.....	92
4.3. Financiamiento.....	95
Tabla 4.11 Tabla de Amortización.....	95
4.4. Flujo de caja proyectado.....	96
4.5. Justificación de la inversión.....	96
4.6. Recuperación de la inversión.....	98
5. Sistema de Gestión y monitoreo del proyecto.....	99
Conclusiones	
Recomendaciones	
Bibliografía	

## ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1.1 Matriz de producto, marca Henkel.....	2
Tabla 1.2 Matriz de productos, marca Bonacure.....	3
Tabla 1.3 Matriz de producto, marca Osis.....	4
Tabla 1.4 Análisis de la competencia.....	17
Tabla 1.5 Matriz de perfil competitivo.....	18
Tabla 1.6 Cuadro puntuaciones de análisis.....	19
Tabla 1.7 Matriz estratégica de factores internos.....	21
Tabla 1.8 Cuadro puntuaciones de medición.....	21
Tabla 1.9 Matriz estratégica de factores externos.....	22
Tabla 1.10 Rivalidad entre competidores.....	24
Tabla 1.11 Productos sustitutos.....	24
Tabla 1.12 Entrada de nuevos competidores.....	25
Tabla 1.13 Poder de negociación con clientes.....	26
Tabla 1.14 Poder de negociación con proveedores.....	26
Tabla 2.1 Target de aplicación según los objetivos.....	30
Tabla 2.2 Estratificación de los clientes.....	31
Tabla 2.3 Porcentaje de compra del cliente con cada distribuidor.....	34
Tabla 2.4 Razones de compra a los distribuidores.....	35
Tabla 2.5 Promedio de compra mensual de los clientes.....	36
Tabla 2.6 Importancia sobre las características de compra SusyRogel.....	37
Tabla 2.7 Calificación de la variable-Tiempos de entrega.....	38

Tabla 2.8	Calificación de la variable –Conocimiento del vendedor.....	39
Tabla 2.9	Calificación de la variable-Conocimiento del entregador.....	40
Tabla 2.10	Calificación de la variable –Respuesta inmediata.....	41
Tabla 2.11	Calificación de la variable –Promociones.....	42
Tabla 2.12	Calificación de la variable –Rapidez en resolver problemas.....	43
Tabla 2.13	Calificación de la variable –Asesoría del vendedor.....	43
Tabla 2.14	Calificación de la variable –Amabilidad.....	44
Tabla 2.15	Calificación de la variable –Precios.....	45
Tabla 2.16	Participar dentro del club de SusyRogel.....	46
Tabla 2.17	Beneficios que les gustaría recibir.....	47
Tabla 2.18	Sensibilidad a pagar más por un mejor servicio.....	48
Tabla 3.1	Calidad de servicio.....	61
Tabla 3.2	Análisis GAP.....	62
Tabla 3.3	Cuadro de premios.....	72
Tabla 3.4	Rango de premios.....	82
Tabla 3.5	Cronograma de actividades.....	86
Tabla 4.1	Presupuesto de la inversión.....	90
Tabla 4.2	Capital de trabajo y sus costos.....	90
Tabla 4.3	Adecuación y sus costos.....	91
Tabla 4.4	Gasto Enero-Activity Plan.....	92
Tabla 4.5	Gasto Febrero-Activity Plan.....	92
Tabla 4.6	Gasto Marzo y Abril-Activity Plan.....	93
Tabla 4.7	Gasto Mayo-Activity Plan.....	93
Tabla 4.8	Gasto Junio- Activity Plan.....	93
Tabla 4.9	Gasto Agosto, Septiembre, Octubre-Activity Plan.....	94

Tabla 4.10 Gasto de Marketing.....	94
Tabla 4.11 Tabla de Amortización.....	95
Tabla 4.12 Marketing ROI.....	97
Tabla 4.13 Recuperación de la inversión.....	98
Tabla 5.1 Gestión y monitoreo del proyecto.....	99

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS.**

Gráfico 1.1 Tasa de variación del PIB de las economías latinoamericanas.....	7
Gráfico 1.2 Contribución de las industrias a la variación trimestral del PIB.....	8
Gráfico 1.3 Pesos específicos por cada canal.....	9
Gráfico 2.1 Porcentaje de compra del cliente con cada distribuidor.....	34
Gráfico 2.2 Razones de compra a los proveedores.....	35
Gráfico 2.3 Promedio de compra mensual de los clientes.....	36
Gráfico 2.4 Importancia sobre las características compra hacia SusyRogel....	37
Gráfico 2.5 Calificación de la variable –Tiempos de entrega.....	38
Gráfico 2.6 Calificación de la variable –Conocimiento del vendedor.....	39
Gráfico 2.7 Calificación de la variable –Conocimiento del entregador.....	40
Gráfico 2.8 Calificación de la variable –Respuesta inmediata.....	41
Gráfico 2.9 Calificación de la variable –Promociones.....	42
Gráfico 2.10 Calificación de la variable –Rapidez en resolver problemas.....	43
Gráfico 2.11 Calificación de la variable –Asesoría del vendedor.....	44
Gráfico 2.12 Calificación de la variable –Amabilidad.....	45
Gráfico 2.13 Calificación de la variable –Precios.....	45
Gráfico 2.14 Participar dentro del club de SusyRogel.....	46
Gráfico 2.15 Beneficios que les gustaría recibir.....	47

Gráfico 2.16 Sensibilidad al precio.....	48
Gráfico 3.1 Macrosegmentación.....	54
Gráfico 3.2 Asignación porcentual de mercados en la provincia de Manabí....	56
Gráfico 3.3 Asignación porcentual de mercados en la provincia de Los Ríos...	57
Gráfico 3.4 Cubo estratégico.....	58
Gráfico 3.5 Modelo Molecular.....	66
Gráfico 3.6 Relación precio-calidad.....	75
Gráfico 3.7 Túnel de precios.....	76
Gráfico 3.8 Pirámide promocional.....	79
Gráfico 4.1 Ventas del año 2 011, provincias Manabí y Los Ríos.....	88
Gráfico 4.2 Gastos del 2 011 provincia de Manabí y Los Ríos.....	89

## **ÍNDICE DE FIGURAS.**

Figura 1.1 Organigrama actual.....	5
Figura 1.2 Ciclo de vida de la empresa SusyRogel.....	19
Figura 1.3 Matriz BCG.....	22
Figura 3.1 Matriz Producto-Mercado.....	60
Figura 3.2 Isologo de la campaña.....	70
Figura 3.3 Iconografía de cada premio/incentivo.....	70
Figura 3.4 Verso o parte delantera de la tarjeta VIP.....	71
Figura 3.5 Anverso o parte trasera de la tarjeta VIP.....	71

## **Glosario**

Comerciales de especialidad: Tipo de cliente que se dedica al expendio de productos de belleza capilar. Tipo de negocio donde los clientes buscan todo lo referente a la mujer, por ejemplo: Gloria Saltos.

Forecast: Herramienta que sirve para proyectar la cartera de productos en términos de unidades.

Peluquería A+: Tipo de cliente catalogado como cliente premium o elitista. Esta clasificación se le da en base a sus volúmenes de compra, tiempo en el mercado y posibilidad de crecimiento.

Peluquería A: Tipo de cliente catalogado como cliente medio. Esta clasificación se le da en base a sus volúmenes de compra, tiempo en el mercado y posibilidad de crecimiento.

Shampoo: Líquido para lavar el cabello, en español su nombre es: champú.

SPA: Establecimiento donde se reciben tratamientos corporales, faciales, y de aplicación para el cabello. Según la Real Academia de la Lengua, la palabra SPA proviene del latín: Salud a través del agua.

Word of mouth: o también llamada publicidad boca a boca. Es la publicidad generada por cada individuo y a su vez retransmitida uno a uno.

## Resumen Ejecutivo

SusyRogel es una empresa que se encarga de distribuir productos de belleza capilar, tiene 16 años en el mercado, vende marcas como: Konsil, Igora Vital, Igora Royal, Taft, Igora Intense, Igora Ten, Igora Absolute, Bonacure y Osis, entre otras. Comercializa en las provincias de Guayas, Manabí, Los Ríos y El Oro.

La oportunidad nació a partir de una conversación amistosa que tuvo el dueño de la empresa con su mejor amigo. Su inversión inicial fue de 7 000 000 millones de sucres comprando productos de la marca Rene Chardón en particular el líquido permanente, producto demandado en esa época ya que estaba de moda el cabello ondulado.

Actualmente las empresas de distribución no tienen un diferencial que marque la pauta, y no es la excepción con SusyRogel. Cada año las empresas de ésta industria tienen problemas con la migración de sus clientes, ya que ellos cambian de proveedor constantemente. Llega un proveedor que les ofrece un precio más bajo y el cliente no tiene reparo de cambiar su relación comercial así sea de años.

Sin embargo, la empresa tiene un atributo significativo que lo diferencia del resto esto es la especialización en los productos técnicos de belleza capilar, la fuerza de venta capacitada es un factor clave que lo diferencia de su competencia.

Pero los problemas sobre la deserción de los clientes son grandes y generan inconvenientes, es la razón por la cual se busca la implementación de un plan de fidelización para poder minimizar los problemas antes planteados.

Para la generación e implementación de dicho programa se necesita:

1. La creación de un programa de incentivos que lleve la acumulación de puntos, así como las ventas de cada producto y las variables de impactado a cada cliente.
2. La construcción de una sala técnica que permita reforzar conocimientos y ayude a fomentar el uso de los productos, en otras palabras para que empujen las ventas.

Todo programa de fidelización necesita motivar constantemente a sus clientes, por eso que se ha planteado las siguientes estrategias:

- Publicidad
- Promociones en venta
- Promociones para obtener más estrellas.
- Seminarios.
- Visitas técnicas.
- Telemercadeo.

Todos estos esfuerzos ayudarán al cumplimiento de las metas trazadas. Ejecutar un plan de fidelización con sus respectivos puntos de apoyo contribuirá a que la empresa pueda minimizar sus brechas, mejorando los niveles de calidad de servicio y fomentando la educación o aprendizaje en cada uno de los clientes.

Esto permitirá a SusyRogel tener un diferencial elevado con relación a su competencia, los clientes se darán cuenta de que empresa le entrega mejores beneficios en relación a sus expectativas.

Para la ejecución de este proyecto se necesita la adopción de un nuevo programa y la construcción de una sala técnica en la ciudad de Manabí, invertir en un terreno con una buena ubicación, comprar materiales de construcción, comprar implementos de peluquería y diseñarla bajo los estándares de las salas técnicas internacionales, conlleva a una inversión de \$ 78 010,50 dólares americanos.

Según la proyección hasta el quinto año de todo el plan de fidelización, la TIR de este es cercana al 28 % con un VAN de \$ 33 866,04 dólares, tomando en cuenta una TMAR del 17 %. Esto deja en cuenta que el proyecto es rentable y viable.

Mientras que en la optimización de los gastos de mercadotecnia retornará un 76 % mediante la vía de visitas técnicas y un 59 % mediante los seminarios. A nivel monetario retornará \$ 107,80 y \$ 18,61 dólares por cada cliente respectivamente.

Sobre el control del proyecto necesita analizar periódicamente los índices de gestión, ya que con aquello sabrán como se está desarrollando el mismo. Este control estará a cargo de cada responsable del departamento de mercadeo, sin embargo quienes tomarán las decisiones son los altos mandos.

## **Introducción**

Las empresas ecuatorianas poseen una visión tradicionalista ya que piensan solo en tener mayores ingresos, aumentar clientes e incrementar las utilidades.

Ésta visión la ven como la solución de todos los años, cuando el mercado está cambiando y los clientes son más exigentes. La forma de proceder limita sus capacidades y no vinculan a sus clientes, es por eso que Ecuador es un país sensible al precio.

En las empresas de distribución pasa absolutamente lo mismo, vender a grandes escalas o trabajar con mayoristas es la clave de éxito para ellos. Sin embargo mucho más de un precio está el servicio y más aún el servicio post-venta.

La gran mayoría de clientes están a la espera de nuevas cosas, nuevo retos y nuevas acciones, pero las empresas no hacen nada por aquello. Existen clientes que implícitamente y otros directamente necesitan cosas más complejas a un precio, o quieren el precio con un servicio ideal.

Por otro lado, la infidelidad de los clientes es enorme, ya que el distribuidor que le entregue los mejores precios, es el proveedor del momento. La infidelidad, deserción y la poca vinculación hacia la empresa son las variables de motivación para la realización del estudio.

## **Tema- Título del proyecto**

Plan de fidelización para la empresa SusyRogel en las provincias Manabí y Los Ríos período 2 013.

## **Antecedentes**

La Distribuidora SusyRogel se encuentra en una etapa de madurez en el mercado de peluquerías y comerciales de especialidad a nivel de la costa ecuatoriana, específicamente en las provincias de Manabí y Los Ríos, obteniendo parte de los objetivos que se trazaron al iniciar la empresa.

Durante los primeros años de existencia los resultados que obtuvieron iban acorde a los objetivos que se trazaron. Sin embargo la aparición de nuevos distribuidores y la utilización de nuevos canales de distribución por parte de los dueños de las marcas han provocado un decrecimiento sustancial para la empresa.

Por otra parte nos hemos percatado durante este lapso que los clientes tienen un comportamiento muy volátil en sus compras, ya que las realizan en base a quien tiene los precios más bajos del mercado.

A lo largo del tiempo muchos clientes se han ido y regresado como en otros casos no, éste síntoma es poco saludable para la empresa, en consecuencia existen clientes que si bien es cierto son sensibles al precio, estos necesitan ciertas cosas implícitas o ciertos elementos que no le ofrece un precio bajo.

Existen clientes con necesidades implícitas con falta de incidencia continua, éstos no solamente van atadas a un factor económico sino más bien al enriquecimiento cultural, tecnológico y académico.

Ante todo esto existe la gran urgencia de trabajar sobre una estructuración interna en base a una cultura con calidad de servicio y a un plan de fidelización que permita no solo brindar un excelente servicio sino más bien en fortalecer y/o estrechar las relaciones con nuestros clientes, siendo la primera opción como distribuidora de productos de belleza capilar.

### **A.-Justificación**

El Ecuador es un país en el que se comercializa bienes y servicios en base a precios, clientes y/o consumidores están en la búsqueda constante de productos con los mejores precios del mercado, es más, cuando existen productos especializados las negociaciones se enmarcan en: ¿Qué porcentaje de descuento adicional tengo?, ¿Cuánto pago, si mi compra la realizo al contado?, ¿No hay un precio más bajo?, etcétera. En ocasiones los clientes dejan a un costado las garantías, el servicio post-venta y los beneficios posteriores con tal de tener un mejor precio.

Éste comportamiento se da en casi todos los mercados, más aún en el de distribución de productos de belleza capilar. Quizás no sea culpa del consumidor sino de las empresas que durante muchos años han escogido una estrategia de precios, lo que no se dan cuenta es que aparte del precio existen variables como el servicio y servicio post-venta que pueden permitir una diferenciación y hasta incluso el incremento de los ingresos.

Existe una desatención, en el mercado de distribución, enorme que imposibilita la diferenciación, es más existe un grado de deserción de clientes muy elevado.

La falta de atención al servicio y no al precio es la razón por la cual del estudio, muchos clientes se van otros vienen, pero ¿Cuántos clientes se quedan con la empresa por un largo tiempo?, son muy pocos.

Los clientes están ávidos por recibir un excelente servicio, son las empresas que no lo brindan. El 100 % de las empresas de distribución se enfocan en el precio y no el servicio, lo que nos da como pauta para realizar un estudio en función a los diferentes atributos que se puede brindar antes, durante y después del servicio.

Gracias a una investigación empírica se pudo determinar que los dueños de peluquerías y comerciales de especialidad necesitan beneficios después de la venta, frases como: “Solo cuando quieren que les compre grandes cantidades me vienen a ofrecer seminarios, capacitaciones, talleres, etcétera”, o “Ya vienen con seminarios porque quieren vendernos algo”, éstas frases lo que nos llevan a pensar es que los clientes si se dan cuenta de las intenciones de sus proveedores “ vender sin importar el después”.

La deserción de clientes está en aumento, sin embargo las empresas no hacen nada por detener dicho indicador, entre un 15 % y 30 % anual clientes dejan sus proveedores en búsqueda de otros con el mejor precio (círculo vicioso creado por las empresas). Más costoso es recuperar un cliente que mantenerlo durante un tiempo prolongado.

El indicador de deserción para Susy Rogel en el año 2 010 fue del 18 % aproximadamente, se han buscado alternativas como por ejemplo: disminuir los precios, realizar promociones o brindar descuentos y no se ha logrado absolutamente nada, lo que hace falta es crear un programa de fidelización donde los clientes se sienta vinculados, seguros y felices. Un programa de relaciones donde el cliente no oscile la cabeza para la derecha ni para la izquierda buscando otros proveedores, es más que nos permita realizar una venta cruzada constante.

Algo curioso que se da en la empresa, es que siendo el segmento un nicho de mercado: peluquerías A, B o C, sus clientes no compran si no les dan promociones, descuentos o precios bajos. Sin embargo cuando se pregunta, ¿Estarían dispuestos a pagar un poco más por recibir capacitaciones, talleres o charlas empresariales? la respuesta fue un “sí”.

La búsqueda, el análisis y diseño de un servicio total permitirá vincular a los clientes y ese es el motivo de estudio, la fidelización es el resultado final de un

gran diseño de servicio. Creo que con un excelente servicio post-venta se puede llegar a aumentar los ingresos, disminuir la migración y mantener clientes satisfechos.

“La venta no termina con la colocación de mercadería en el punto sino en las manos del consumidor” (Pozo, Erick).

## **B.- Problemática**

Lo que se pretende es realizar una investigación que nunca se ha hecho en éste mercado, un estudio en base a cuáles son los elementos que permitirán fidelizar a los clientes. Es claro que actualmente los clientes compran en función del precio, pero también se reconoce que por un servicio posterior estarían dispuestos a pagar mucho más.

Por otro lado existen problemas de fondo, en el Ecuador no se ha realizado estudios de fidelización ni mucho menos una elaboración de un programa de fidelización con base a lo que el cliente necesita, simplemente se han realizado adaptaciones de planes externos por ejemplo: las aerolíneas con sus millas.

Para aquello, se realizará un análisis exhaustivo sobre el comportamiento del consumidor, estudiando el perfil del comprador, las razones por las que compra y situaciones por las que estaría dispuesto a pagar un precio más elevado. Es como realizar una especie de radiografía con el fin de conocer, aprender y entender al cliente.

Por otra parte, se estudiará la manera en como el cliente ve mejor el servicio, cual es la forma o la estructura del servicio, que tan importante es para el cliente tener un servicio post-venta.

Si bien es cierto existen limitaciones ya que no existen estudios similares que nos permitan tener una base de análisis tanto del cliente como del servicio, lo que pretendemos es realizar un estudio en base a:

- Comportamiento del consumidor
- Marketing de servicios
- Marketing relacional.

## **C.- Objetivos**

### **Objetivo General**

- Fortalecer las relaciones y estrecharlas con el fin de incrementar la tasa de retención de clientes y reducir la tasa de deserción.

### **Objetivo Específicos**

- Analizar los distintos niveles de lealtad en los clientes de Manabí y Los Ríos.
- Determinar la viabilidad del proyecto en el lapso de 5 años.
- Determinar la factibilidad del estudio en la distribución de productos de belleza capilar en la zona Manabí y Los Ríos.
- Mejorar la calidad del servicio al finalizar el proyecto.
- Incrementar las ventas en la provincia de Manabí al término del primer año.
- Aumentar la compra promedio de cada cliente año a año.
- Atraer clientes nuevos en el segundo año.
- Mejorar la tasa de retención al término de los 4 primeros años.

### **Resultados Esperados**

- Obtener niveles de lealtad de un 65 % como dato a priori.
- Conseguir una viabilidad del 85 % del proyecto.
- Obtener una estructura con variables que permitan fidelizar a los clientes.
- Reducir el índice de deserción al 5 %.

## **D.- Marco Teórico**

### **Comportamiento del consumidor**

#### **1. La actitud**

Según (Arellano Cueva, 1993) la actitud es “una idea cargada de emoción que predispone a un tipo de acción frente a un tipo de situación específica”. La actitud es la reacción que tiene el consumidor sobre alguna eventualidad en particular o sobre cosas u objetos.

El estudio de la actitud, sus elementos y su clasificación juega un papel importante en la toma de decisiones de los mercadólogos, ya que permite conocer la predisposición inicial de un consumidor, sus consecuencias y limitaciones. Los psicólogos vienen estudiando las actitudes desde el siglo XX, debido a que es una variable nueva en la ciencia del comportamiento del consumidor. Existe una brecha entre los estímulos y las respuestas, es decir un factor que determina las diferencias de comportamiento.

**Figura I.1 Transformación del esquema clásico**



En el esquema:



Fuente: Rolando Arrellano Cueva.

Éste factor se llama actitud, la actitud es la médula central entre un estímulo y una respuesta, el estudio minucioso nos llevará a determinar de mejor manera la razón de cada comportamiento.

En la definición de actitud se puede puntualizar tres elementos básicos: el conocimiento, la carga emocional y la acción.

### **Elemento cognitivo**

Según (Arrellano Cueva, 1993) éste elemento describe el conocimiento o la idea que posee el consumidor acerca de uno o varios atributos además de ir acompañado con las creencias del individuo. El elemento cognitivo posee dos características fundamentales:

- Conocimiento de la existencia del producto: Es tener el conocimiento previo sobre algo, sin embargo no se puede tener una actitud frente a algo que no se conoce.
- Conocimiento de las características del producto: Esta característica va mucho más allá que la primera ya que muy aparte de tener un conocimiento previo la comprensión adecuada es muy importante, es aquí donde el papel de la comunicación tiene que ser bien llevado,

debido a que un producto puede tener las mejores características del mercado pero si no se sabe comunicar el mensaje de nada va a servir

### Elemento afectivo

Según (Arellano Cueva, 1993) el elemento de la afectividad o motivacional, es aquel que va acompañado de una carga emocional mucho más que un conocimiento previo, si bien es cierto un acontecimiento puede traer actitudes positivas o negativas, es cierto también que algo que se conoce a primera vista puede traer emociones mucho más fuerte que algo que se conoce con tiempo de antelación.

Existen aspectos que se analizan en este elemento son:

- La afectividad es un continuo: La afectividad sobre un producto está dada por la extrapolación de emociones, es decir que las personas puede querer algo como no, o tener una actitud positiva como negativa.
- La afectividad hacia el producto en base a las características conocidas del producto: El consumidor tendrá una actitud en base a lo que conoce del producto, es por eso que la comunicación se la trabaja en base a las mejores características del producto ya que el destacar las cosas negativas puede disminuir el atractivo.
- Conflicto de fuerzas afectivas: Existe una suma algebraica realizada por el individuo, donde se destacan dos variables el aspecto físico y los preconceptos del producto. El individuo elegirá un producto con mayores cargas positivas es decir donde hayan elementos más agradables que desagradables, el consumidor optará por escoger el producto cuando pase lo contrario no lo elegirá.

**Figura I.2 Suma algebraica para la elección de un producto**



Fuente: Rolando Arellano.

## Elemento conductual

Según (Arellano Cueva, 1993) el elemento conductual es la predisposición que se tiene sobre un objeto. Se la puede interpretar como la intención de actuar de manera específica sobre algo.

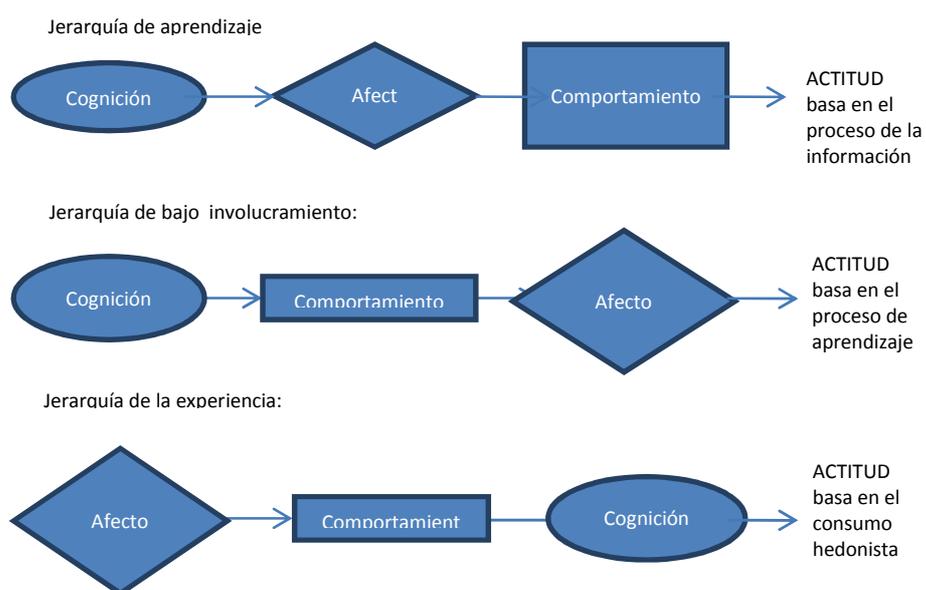
Este es el elemento asociado con la conducta o comportamiento hacia algo, las personas tienen a actuar en función a lo que conocen, es por eso que existe una predisposición para aquello.

Existe una diferencia entre predisposición e intención, a nivel conceptual son distintas.

“La predisposición es la tendencia interna a actuar, no necesariamente pensada o consciente”.

“La intención es la idea consciente de realizar una acción, aun cuando no se lleve a cabo”, Arellano (2002). Por otra parte existe un modelo ABC el cual nos sirve para conocer las interrelaciones entre saber, sentir y hacer, es cierto que las actitudes no se conocen en base a solo las creencias del individuo es por eso el estudio de éste modelo, el modelo significa Actitud, Behavior (comportamiento) y Cognición. Los elementos en mención pueden combinarse el uno con los otros, en consecuencia existe una jerarquización de efectos los cuales son:

**Figura I.3 Tres jerarquías de efecto**



Fuente: Michael Salomon.

Cada jerarquía posee una secuencia fija que permite llegar a una actitud, por ejemplo:

- La jerarquía de aprendizaje estándar: Se basa en un cúmulo de conocimiento sobre algún producto de interés, esto se da en función a las creencias o acontecimiento vividos. El individuo una vez analizada todas las alternativas pasa a tener un pequeño afecto y por ende a tener una conducta o comportamiento hacia aquel producto, el resultado de este proceso trae una actitud basada en el proceso de información.
- La jerarquía de bajo involucramiento: Esta jerarquía lo que pretende explicar es que el individuo primero posee una información sobre algo, luego se comporta en función a lo aprendido y como resultado final llega a tener cierta afinidad sea positiva o negativa, el resultado es una actitud basada en el proceso de aprendizaje.
- La jerarquía de la experiencia: Está jerarquía es una de las más complejas en crear ya que una marca puede generar afectividad teniendo tan solo un empaque llamativo o un diseño de producto muy estético, ésta jerarquía es una de las que más aporta a la fidelización de clientes, el resultado es una actitud basada en el consumo hedonista.

### **El principio de consistencia**

Los consumidores valoran el equilibrio que existe entre los pensamientos, sentimientos y conductas, y se sienten motivados a tener la uniformidad entre los elementos, según Salomon (1 997).

El principio de consistencia es un recordatorio importante de que las actitudes no se forman de la nada. Por otro lado existe la contraparte del principio, la disonancia cognoscitiva, que se da cuando una persona enfrenta inconsistencias entre lo que piensa o siente, sin duda no es una teoría 100% exacta ya que las personas se encuentran cada día enfrentando diferentes situaciones. Es por eso

que dicha teoría lo que fundamente es la incongruencia entre los elementos cognoscitivos como por ejemplo: una conducta, una observación del entorno o puede ser algo que la persona cree acerca de sí mismo.

Una vez analizada las actitudes no está demás analizar el comportamiento de las mujeres o el rol que desempeñan las mujeres dentro de la sociedad ecuatoriana.

A lo largo del tiempo se ha venido escuchando una fuerte corriente sobre la revolución femenina, y esto ha cogido bastante fuerza. Actualmente las mujeres desempeñan un rol diferente de hace 25 años, por ejemplo: mujeres realizando trabajos que hacen hombres como: taxistas o en algunos casos mujeres desempeñándose en puestos públicos.

La mujer ha cogido mucha fuerza con el pasar de los años, algunas han tenido que asumir el rol paterno también, además la falta de ingresos ha provocado que dejen las tareas domésticas y trabajen fuera de casa. En el hogar las actividades se comparten con el esposo, no es raro ver a un hombre haciendo las compras en un supermercado o en una tienda tradicional, en otros hogares trabajan papá y mamá ya que son los generadores de sustento de sus hijos.

Por todo lo mencionado es necesario evaluar que el mismo comportamiento a nivel país se produce a nivel mercado peluquerías, es notable ver mujeres dueñas de peluquerías, que realizan su trabajo día a día por buscar mejores ingresos para su hogar. En algunos casos se puede observar mujeres divorciadas o hasta incluso ver a sus esposos trabajando en las peluquerías.

## **Marketing Relacional**

### 1. Lealtad del cliente

Según (Alfaro Faus, 2004) los modelos de comportamiento del consumidor que se analizan son el punto inicial para estudiar los factores

que contribuyen directamente a generar la fidelidad con el cliente. La fidelización conlleva realizar un estudio siendo objetivo, observable y cuantificable, es por eso que se categorizan los principales 4 grupos:

- La fidelidad exclusiva.
- La fidelidad de más marcas al mismo tiempo.
- La fidelidad a más marcas alternadas.
- La infidelidad.

Sin embargo estas categorías traen un análisis de dos aspectos fundamentales, el primero se basa en el comportamiento de la fidelidad hacia una o más marcas caracterizadas a los niveles de sustitución y observación de los problemas relacionados con la medición estructural de la fidelidad.

El otro es una interpretación de la fidelidad mental, como resultado de la parte afectiva y la conducta fiel a una confirmación de la actitud positiva del cliente hacia el producto.

En un estudio realizado por Wind (1977) obtuvo que para tener una medición más estructural y condensada es necesario el desarrollo de una matriz que permita diferenciar los cuadrantes en donde un cliente aparece en función a dos variables: la intensidad de la satisfacción y la frecuencia de compra.

**Figura I.4 Algunas tipologías de fidelidad**



Fuente: Adaptado de Wind (1977).

En la matriz de tipologías de fidelidad se puede ver que por un lado existe una intensidad de satisfacción a la marca, que puede estar determinada por alta o bajo y otra variable llamada frecuencia de compra y está dada por: frecuente, recompra de marca y no frecuente. Esta matriz está conformada por 5 tipos de clientes:

1. Clientes habituales
2. Clientes fieles
3. Clientes ocasionales
4. Clientes infieles inaccesibles
5. Clientes infieles adquiribles.

En primer lugar se tiene al cliente habitual, este tipo de cliente es aquel que tiene una baja intensidad de satisfacción y una compra frecuente, son aquellos clientes que están a un cuadrante de ser fieles, sin embargo no están siendo satisfechos por la marca, es ahí donde el trabajo de la persona de relaciones debe estar ágil, ya que por algún motivo no están satisfechos y buscar el motivo será lo primordial, este es el grupo que tiene prospecto de ser un grupo fiel.

Por otra parte, los clientes fieles son aquellos que tiene una alta satisfacción de la marca con una compra frecuente, este grupo de clientes son los más cuidados por las empresas, ya que los esfuerzos por fidelizarlos son menores, más bien se realizan acciones que permitan seguir con el enamoramiento de la marca. Son los clientes que producen mayores ingresos y menores gastos para captar, recuperar o fidelizar.

A estos clientes por lo regular se los afilia a club o se les brinda beneficios exclusivos o privilegios.

En un tercer lugar, los clientes ocasionales son aquellos clientes que sus compras la realizan de una manera menos frecuente a los fieles sin embargo en ocasiones están satisfechos por la marca y en otras no.

Estos clientes son los denominados sensibles al precio ya que si su proveedor no les da los mejores precios, rápidamente se cambian a otro proveedor, es por eso la fragilidad en la satisfacción. Ellos están satisfechos por temporadas o a destajo.

En cuarta posición los clientes infieles inaccesibles, son aquellos que no tienen una compra frecuente y una baja intensidad en la satisfacción de marca, son los

clientes de la competencia que alguna vez compró a la empresa y nunca más regresó. Es el tipo de clientes que la empresa no debe esforzarse por recuperar mucho menos mantener, aquel grupo en el que no se hace ningún esfuerzo.

Por último los clientes adquiribles, son aquellos clientes con potencial de aumentar sus compras, si bien es cierto están satisfechos con la marca pero no realizan una compra frecuente, es probable que sea por la falta de conocimiento de los productos o por el poco interés del cliente.

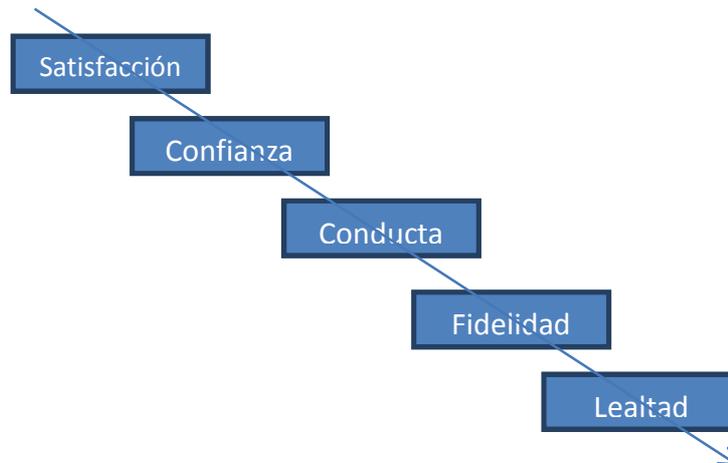
Este grupo lleva un poco más de tiempo cautivarlos sin embargo tiene el potencial de incrementar sus ventas y por ende los ingresos para la empresa. Esta matriz ayuda a conocer más a fondo los clientes, ya que una empresa existen todo los grupos mencionados, es importante reconocer, analizar, estudiar y planificar estrategias que permitan fidelizar los clientes.

El exhaustivo conocimiento del cliente ayuda a agruparlos y encasillarlos de mejor manera. Cada cuadrante conlleva una acción diferente, en unos casos acciones de mantenimiento en otros de recuperación y en otros acciones de reforzamiento.

Por otro lado una perspectiva secuencial del desarrollo de la relación explica que, las consecuencias de satisfacción y los antecedentes de relación traen la lealtad, fidelidad mental, conducta fiel, confianza y satisfacción.

Este modelo adaptado por Dick y Basu (1994), ayuda a reconocer las fases por las que pasa un cliente, para obtener como resultado final la lealtad, que previamente pasa por una satisfacción hacia el producto para luego creer en él y realizar compras repetitivas, la confianza conduce a una conducta fiel, es decir comportarse de tal modo que todo lo que la marca pregona y brinda, creerle para así tener una fidelidad mental y por ende concluir con la lealtad.

**Figura I.5 Perspectiva secuencial del desarrollo de la relación**



Fuente: Adaptado de Dick y Basu (1 994) y Olivier(1 999).

### **Selección de candidatos para marketing relacional**

Según (Alfaro Faus, 2 004) para la planeación de un programa de fidelización es necesario analizar, cuantificar y categorizar los clientes, lo que se busca son referentes en el sector, el cliente futuro, aquel que realizará ventas cruzadas constantemente, que estén dispuestos a establecer relaciones con la empresa y a colaborar con la misma.

Para esa evaluación se dispone de ciertas herramientas que permitan analizar los mercados en función al potencial de los clientes. En otras palabras son instrumentos de uso comercial, razonablemente válidos para medir el atractivo y posición de los clientes. Un candidato de marketing relacional deberá sobresalir por atractivo, por posición y por proyección, las variables a medir son:

- El tamaño.
- La facturación.
- Crecimiento.
- Valor futuro.
- Valor de referencia.
- Valor de innovación.
- Proyecto estratégico.
- Estabilidad.
- Liderazgo.

La finalidad es identificar clientes con estrategias que se ajusten a los recursos propios, se debería utilizar ciertos criterios que discriminen, en función a su ajuste el modelo de negocio. Los factores que determinan una posición son:

- La relevancia del cliente.
- La cuota del cliente.
- Rentabilidad.
- Satisfacción.
- Antigüedad.
- Incidencias.
- Complementariedad.
- Conocimiento.

Finalmente analizar los factores que nos ayudarán a evaluar la proyección, estos factores son:

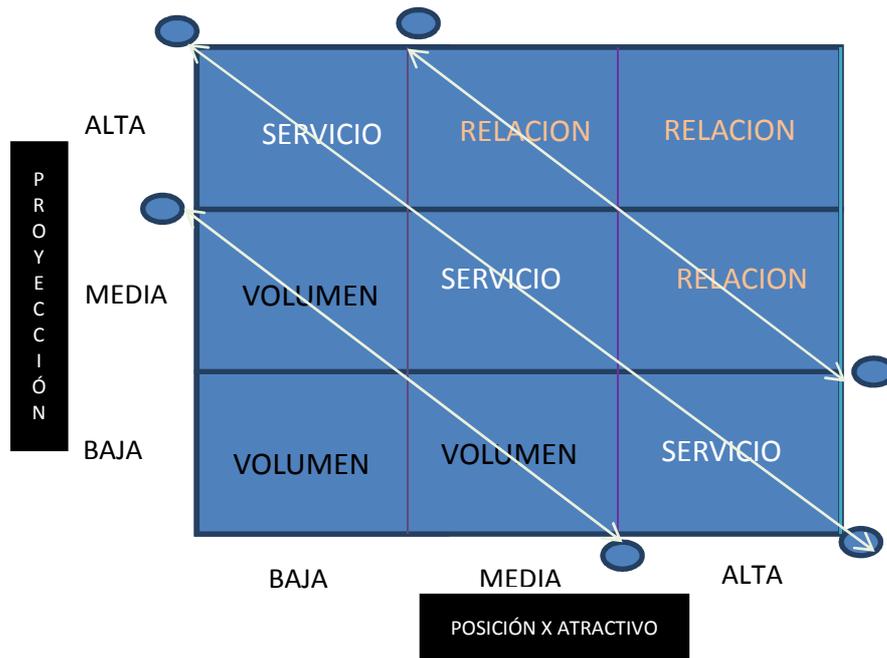
- Colaboración
- Experiencia
- Expectativas
- Vínculos sociales
- Actitud ante el cambio
- Competencia técnica

Es importante visualizar estos 3 factores porque con ellos se puede analizar y cuantificar a cada cliente, la cuantificación va a estar dado por los siguientes pasos:

1. Definir los factores que mejor explican cada dimensión
2. Ponderar la importancia
3. Definir el modelo de puntuación
4. Aplicar el modelo a los clientes seleccionados.

Esta cuantificación conlleva a obtener un número absoluto, que necesariamente deberá estar ubicado en la matriz de análisis de cartera de cliente.

**Figura I.6 Matriz de análisis de la cartera de clientes**



Fuente: Marketing Relacional, Manuel Alfaro Faus, pag. 57

El análisis se lo realiza en función a 3 variables: el atractivo, posición y potencial de colaboración, cuando se tenga un alto atractivo y posición pero escaso potencial de colaboración se recomienda gestionar para asegurar la satisfacción, visualizando el servicio con estrategias de retención.

Sin embargo si se posee un alto atractivo y posición relevante y un potencial, el cliente estará en la mejor posición para un programa de marketing relacional.

### **Marketing de servicios**

Los servicios son acciones, pasos y procesos, es la forma de administrar lo tangible ofreciendo un intangible. No hay forma que un producto se desligue de un servicio, en un caso es servicio al cliente y en otro servicio sin embargo las personas tienden a confundir. Por un lado el servicio al cliente lo proporciona todo tipo de empresa, sea tecnológica, de producción o de servicios. El servicio al cliente se lo proporciona para ayudar con el desempeño de los productos de la empresa, sin embargo el servicio es un conjunto de procedimientos administrativos, estratégicos y organizacionales que al ser agrupados brindan un intangible.

Existe el triángulo de marketing de servicios que muestra 3 grupos relacionados entre sí con el fin de desarrollar, impulsar y proporcionar los servicios.

**Figura I.7 Triángulo del marketing de servicios.**



Fuente: Adaptado por autor

Este triángulo nos ayudará a conocer todos los puntos en contacto que encierra a un servicio, en primer lugar el marketing externo, es cuando la empresa formula promesas a sus clientes en relación con lo que puede esperar recibir. Las actividades tradicionales de marketing como publicidad, las ventas, las promociones especiales y los precios. Además los empleados, la infraestructura, el diseño y el proceso del servicio sirven para comunicar las promesas.

Por otra parte el marketing interactivo, es la segunda parte del triángulo, donde toda promesa debe cumplirse, es el punto más crítico tanto para el cliente como para la empresa, ya que todo lo que se promete se debe cumplir, y en ocasiones el cliente pide más de lo que se ofrece.

Por último el marketing interno, que se enfoca en la posibilidad o lo posible del cumplimiento de las promesas. Para que los proveedores y los sistemas efectualicen el servicio deben de contar con habilidades, capacidades o destrezas que permiten prestar los servicios.

## Modelo de Aplicación

El modelo de aplicación se enfoca en tres pilares fundamentales: comportamiento al consumidor, marketing de servicios y marketing relacional.

**Figura I.8 Modelo de aplicación**



Fuente: Autor

Es importante conocer y realizar una radiografía sobre el cliente puesto que ayudará a la mejor toma de decisiones, elaborando estrategias óptimas y acciones eficaces. Sin duda conocer todo lo referente al cliente servirá de mucho ya que nos facilitará con la realización del proyecto. Conocer temas como actitud, sus elementos y jerarquías permitirá tener un panorama más amplio.

En consecuencia, es necesario elegir todas las vías que nos llevarán a la elaboración de un programa de fidelización ideal. Utilizaremos la jerarquía de experiencia, para trabajar, diseñar y establecerla en la empresa. Se buscará la creación de emoción en todos los escenarios de contacto con el cliente; en la entrega, cobranza, venta y servicio post-venta. Una vez conseguida las emociones, buscaremos atraer el comportamiento del cliente y finalmente pueda evaluar todas las alternativas existentes.

Además de diseñar el perfil de la mujer ecuatoriana, en particular el perfil de la mujer dueña de una peluquería, obviamente sin dejar a un costado el comportamiento de las nuevas tendencias sexuales. Estructurar el

comportamiento de las mujeres en función a variables como: núcleo familiar, eje del hogar y aporte en los ingresos de la familia.

La mujer, dueña de una peluquería, realiza trabajos muy forzados ya que trabajan horas y horas por cumplir con sus clientes y por tener mayores ingresos, hay casos de mujeres que descuidan a sus hijos u otras que los esposos cuidan de ellos.

Una vez analizado el comportamiento de la mujer, se procede a la realización o diseño del servicio desde todos los puntos en contacto. El diseño del servicio estará en función a las brechas que puedan existir, las diferentes perspectivas de marketing y a los servipanoramas.

Luego de realizar el diseño del servicio, lo que se buscará es crear un programa de fidelización que permita vincular y estrechar las relaciones con los clientes. Este programa se lo realizará, visualizando puntos como: matriz de clientes, tipos de fidelidad, quejas y esquemas de plan de fidelización

## **CAPITULO I**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL**

## **1. Análisis Situacional Actual**

### **1.1. Empresa: Reseña Histórica**

SusyRogel es una empresa que tiene aproximadamente 16 años en el mercado, se dedica a la distribución de productos de belleza capilar, marcas como: Henkel, Schwarzkopf, Recamier entre otras. Las provincias a las cuales se dirige son: El Oro, Los Ríos, Guayas (rural) y Manabí, su negocio se basa en la colocación de productos para el cabello a clientes como: peluquerías A, peluquerías A+ y comerciales de especialidad con marcas de estilo público y profesional.

Los inicios de la empresa se remontan a la década de los noventa, cuando en una conversación de amigos, Fernando (mejor amigo) del dueño le comentó sobre la oportunidad de distribuir productos de belleza capilar para la zona Costa del Ecuador, en especial la provincia del Guayas. En esos tiempos la situación económica para los dueños no era tan buena, por tal motivo decidieron emprender en aquel negocio, invirtieron aproximadamente siete millones de sucres en mercadería comprando litros de permanente debido a que en esos tiempos la moda de tener un cabello ondulado era enorme.

Como en toda empresa SusyRogel ha tenido altos y bajos, uno de los más significativos declives fue cuando un día menos pensando la marca con la que iniciaron decidió realizar por cuenta propia la distribución, pensando que así podían obtener mayores recursos y minimizar gastos.

Sin embargo poco después salió adelante gracias a las excelentes negociaciones con otras casas comerciales. La aparición de nuevos negocios ha afectado a la empresa, pequeños puntos de venta que han ido creciendo poco a poco para luego convertirse en distribuidores son las actuales amenazas del mercado. Según la visión de los dueños "Sabemos que nos falta mucho por crecer sin embargo es tiempo de cambiar, con estrategias innovadoras podemos llegar a recuperar, mantener y fidelizar clientes".

### **1.2. Misión**

Brindar un servicio de calidad con capacitación constante a todos nuestros grupos de interés, tanto al cliente externo como interno.

### 1.3. Visión

Ser una empresa líder en distribución de productos para en peluquerías y demás, convirtiéndonos en los distribuidores del conocimiento actual.

### 1.4. Cartera de Productos

Tabla 1.1 Matriz de producto, marca Henkel.

Matriz de Productos			
HENKEL			
	Variedad	Contenido	Imagen
Shampoo	Cabello Normal	200ml./375ml.	
	Cabello Rizo	200ml./375ml.	
	Todo Tipo Gloss	200ml./375ml.	
	Cabello Tinturado	200ml./375ml.	
	Cabello Seco R19	200ml./375ml.	
	Liso Asiático	200ml./375ml.	
	Nutrición y Reparación	200ml./375ml.	
	Anti-Graso	200ml./375ml.	
Acondicionador	Cabello Normal	200ml./375ml.	
	Cabello Rizo	200ml./375ml.	
	Todo Tipo Gloss	200ml./375ml.	
	Cabello Tinturado	200ml./375ml.	
	Cabello Seco R19	200ml./375ml.	
	Liso Asiático	200ml./375ml.	
	Nutrición y Reparación	200ml./375ml.	
	Anti-Graso	200ml./375ml.	
Crema para Peinar	Cabello Rizo	230ml.	
	Todo Tipo Gloss	230ml.	
	Cabello Seco R19	230ml.	
	Serum Alisador	230ml.	
	Nutrición y Reparación	230ml.	
Shampoo	Todo Tipo Gloss	15ml.	
	Cabello Rizo	15ml.	
	Liso Asiático	15ml.	
	Jojoba	15ml.	
	Anti-Graso	15ml.	
	Acondicionador		
Sachets	Todo Tipo Gloss	10ml	
	Liso Asiático	10ml	
	Jojoba	10ml	
	Crema para peinar		
Crema para peinar	Todo Tipo Gloss	10ml	
	Cabello Rizo	10ml	
Tratamientos	Tratamiento Nutritivo R19	290ml	
	Tratamiento Protección Color	290ml	
	Tratamiento Nutrición y Reparación	290ml	

Fuente: Autor.

Tabla 1.2 Matriz de productos, marca Bonacure.

<b>MATRIZ DE PRODUCTOS</b>				
<b>BC</b>				
<b>SUBLINEA</b>	<b>TIPO DE CABELLO</b>	<b>TECNOLOGÍA ESPECÍFICA</b>	<b>BENEFICIOS</b>	<b>IMAGEN</b>
BC REPAIR RESCUE	Para cabellos que han sido tratados en exceso, química o mecánicamente, apagados y sensibilizados, o bien gruesos y rebeldes.	Complejo de proteína CURA+.	Proteína esencial que repara el daño en la estructura interna del cabello.	
BC COLOR SAVE	Para cabellos tinturados, decolorados o con mechas.	Estabilizador de color. Protección UVA.	La estructura capilar está protegida de influencias externas. Además, protege de los rayos solares dañinos. Protege el cabello de posibles pérdidas de color.	
BC MOISTURE KICK	Para cabellos normales- ligeramente sensibles, secos, duros, frágiles, finos, rebeldes o rizados	Derivado de ácido hialurónico	Rehidrata y proporciona un equilibrio perfecto en la hidratación para cabellos ligeramente sensibles, secos, gruesos o rizados.	
BC HAIR & SCALP	Para todo tipo de cabellos y diversos problemas del cuero cabelludo.			
HAIR GROWTH	Para pérdida de cabello y cabello fino.	Taurina+queratina tartrate+equinácea.	Estimula el crecimiento del cabello y aumenta la densidad de cabello de forma eficaz	
DANDRUFF CONTROL	Para cuero cabelludo con caspa.	Piritona de zinc. Extracto de hierba de limón.	Purifica y elimina la caspa del cabello y del cuero cabelludo, impidiendo su reaparición.	
DEEP CLEANSING	Para cabello con tendencia al exceso de grasa	Sistema de limpieza. Extracto hoja de menta.	Limpia el cabello y el cuero cabelludo para eliminar la grasa y restos de productos. Preparar el cabello y el cuero cabelludo antes de aplicar.	
				Fuente: AUTOR

Tabla 1.3 Matriz de producto, marca Osis.

MATRIZ DE PRODUCTOS									
OSIS									
NIVELES DE CONTROL	ESTILO			TEXTURA			ACABADO		
	LISO	RIZADO	VOLUMEN				BRILLO	FIJACIÓN	
1 CONTROL SUAVE			 HAIRBODY	 SHAPE	 DUST IT	 BUFF	 MAGIC GLOSS	 SPARKLER	 ELASTIC
2 CONTROL MEDIO	 SOFTN'ST RAIGHT	 CURL ME SOFT		 4-PLAY	 MESS UP				 FREEZE
3 CONTROL FUERTE	 FLATLINER	 TWIN CURL	 GRIP	 G.FORCE	 THRILL				
4 CONTROL ULTRA FUERTE				 GELASTIC	 FLEX WAX				
						Fuente:	AUTOR		

### 1.5. Objetivos Organizacionales

- Crear un excelente ambiente de trabajo.
- Satisfacer las necesidades de nuestro cliente interno un 75 % en el segundo año.
- Buscar la sinergia de los miembros de la organización.
- Asignación exhaustiva de puestos de trabajo en relación a las competencias de cada colaborador.
- Minimizar las brechas existentes en el servicio.
- Incrementar las ventas en un 15 % año a año.
- Aumentar las provincias atendidas de 4 a 6 hasta el segundo año.

## 1.6. Valores

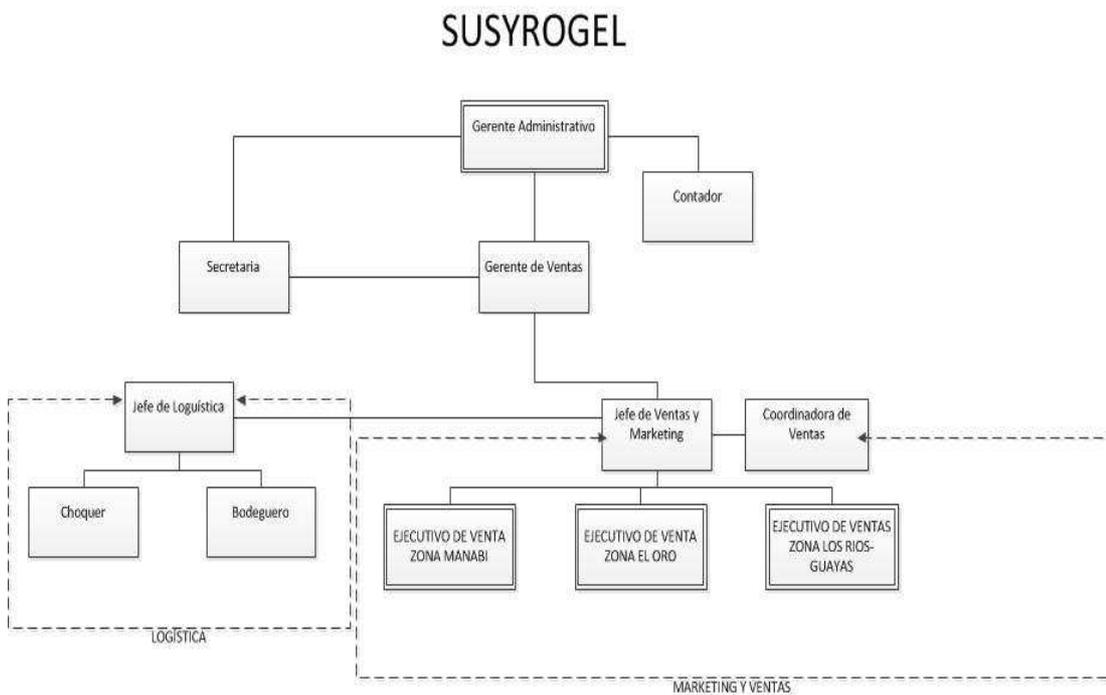
**Pro-actividad:** En SusyRogel buscamos dar una solución inmediata al problema detectado, no nos centramos en resolver un problema sino en evitar el futuro problema con soluciones inteligentes.

**Responsabilidad:** Cumplir a cabalidad todo lo que el cliente requiere, tratando de reducir demoras, entregando el producto a tiempo con las cantidades exactas requeridas.

**Trabajo en equipo:** Sabemos que el trabajo en conjunto nos llevará a cumplir nuestros objetivos de forma eficiente, es por eso que en SusyRogel trabajamos en equipo con el fin de llegar a satisfacer mejor al cliente y a nosotros.

## 1.7. Organigrama

Figura 1.1 Organigrama actual.



Fuente: Autor.

### 1.7.1. Funciones Departamentales

Departamento de Ventas y Marketing

- Validar el trabajo de la fuerza de venta.
- Analizar reportes de visita, en cuanto a cantidad y necesidad.

- Otorgar promociones mensuales a los ejecutivos de ventas.
- Realizar Forecast o proyecciones mensuales.
- Diagramar promociones a corto plazo, cada 3 meses.
- Diseñar programas internos como capacitaciones, incentivos o actividades.
- Visita de clientes con barreras en la compra.
- Coordinar los días de entrega de mercadería junto con el Jefe de Logística.
- Diseñar futuros planes de fidelización.
- Análisis de tendencias en ventas y la asignación de cuotas.
- Realizar promociones dirigidas a puntos de venta específicos.

#### Departamento de Logística

- Coordinar los días de entrega de mercadería junto con el Jefe de Ventas.
- Análisis bimensual de los productos que tiene mayores rotaciones que otros.
- Observar la entrega de pedidos a tiempo con un máximo de 5 días.
- Cobrar las facturas por vencer o vencidas.
- Asignar presupuestos para gastos de transportación.
- Recibir la mercadería de los diferentes proveedores.
- Planificar hora y fecha de recepción de mercadería.

#### Departamento de Contabilidad

- Realizar roles de pago.
- Analizar los cierres de mes.
- Pago a proveedores.
- Pago a los empleados

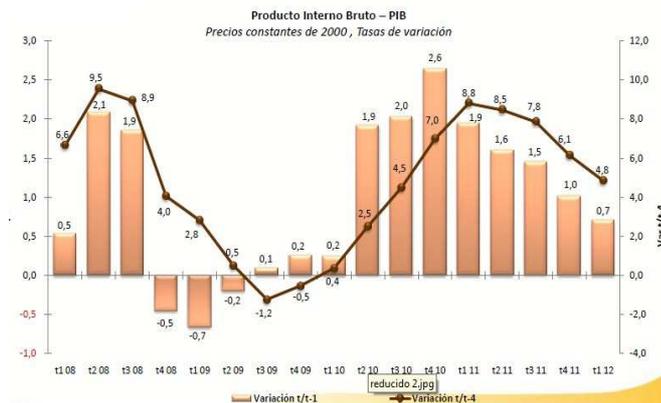
- Transacciones diarias.
- Prorratear gastos.
- Hacer balances semestrales.

## 1.8. Análisis del Macroentorno

### 1.8.1. PIB

El producto interno bruto (PIB) es el indicador de bienestar, que nos permite conocer el crecimiento de un país en un período determinado. El Ecuador, para el primer trimestre del año 2012, obtuvo un incremento del PIB, según datos del Banco Central “El PIB del Ecuador incrementó en 0,7 % en relación al trimestre anterior y con relación al primer trimestre del año 2011, obtuvo un crecimiento del 4,8 %”.

Gráfico 1.1 Tasa de variación del PIB.

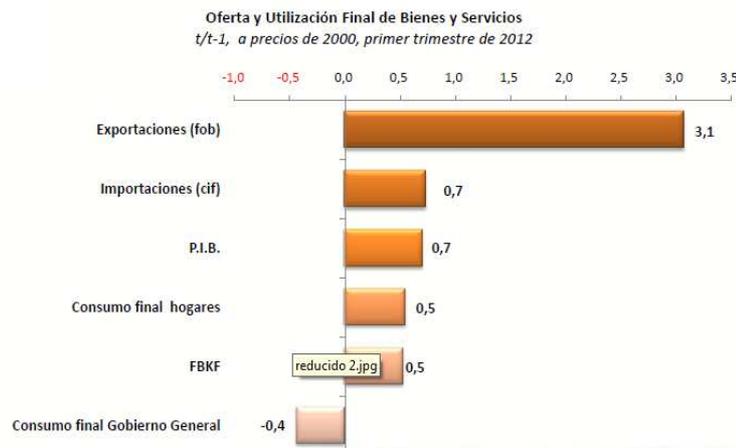


Fuente: Banco Central del Ecuador.

Por otro lado, es necesario visualizar cuales fueron las industrias que aportaron de mejor manera al crecimiento del PIB, la industria que más aportó fue: exportaciones

Éste indicador beneficia al Ecuador y más aun a las industrias que aportan mayoritariamente, ya que con un incremento del PIB se concluye que la producción de un país está mejorando y por ende los productos están siendo demandados por los consumidores.

Gráfico 1.2 Contribución de las industrias a la variación trimestral del PIB.



Fuente: Banco Central del Ecuador.

### 1.8.2. Inflación

La inflación es un estadístico que se lo mide en base al índice de precios al consumidor, según el Banco Central del Ecuador, para el mes de Junio del 2 012 la inflación mensual fue de 0,18 %, además una inflación acumulada de Enero-Junio del 2 012 de 2,4 %, por otro lado para el mismo periodo Enero-Junio del 2 011 la inflación fue 2,78 %, es decir que ha existido una disminución moderada en cuanto a la inflación en dicho periodo.

### 1.8.3. Aspectos Socio-Cultural

La moda es cambiante en todos los ámbitos, cambia la manera de vestir, estilos de vida y estilos en el cabello, por eso “la moda” se considera una variable importante dentro del análisis al consumidor. Si bien es cierto las mujeres (consumidor final) no es el cliente directo de la empresa, no está demás analizar al cliente del cliente SusyRogel.

Actualmente en el Ecuador la mujer desempeña un papel muy importante tanto intrafamiliar como interfamiliar, el cambio generacional ha provocado en la mujer una preocupación más significativa por el cuidado de su apariencia física, en especial por el cuidado de su cabello.

En Ecuador existen comportamientos distintos entre regiones, por ejemplo: la mujer costeña por sus características naturales de ser una mujer amiguera, amable, extrovertida, etcétera, tiende a adquirir muchos más productos de belleza capilar que la mujer serrana. Sin embargo la ocupación de mujeres serranas en cargos públicos obliga a que estén mejor vestidas, arregladas,

preocupadas por su apariencia capilar, según Henkel Ecuatoriana en Ecuador tanto la mujer de la costa como de la sierra son propensas al uso de productos para el cabello.

Por otro lado, la mujer es un ser humano novelero realiza las compras por impulso, cuando asiste al supermercado y observa un producto llamativo ya sea por envase, precio o promoción ella rápidamente lo compra, según datos del IPSA” El 30 % de las compras de shampoo son realizadas en el autoservicio”.

Gráfico 1.3 Pesos específicos por cada canal.



Fuente: IPSA Group.

Adicional a esto el Ecuador está lleno de gente emprendedora, luchadora, personas con ganas de salir adelante que buscan la forma de generar mayores ingresos en sus hogares. En consecuencia las personas buscan emprender en cualquier tipo de negocio sin importar la categoría o industria a la cual pertenezca.

#### 1.8.4. Aspectos Tecnológicos

Las acciones tecnológicas influyen en el progreso de un país, el gran impacto tecnológico ha permitido que las empresas utilicen vías de comunicación más efectivas. Aunque en algunos casos la sobre utilización ha traído grandes consecuencias.

Los proveedores de SusyRogel elaboran productos con un alto grado de tecnología, es por eso que requiere de una capacitación continua, por ejemplo: El tratamiento para alisar el cabello (Strait Therapy) se introduce por la fibra capilar con el fin de dejar una fibra más lisa, éste y los demás productos son elaborados bajo un minucioso y exhaustivo proceso tecnológico.

Año a año introducen más de 10 productos promedio, en ocasiones extendiendo líneas y en otras introduciendo nuevos productos, según Henkel con su división Schwarzkopf.

La tecnología dentro de SusyRogel ha contribuido de excelente manera ya que han podido acortar los tiempos de entrega, gracias al envío diario de los pedidos por correo electrónico. Antes la forma de trabajar era por valija, cada 2 o 3 días envían los pedidos es por eso los retrasos eran continuos.

#### **1.8.5. Aspectos Políticos-Legales**

El Ecuador vive a diario un sinnúmero de situaciones coyunturales que afectan de manera directa o indirecta a la sociedad en general. En estos momentos problemas como el paro de transportistas, reformas en los aranceles a los productos tecnológicos y control en la importación de vehículos o llantas, contribuyen a la existencia de nuevas leyes o nuevas reformas.

El paro de transportistas afecta de manera particular a todas las empresas multinacionales que traen productos por Colombia, más aún a los proveedores Henkel y Schwarzkopf. Por citar un ejemplo, a finales de Octubre del 2 011 se suscitó una paralización y se calculó una pérdida diaria de un millón de dólares, según Guillermo Pozo, Presidente de la Asociación de Transporte Pesado del Ecuador.

El Presidente de la República, Rafael Correa, anunció un diálogo con el Presidente de Colombia, Juan Manuel Santos. Según (Letamendi, 2011) Rafael Correa dijo que “la medida de los transportistas colombianos que impiden el paso de los ecuatorianos rompe con la normativa de la CAN y las normas de hermandad y buena vecindad entre las dos naciones”.

Ésta paralización afecta indudablemente a la empresa, ya que al momento de despachar y facturar un pedido, éste no va completo creando así un problema para al cliente y a su vez para el cliente final. Es una cadena con problemas y pérdidas en los ingresos.

#### **1.9. Análisis de competencia**

La competencia como en todos los campos es muy diversa, cada cierto tiempo aparecen y desaparecen más competidores unos con estrategias desequilibrantes y otros con estrategias sólidas. Se considera que SusyRogel tiene dos tipos de competencia:

Competencia directa:

- Distribuidores de productos de belleza capilar.

- Empresas con canales de distribución propios.

Competencia indirecta:

- Re corredores (visitadores puerta a puerta-agentes intermediarios).
- Puntos de venta.

### 1.9.1. Competencia Directa

#### DIFARE



Es un conjunto de empresas ecuatorianas, que durante 20 años, se han dedicado a desarrollar el mercado farmacéutico en el país especializándose en la distribución y abastecimiento de productos para las farmacias del país.

#### Características

Las zonas donde Difare se dirige son: región Costa y Sierra del Ecuador. El desempeño como empresa donde más conviene analizar es: Región Costa.

- Tiene cadenas de farmacias que le permiten tener una mayor cobertura y penetración de clientes (500 farmacias en todo el país).
- Distribuye una diversidad de marcas de las cuales son competencia directa de los productos que vende SusyRogel, por ejemplo: René Chardón, Otelo, Henkel.
- El posicionamiento que posee Difare es de una empresa enfocada a farmacias, aquello es una característica positiva ya que el mercado de Susy Rogel se enfoca a peluquerías.
- Los plazos de crédito son de 45-60 días.
- Poseen promociones mensuales muy cambiantes.
- Las farmacias poseen una atención al cliente relativamente buena.
- El trabajo con los proveedores es el siguiente: productos que tiene mayor rotación venden, caso contrario los eliminan de la cartera de productos.
- Tienen un gran poder de negociación, debido a que es una organización muy grande además de poseer puntos de venta en casi todo el país.

- Venden productos de consumo masivo y farmacéuticos.
- Trabajan con un sistema de inventarios, que les permiten tener con exactitud el stock de cada una de las farmacias y de esa manera librarse de un quiebre de stock y por ende minimizar la pérdida de ingresos.
- Difare es una empresa que a nivel publicitario no pauta como marca institucional, sino como marca Cruz Azul, la publicidad que realiza es dentro del punto de venta, aunque algunas veces pautan en medios masivos.

La modalidad de las promociones es la siguiente: ellos realizan una alianza entre cruz azul y las marcas productoras estableciendo promociones dirigidas como: descuentos y/o cupones, tratando de incentivar la compra de alguna marca en particular con el fin de incrementar la rotación de la misma.

Como marca institucional, Difare pauta mucho en revistas como MARKKA o en semanarios de publicidad de la revista VISTAZO. La imagen que proyecta La farmacias cruz azul es de una empresa sólida, rentable y sostenible debido a que en cualquier parte del Ecuador existe una.

Es probable que tenga un excelente nombre debido a que contrapone al nombre Cruz Roja, entidad sin fines de lucro encargada de ayudar con donaciones de sangre y otros servicios adicionales. Si se analiza el slogan (Siempre a tu alcance), se puede establecer que ha sido estructurado acorde a la estrategia de distribución que se plantean.

Por otro lado la infraestructura de sus locales van muy acorde a su imagen, un color azul acorde a su isologo combinado con un color blanco que denota tranquilidad. Otra vía de comunicación es la página de internet [www.farmaciascruzazul.com](http://www.farmaciascruzazul.com), en ella lo que se muestra es información acerca de las farmacias, ubicaciones, productos y ofertas. No es una página que te permite interactuar con el cliente sino más bien es una página informativa.

### **Estrategia competitiva**

Difare trabaja con una estrategia de bajo costo, además de tener una extensa gama de productos con líneas y sub-líneas (11.000 productos).

Lo favorable para SusyRogel es que la estrategia de Difare no es la misma además el mercado al cual se dirige tampoco es el mismo mientras Difare se

enfoca a un mercado de farmacias y ciertos comerciales, SusyRogel se enfoca netamente a peluquerías y a ciertos comerciales de especialidad.

Un segundo competidor importante llamado JUAN DE LA CRUZ, realiza la misma estrategia de DIFARE: precios bajos, diversidad de productos y se enfoca a un mercado generalista mas no específico.

## **JUAN DE LA CRUZ**

### **Características**

- Al igual que difare posee una diversidad de marcas distribuyendo productos de consumo masivo como de peluquerías.
- Plazo de pago es de 30 días y al contado.
- Posee líneas de producto tanto de consumo masivo como de productos capilares.
- Se dirige a un segmento de mercado detallista, es decir que sus esfuerzos están dirigidos a tiendas o comerciales de especialidad que representen cantidades de ingresos muy significativas por tal razón tiene un poder de negociación alto con ese tipo de clientes.
- Posee una fuerza de ventas muy amplia.
- Se desarrolla en el mercado de la región costa.
- No atiende a un segmento de mercado (peluquerías).
- Posee un gran conocimiento en el mercado detallista (tiendas).
- La fuerza de ventas no es capacitada al ser generalista no se capacitan en productos de belleza capilar.
- No posee un poder de negociación alto con las peluquerías.
- Falta de claridad en los precios, es decir cuando a un cliente le llega el producto con su respectiva factura no están claros los precios, tienden a confundir mucho ya que colocación descuentos y bonificaciones. Lo que a la larga genera un enredo para el cliente.
- Falta de atención al cliente.
- Los tiempos de entrega son excesivos hasta 7 días.
- No poseen convenios que les permitan fidelizar a sus clientes.
- Precios bajos en algunos productos.

## **Estrategia competitiva.**

La estrategia con la que trabaja Juan de la cruz es de bajo costo, brindando precios bajos para sus clientes llegando a un segmento de mercado amplio sin especialidad, es decir venden a tiendas, comerciales, bazares, etcétera. Al igual que Difare este negocio se enfoca a un segmento no específico, por lo que es favorable para SusyRogel.

## **JAMSA**

### **Características**

- Posee la misma estrategia de Difare; estrategia de bajo costo.
- Se dirige a un mercado reducido a nivel geográfico, solamente se enfocan a la provincia del guayas.
- Otorgan un plazo de crédito no mayor a 30 días.
- Tiene mayor poder de negociación con tiendas y comerciales.
- No se dirigen al mercado de peluquerías.
- No capacitan a su fuerza de ventas en temas relacionados al cabello.
- Muy poco tiempo enfocado en el mercado de peluquerías (2 años).
- Se especializa en sachetería, es por eso que se dirige al segmento de tiendas.
- No realizan publicidad.

## **COHERVI**

### **Características**

- Al igual que Difare trabaja con una estrategia de bajo costo.
- Plazo de pago 30 días.
- Se enfoca a peluquerías de una manera intermitente, que afecta en cierto modo a SusyRogel.
- Con los proveedores tiene una mayor negociación en productos como: sachet.
- Posee una fuerza venta muy numerosa.
- Los tiempos de entrega son tardíos de 4 a 5 días.

- Venden un surtido de productos muy amplio, no se especializan ni en productos de consumo masivo ni en productos de belleza capilar.
- Su grupo objetivo son las tiendas, minimarkets y comerciales de especialidad en ocasiones atienden a peluquerías pero no es el cliente que desean a futuro.
- No realiza publicidad.

## **DIPROBE**

### **Características**

- Sus acciones de mercadeo lo realizan en un mismo territorio (provincia El ORO).
- Tiempos de entrega son rápidos, al día siguiente como tiempo máximo.
- Tiene mayor negociación con peluquerías.
- Tiene una trayectoria de aproximadamente unos 10 años.
- Un conocimiento extenso de las peluquerías y comerciales en la provincia El Oro.
- Se direcciona al mismo mercado de la empresa.
- Posee una fuerza de venta limitada.
- Expenden productos que guardan una estrecha relación entre ellos (productos de belleza capilar).
- El grupo objetivo es el mismo de SusyRogel.
- No posee una atención al cliente especializada.
- Solo se enfocan en las ventas más no en servicios adicionales.
- No existe un servicio post-venta.
- No invierte en publicidad.

### **Segmento**

El segmento al cual se dirige este distribuidor es: peluquerías+ A y A, con un nivel socio económico medio típico y medio alto.

### **Estrategia competitiva.**

Se basa en una estrategia de diferenciación, puesto que la idea de brindar un excelente servicio es la meta a seguir. Pese a que en ocasiones no se da tal servicio ya que no logra plasmar un excelente trato con su cliente.

### **1.9.2. Empresas con canales propios**

De alguna manera las acciones de mercadeo y comercialización de las empresas que cuenta con canal de distribución propio inciden en los movimientos estratégicos de los distribuidores, por tal motivo es necesario analizar y puntualizar las características de estas empresas.

#### **Características**

- Poseen una fuerza capacitada en relación al producto que producen.
- Tienen una mayor capacidad financiera y productiva.
- Poseen una cartera de clientes establecida.
- Realizan alianzas con empresas de logística, que alguna manera realizan el trabajo de entrega.
- Estas empresas de logística entregan el producto de una forma eficaz pero en lo que fallan es el servicio post-venta y por ende afectan a la marca.
- El no tener un servicio especializado, hace que las marcas que los contratan no tengan un valor agregado.
- Las empresas de productos de belleza capilar dejan los clientes a manos de las empresas de logística.
- En el caso de existir un problema con estas empresas, aquello produce un word of mouth negativo.
- No poseen el control de los clientes a nivel de necesidades y deseos.
- No conocen a mayor profundidad a sus clientes.
- Si realizan convenios de compra a largo plazo.
- No existe una estrategia de precios, el mismo precio del distribuidor es casi el mismo que le dan al punto de venta.
- No tiene convenios de exclusividad y si los tienen no respetan los espacios de sus distribuidores.
- Capacitan máximo una vez al año a sus clientes.

### **1.9.3. Competencia Indirecta**

Puntos de venta y re-corredores

A medida que ha pasado el tiempo este tipo de negocios va cogiendo fuerza y por ende tienen la visión de convertirse en competencia directa de SusyRogel, debido a que su finalidad es distribuir.

## Características

- Poseen un espacio físico donde acuden los clientes.
- No poseen una fuerza de ventas.
- Rara vez realizan ventas como distribuidores.
- Cantidades de compra son altas por lo que poseen una mayor negociación con sus proveedores.
- Proyección a convertirse en distribuidores.
- Dentro del punto de venta no se siente un servicio de calidad, los clientes acuden a los establecimientos por los precios bajos que poseen.
- No tienen costos de distribución.

A continuación se detallará un cuadro de análisis en el que se condensarán todas las variables más homogéneas de cada competidor, teniendo como objetivo principal la uniformidad del análisis. Además se manifiesta que todas las características detalladas fueron descritas en base a los análisis anualizados que fueron entregados por los propios proveedores de la empresa.

Tabla 1.4 Análisis de la competencia.

Análisis de la competencia				
Factores	Distribuidoras		Productoras	
	Difare	Juan de la cruz	Alfaparf	Loreal
Producto	Diversidad de productos	Diversidad de productos	Productos especializados para peluqueros	Productos especializados para peluqueros
Precio	Estrategia de bajo costo	Estrategia de bajo costo	Estrategia de precio alto	Estrategia de precio alto
Plaza	Más de 500 farmacias en todo el país	Flota de camiones propia	tercerizan la entrega	tercerizan la entrega
Promoción	Mensual compartidas con las marcas fabricantes, en el punto de venta	No realiza promociones puntuales, sino mas bien descuentos directos o rebajas.	Promociones de productos adicionales.	Promociones de productos adicionales.
Fuerza de venta	Reducida	Amplia (15 vendedores)	Reducida	Reducida
Posicionamiento	Farmacia	Consumo	Empresa de excelente productos de colorimetría	Empresa de excelente productos de cuidado
Crédito	45-60 días	30 días	60 días	60 días
Atención al cliente	Buena	Regular	Regular	Regular
Poder de negociación con proveedores	Alto	Alto	No existe	No existe
Plan de fidelización	Programa de inventarios	Ninguno	Ninguno	Ninguno
Publicidad	Página web, pauta en revistas	Ningún tipo de publicidad	Publicidad en las peluquerías: microperforados, brandeo interno, exhibidores	Publicidad en las peluquerías: microperforados, brandeos internos, exhibidores
Marcas	farmacéuticas	consumo masivo	peluquería	peluquería

Fuente: Autor.

**Conclusión:** El nivel de competencia es alto, es decir existen una gran cantidad de competidores enfocados a un mismo mercado, sin embargo las estrategias de las empresas no son innovadoras sino que todas guardan una misma línea (precios bajos). La peluquería es un nicho de mercado desatendido poco valorado, es un mercado sin explotar (océano azul), donde los esfuerzos de la empresa deben ser constantes. Es un grupo objetivo que necesita ser escuchado, conociéndolo un poco más se podrá elaborar estrategias que capten la atención, satisfagan las necesidades y fidelicen sus compras.

### Matriz de perfil competitivo

Tabla 1.5 Matriz de perfil competitivo.

Matriz de Perfil Competitivo									
Factores de éxito	Juan de la Cruz			SusyRogel			Cohervi		
	Peso Específico	Calificación	Ponderación	Peso Específico	Calificación	Ponderación	Peso Específico	Calificación	Ponderación
Participación en Cobertura	0,25	4	1	0,25	3	0,75	0,25	2	0,5
Posición Financiera	0,1	4	0,4	0,1	3	0,3	0,1	3	0,3
Competitividad de precios	0,15	3	0,45	0,15	3	0,45	0,15	3	0,45
Lealtad de los clientes	0,25	2	0,5	0,25	2	0,5	0,25	2	0,5
Calidad en el servicio	0,25	1	0,25	0,25	2	0,5	0,25	1	0,25
	1,00		2,6			2,5			2

Fuente: Autor.

Según la matriz de perfil competitivo, el competidor que ha obtenido el mayor puntaje es Juan de la Cruz (2,6), aquella empresa posee 2 factores con puntuaciones muy altas: participación en cobertura y posición financiera. Sin embargo SusyRogel es la empresa con el segundo valor más importante (2,5) esto se debe a las variables con mayor peso; participación en cobertura, posición financiera y competitividad en los precios.

Por otra parte los factores lealtad de los clientes y calidad de servicio son las variables con menor calificación para las 3 empresas, aunque para SusyRogel son dos factores que tienen una calificación regular.

Pese a que la empresa ocupa el segundo lugar, ésta tiene una puntuación por encima del promedio normal (2), utilizando una escala de 1-4, siendo 1 el valor con la pésima calificación y 4 el valor con una excelente calificación. A continuación la tabla de medición:

Tabla 1.6 Cuadro puntuaciones de análisis.

Cuadro de puntuaciones	
Calificación	Detalle
1	Pésimo
2	Regular
3	Bueno
4	Excelente

Fuente: Autor.

## 1.10. Análisis Estratégico Situacional

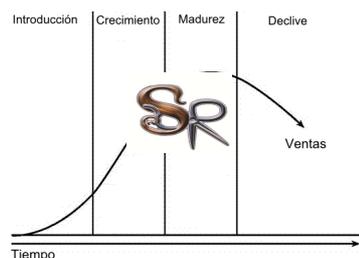
### 1.10.1. Ciclo de Vida de la Empresa

La etapa en la que se encuentra la empresa es madurez, debido a su experiencia en el mercado, años de trayectoria y el conocimiento personalizado de cada uno de los clientes. Para estar en esta etapa es necesario conocer y proyectar estrategias que permitan reposicionar a la empresa, para que no caiga en una etapa de declive que lleve a la pérdida de clientes, ventas y ganancias. En esta etapa lo que se debe buscar es la creación de estrategias innovadoras que permitan a la empresa reposicionar y por ende tener mejores ingresos.

La utilización de las mejores herramientas y la forma de cómo se arme un paquete atractivo para el cliente va a determinar el éxito de la organización.

La empresa tiene dos opciones; la primera es buscar tácticas de mercadotecnia que permita prolongar y extender el ciclo de vida y la segunda es diseñar un plan estratégico que ayude a encaminar y reorientar las vías estratégicas de la empresa, con el fin de reposicionar e incrementar ingresos, clientes y ganancias. Para realizar una descripción más gráfica de donde se sitúa la empresa, se ha tomado la figura del ciclo de vida del producto.

Figura 1.2 Ciclo de vida de la empresa SusyRogel.



Fuente: Autor.

### **1.10.2. FODA de la empresa**

#### **FORTALEZAS**

- Conocimiento de cada uno de los clientes
- Experiencia en el mercado.
- Exclusividad en algunas zonas geográficas(Los Ríos y Manabí)
- Distribución con recursos propios
- Capacidad de cubrir todas las zonas (excelente distribución).
- Planificación en la logística de entrega.

#### **DEBILIDADES**

- Falta mayor capacitación de los vendedores.
- La calidad del servicio.
- Quiebres ocasionales de stock.
- Falta de diferenciación.
- No existe un servicio post-venta.

#### **OPORTUNIDADES**

- No existe un distribuidor de peluquerías posicionado.
- Posibilidad de incrementar la participación de mercado.
- Mercado en crecimiento.
- Otros mercados atractivos (provincias de la sierra paralelas a las de la costa).
- Diferenciarse en un mercado totalmente insatisfecho.

#### **AMENAZAS**

- Innovación de la competencia.
- Incursión de los puntos de venta a un nuevo mercado (peluquerías).
- Entrada de nuevos competidores.
- Alianzas estratégicas con empresas de productos relacionados a la mujer.
- Poder de negociación que posee la competencia con los proveedores.
- Posibles exclusividades o blindajes de zona.
- Mala organización de proveedores con los canales de distribución.
- Existe una mala organización de precios por parte de los fabricantes de productos de belleza capilar.

Tabla 1.7 Matriz estratégica de factores internos.

Matriz EFI			
SusyRogel			
Fortalezas	Peso Específico	Calificación	Ponderación
Experiencia en el mercado	0,1	4	0,4
Conocimiento de cada uno de los clientes	0,1	4	0,4
Exclusividad de zonas geográficas	0,05	3	0,15
Planificación en la logística de entrega	0,05	3	0,15
Capacidad de realizar una excelente distribución	0,05	3	0,15
<b>Sub-total</b>			<b>1,25</b>
Debilidades			
Falta de capacitación a la fuerza de venta	0,1	1	0,1
Quiebres ocasionales de stock	0,10	2	0,2
Falta de diferenciación	0,15	2	0,3
Calidad de servicio	0,15	1	0,15
Servicio Post-Venta	0,15	1	0,15
<b>Sub-total</b>			<b>0,9</b>
<b>Total</b>			<b>2,15</b>
	1,00		

Fuente: Autor.

Según la matriz estratégica de factores internos, las fortalezas tienen la mayor incidencia en el valor total de la matriz (2,15), el valor obtenido de 1,25 es el indicador con las habilidades o capacidades mayores a las deficiencias o debilidades. Las fortalezas que más aportan al valor son: la experiencia en el mercado y el conocimiento de cada uno de los clientes. Por otro lado en las debilidades, las que más afectan son: quiebres de stock y la falta de diferenciación.

En consecuencia, la empresa tiene más factores positivos que negativos, sin embargo es importante reducir el nivel de las debilidades y aumentar el de las fortalezas. El haber obtenido un valor total de 2,15 orienta a que la organización está por encima de la media normal (2) pero que puede seguir mejorando. La medición está dada con base al cuadro de las puntuaciones.

Tabla 1.8 Cuadro puntuaciones de medición.

Regla de medición	
Valor	Descripción
1	Menor debilidad
2	Mayor debilidad
3	Menor fortaleza
4	Mayor fortaleza

Fuente: Autor.

Tabla 1.9 Matriz estratégica de factores externos.

Matriz EFE			
SusyRogel			
Amenazas	Peso Específico	Calificación	Ponderación
Innovación de la competencia	0,15	2	0,3
Entrada de nuevos competidores	0,15	1	0,15
Poder de negociación con proveedores	0,1	2	0,2
Cambio estructural de las marcas productoras	0,05	1	0,05
Blindajes de zonas	0,1	2	0,2
<b>Sub-total</b>			<b>0,9</b>
Oportunidades			
No existe un distribuidor de peluquerías posicionado	0,1	4	0,4
Mercado en crecimiento	0,1	3	0,3
Posibilidad de incrementar la participación de mercado	0,1	3	0,3
Diferenciarse en un mercado totalmente insatisfecho	0,1	4	0,4
Mercados atractivos	0,05	4	0,2
<b>Sub-total</b>			<b>1,6</b>
<b>Total</b>	1,00		<b>2,5</b>

Fuente: Autor.

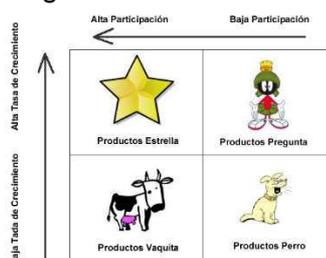
Según los datos obtenidos de la matriz estratégica de factores externos, las amenazas (0,90) son menores a las oportunidades (1,6) lo que conlleva a puntualizar es que existe un potencial y atractivo de mercado.

Las variables con mayor peso en las oportunidades son: no existe un distribuidor de peluquerías posicionado y la posible diferenciación en un mercado totalmente insatisfecho cada una con 0,4 de puntuación ponderada. En el caso de las amenazas, las que más influyen en el resultado son: la innovación de la competencia y el poder de negociación con proveedores.

El valor total obtenido es 2,5 lo que nos indica que está por encima del promedio general (2). Sin embargo se debe aprovechar las oportunidades, que son muy atractivas, y generar estrategias que bloqueen el accionar de los competidores. Para la elaboración de ésta matriz se utilizó el cuadro 1,8. Siendo 1 menor debilidad y 4 mayor fortaleza.

### 1.10.3. Matriz BCG

Figura 1.3 Matriz BCG.



Fuente: Autor.

La matriz BCG es un método de análisis de cartera de negocios desarrollada por The Boston Consulting Group, en el caso de la empresa como no produce bienes sino más bien brinda un servicio se analizará dos categorías de negocios: tintura y frascos, en el caso de la tintura son todos los productos que sirven para decolorar, teñir, y tinturar el cabello. Los frascos, en cambio son todos los productos relacionados como: shampoo, acondicionadores y tratamientos.

En el caso de la tintura, Igora es un producto que se sitúa en el cuadrante vaca, ya que su participación es relativamente alta y su crecimiento de mercado es constante, es decir que ingresan nuevas consumidoras así como también salen.

Con los frascos: Konzil es un producto que se encuentre en el cuadrante interrogante, debido a que recientemente ha incorporado a su unidad de negocio una nueva línea de producto, existe un crecimiento acelerado en el mercado de frascos pero con una baja participación.



#### 1.10.4. Fuerzas de Porter

##### 1. Rivalidad entre competidores.

Dentro de ésta fuerza, se debe analizar diferentes variables como: participación de mercado, capacidad de distribución-cobertura y nivel tecnológico.

En el mercado de distribución la participación de mercado es muy fragmentada, no existen distribuidores con grandes porciones de pastel, sino más bien existen negocios que si bien es cierto no realizan la gestión de distribución tienen una cobertura amplia gracias a la cantidad de locales propios, caso: Supermaxi, Mi comisariato, Cruz Azul, etcétera. Es más, existen distribuidores de productos de consumo masivo que tienen un buen porcentaje de participación, por ejemplo: Juan de la Cruz.

Sobre el nivel tecnológico es muy bajo, todos los miembros del mercado distribución no poseen ni invierten grandes sumas de dinero en ampliar la

tecnología. Aunque no son negocios especialistas como si lo es SusyRogel, sino son empresas que se encargan de vender de todo como: pastas de dientes, cepillos, jugos, shampoo, etcétera.

Tabla 1.10 Rivalidad entre competidores.

<b>Fuerza: Rivalidad entre competidores</b>			
<b>Factor</b>	<b>Peso específico</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
Participación de mercado	0,2	4	0,8
Capacidad de cobertura	0,2	5	1
Nivel tecnológico	0,2	2	0,4
Cantidad de competidores	0,2	5	1
Innovación	0,2	1	0,2
	1	<b>Total</b>	3,4

Fuente: Autor.

## 2. Productos sustitutos.

El poder sustituir la necesidad de tener mayores ingresos o mejorar la economía se lo realiza con el simple hecho de ponerse cualquier tipo de negocio, desde una tienda, un bazar, una vulcanizadora, lo que sea con tal de tener o mejorar sus ingresos. Sin embargo dentro de las peluquerías puede existir la tendencia de pasar a ser un negocio de cabello a uno estético, por ejemplo: SPA. En estos negocios sí existen muy probablemente la sustitución de comprar un producto para realizar un tinturado por uno que sea para dar masajes en el cuerpo o colocar botox.

Tabla 1.11 Productos sustitutos.

<b>Fuerza: Productos sustitutos</b>			
<b>Factor</b>	<b>Peso específico</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
Negocios más rentables	0,25	5	1,25
Actitud para el cambio	0,25	1	0,25
Disponibilidad de sustitutos cercanos	0,25	5	1,25
Emprendimiento	0,25	2	0,5
	1	<b>Total</b>	3,25

Fuente: Autor.

## 3. Entrada de nuevo competidores

Dentro de ésta fuerza las posibles barreras son: ventajas en el coste, valor de marca y economía a escala.

En el caso de las economías a escala, como son empresas que no producen sino más bien compran el producto terminado la única forma de obtener un abaratamiento de costos es comprando grandes cantidades de mercadería pues existen distribuidoras que si lo realizan, acostumbran a comprar grandes cantidades de producto con el fin de que se disminuyan los costos.

Por el lado del valor de la marca no existe una empresa que como marca se distinga o se diferencie, simplemente en un mercado de precios el distribuidor que tiene los mejores precios o el que le da mejores promociones es el victorioso.

Las barreras de entrada en función a infraestructura o a los recursos de distribución si es un obstáculo grande, ya que las empresas productoras exigen que sus clientes tengan una flota de vehículos significativa, más de 4 camiones o camionetas. La capacidad de pago y endeudamiento es un factor clave para la distribución, los proveedores se fijan mucho en esas capacidades algo adicional es el conocimiento del cliente, bueno en todo negocio el conocimiento es importante pero más aún en este mercado, ya que existen formas de tratarlo al cliente.

Tabla 1.12 Entrada de nuevos competidores.

<b>Fuerza: Entrada de nuevos competidores</b>			
<b>Factor</b>	<b>Peso específico</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
Economía a escala	0,25	2	0,5
Ventajas en el coste	0,25	3	0,75
Valor de marca	0,25	1	0,25
Posición de las marcas	0,25	3	0,75
	1	<b>Total</b>	2,25

Fuente: Autor.

#### 4. Poder de negociación con clientes.

Actualmente los clientes tienen el poder de negociación, debido a que sus compras la realizan en base a precios, es decir la empresa que les facilite el mejor precio instantáneamente trabaja con ella.

Al no existir una diferenciación en servicio los clientes tienen todo el poder, absolutamente todo, en ocasiones son de alguna manera

obligados a comprar mercadería para asistir a un seminario o taller pero aquello es percibido de mala manera.

Tabla 1.13 Poder de negociación con clientes.

<b>Fuerza: Poder de negociación con clientes</b>			
<b>Factor</b>	<b>Peso específico</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
Volumen de compra	0,25	2	0,5
Número de clientes	0,25	1	0,25
Plan de fidelización	0,25	1	0,25
Coste para el cliente	0,25	3	0,75
	1	<b>Total</b>	1,75

Fuente: Autor.

## 5. Poder de negociación con proveedores.

El poder de negociación con los proveedores es alto, el trabajo de distribución no lo sabe hacer cualquiera, aunque en ocasiones las personas piensen que es un trabajo fácil de ejecutar. Todo lo que conlleva una distribución no es fácil, arrojar dinero al mercado en base a crédito, tener capital para una flota de vehículos y la experiencia administrativa son todas las cosas que una empresa productora de shampoo desea librarse. Por tal motivo las empresas por obviar dicha actividad pierden el poder de negociación alineándose a las políticas del distribuidor.

Tabla 1.14 Poder de negociación con proveedores.

<b>Fuerza: Poder de negociación con proveedores</b>			
<b>Factor</b>	<b>Peso específico</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
Volumen de venta	0,25	5	1,25
Número de clientes	0,25	3	0,75
Promociones	0,25	5	1,25
Sistema de inventarios	0,25	1	0,25
	1	<b>Total</b>	3,5

Fuente: Autor.

## Conclusión

Para determinar el atractivo de mercado, es necesario visualizar las 5 fuerzas con sus respectivas características, en cuanto al análisis realizado lo que se obtuvo es que si existe un atractivo de mercado pues si bien es cierto aparecen

barreras de entrada altas también existen muchos competidores que influyen directa o indirectamente en el accionar de la empresa.

Por otro lado, la forma de sustituir el negocio es totalmente fácil ya que puede de un día a otro cambiar la estructura de local y pasar de ser una peluquería a una tienda.

Sobre el poder de negociación está equiparado, por un lado el cliente tiene el poder y por otro el distribuidor es indispensable conocer que si se realiza un buen plan de fidelización el poder de los clientes se puede minimizar y por ende dicha fuerza estará a favor de la empresa.

Para finalizar se debe tener en cuenta lo complejo que es para un nuevo competidor entrar a este mercado. En fin, es un mercado atractivo pero con ciertas alertas que se deben considerar.

#### **1.10.5. Cadena de valor**

##### **Actividades primarias**

**Logística interna-operaciones:** La empresa posee forecast proyectados que permiten analizar, visualizar y canalizar toda la mercadería que llega a la empresa. La persona encargada de la logística conoce los productos que llegan, hacen falta y los que no tienen mayor rotación. Esta actividad genera valor ya que nos permite tener un control exhaustivo de toda nuestra bodega. En eventualidades como el paro de transportistas no existe un plan de contingencia.

**Logística externa:** La empresa se preocupa mucho en las cantidades exactas de productos despachados, el área de logística se entera de todo los productos que se enviarán al cliente es más si llega el caso de no ser despachado un ítem, la persona encarga tiene como pendiente ese faltante hasta que éste sea entregado.

**Marketing y ventas:** Marketing y ventas junto con Servicio Post-venta son las actividades que no generan valor para la empresa, no existe una preocupación total sobre el cliente, no hay un departamento que se enfoque en las relaciones con el cliente.

### **Actividades secundarias**

**Recursos humanos:** Ésta actividad dentro la empresa no genera valor debido a que no hay continuidad en las capacitaciones, unas veces se realizan capacitaciones y otras no. No existen capacitaciones periódicas. Sin embargo tiene un capital humano de mucho tiempo y experiencia.

**Infraestructura de la organización:** La empresa posee departamentos que facilitan el trabajo financiero y contable, esto ayuda a la mejor toma de decisiones.

## **CAPITULO II**

# **INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

## **2. Investigación de mercado**

Según (Malhotra, 2 004) la investigación de mercado es la identificación, acopio, análisis, difusión y aprovechamiento sistemático y objetivo de la información con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación y la solución de los problemas y las oportunidades de marketing.

### **2.1. Diseño de la investigación**

El desarrollo investigativo del proyecto se realizará con base en un diseño de investigación concluyente debido a que el problema ya se lo conoce además se seleccionará el diseño causal o diagnóstico. Todos los años la empresa tiene un nivel de deserción en crecimiento éste es el motivo por el cual se realizará la investigación de mercado.

Además se seleccionará una investigación cuantitativa y cualitativa, utilizando el muestreo con la herramienta principal: la encuesta y el focus group en el caso de la parte cualitativa.

### **2.2. Objetivo general**

Determinar las características que debe tener un programa de fidelización.

### **2.3. Objetivo específico**

1. Conocer la calidad de servicio actual de la empresa.
2. Conocer las razones del cliente al momento de comprar.
3. Determinar los motivadores que influenciará a que un cliente trabaje a largo plazo.
4. Determinar las variables del plan de fidelización.
5. Determinar si el cliente está dispuesto a ser parte de un programa de fidelización.
6. Reconocer cuales son las condiciones de acceso y permanencia para que el cliente sea parte de un plan de fidelización.
7. Conocer que otros competidores están el mercado.

8. Determinar las razones de compra a los competidores.
9. Cuantificar los promedios de compra mensual de los competidores.

## 2.4. Metodología de la investigación

Alcance de la investigación

Ciudad: Portoviejo, Manta, Jipijapa y Babahoyo.

**Entes a investigar:** Peluquerías A+, peluquerías A y comerciales de especialidad.

### 2.4.1. Target de aplicación

1. Compradores de productos de belleza capilar para diversos fines.
2. Compradores de productos de belleza capilar que buscan promociones.

### 2.4.2. Tipo de investigación

Tabla 2.1 Target de aplicación según los objetivos.

Target de aplicación según los objetivos			
OBJETIVO	TARGET	INVESTIGACION	HERRAMIENTA
1	1	Cuantitativa	Muestreo, Grupo Focal
	2	Cuantitativa	Muestreo, Grupo Focal
2	1	Cuantitativa	Muestreo
	2	Cuantitativa	Muestreo
3	1	Cuantitativa	Grupo Focal
	2	Cuantitativa	Grupo Focal
4	1	Cuantitativa	Muestreo, Grupo Focal
	2	Cuantitativa	Muestreo, Grupo Focal
5	1	Cuantitativa	Muestreo
	2	Cuantitativa	Muestreo
6	1	Cuantitativa	Grupo Focal
	2	Cuantitativa	Grupo Focal
7	1	Cuantitativa	Muestreo, Grupo Focal
	2	Cuantitativa	Muestreo, Grupo Focal
8	1	Cuantitativa	Muestreo, Grupo Focal
	2	Cuantitativa	Muestreo, Grupo Focal
9	1	Cuantitativa	Muestreo
	2	Cuantitativa	Muestreo
		FUENTE	AUTOR

## 2.5. Muestreo

Target de aplicación: Compradores de productos de belleza capilar para fines diversos y compradores de promociones.

Unidad primaria de muestreo: Perfil de clientes actuales.

Formulación finita: 96 clientes (base de datos de la empresa).

Significancia: 95 %

Error: 5 %

Definición muestral:

N=96

Z=1,96

p=0,5

q=0,5

e=0,05

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

$$n = \frac{1.96^2 0.5 * 0.5 * 96}{0.05^2 (96 - 1) + 1.96^2 0.5 * 0.5}$$

$$n = 77$$

Donde, el grado de confianza (z): Es el porcentaje de datos representados por un nivel de confianza, siendo éste del 95 % el cual corresponde a un valor de 1,96 en la tabla Z.

Error permitido (e): Es el error de tolerancia que puede tener la investigación, el cual permite manejar un resultado real. Siendo este valor del 0,05

Probabilidad de ocurrencia (p): Es la probabilidad de éxito que sirve para determinar el tamaño de la muestra, siendo éste 0,50. La contraparte de p, se llama q (1-p), es la probabilidad de rechazo que tiene la investigación.

Población (N): Es la cantidad de personas a investigar para el proyecto es de 96 personas.

## 2.6. Estratificación

Tabla 2.2 Estratificación de los clientes.

Estratificación			
Cuidad	Total	Porcentaje	# Encuestas(ponderada)
Portoviejo	44	46%	44
Manta	30	31%	30
Jipijapa	13	14%	13
Babahoyo	9	9%	9
	96	100%	96

Fuente: Autor.

El cuadro estratificación de clientes explica la cantidad de encuestas necesarias a realizar dependiendo cada ciudad, por ejemplo ciudades como: Portoviejo y Manta necesitan tener un mayor porcentaje de casos a investigar debido a la cantidad de peluquerías existente. En el caso de la provincia de Los Ríos solamente se ha escogido Babahoyo ya que es la, capital económica, ciudad donde está todo el giro de dinero.

Dicha estratificación ayudará a tener una investigación más equitativa acorde a la cantidad de clientes actuales de la empresa.

## **2.7. Encuesta**

Según (Malhotra, 2004) el método de encuesta es un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y se diseña para obtener información específica. El objetivo fundamental de la encuesta es recabar información que permita ser cotejada y analizada para después generar estrategias de mercado, útiles y satisfactorias para los clientes. Para la realización del cuestionario se tomó en consideración preguntas dicotómicas y de escala Likert. Las preguntas están direccionadas a la búsqueda de información de:

- Competidores
- Calidad de servicio
- Promedio de compras
- Características del programa de fidelización.

### **2.7.1. Formato de la encuesta (detallado en el anexo 1)**

### **2.7.2. Encuestador**

La selección de la persona indicada para realizar la investigación de mercado es una tarea ardua, ya que se necesita escoger a alguien que cumpla con ciertas características como: amabilidad, suspicacia, facilidad de palabra, educación, habilidad para obtener información y una intención de sondeo.

Según (Malhotra, 2004) el sondeo es motivar a los entrevistados para que elaboren, clarifiquen o expliquen sus respuestas. También sirve para que los entrevistados se centren en el contenido de la entrevista y den sólo la

información pertinente. Por todo lo mencionado se ha seleccionado a la siguiente persona:

Nombre: Srta. Leonela Patiño R.

Edad: 24 años.

### **Competencias**

- Facilidad de palabra.
- Predisposición para formar grupos.
- Genera confianza.
- Produce simpatía.

Es importante una buena selección del encuestador, ya que permitirá obtener datos más exactos minimizando los errores y simplificando el sesgo.

### **2.8. Guía del Grupo Focal (detallado en el anexo 2)**

### **2.9. Resultados de la investigación**

#### **Codificación**

Para la tabulación de las encuestas se utilizó el programa PASW Statistics 18 y la hoja de cálculo llamada Microsoft Office Excel. La codificación se la realizó en función a las distintas variables de cada pregunta.

Para preguntas dicotómicas se asignó en valor 0 para las respuestas “Si” y 1 para las respuestas “No”, en el caso de las preguntas con mayor selección posible se designó desde 0 hasta 5. En el caso de las preguntas con escala Likert se tabuló una a una en función a las calificaciones de los encuestados.

### 2.9.1. Resultados de la investigación por muestreo

Pregunta: ¿A qué distribuidores/productores usted compra? Coloque el porcentaje de compra.

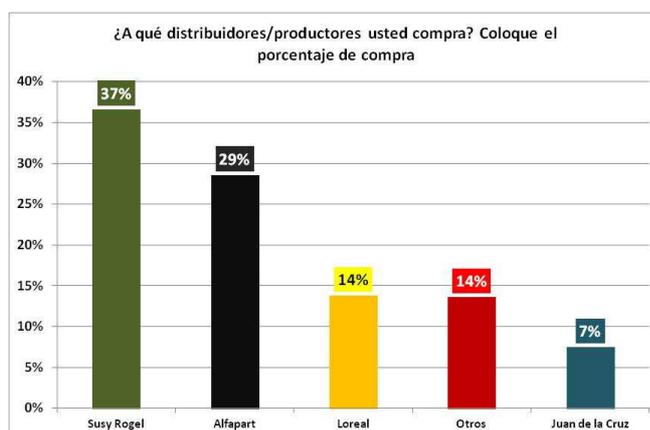
Tabla 2.3 Porcentaje de compra del cliente con cada distribuidor.

Proveedor	Porcentaje
Susy Rogel	37%
Alfapart	29%
Loreal	14%
Otros	14%
Juan de la Cruz	7%
	100%

Fuente: Autor

Se obtuvo un total de 7 700 en la parte de frecuencia, debido a que los encuestados tenían que colocar valores hasta completar el 100 %.

Gráfico 2.1 Porcentaje de compra del cliente con cada distribuidor.



Fuente: Autor.

Según los datos obtenidos en la investigación de 77 casos se obtuvo que SusyRogel tiene el 37 % de compra mensual, seguido de Alfapart con el 29 % y Loreal con el 14 %. Estos resultados llevan a la conclusión que dentro de cada punto la empresa tiene una presencia del 37 %, este dato es muy favorable ya que es la empresa con mayor presencia en relación al resto pero no es la

empresa con mayor porcentaje de compra en cada punto, sin embargo estos datos son perceptuales debido a la forma de responder del encuestado.

**Pregunta: ¿Cuáles son las razones por las que usted compra a los proveedores?**

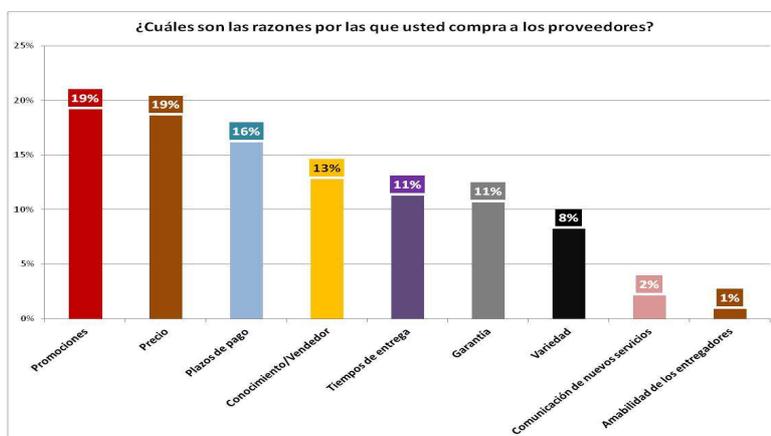
Tabla 2.4 Razones de compra a los proveedores.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Promociones	63	19%
Precio	61	19%
Plazos de pago	53	16%
Conocimiento/Vendedor	42	13%
Tiempos de entrega	37	11%
Garantía	35	11%
Variedad	27	8%
Comunicación de nuevos servicios	7	2%
Amabilidad de los entregadores	3	1%
	328	100%

Fuente: Autor.

Se obtuvo un total de 328 en la parte de frecuencia ya que los clientes tenían la libertad de seleccionar una variable como cinco variables.

Gráfico 2.2 Razones de compra a los proveedores.



Fuente: Autor.

Las razones por la que los clientes compran a sus proveedores son: promociones y precio con un 19 % respectivamente, seguido de plazos de pago con un 16 %, conocimiento del vendedor con un 13 % y tiempos de entrega con el 11 %. Estos datos llevan a la conclusión que los clientes son sensibles a los precios, se incentivan con promociones y gustan de largos plazos de pago. Por otro lado el conocimiento del vendedor, estando en 4to lugar, no se aleja mucho de los primeros es decir los clientes si valoran el conocimiento del vendedor por ende existe la necesidad implícita de obtener mayores conocimientos, lo que

actualmente las empresas no otorgan conocimientos sino se enfocan en precios bajos.

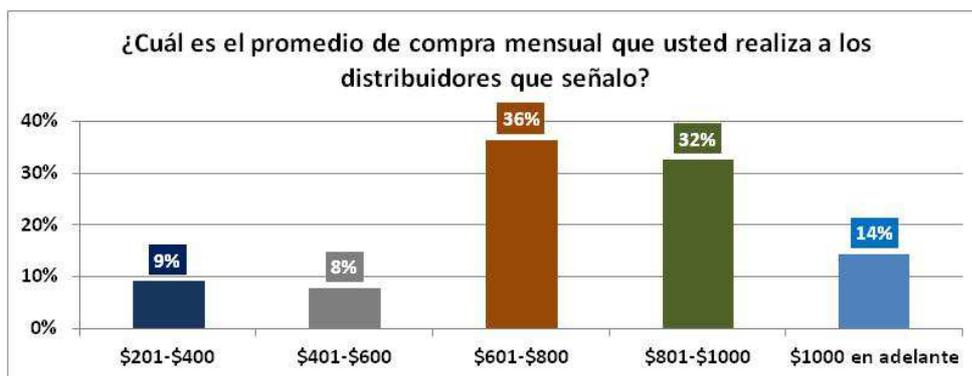
**Pregunta: ¿Cuál es el promedio de compra mensual que usted realiza a los distribuidores que señaló?**

Tabla 2.5 Promedio de compra mensual de los clientes.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
\$201-\$400	7	9%
\$401-\$600	6	8%
\$601-\$800	28	36%
\$801-\$1000	25	32%
\$1000 en adelante	11	14%
	77	100%

Fuente: Autor.

Gráfico 2.3 Promedio de compra mensual de los clientes.



Fuente: Autor.

El rango de compra mensual en dólares más alto es \$ 601-\$ 800 con un 36 %, seguido de \$ 801-\$ 1 000 con un 32 % y por último \$ 1 000 en adelante con el 14 %.

Al juntar los dos primeros resultados se tiene que el 68 % de los entrevistados tiene un promedio de compra mensual entre \$ 600-\$ 1 000 dólares, obteniendo la cantidad de \$ 800 dólares como el punto medio entre dicho rango, es decir los clientes tienen un comportamiento de compra mensual de \$ 800 dólares.

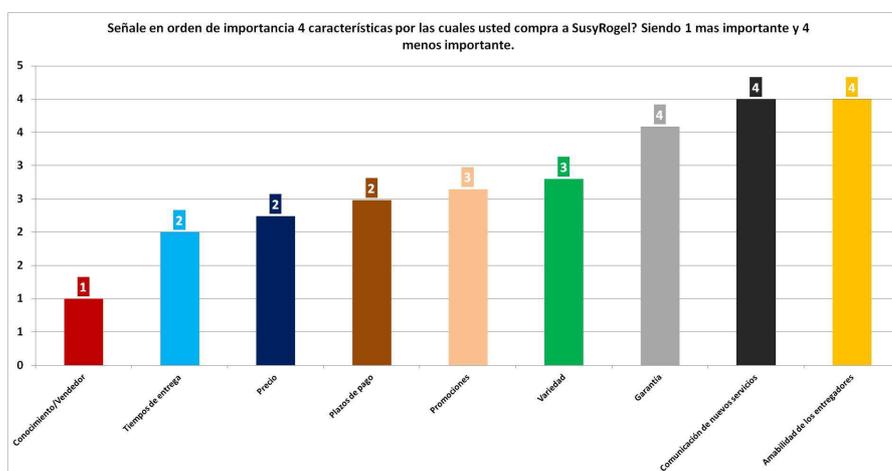
**Pregunta: Señale en orden de importancia 4 características por las cuales usted compra a SusyRogel. Siendo 1 más importante y 4 menos importante.**

Tabla 2.6 Importancia sobre las características de compra hacia SusyRogel.

Variable	Posición
Conocimiento/Vendedor	1
Tiempos de entrega	2
Precio	2
Plazos de pago	2
Promociones	3
Variedad	3
Garantía	4
Comunicación de nuevos servicios	4
Amabilidad de los entregadores	4

Fuente: Autor.

Gráfico 2.4 Importancia sobre las características de compra hacia SusyRogel.



Fuente: Autor.

Según 77 personas encuestadas, las características que distinguen a la empresa o las de mayor importancia son: conocimiento del vendedor, es la característica con mayor importancia, seguido de tiempos de entrega, precio y plazos de pago estas ocupan un segundo lugar y en tercer lugar están las promociones y la variedad. Un análisis muy ligero lleva a pensar que la empresa tiene una fuerza de ventas muy capacitada, sostenida con unos buenos precios, excelentes tiempos de entrega y cómodos plazos de pago. Aunque la estrategia de la

competencia sea precios y promociones, la empresa se diferencia por tener colaboradores capacitados apoyados de la variable que distinguen a la competencia: precio, es decir posee su propia estrategia dándole atributos adicionales de la competencia.

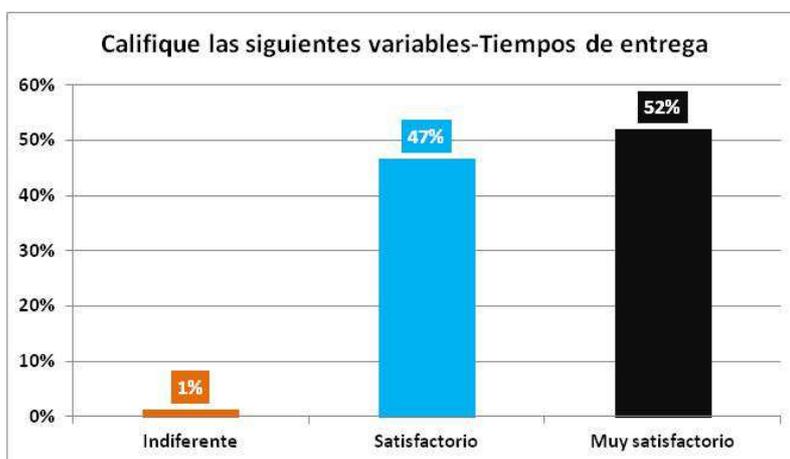
**Pregunta Likert: Califique la variable-Tiempo de entrega**

Tabla 2.7 Calificación de la variable-Tiempos de entrega.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Indiferente	1	1%
Satisfactorio	36	47%
Muy satisfactorio	40	52%
	77	100%

Fuente: Autor.

Gráfico 2.5 Calificación de la variable –Tiempos de entrega.



Fuente: Autor.

Al momento de calificar variables como: tiempo de entrega, se obtuvo que el 52 % de los encuestados se sienten muy satisfechos con el tiempo seguido del 47 % que sienten una satisfacción. Estos resultados llevan a tener un panorama más confiable en cuanto a los tiempos de entrega, más de la mitad de los clientes sienten mucha satisfacción, dato muy positivo, sin embargo la empresa necesita trabajar sobre el 47 % de clientes que ha calificado como satisfactorio.

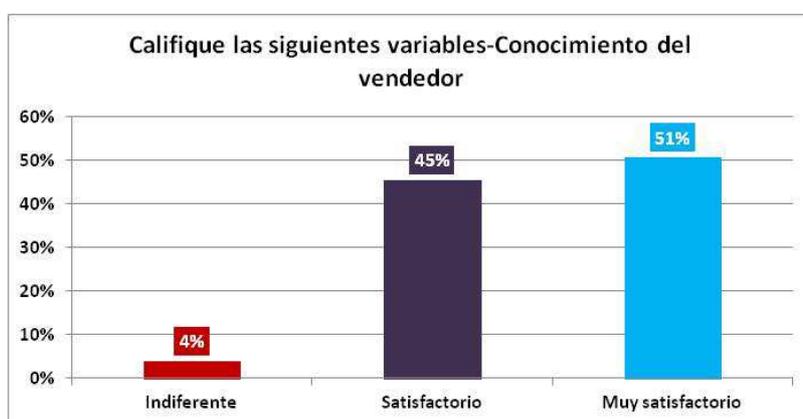
### Pregunta Likert: Califique la variable-Conocimiento del vendedor

Tabla 2.8 Calificación de la variable –Conocimiento del vendedor.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Indiferente	3	4%
Satisfactorio	35	45%
Muy satisfactorio	39	51%
	77	100%

Fuente: Autor.

Gráfico 2.6 Calificación de la variable –Conocimiento del vendedor.



Fuente: Autor.

Sobre el conocimiento del vendedor se obtuvo que el 51 % de los encuestados están muy satisfechos, seguido de un 45 % que están satisfechos, es decir más de la mitad de los clientes sienten mucha conformidad sobre el conocimiento de la fuerza de venta brindado, sin embargo existe un porcentaje considerable del 45 % de clientes que se encuentran satisfechos.

Por tal razón es importante seguir el plan de capacitación continua ya que ayudará a trasladar a ese grupo de personas que están satisfechos a muy satisfechos.

Por otro lado este gráfico reafirma los datos obtenidos con anterioridad ya que en una pregunta del cuestionario se recogió que el conocimiento del vendedor es la característica más importante por la que los clientes compran a la empresa.

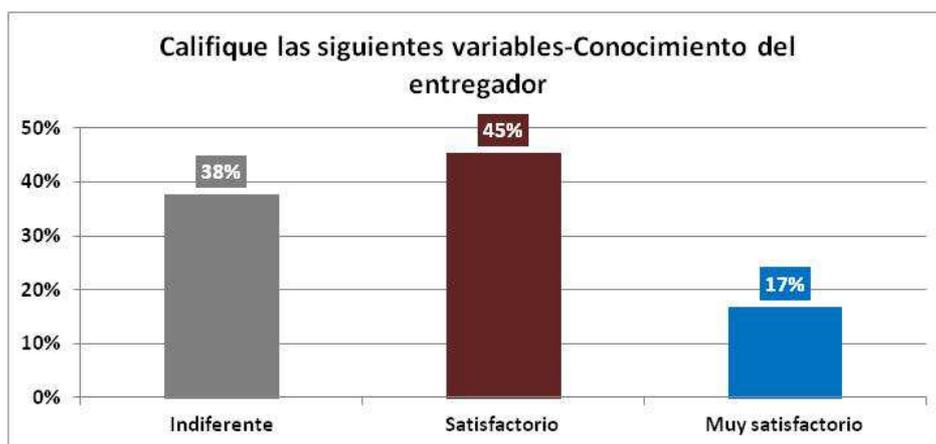
### Pregunta Likert: Califique la variable-Conocimiento del entregador

Tabla 2.9 Calificación de la variable-Conocimiento del entregador.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Indiferente	29	38%
Satisfactorio	35	45%
Muy satisfactorio	13	17%
Total	77	100%

Fuente: Autor.

Gráfico 2.7 Calificación de la variable –Conocimiento del entregador.



Fuente: Autor.

Los datos obtenidos sobre el conocimiento del entregador dicen que el 17 % de los encuestados están muy satisfechos, seguido del 45 % que están satisfechos y el 38% indiferente, es decir que existe una deficiencia en el conocimiento del entregador por tanto se debe enfocar los esfuerzos también a esa brecha, es cierto el entregador no cumple funciones de brindar conocimientos sin embargo es un punto importante para el asesoramiento de los clientes cuando el vendedor no se encuentre con su cliente.

Es importante diseñar un programa de capacitación continua ya que con esto se cubriría la brecha que existe por el momento.

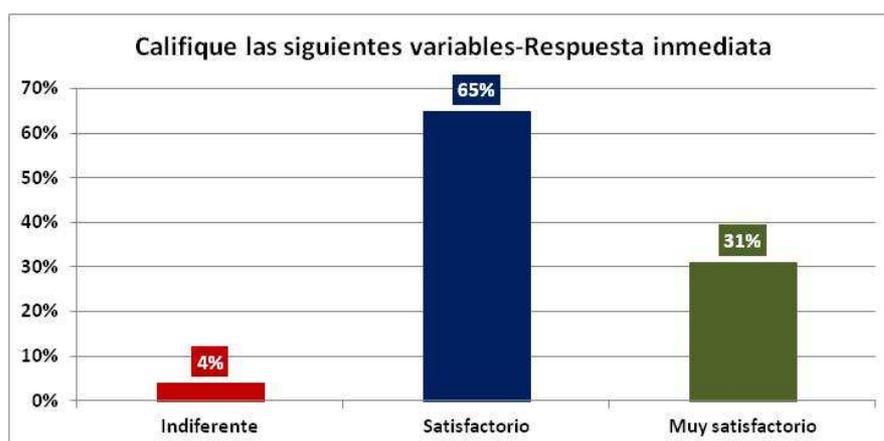
### Pregunta Likert: Califique la variable-Respuesta inmediata

Tabla 2.10 Calificación de la variable –Respuesta inmediata.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Indiferente	3	4%
Satisfactorio	50	65%
Muy satisfactorio	24	31%
	77	100%

Fuente: Autor.

Gráfico 2.8 Calificación de la variable –Respuesta inmediata.



Fuente: Autor.

Sobre la respuesta inmediata según los 77 casos investigados dice que el 31 % de clientes se sienten muy satisfechos, seguido del 65 % de clientes satisfechos y el 4 % indiferente. Los datos de este gráfico son positivos, sin embargo la empresa debe mejorar en su respuesta inmediata.

Existe un 65 % de clientes que se encuentran satisfechos pero este no es un porcentaje óptimo. Buscar mecanismos como la incorporación de una persona encargada del servicio al cliente tanto en la recepción de quejas, sugerencias e inconveniente como en la resolución de las mismas.

Los datos de este gráfico no son malos pero tampoco son los mejores.

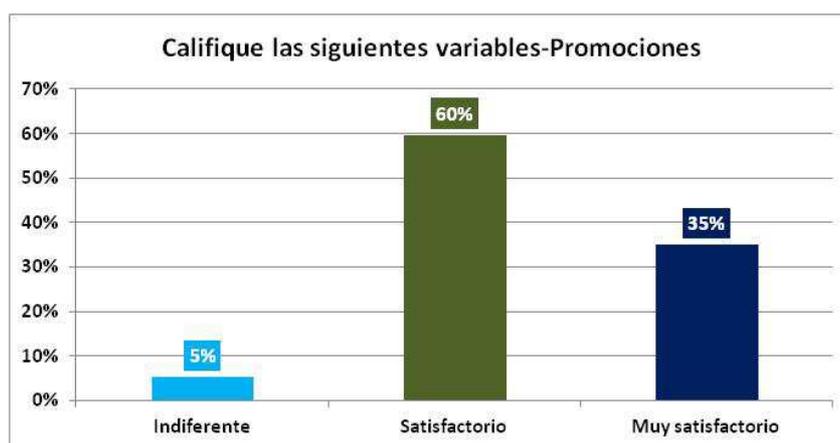
## Pregunta Likert: Califique la variable-Promociones

Tabla 2.11 Calificación de la variable –Promociones.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Indiferente	4	5%
Satisfactorio	46	60%
Muy satisfactorio	27	35%
	77	100%

Fuente: Autor.

Gráfico 2.9 Calificación de la variable –Promociones.



Fuente: Autor.

Según 77 encuestados, el 35 % de los clientes están muy satisfechos de las promociones, seguido de un 60 % que están satisfechos y el 5 % indiferentes. Este gráfico se relaciona en gran magnitud con el gráfico de las características mas importantes por las que compran a la empresa. Donde las promociones estaban en segunda posición.

Existe un 60 % de clientes que requieren de promociones incentivadores, donde la parte creativa de la empresa jugará un papel muy importante. Dejar a un costado las promociones típicas como unidades adicionales y generar promociones creativas como viajes por planes de compra será la principal tarea a desarrollar.

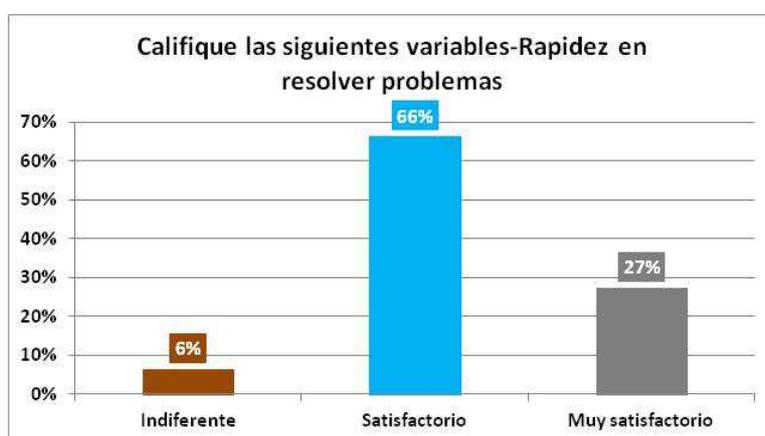
### Pregunta Likert: Califique la variable-Rapidez en resolver problemas

Tabla 2.12 Calificación de la variable –Rapidez en resolver problemas.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Indiferente	5	6%
Satisfactorio	51	66%
Muy satisfactorio	21	27%
	77	100%

Fuente: Autor.

Gráfico 2.10 Calificación de la variable –Rapidez en resolver problemas.



Fuente: Autor.

Sobre la rapidez en resolver problemas, se obtuvo que la empresa tiene un 27 % de ser muy satisfactoria seguido de un 66 % de ser satisfactoria y un 6 % de indiferencia. Esto lleva a la conclusión que del total de quejas el 94 % se están resolviendo con prontitud sin embargo un 66% se lo realiza de manera satisfactorio que no es lo óptimo.

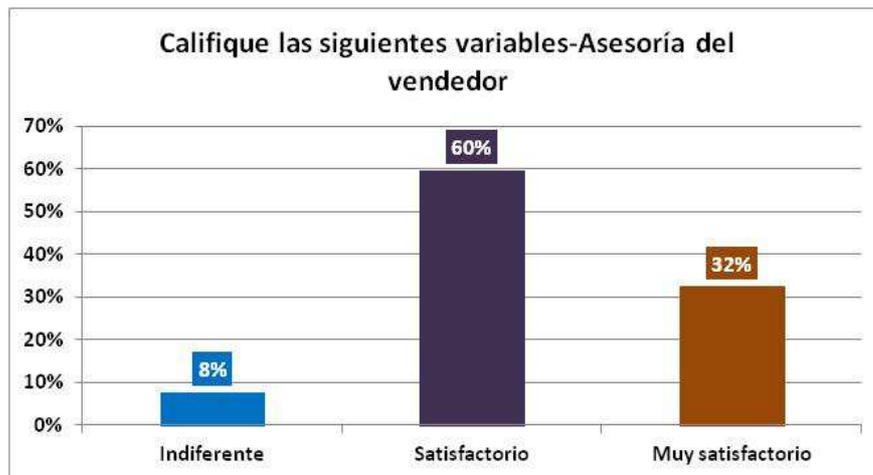
### Pregunta Likert: Califique la variable-Asesoría del vendedor

Tabla 2.13 Calificación de la variable –Asesoría del vendedor.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Indiferente	6	8%
Satisfactorio	46	60%
Muy satisfactorio	25	32%
Total	77	100%

Fuente: Autor.

Gráfico 2.11 Calificación de la variable –Asesoría del vendedor.



Fuente: Autor.

Sobre la asesoría del vendedor se obtuvo datos totalmente diferentes a los del conocimiento del vendedor, en primera instancia estas dos variables guardan cierto parecido sin embargo no son lo mismo. Por un lado tener el conocimiento es la capacidad de la persona para responder cualquier interrogante, en cambio asesoría del vendedor es la predisposición que debe tener el vendedor hacia su cliente.

El 32 % de los encuestados dicen que se sienten muy satisfechos, en cambio el 60 % se sienten satisfechos, seguidos del 8 % que poseen indiferencia.

La tarea de la empresa radicará en brindar conocimientos no solo de carácter técnico sino también sobre las actitudes, predisposiciones y la forma proactiva de un ejecutivo de ventas.

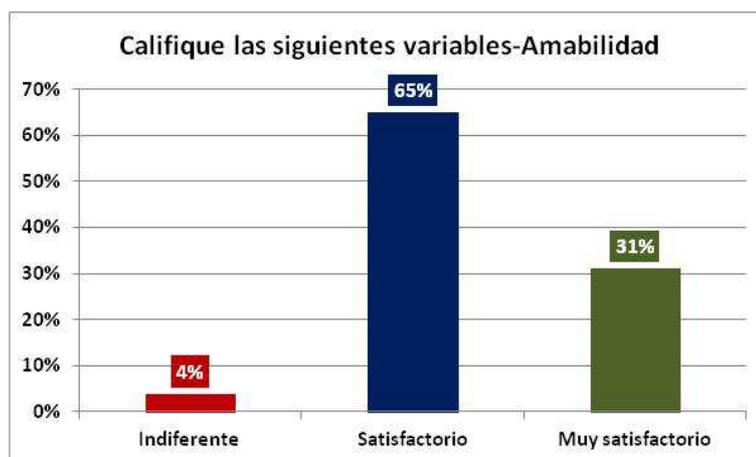
### Pregunta Likert: Califique la variable-Amabilidad

Tabla 2.14 Calificación de la variable –Amabilidad.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Indiferente	3	4%
Satisfactorio	50	65%
Muy satisfactorio	24	31%
	77	100%

Fuente: Autor.

Gráfico 2.12 Calificación de la variable –Amabilidad.



Fuente: Autor.

Según los datos obtenidos, el 31 % de encuestados se sienten amablemente atendidos o muy satisfechos, seguidos del 65 % que se sienten satisfechos, es decir el 96 % de los clientes sienten nuestra amabilidad al momento de ser atendidos, es cierto que existe un 65 % a mejorar, quizás por la atención de las personas administrativas o las personas de logística y entrega. Son indicadores positivos sin embargo necesita la empresa mejorar en estos puntos.

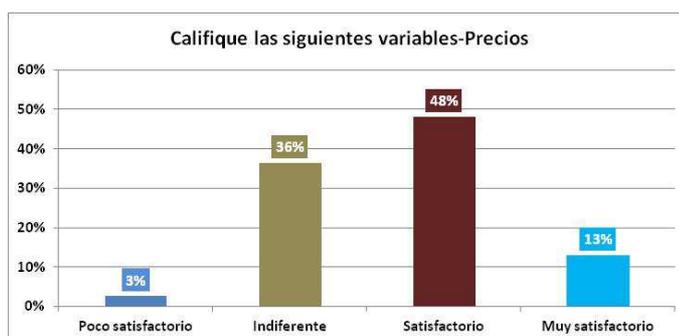
### Pregunta Likert: Califique la variable-Precios

Tabla 2.15 Calificación de la variable –Precios.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Poco satisfactorio	2	3%
Indiferente	28	36%
Satisfactorio	37	48%
Muy satisfactorio	10	13%
	77	100%

Fuente: Autor.

Gráfico 2.13 Calificación de la variable –Precios.



Fuente: Autor.

Sobre los precios se obtuvo que la empresa tiene al 13 % de los clientes muy satisfechos, seguido de un 48 % de satisfacción y un 36 % de indiferencia. Al juntar los dos indicadores más positivos se tiene que más del 60 % de los clientes se sienten conformes con los precios, sin embargo existe un 40 % que no, el motivo de este efecto es por el planteamiento de la estrategia básica de la empresa: diferenciación. Los competidores siempre se han enfocado en precios, para la empresa el atributo precio queda a un segundo plano y se escoge otros atributos como: conocimiento, tiempos de entrega y promociones. Es claro que la empresa busca diferenciarse pero no deslinda la búsqueda de mejores precios para sus clientes, es decir que juega con varios atributos los principales y secundarios.

**Pregunta: ¿Le gustaría ser parte del club de clientes privilegiados de SusyRogel?**

Tabla 2.16 Participar dentro del club de SusyRogel.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	76	99%
No	1	1%
	77	100%

Fuente: Autor.

Gráfico 2.14 Participar dentro del club de SusyRogel.



Fuente: Autor.

Según datos obtenidos de la investigación a 77 clientes, el 99 % de los clientes les gustaría ser parte del club de clientes privilegiados y solamente el 1 % dijo

que no le gustaría. Ser parte de un club con privilegios a cualquier persona en general le gustaría la idea, por eso este gráfico permite saber que los clientes están ávidos de privilegios.

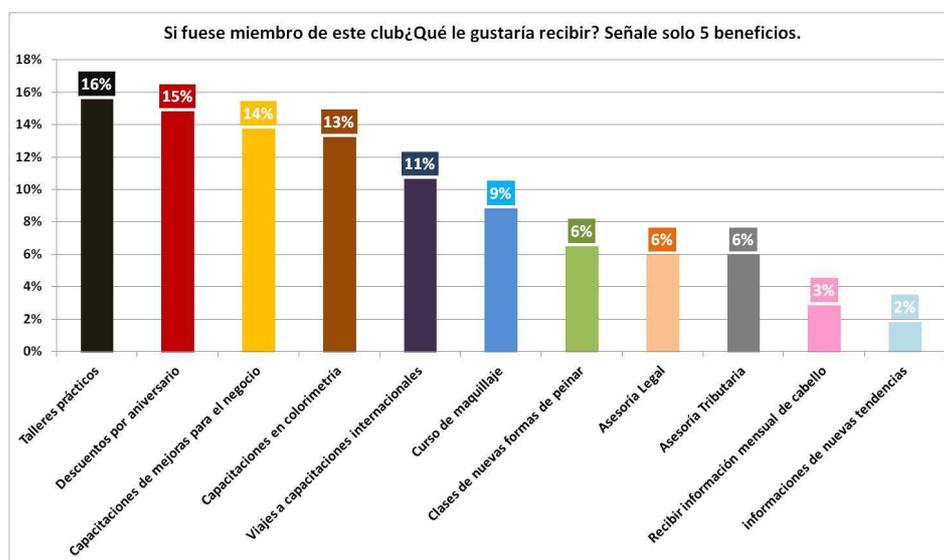
**Pregunta: Si fuese miembro de este club ¿Qué le gustaría recibir? Señale solo 5 beneficios.**

Tabla 2.17 Beneficios que les gustaría recibir.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Talleres prácticos	60	16%
Descuentos por aniversario	57	15%
Capacitaciones de mejoras para el negocio	53	14%
Capacitaciones en colorimetría	51	13%
Viajes a capacitaciones internacionales	41	11%
Curso de maquillaje	34	9%
Clases de nuevas formas de peinar	25	6%
Asesoría Legal	23	6%
Asesoría Tributaria	23	6%
Recibir información mensual de cabello	11	3%
informaciones de nuevas tendencias	7	2%
	385	100%

Fuente: Autor.

Gráfico 2.15 Beneficios que les gustaría recibir.



Fuente: Autor.

Sobre los beneficios que le gustaría recibir al cliente si fuese parte del club, ellos eligieron como el beneficio más importante a los talleres prácticos con un 16 %, seguido de los descuentos por aniversario con un 15 %, luego las capacitaciones de mejoras para el negocio con un 14 % y las capacitaciones de colorimetría y

viajes de capacitaciones internacional con un 14 % y 13 % respectivamente. Es notorio que los clientes si pudieran elegir y tener todo lo harían, es por eso la poca variación que existe entre un beneficio y otro.

Existen beneficios que guardan cierta relación como por ejemplo: las capacitaciones en colorimetría y las capacitaciones internacionales.

Además de ser un grupo de clientes que necesitan mucho los talleres prácticos, ellos consideran que el conocimiento propio es menor en función a las exigencias de mercado y las nuevas tendencias. Sobre la asesoría legal y tributaria según los resultados tienen ambas un 6 % de selección, lo que se puede constatar es que en este tipo de mercado la educación tributaria no es lo que buscan prioritariamente.

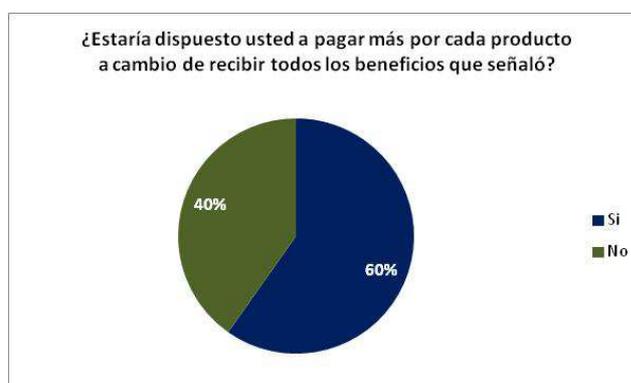
**Pregunta: ¿Estaría dispuesto a pagar más por cada producto a cambio de recibir los beneficios antes señalados?**

Tabla 2.18 Sensibilidad a pagar más por un mejor servicio.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	46	60%
No	31	40%
	77	100%

Fuente: Autor.

Gráfico 2.16 Sensibilidad al precio.



Fuente: Autor.

Sobre si el cliente estaría dispuesto a pagar más por recibir los beneficios que mencionaron la investigación arrojó, el 60 % de los clientes estarían dispuestos a pagar más a cambio de recibir todos los beneficios de un cliente privilegiado en cambio el 40 % de los encuestados mencionaron que no estaría dispuestos a pagar más.

Estos indicadores ayudan a tomar mejor las decisiones, existe un 40 % de clientes que no están de acuerdo con un precio más elevado, quizás consideran que los precios actuales son altos, en cambio existe un 60 % que si está de acuerdo, aquello se analiza de la siguiente manera: los clientes necesitan beneficios muy aparte del precio o promociones, beneficios que ayudarán a tener un mayor manejo empresarial, una forma más profesional de trabajar y aumentarán sus conocimientos en todo lo relacionado al cabello.

### **Conclusión**

Según la investigación a 77 clientes, con un nivel de confianza del 95 % y un error permitido del 5 %, se obtuvo que las características o atributos por las cuales el cliente compra a los competidores de SusyRogel son: promociones, precios y plazos de pago, cada una con el 19 %, 19 % y 16 % respectivamente.

Sin embargo cuando se evaluó a la empresa, se obtuvo que los clientes compran por el conocimiento de la fuerza de venta en primer lugar y en segundo lugar están los tiempos de entrega, precio y plazo.

Esto lleva a la conclusión que la empresa persigue una estrategia básica de diferenciación, en cambio sus competidores desgastan sus esfuerzos en una estrategia de bajo costo. Adicional a esto, la empresa muy aparte de diferenciarse en función al conocimiento, ésta brinda atributos secundarios como el precio o los plazos de pago.

Dentro del punto de venta, entiéndase punto de venta a la peluquería, la empresa tiene una participación con sus marcas de un 37 %, es verdad también que dicho indicador es perceptual. Por otro lado el promedio de compra que realizan los clientes es de \$ 800 dólares mensuales.

Sobre la calificación del servicio, como era de esperarse las mejores calificaciones son para la variable: conocimiento del vendedor con un 51 % muy satisfactorio y un 45 % de satisfactorio, además de la variable tiempos de entrega con un 52 % muy satisfactorio y un 47 % satisfactorio. Están variables

llevan a pensar que la estrategia de diferenciación está funcionando o bueno como habían planificado en sus inicios.

En cambio la variable conocimiento del entregador, pese a que se piense que no es una variable relevante pues sí lo es, ya que se convierte en el soporte del vendedor cuando éste no se encuentre con el cliente, aquella variable tiene un 17 % muy satisfactorio y un 45 % satisfactorio pero con un 38 % de indiferencia. La empresa necesita reformular o diseñar un programa de capacitación a los entregadores/personas de logística para que estén con mayores conocimientos y puedan brindar a sus clientes mayor información.

Por otra parte sobre los precios y las promociones, como la empresa no tiene dentro de su estrategia básica los bajos costos, por eso estas variables aparecen con ciertos indicadores normales, que están dentro de lo que la empresa se esperaba.

Si no se realiza una estrategia de precios es claro que la calificación de esta variable saldrá negativa con un 36 % de indiferencia y un 13 % de muy satisfactorio es decir pocos clientes se sienten muy satisfechos por sus precios.

En el caso de las promociones, la empresa destina ciertas promociones puntuales pero no son todos los meses que las da, es por eso que el 35 % consideran a las promociones muy satisfactorias y el 60% satisfactorias.

En cuanto a los pedidos, el 78 % de los clientes consideran que siempre llegan sus pedidos como lo solicitan, en cambio el 22 % casi siempre. Esto se debe a los quiebres de stock que se aparecen por factores externos del país.

Por otro lado, se obtuvo que el 99 % de los encuestados les gustaría ser parte del club de clientes privilegiados de SusyRogel, seleccionando beneficios que les gustaría recibir como: talleres prácticos, descuentos por aniversario, capacitaciones para la mejora del negocio, capacitaciones en colorimetría y capacitaciones internacionales cada uno con 16 %, 15 %, 14 %, 13 %, 11 % respectivamente. Estos son los beneficios más demandados sin embargo tienen una particularidad, estos no guardan ciertas diferencias significativas unos con otros, no son más de uno o dos puntos porcentuales que los separan, aquello lleva a la conclusión que los clientes requieren de muchos beneficios es por eso que si les daba la posibilidad de escoger los beneficios que ellos querían, pues escogían todos.

El 100 % de los clientes estaría dispuesto a trabajar con cualquier empresa que le brinde algún beneficio señalado pero comentaron también que la empresa debe tener diversidad de marcas para que puedan suplir todas las necesidades del negocio. Además el 91 % de los clientes dejarían de trabajar con el distribuidor que no le brinde ningún beneficio y 95 % tendría cierta fidelidad de trabajar con un solo distribuidor, aunque esto es relativo.

Finalmente se ha obtenido un indicador muy importante, el cual ayudará a saber si la empresa puede o no elevar sus precios actuales en función a los beneficios que brindará. El 60 % de los clientes están de acuerdo y pagarían más por el valor de los productos a cambio de recibir los beneficios que señaló con anterioridad, en cambio el 40 % de los clientes no están de acuerdo con dicha alza de precios. Si bien es cierto es un indicador positivo, ya que se nota que los clientes necesitan de estos beneficios muy aparte del precio y/o promociones, pero existe un 40 % de clientes que no están de acuerdo, indicador también significativo.

## **2.9.2. Investigación cualitativa**

### **Focus Group**

Fecha: 09-Enero-2 012 y 16-Ene-2 012

Moderador: Ing. Edison Pozo O.

Lugares: Manta-Babahoyo

# Focus group: dos.

### **Conclusiones**

#### **Focus group #1**

Según el focus group realizado en la ciudad de Manta, provincia de Manabí el 100 % de los encuestados han emprendido su negocio por amor puro al arte. Un 40 % han trabajado en otras peluquerías y después de un tiempo han puesto su propio negocio.

Más del 70 % de clientes piensan que el mercado de peluquerías ha crecido, es decir que el número de competidores está en aumento. Sin embargo consideran como punto a favor, que ahora en día la edad promedio para tinturarse el

cabello, o para realizarse algún arreglo es de 15 años aproximadamente. Cuando antes estas edades estaban por encima de los 18 años.

Por otro lado, las relaciones con sus proveedores son buenas, el 60 % de los clientes comentaba sobre su satisfacción de la relación que llevaba con algún proveedor en particular. Es más, un cliente dijo lo siguiente: “Hace unos 8 meses, sufrí un accidente automovilístico donde quedé inmovilizada del brazo y con la cara desfigurada. No tenía ganas de trabajar, pero las obligaciones con mis proveedores me motivaban a hacerlo. Le comenté mi problema a un proveedor en particular, y el entendió. Hoy en día le agradezco mucho su comprensión ya que gracias a la espera en el pago de mis deudas, pude salir adelante. Es más ahora apareció un proveedor que me da el oro y el moro pero le dije que no gracias, porque tengo un proveedor más que vender productos de belleza capilar, me brinda su confianza” Sra. Vanessa Villaprado, Manta.

En cambio por el servicio de los proveedores, el 50 % está conforme pero el otro 50 % no, comentaban que los proveedores les falta dar más incentivos, que esas son las razones por las que no compran mucho más y es por eso que tiene una diversidad de marcas en su peluquería. Cada una de ellas le brinda algo positivo.

Sobre los aspectos negativos acotaron: Los plazos de pago, promociones, precios y en vez de vender productos de peluquería solamente a ese tipo de negocio, lo colocan en puntos de retail.

Sobre el plan de fidelización el 100 % estuvo de acuerdo, creen que es una excelente iniciativa para comprar más. Consideran que si tienen esos beneficios, ellos solamente le comprarían a un solo distribuidor. Entre los premios que les gustaría recibir son:

- Productos adicionales.
- Viajes.
- Capacitaciones en el exterior.
- Capacitaciones de cómo manejar el negocio.
- Talleres.
- Implementos de peluquerías.

## Focus group #2

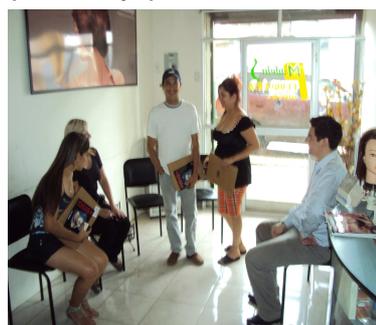
Según el focus group realizado en la ciudad de Babahoyo, provincia de Los Ríos el 100 % de los encuestados han emprendido su negocio por puro amor al arte. Un 80 % han trabajado en otras peluquerías y después de un tiempo han puesto su propio negocio.



Más del 50 % de clientes piensan que el mercado de peluquerías ha tenido un crecimiento gradual, es decir que el número de competidores está en aumento poco a poco. Sin embargo consideran como punto a favor, que ahora en día la edad promedio para tinturarse el cabello, o para realizarse algún arreglo es de 15 años al igual que el focus realizado en la provincia de Manabí. Cuando antes estas edades estaban por encima de los 22 años.

Por otro lado, sobre las relaciones con sus proveedores son normales, el 30 % de los clientes comentaba sobre su insatisfacción de la relación que llevaba con algún proveedor en particular. Comentan que en ocasiones los proveedores suben los precios sin previo aviso, la forma de cobrar no es lo mejor y no dan muchas promociones. El 60 % de los clientes mencionaron que si un proveedor le da mejores beneficios se cambian y si otro le ofrece algo mucho mejor, también se cambian. Es decir son clientes con poco grado de fidelización, ya que lo fundamental es su economía y por ende buscan precios y promociones. A estos clientes se los denomina como: clientes comerciales.

Sobre el plan de fidelización comentaron que sería una excelente iniciativa, siempre y cuando se den premios o incentivos que empujen inconscientemente al cliente. Además generar un plan de capacitación que sirva para empujar técnicamente los productos. Al igual que en Manta los premios que les gustaría recibir son:



- Productos adicionales.
- Viajes.
- Capacitaciones.

## **CAPITULO III**

### **PLAN DE MARKETING**

### 3. Plan de mercadeo-Estrategia

#### 3.1. Objetivo General

Estrechar la relación con los clientes comprometiéndose a brindarles una educación integral.

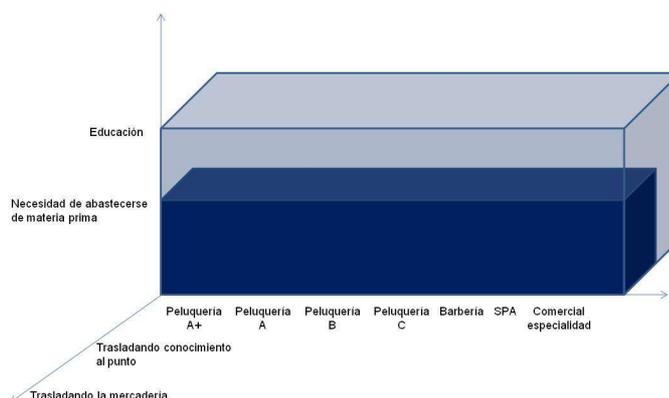
#### 3.2. Objetivo Específico

1. Incrementar las ventas en un 22 % en el primer año.
2. Mejorar la calidad de servicio a un 85 % en el lapso de 2 años.
3. Disminuir 8 puntos porcentuales de deserción de clientes en el periodo de cuatro años.
4. Aumentar un 10 % de compra de cada cliente en el primer año.
5. Atraer un 20 % de clientes nuevos en el tercer año.
6. Disminuir el índice de quejas a un 5 % en el lapso de 4 años.
7. Retener el 90 % de los clientes actuales en el periodo de 4 años.

#### 3.3. Segmentación

##### 3.3.1. Macrosegmentación

Gráfico 3.1 Macrosegmentación.



Fuente: Adaptado por autor.

En este gráfico se explica la relación que existe entre los diferentes segmentos de mercado y sus respectivas necesidades, además la forma de cómo hacerlo. El cubo de color azul representa la macrosegmentación actual donde en el eje de la x existen diferentes tipos de segmentos como: peluquería A+, peluquería A,

peluquería B, peluquería C, barbería, spa y comerciales de especialidad, en cambio en el eje de la y, se encuentra la necesidad de abastecerse con materia prima.

En este mercado no existe una necesidad más fundamental que la de abastecerse de mercadería unos para suplir la falta de stock y otros para realizar los diferentes servicios como: alisados, planchados y tratamientos, es decir lo utilizan como materia prima para obtener un producto terminado. La forma es simplemente trasladando la mercadería a los diferentes negocios.

Sin embargo existe la oportunidad de agrandar el cubo hacia el eje de la y, como lo grafica el cubo de color azul claro o azul con transparencia. Esta oportunidad radica en que el cliente tiene la necesidad de aumentar sus conocimientos, una de las formas es educándose. El conocimiento es el aliado del ser humano, como lo dijo Montaigne "El conocimiento y el poder humano son sinónimos, puesto que la ignorancia de la causa frustra el efecto." Brindar conocimientos o educar los clientes es la fórmula que debería seguir la empresa.

#### **3.4. Mercado Meta**

Actualmente la empresa se enfoca a los segmentos: peluquería A+, peluquería A y comerciales de especialidad, llegando a cada uno de ellos con su fuerza de venta. La diferencia que existe entre una peluquería A+ y A es la capacidad productiva, nivel de ventas, tipo de marcas que utiliza y número de colaboradores. En el caso de la peluquería A+, es el segmento de mercado con los mejores montos de compra para la empresa, estos negocios poseen una infraestructura grande, a nivel de peluquería, donde se puede atender más clientes a la vez, además de tener un grupo de colaboradores grande (6-8 personas).

El perfil de este cliente, es una persona con ganas de salir adelante donde las relaciones a mediano plazo le interesan, es por eso el afán de todas las empresas firmar contratos a mediano plazo con la finalidad de asegurar las compras de un determinado tiempo. Por otra parte le gusta mucho el tema de capacitaciones en ocasiones no son capacitaciones integrales pero consideran que lo brindado esta correcto. Personas que gustan de viajar con su familia o realizan viajes para aumentar sus conocimientos de todo lo referente a belleza. El rol que desempeñan en el negocio es un 80 % administrativo, el resto de

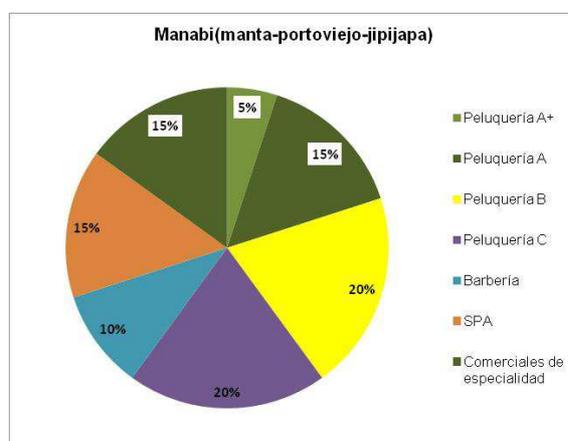
porcentaje lo dedican a elaborar mezclas o en ocasiones realizan algún servicio como: peinado, alisado o tinturado.

En el caso de las peluquerías A, son negocios con un monto de compra mediano, donde utilizan marcas conocidas y desconocidas. El nivel de ventas para ellos es medio con tendencia al alza y poseen un mediano grupo de colaboradores (3-5 personas). El perfil de este cliente, es una persona que está de lleno en su negocio el 50 % de su tiempo lo destina para realizar actividades de administración y el restante actividades de producción. Personas que gustan de viajar pero con poca frecuencia, ya que todo el tiempo lo destinan a su negocio.

Sobre los comerciales de especialidad son negocios que tiene un alto surtido de productos y marcas donde su cliente los busca ya que tiene productos para la mujer, desde un lazo, hasta un producto para restaurar las puntas de su cabello. Son negocios con volúmenes de venta mediana pero con una frecuencia de compra menor, ya que si aparece una empresa que le da descuentos o mejores precios, optan por trabajar con ellos. Son personas que no se despegan de su negocio, están las 10 horas de trabajo 100 % de su tiempo.

Sin embargo existen segmentos de mercado que la empresa no atiende, como por ejemplo: el spa, este negocio tuvo un apareamiento en Ecuador en el año 2004, desde esa fecha hasta lo actual, el crecimiento de estos negocios es considerable, si bien es cierto no se tiene datos oficiales, el crecimiento es notorio. Está a la vista, cualquier persona que mire a su alrededor, se dará cuenta que hay un spa cerca ya sea en su lugar trabajo o su lugar donde vive.

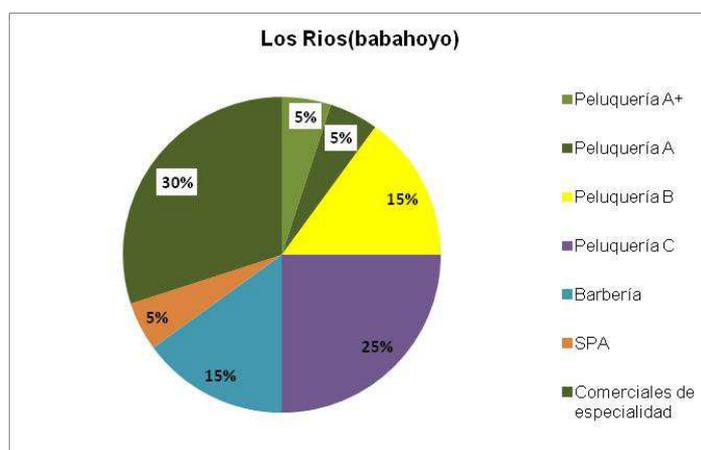
Gráfico 3.2 Asignación porcentual de los mercados en la provincia de Manabí.



Fuente: INEC (valores absolutos) y adaptado Autor (valores relativos).

En este gráfico se muestra los diferentes porcentajes de cada segmento de mercado en la ciudad de Manabí, provincias: Manta, Portoviejo y Jipijapa. La empresa se dirige a las porciones de color verde, sumados dan un 35 %, sin embargo piensa dirigirse al segmento de color naranja (SPA) con un 15 % de mercado.

Gráfico 3.3 Asignación porcentual de los mercados en la provincia de Los Ríos.



Fuente: INEC (valores absolutos) y adaptado Autor (valores relativos)

En cambio la provincia de los Ríos tiene una distribución diferente ya que la empresa se dirige a un 40 % de mercado, pero a diferencia de la provincia de Manabí el segmento SPA tiene solamente un 5 %. Estos gráficos ayudan a la empresa a tener una mayor orientación numérica en cuanto a la cantidad de clientes existentes, ya que con ello podrán tomar decisiones que beneficien los intereses de la organización.

### 3.5. Posicionamiento

#### 3.5.1. Posicionamiento técnico

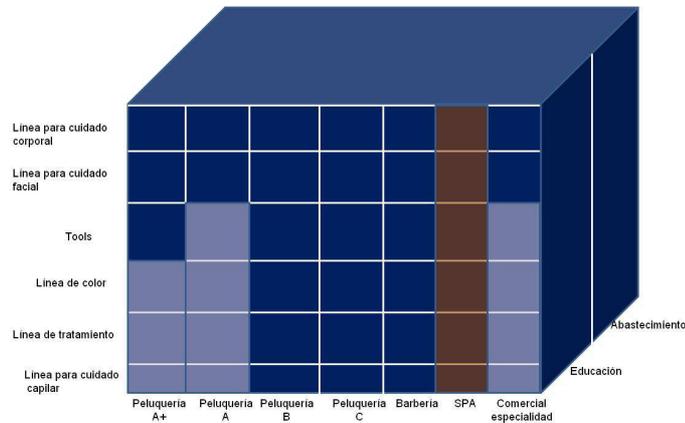
Buscar el reconocimiento y la recordación como una empresa que se preocupa por educar a su cliente, fomentando el estudio y la ciencia. Incrementando sus conocimientos con el fin de que incrementen sus ingresos, para que mejoren su rentabilidad y sepan cómo llevar un negocio a nivel estratégico.

#### 3.5.2. Posicionamiento publicitario

“Distribuimos conocimientos”.

### 3.6. Cubo estratégico

Gráfico 3.4 Cubo estratégico.



Fuente: Adaptado por autor.

El cubo estratégico muestra la relación que existe entre mercado-producto-tecnología (uso), para la empresa el cubo es una herramienta muy importante ya que permite conocer donde se está dirigiendo actualmente y para donde quisiera dirigirse.

Como se aprecia en el gráfico la empresa se dirige a 3 segmentos: peluquería A+, peluquería A y comerciales de especialidad con líneas de producto como: color, tratamiento y cuidado capilar, en el caso de peluquería A y comercial de especialidad también se enfoca con la categoría llamada tools, esta intersección se suma el uso, donde los clientes lo hacen por simple abastecimiento.

Dicha intersección está pintada de color azul claro, en vista de que existe segmentos desatendidos la empresa debería dirigirse a un nuevo segmento, llamado: spa, donde se podría ofrecer líneas como: cuidado corporal, cuidado facial y el resto de líneas que normalmente la empresa ofrece.

A esto se debería unir un uso nuevo, que es la educación, es decir que los clientes compren a SusyRogel no por un simple abastecimiento sino por la necesidad de capacitarse constantemente, educándose con nuevos conocimientos y nuevas formas de mejorar su negocio.

### **3.7. Estrategias**

#### **3.7.1. Estrategia Básica**

La empresa actualmente no sigue una estrategia muy marcada como tal, aunque sus clientes consideran que la empresa se diferencia por los tiempos de entrega y la calidad que tiene su fuerza de venta, por tal motivo debería seguir una **estrategia de diferenciación**. Donde aparte de los tiempos de entrega y la calidad de su fuerza de venta marque un diferencial con un servicio educacional, es decir que no sea la entidad que lleva los productos más rápido que la competencia sino que sea un ente que brinde conocimientos o faciliten capacitaciones integrales, donde se fomente el aprendizaje, conocimiento y educación de todos.

#### **3.7.2. Estrategia Global**

En un mercado fragmentado como este; marcar la pauta será muy importante, por tal razón la estrategia que adoptará la empresa es **de líder**, ya que actualmente ninguna empresa ha tomado la batuta ni ha perseguido una estrategia global como esta. Sin embargo ser líder no es solamente de hablar sino de hacer, es por eso que el nivel de innovación en los servicios será constante.

No solamente se diseñarán planes estratégicos y de acción para el primer año, sino que se tendrá previsto por lo menos de dos a tres años. En el caso de existir novedades o contingencias se diseñarán también planes de contingencias que permitirán minimizar los futuros problemas.

La estrategia de liderazgo que la empresa va adoptar es: La estrategia defensiva. Esta estrategia ayudará a la defensa y mantenimiento de sus clientes, hay que tener en cuenta una de las palabras clave: innovación. La organización deberá innovar tanto en servicios como en valor hacia su cliente.

#### **3.7.3. Estrategia de crecimiento**

Toda empresa crece a un ritmo acelerado o desacelerado y SusyRogel no es la excepción. Por tal razón, la empresa adoptará una **estrategia de intensificación** ya que con ella podrá defender una posición de mercado y

aumentar la cuota de mercado. Y por otra parte como estrategia secundaria el desarrollo de mercado, que permitirá obtener nuevos mercados, llegando a lugares donde antes no lo hacía.

Figura 3.1 Matriz Producto-Mercado.



Fuente: Adaptado por autor.

Esta figura representa la relación entre producto-mercado y el resultado de su intersección ya sea nuevo o existente. Esta matriz también se la conoce como matriz Ansoff. La empresa apuntará a la intensificación como estrategia medular y al desarrollo de nuevos mercados como estrategia de apoyo.

### 3.7.4. Estrategia de marca

La recordación de marca ayuda a que las empresas se posicionen en la mente del consumidor ya sea por algún atributo en particular o por ser los líderes de la categoría. Existen marcas de productos masivos que son recordadas por el público en general, por ejemplo marcas de bebidas gaseosas. Sin embargo existen marcas que se dirigen a mercados específicos y es obvio que el público en general no las conozca.

Con la marca SusyRogel pasa lo mismo, es una empresa que se dirige a segmentos específicos donde el público en general no la conoce, en cambio en el mercado de peluquería es conocido mas no reconocido.

Se ha mencionado mucho que es un mercado fragmentado que busca precio y promociones, puede ser una de las razones por la falta de recordación.

Entonces, es el momento para que la empresa cree recordación bajo la estructura de una gestión de marca. Según (Roberts, 2 005) “para que las grandes marcas puedan sobrevivir necesitan crear lealtad”.

### 3.8. Plan de mercadeo-Marketing Mix

#### 3.8.1. Fidelización

##### Calidad de servicio

La calidad de servicio permite a las empresas tener un panorama más claro de cómo está percibido el servicio, es una herramienta que ayuda a tener un mayor conocimiento cuantitativo de todos los puntos de contacto del cliente, analizando las variables más sensibles del servicio. La empresa determinará la calidad bajo las siguientes variables:

- Fiabilidad
- Sensibilidad
- Tangibles
- Competencia
- Cortesía
- Credibilidad
- Seguridad
- Acceso
- Comunicación
- Comprensión

Tabla 3.1 Calidad de servicio.

Calidad de servicio				
Variables	% máximo	Calificación	Ponderación	Observación
Fiabilidad	32%	8,85	28%	Pedidos completos+tiempos de entrega
Sensibilidad	22%	9,40	21%	Resolver problemas
Tangibles	11%	5,50	6%	Promociones y focus group
Competencia	19%	3,40	16%	Conocimiento vendedor+entregador
Cortesía		9,60		Amabilidad
Credibilidad		9,90		Club vip
Seguridad		9,90		Club vip
Acceso	16%	7,50	8%	Focus group
Comunicación		2,50		Focus group
Comprensión del cliente		5,00		Focus group
	100%		79%	

Fuente: Autor.

El cuadro calidad de servicio ayuda a reconocer las diferentes puntuaciones que tiene cada variable así como su porcentaje máximo y su ponderación. En la columna de observación se ha detallado las diferentes fuentes donde se obtuvieron las calificaciones, es decir los gráficos y las conclusiones de la

investigación cuantitativa y cualitativa. La calidad de servicio actual de la empresa es del 79 %, siendo un indicador muy positivo para la empresa debe mejorar en los puntos como: comunicación de nuevos servicios, optimizar los recursos de comunicación y escoger las mejores vías de comunicación. Además de conocer las necesidades latentes del cliente vía encuestas de calidad o entrevistas uno a uno. El indicador del 79 % sobre pasa los límites aceptados de la calidad de servicio para la empresa que es un 75 %. Adicional a esto todos los valores (calificaciones) se los obtuvo de la investigación de mercado.

### Análisis GAP

El cuadro de análisis GAP ayuda a que las empresas observen las posibles y/o diferentes brechas que pueden existir en el servicio. Esta herramienta te permite una vez conocida la brecha poder crear, planificar y ejecutar estrategias que ayuden al mejoramiento del servicio. Teniendo en cuenta el significado de cada GAP.

La Gap 1 se trata de conocer las percepciones de la dirección sobre las expectativas del cliente. La Gap 2 se busca trasladar las percepciones a la calidad del servicio. La Gap 3 se pretende entregar un pre-servicio y post-servicio. La Gap 4 trata sobre las comunicaciones externas con el cliente y la Gap 5 son todo el conjunto de las 4 anteriores brechas, es decir entregar un servicio de calidad óptimo.

Tabla 3.2 Análisis GAP.

ANÁLISIS GAP			
		RAZONES	POTENCIAL DE GESTIÓN
GAP 5	GAP 1	Decisiones tomadas bajo costos de venta.	Alternativas de inversión bajo la óptica del cliente, es decir sus necesidades.
		Falta de comunicación	Buscar metodologías para que la comunicación sea efectiva
		Aprobación de proyectos en base a lo que piensan la directiva	Conocer las percepciones del cliente interno.
	GAP 2	Percepciones erróneas	Conocer y saber las necesidades de los clientes.
		Uso inadecuado de las vías de comunicación	Mejoras en la utilización de vías de comunicación
		Falta de búsqueda de mejoras en el servicio	Mejorar las dimensiones de la calidad de servicio
	GAP 3	Falta de trabajo en Equipo	Diseñar y delegar funciones
		Falta de supervisión	Validación de la calidad del servicio
		Falta de contacto con cliente	Establecer entrevistas a profundidad
	GAP 4	Falta de mecanismos para evaluar el servicio post-venta	Entrevistas aleatorias para la evaluación del servicio
		Falta de comunicación horizontal	Información mensual
		Comunicación de una falsa promesa	Gestión indicadores de cumplimiento

Fuente: Autor.

En la primera brecha existe falta de comunicación y las decisiones son tomadas en base al costo para aquello existen gestiones como la búsqueda de nuevas vías de comunicación con el cliente interno y alternativas de inversión en función a lo que el cliente demanda. Como por ejemplo: el plan de fidelización enfocado a la contribución de nuevas técnicas sobre el uso de productos.

En la segunda brecha aparece la poca búsqueda de nuevas alternativas para mejorar el servicio, sin embargo con la propuesta a plantear se pretenda que la empresa tenga un direccionamiento nuevo y eficaz. Además la falta de comunicación como arrastre de la primera brecha.

Sobre la tercera brecha la falta de contacto con el cliente, el acercamiento y conocimiento de lo que le sucede es un problema por atender. Sin embargo la inclusión de una persona encargada de todo lo que concierne al cliente como: quejas, sugerencias y comunicación de nuevos servicios ayudará a minimizar dicha brecha. Para conocer si la propuesta de valor de la empresa se ha cumplido, se diseñaran herramientas de evaluación de gestión y demás. Es cierto que existe una brecha sobre lo que la empresa dice ser y lo que es, es por eso que se diseñarán encuestas que permitan conocer la satisfacción del cliente, el servicio percibido, expectativas y servicio recibido.

### **Costes de cambio**

La empresa tiene la posibilidad de enfocarse a dos tipos de coste de cambio, el uno por los aspectos personales y el otro asociado al producto. Dicho esto, la empresa se enfocará al coste de cambio por los aspectos personales puntualizados en:

- Ventajas económicas.
- Esfuerzos en el aprendizaje.

En cuanto a las ventajas económicas, el cliente tiene la posibilidad de seleccionar premios como: secadoras, planchas, tijeras, capas, peinillas, mandiles y demás por el cumplimiento de la cantidad estipulada de estrellas. El cliente se sentirá enganchado ya que si no compra a la empresa, no recibe premios de mucha utilidad para su negocio. En el caso de los esfuerzos en el

aprendizaje, el cliente al ser parte del plan de capacitaciones a realizar por la empresa, se sentirá entrelazado y comprometido a la utilización de todos los productos de la misma. Si el cliente llegase a cambiar de productos, existiría una resistencia en el cambio ya que es un producto nuevo que no conoce ni uso ni la forma de utilización.

## **Vínculos**

Toda empresa muy aparte de buscar nuevos ingresos piensa en crear vínculos que permitan estrechar las relaciones con sus clientes y además asegurar sus ventas. En ocasiones las empresas piensan que dando el precio más bajo del mercado vinculan al cliente en su totalidad, pero realmente no es así debido a que si existe otra empresa que le da mejores precios, el cliente optará por esta otra.

Es verdad existe un **vínculo financiero** pero estos no son los que dan los mejores resultados a largo plazo, ayudan de cierta manera pero no vinculan en su totalidad. Es por eso que la empresa realizará un mix entre los 3 vínculos existentes.

Es importante canalizar el mix de vínculos ya que llevan a una mejor fidelización. Las empresas comienzan por un vínculo financiero, pasando por el vínculo social y terminando en un vínculo estructural. Este es el proceso por el cual una empresa que pretende fidelizar a sus clientes, debe realizar.

## **Vínculo financiero**

La empresa comenzará con la generación de un vínculo financiero ya que es la base principal de la creación de vínculos. Por tal razón se premiará a todos los clientes con incentivos relacionados con el negocio es decir con herramientas útiles para el trabajo.

Estos premios se darán en base al cumplimiento de las estrellas estipuladas, serán incentivos que vayan acorde al negocio como son: planchas, secadoras, tijeras, peinillas, capas, mandiles y demás.

## **Vínculo social**

Por otro parte se iniciará la creación de un vínculo social ya que aportará de mejor manera a la fidelización de sus clientes. Los incentivos que permitirán lograr un vínculo social son los viajes. Todo viaje es símbolo de socialización ya que el cliente tiene la posibilidad de distraerse, divertirse y salir de la rutina diaria del trabajo.

## **Vínculo estructural**

Finalmente la creación de vínculos estructurales como el máximo vínculo para la construcción de fidelización. Estos vínculos se crearán en base al plan de capacitación anual planteado. Lo que pretende la empresa es que sus clientes no sientan la necesidad de aprender nuevas cosas, debido a que constantemente se lo capacitará. Toda capacitación genera un vínculo estructural que permite ir más allá con el cliente. Todo cliente que recibe una capacitación encuentra en su proveedor un aliado estratégico. Es por eso que con un trabajo exhaustivo sobre el vínculo financiero, social y estructural se construirá una fidelización sólida y por ende el incremento de las ventas, su frecuencia de consumo y la disminución en la deserción de los clientes.

### **3.8.2. Producto**

- **Características**

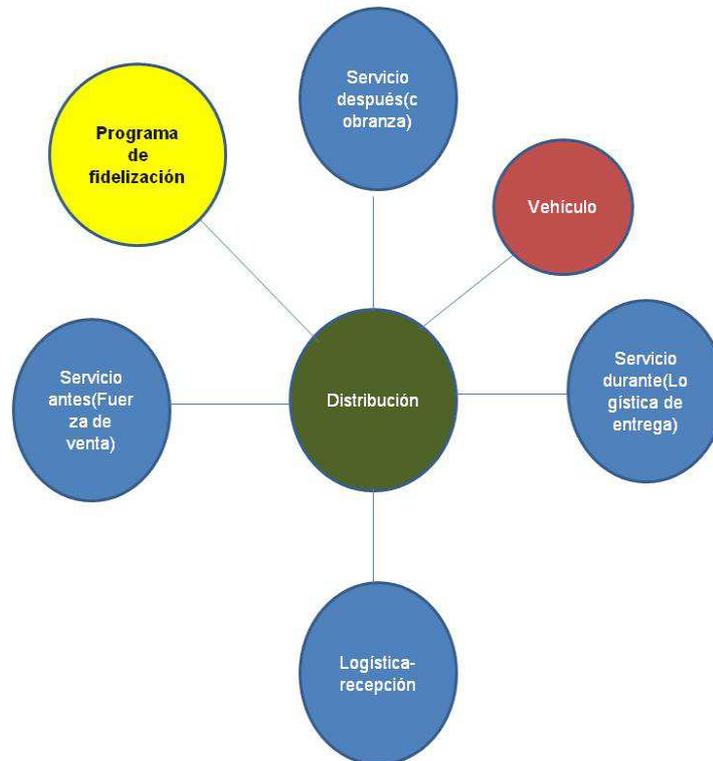
La empresa se encarga principalmente de entregar productos de belleza capilar a negocios como: peluquerías y comerciales de especialidad. Para dicha actividad, la empresa posee una flota de cuatro vehículos. Además una fuerza de venta capacitada.

- **Calidad**

Bajo la óptica del cliente, el papel que desempeña la empresa es simplemente llevar productos, trabajando de manera conjunta con los dueños de las marcas. Sin embargo el traslado de la mercadería conlleva el desarrollo de diferentes procesos. Más del 95 % de los clientes se sienten contentos con los tiempos de entrega, según análisis de la empresa los tiempos de entrega oscilan entre 2-3 días. Estos tiempos se dan gracias al trabajo estratégico de la fuerza de venta y el departamento de logística.

Además, el conocimiento de la fuerza de venta es muy importante, según la investigación de mercado más del 55 % destaca como satisfactoria dicha variable. Es decir, los clientes observan al conocimiento del vendedor como una ventaja diferenciadora, además de buscar precios y promociones.

Gráfico 3.5 Modelo Molecular.



Fuente: Adaptado por autor.

El modelo molecular está conformado con círculos de colores, donde cada color representa una actividad en particular, por el ejemplo los azules simbolizan todas las actividades que desempeña la empresa normalmente, el rojo puntualiza el bien que se necesita para trasladar los productos y el amarillo: simboliza la iniciativa o propuesta del proyecto.

El análisis de este gráfico es el siguiente: La actividad que realiza la empresa es la distribución de productos de cuidado capilar a negocios como peluquería y comerciales de especialidad, este es el eje central del negocio. Para realiza dicha actividad se tiene primero que enfocar al servicio antes de la entrega o conocido como el trabajo de la fuerza venta. Dicho trabajo tiene que ser bien realizado, es decir el ejecutivo de ventas debe convertirse en un asesor y motivador de negocios. Una persona capacitada en temas como: colorimetría,

tratamientos, prevenciones capilares y sobre todo una facilidad para los números. En ocasiones los vendedores, muy aparte de recomendar cuales son los productos de mayor rotación y mayor rentabilidad deben hacer funciones de mercaderistas, es decir ayudar, recomendar y colocar los diferentes productos en sus perchas.

La capacitación juega un papel importante, los vendedores reciben capacitaciones mensuales sobre cómo atender un cliente, cuales son las características de un cliente potencial, parámetros para elegir un cliente y capacitaciones de cabello.

Después de la generación del pedido por parte del cliente, existe una actividad de logística-recepción donde el departamento de logística y entrega cumple su rol. Las personas que integran ese departamento tienen la obligación de tener el stock suficiente para el abastecimiento de los clientes. Por tal razón, realizan proyecciones cuatrimestrales o también llamados forecast con base a históricos de venta. Estos forecasts minimizan los quiebres de stock tanto para la empresa como para el cliente.

Luego de pasar la actividad intermedia llega el momento de la entrega del producto, es por eso que se denomina servicio durante, ya que una vez generado el pedido se procede a su despacho y a su respectiva entrega. En la entrega las personas de logística deben ser lo más educado posible, es cierto que ellos no poseen mucho conocimiento de productos de belleza capilar y mucho menos de rentabilidad, según la investigación de mercado el 17 % de los clientes consideran como satisfactoria dicha variable. Este departamento no está sometido a capacitaciones continuas, un punto a considerar para el proyecto.

Luego de la entrega viene la parte de cobranza que en ocasiones los clientes pagan con cheque o efectivo y en otras no. La empresa pide mucha atención a sus colaboradores en el tema de cobranza, pide que sean minuciosos al cobrar, que tengan el tino necesario para no generar malas percepciones al cliente. Para las dos actividades anteriores se necesita un bien como es el vehículo, este es un medio de comunicación para la empresa, sin embargo ha sido descuidado ya que no posee distintivos donde se identifique fácilmente o se haga una relación vehículo-empresa.

Todo lo mencionado es la forma actual de cómo opera la empresa. Sin embargo en el círculo amarillo la propuesta para el incremento de los ingresos y reducción de la deserción es que la empresa no sea como son todas en el mercado, donde brindan el servicio de distribución sin ningún diferencial, si se realiza una observación se puede obtener que la manera como procede la competencia es la misma. Por aquella razón se propone generar un programa de fidelización, donde los clientes más rentables sean motivados, incentivados y premiados con conocimiento. El conocimiento es la base fundamental para todo ser humano, por eso lo que se busca es que la empresa brinde conocimientos básicos, fundamentales y complementarios.

### **Programa de fidelización**

El programa de fidelización es una metodología que ayuda a fortalecer, agrandar y estrechar las relaciones actuales con el cliente, este consta de varias fases como son: planificación, organización y control. La búsqueda de nuevos diferenciadores empresariales, lleva a que las empresas diseñen estrategias de atracción, recuperación y retención de clientes, sobre todo en un mercado como el de la distribución de productos de belleza capilar, donde los clientes no tienen otra salida que buscar productos por precio y/o promoción. El programa consiste en la acumulación de puntos por cada dólar comprado, el cliente tendrá la disposición de seleccionar el servicio que desea una vez completado la cantidad de puntos necesarios.

### **Políticas**

- El cliente recibirá una estrella por cada dólar de compra.
- Si el cliente llegase a realizar alguna devolución, se restará el valor del producto con la misma cantidad de estrellas.
- El cliente tiene la potestad de ser parte o no del programa de fidelización.
- Si el cliente se afilia a dicho programa, en el tiempo establecido, gana automáticamente 500 estrellas.

## **Segmento**

La empresa debe enfocar sus esfuerzos y más aun de fidelización a aquellos clientes que generan mayores ingresos, por tal razón se ha escogido las provincias de Manabí y Los Ríos ya que entre estas dos generan el 55 % de ingresos, además son dos de las cuatro provincias donde la competencia es pasiva, debido a la existencia de clientes con altos índices de morosidad. Sin embargo la experiencia de SusyRogel ha podido minimizar dicho problema. Por otra parte son provincias donde la aceptación de la empresa es mayor, ya que a medida que ha pasado los años se ha ido formando una relación entre cliente y empresa. Los tipos de mercado que están dentro de este programa son: peluquerías A+, peluquerías A y comerciales de especialidad.

## **Realización**

El programa de fidelización estará acompañado de un sinnúmero de actividades pre-operacionales que llevarán a la realización del mismo. Por ejemplo, se emitirá una tarjeta para cada cliente, la cual permitirá tener un mayor control sobre todos los movimientos del mismo como: acumulación de puntos, listado de productos comprados, categorías desoladas, etcétera. Además dicha tarjeta servirá de vía de comunicación y como presencia de marca permanente.

## **Modalidad**

El cliente irá acumulando puntos conforme vaya comprando los diferentes productos de la empresa, una vez que haya completado los puntos necesarios el cliente puede hacer uso del servicio, planificando con una semana de anticipación (condición básica) día, hora y fecha; siempre y cuando el calendario este libre y no esté utilizado por otro cliente.

## **Isotipo de fidelización**

Todo programa de fidelización que busca la acumulación de puntos asigna un nombre a éste beneficio a futuro, por ejemplo en las compañías de telefonía de celular, a nivel de post-pago cuando el cliente realiza llamadas o compra nuevos

celulares, éste acumula punto, otro ejemplo se da con las aerolíneas, ellos a los puntos los llaman millas o kilómetros. Por tal razón se ha colocado un nombre para la acumulación de puntos y éste es: estrellas. Se colocó el sobre nombre de estrellas debido a que se busca trasladar a la época de escuela cuando a los niños por sus excelentes notas se colocaba una estrella en su frente. Como la ventaja diferenciadora está en base al atributo conocimiento, educación o ciencia, lo que se busca es que se guarde cierta similitud entre estrella y recibir nuevos conocimientos. Además la gran mayoría de dueños tienen o han tenido hijos por lo que sería muy atractivo, enganchador y fácil de recordar.

El isologo insignia de la campana será una estrella. A continuación se mostrará la figura del isologo a utilizar en el plan de fidelización.

Figura 3.2 Isologo de la campaña.



Fuente: Autor.

Además se ha considerado indispensable crear iconografías para cada incentivo o premio. Se ha agrupado los diferentes premios en tres categorías: viajes, productos y capacitaciones.

Figura 3.3 Iconografía de cada premio/incentivo.



Fuente: Autor.

Para la obtención de algún premio es primordial que el cliente posea la tarjeta SusyRogel VIP ya que con esto se podrá distinguir los clientes tradicionales de los clientes con el programa de fidelización. Con esta tarjeta se podrá canjear sus premios dando solamente su código que aparecerá en la parte superior de la tarjeta. Automáticamente los colaboradores de la empresa reconocerán cuantas estrellas tienen y si el cliente está apto o no para reclamar su premio.

### Diseño de tarjeta VIP

Figura 3.4 Verso o parte delantera de la tarjeta VIP.



Fuente: Autor.

Figura 3.5 Anverso o parte trasera de la tarjeta VIP.



Fuente: Autor.

### Inserto

Para la introducción de la nueva tarjeta VIP se lo hará por medio de la vía del inserto para mejor detalle el arte se encuentra en el anexo 4. Y, para reforzar la campaña se diseñará una pirámide comunicacional (como calendario), véase en anexo 5.

## Tabla de premios

Tabla 3.3 Cuadro de premios

<b>Cuadro de premios</b>	
<b>Premios</b>	<b>Estrellas</b>
Colorimetría Internacional-España	27 000
Colorimetría Internacional-Colombia	18 000
Técnico por un día	7 000
Talleres prácticos	5 000
Capacitación S.C	8 500
Capacitación M.C	6 500
Capacitación G.V	9 000
Viaje al interior de Ecuador	8 500
Viaje a Colombia	12 000
1 Plancha profesional	2 300
1 Secadora profesional	2 100
3 Tijeras	1 900
5 Mandiles	1 850
3 Capas	1 550
1 Sillón	4 000
1 Lavacabezas	4 800
Cambio de imagen de la peluquería	45 000
S.C=servicio al cliente	
M.G=manejo de colaboradores	
G.V= generación de valor	

Fuente: Autor.

En este cuadro se detalla la diferente gama de premios con la cantidad de estrellas necesarias, los premios van desde capacitaciones en el exterior hasta capacitaciones internas. Por otro lado hay talleres y activaciones disponibles en el punto de venta premiando a los mejores clientes del cliente de la empresa.

### Capacitaciones internacionales

Sobre las capacitaciones en colorimetría se direccionan por un lado a España y por otro a Colombia, estos lugares se escogieron en base a las sedes o academias que tienen las marcas que vende la empresa. En estas academias lo que se aborda son temas como: nuevas tendencias, formas de peinar, metodologías de color, etcétera.

La capacitación internacional consiste en un viaje todo pagado: hospedaje, pasaje aéreo y matrícula, no incluye gastos de transporte ni salidas adicionales. La capacitación durará una semana donde se impartirá conocimientos relacionados a la belleza capilar, durante dicha semana el cliente podrá receptor conocimientos, practicar y certificar su participación.

### **Objetivos**

- Incrementar el conocimiento del cliente, con el fin de que brinde un mejor servicio con un producto mejor elaborado, dándole a su cliente una mayor satisfacción de sus servicios.
- Mejorar la calidad del servicio en lo que respecta al acabo, coloración y fijación.
- Incrementar el status de la peluquería.
- Mejorar sus ingresos.

### **Técnico por un día**

El cliente podrá ser acreedor a una activación de la peluquería por un día, esto consiste en la promoción y/o difusión de la peluquería, llevando un técnico de la empresa para que realice cortes, tinturados y alisados, una especie de showroom, donde el cliente final recibirá servicios con un excelente acabado, premios, bonificaciones y descuentos.

### **Objetivos**

- Generar un mayor impacto de la peluquería.
- Aumentar las ventas en dicho día.
- Promover una mayor rotación del inventario.
- Incentivar al cliente final.

### **Talleres prácticos**

Consiste en buscar una mayor practicidad y desempeño de los clientes, orientándolos a las mejores prácticas de los productos. Se trabajará con el cliente dentro de su negocio, enseñándole las diferentes técnicas de corte,

tinturado, forma y color. Además se plasmará todo lo teórico a lo práctico, obteniendo una enseñanza integral.

### **Objetivos**

- Promover las mejores prácticas con cada producto.
- Mejorar la practicidad del cliente.
- Aportar con conocimiento a los colaboradores y dueño del negocio.

### **Capacitaciones de negocio**

Las capacitaciones sobre cómo manejar mejor el negocio, ayudan principalmente a tener una mayor visión empresarial, sean éstas de: manejo de colaboradores, servicio al cliente o generación de valor. Todas las capacitaciones se trabajarán dentro del negocio, con el fin de tener un mayor contacto con el entorno del mismo. Lo que se abordará serán temas de negocio, además de brindar herramientas de planificación, ejecución y control.

### **Objetivos**

- Brindar nuevas herramientas sobre manejo de negocios.
- Generar una cultura empresarial más integral.
- Fomentar nuevas prácticas sobre administración de negocios.

### **3.8.3. Precio**

- **Factores internos y externos del precio**

Factores internos: La empresa asigna precios en función a la estabilización de mercado, es decir coloca precios de acuerdo a los precios de la competencia. Además debe cumplir políticas de precios generadas por los dueños de la marca.

Factores externos: La empresa coloca precios por el tipo de mercado, las peluquerías y comerciales de especialidad se inclinan mucho por los

precios y las promociones. Este tipo de mercado busca mejorar su rentabilidad, incrementando los ingresos por línea de producto.

- **Relación precio-calidad**

La empresa maneja un relación precio intermedio-calidad intermedia, es decir que cae en el cuadrante valor medio. Por lo que su servicio es percibido como normal, imposibilita a que la empresa no pueda cobrar más por su servicio. Es más si se empujaría a que la empresa adopte una postura alineada a un excelente servicio, podría tener probablemente más ingresos.

Gráfico 3.6 Relación precio-calidad.

		PRECIO		
		Elevado	Intermedio	Bajo
CALIDAD	Mucha	De primera	Valor elevado	Valor excelente
	Intermedia	Recargo grande	Valor medio	Buen valor
	Poca	Quita grandes	Economía falsa	Economía total

Fuente: Adaptado por autor.

Como se muestra en la figura, la empresa posee un precio medio y una calidad percibida intermedia, esto se da ya que la empresa trabaja bajo una estrategia básica de diferenciación y los atributos de calidad son tiempos de entrega y capacitación de los vendedores y por el lado del precio no posee precios ni bajos ni altos.

- **Ajustes de precios**

La empresa maneja precios por descuento y bonificaciones, es decir ofrece puntos porcentuales de descuento como el 2 % por pago al contado o promociones de 12 + 1 en cualquier producto pero en épocas específicas.

- **Túnel del precio**

Gráfico 3.7 Túnel de precios.



Fuente: Adaptado por autor.

Actualmente, la empresa se encuentra situada en una parte intermedia del túnel, es decir una gama de medios precios y cierto grado de protección legal o de activos. Sin embargo con el planteamiento del proyecto se desea situar a la empresa en la parte superior del túnel es decir un alto grado de protección legal pero con precios medios. Como se muestra en el gráfico.

### 3.8.4. Promoción

Toda empresa debe buscar la forma más viable de llegar con el mensaje a su consumidor/cliente, sin embargo las empresas tienden a confundir el término promoción con publicidad, es cierto que la promoción es sinónimo de comunicación pero la publicidad es solamente una parte de la promoción

Por ello se trabajará con tres grandes bloques promocionales: ventas personales, promoción en ventas y publicidad, cada una en el orden e importancia asignada.

## **Ventas personales**

Las ventas personales hoy en día se han convertido en el camino principal para llegar a un cliente, conocer sus necesidades y satisfacerlo. Según (Kerin, 2 004) “Las ventas personales son los ojos de la empresa, donde se busca la satisfacción de ambas partes”. Es por eso que la empresa trabajará mucho en el tema de capacitaciones, ya que para SusyRogel tener una fuerza de venta capacitada es la base del éxito. La pretensión a largo plazo es convertir a los vendedores en técnicos. Adicional a una fuerza de venta capacitada se incorporará a una persona encargada de las funciones de telemercadeo. Esta incorporación ayudará a la comunicación de nuevos servicios, promociones en venta y descuentos. Además ayudará a la coordinación de ventas, es decir si un cliente necesita ser visitado, pues dicha persona coordinará lo correspondiente.

## **Promoción en ventas**

Esta herramienta permite a las empresas impulsar, motivar y empujar sus ventas. Por eso SusyRogel se acogerá a esta herramienta comunicacional ya que fomentará y motivará el consumo de sus clientes. Principalmente se desarrollará un juego instantáneo o las comúnmente llamada raspaditas.

## **Raspaditas instantáneas**

### **Objetivo**

1. Fomentar un mayor consumo en el periodo de Junio-Julio.
2. Incrementar las ventas en un 15 % en el lapso que dure la promoción.
3. Motivar de manera indirecta a que el cliente compre por obtener más estrellas.

### **Modalidad**

Todo cliente que haya realizada compras de \$ 50 dólares será acreedor a una raspadita, en la que tendrá la oportunidad de ganar premios como: viajes, estrellas adicionales, vasos, planchas, secadoras, cronómetros, balanzas y

plumas. El cliente recibirá su raspadita cuando haya firmado su comprobante de venta “la factura”, este podrá raspar y reclamar instantáneamente su premio, en el caso de encontrar una de las letras de la palabra “VIAJE”, tendrá que guardar dicha raspadita y seguir buscando hasta formar la palabra completa.

## **Políticas**

- Cliente que haya completado la palabra VIAJE, tendrá que estar con sus deudas al día para recibir su premio.
- Los premios instantáneos se darán a aquellos clientes que hayan comprado la cantidad requerida \$ 50 dólares.
- Las estrellas se acreditarán una vez que el cliente haya cancelado sus facturas sean estas con cheque o al contado.
- No se aceptan devoluciones de productos, caso contrario existirá una penalidad de 50 estrellas por producto devuelto. En el caso de llegar un producto en mal estado, en ese mismo momento el cliente debe devolverlo.

## **Pirámide de premios**

La pirámide de premios ayuda a determinar el nivel de importancia de los premios para el cliente.

Donde en la parte superior se ubica el premio mayor o el más significativo para el cliente, seguido de un premio intermedio, que son premios medianamente significativos como son: planchas y secadoras y finalmente en la parte inferior de la pirámide se colocan los premios básicos o los regalos más insignificantes o de pequeño valor.

Gráfico 3.8 Pirámide promocional.



Fuente: Adaptado por autor.

### **Pagando va ganando**

Con esta promoción de venta se busca incentivar a los clientes para que estén al día con sus deudas. Además de premiar aquellos clientes con un excelente historial crediticio.

### **Objetivos**

- Crear una cultura de pago.
- Premiar aquellos clientes que pagan sus cuentas al día.
- Aumentar el flujo de efectivo a un 30 % en el periodo de la promoción.

### **Modalidad**

El cliente será premiado con estrellas siempre y cuando las compras realizadas a dicha fecha sean pagadas en los plazos establecidos 30-45 días. El premio será por 250 estrellas adicionales aquellos clientes que han comprado \$ 1 000 o

menos, y 600 estrellas aquellos que han pasado superado sus compras de \$ 1 000 hasta \$ 2 500, pasados los \$ 2 500 el cliente recibirá 1 500 estrellas.

### **Políticas**

- El cliente para ser parte de esta promoción debe haber cancelado las anteriores facturas a la fecha de la promoción.
- No se aceptan devoluciones de producto por la razón que fuese, si esto se da el cliente pierde automáticamente sus estrellas.
- Cheques protestados por razones del cliente, son motivo para la pérdida de sus estrellas

### **“La imagen es primero”**

Esta promoción en ventas consistirá en que el cliente tiene la posibilidad de mejorar su imagen, cambiando uno de los elementos comunicacionales importante: la vestimenta.

### **Objetivos**

- Mejorar la imagen de sus colaboradores.
- Incrementar las ventas a un 25 % en el periodo de la promoción.
- Generar una buena percepción del negocio.

### **Modalidad**

El cliente tiene la posibilidad de cambiar su vestimenta individualizándola con el nombre de su local. Por la compra de \$ 600 mensuales accederá a 4 camisetas con el logo del local y la marca SusyRogel. Si el cliente llegase a comprar más de \$ 1 200 recibirá 10 camisetas personalizadas.

## **Políticas**

- El cliente debe entregar el boceto del logo o el arte final en un cd.
- Las camisetas serán entregadas una vez terminado el proceso de diseño del arte y su producción.

## **Publicidad**

Según (Kerin, 2004) “La publicidad es cualquier forma de comunicación no personal acerca de una organización, bien, servicio o idea pagada por un patrocinador identificado” La publicidad tiene tres objetivos fundamentales estos son: informar, persuadir y recordar.

Existen dos tipos de publicidad llamada publicidad ATL (above the line) y BTL (below the line), la primera es una publicidad convencional que utiliza medios tradicionales como son: televisión, radio, revista, periódico y vallas publicitarias en cambio la otra utiliza medios no convencionales por ejemplo: activaciones localizadas, mailing, marketing directo, degustaciones, etcétera. Como la empresa se dirige a un segmento de mercado específico lo más adecuado es realizar una publicidad no convencional.

Por tal razón, se realizará una activación de marca en la que en su fondo será lo mismo pero en su forma no, es decir que no se armará un stand o no se recreará una escena que comúnmente el cliente hace. Lo que se buscará es que la marca sea recordada por sus clientes ya que se apelará a la parte emocional.

### **Publicidad: “Día de la madre”**

#### **Objetivo**

- Generar recordación de marca por apelar a la parte emocional del cliente.
- Generar percepciones positivas.
- Construir una marca preocupada en el más mínimo detalle.

## Modalidad

Consiste en la entrega de una flor, acompañada de una tarjeta donde se muestre que SusyRogel se encuentra junto a ella en su día. La empresa es consciente que ese gran detalle generará recordación y además muchas percepciones positivas. Si bien es cierto no aumentarán sus ingresos por dicha actividad pero fortalecerá la marca, ya que sus clientes sentirán que son importantes para la empresa. La entrega de este detalle se lo realizará en la segunda semana del mes de Mayo.

## Publicidad: “Junio mes del medio ambiente”

### Objetivo

- Reducir un 15 % de stock en el periodo de la promoción.
- Generar una percepción de marca preocupada por el medio ambiente.
- Reducir por lo menos un 5 % de desecho en las peluquerías.
- Aportar al medio ambiente con el recicle de las cajitas y tubos.

## Modalidad

El cliente almacenará todas las cajitas y tubos que se desechen al momento de la realización de un tinturado y demás. Luego de su almacenamiento, tienen la posibilidad de dar aquellos desechos a cambio de dinero en efectivo o productos. Los valores van a estar determinados por el siguiente rango:

Tabla 3.4 Rango de premios.

Cajas	\$
70	\$ 20
100	\$ 45
150	\$ 75
200	\$ 110

Fuente: Autor.

## **Políticas**

- El cliente dará cada cajita de tinte con su tubo respectivo.
- Los tintes que se hayan utilizado tendrán que ser repuestos inmediatamente.
- El cliente deberá permitir la revisión de cuantos tintes tiene en stock hasta ese momento (actividad del ejecutivo de ventas).
- No existen devoluciones de producto.
- El dinero o los productos se darán siempre y cuando el cliente no tenga cuentas impagas.

### **3.8.5. Plaza**

La empresa se encuentra localizada en el cantón Durán, provincia del Guayas, donde desempeña acciones administrativas y logísticas. Además trabaja bajo el canal de distribución industrial: Fabricante-Distribuidor Industrial-Cliente Industrial. Sus clientes se encuentran situados en las provincias de Manabí y Los Ríos.

Se utilizará la estrategia de merchandising para la construcción de una nueva sala técnica. Esta debe ser cerrada y pintada con los colores institucionales de la empresa (verde oscuro). La sala técnica debe asemejarse mucho a la estructura de una peluquería, es más todos los ambientes o módulos son muy similares a los de una peluquería con la única particularidad de que existirán espacios educativos por ejemplo: pizarras acrílicas o espacios blancos para colocar proyectores. Los muebles de peluquería deben ser de color negro, ya que el negro guarda estética y pulcritud.

Toda sala técnica debe estar compuesta de dos partes importantes, el área técnica-experimental y el área cognitiva-receptual, por aquello la construcción se divide en dos áreas:

Área 1: Sillones, lavacabezas, espejos, auxiliares, vitrinas y cajones

Área 2: Sillas, mesas y pizarra acrílica.

## Área 1

Es muy importante tener el espacio físico que permita al cliente poner en práctica lo aprendido, por eso los auxiliares, lavacabezas y herramientas de peluquería deben estar a la disponibilidad del cliente, para que realice su práctica de una forma más efectiva.

Los productos a utilizar estarían distribuidos en sus respectivas vitrinas. Con el fin de que el cliente tenga la facilidad de coger los productos y poder utilizarlos.



## Área 2

Considerar un espacio físico donde el cliente pueda receptar las nuevas técnicas o pueda interactuar con el técnico para despejar sus dudas, es lo que se pretende construir. Un lugar donde existan sillas, mesas y un espacio donde el expositor (técnico) pueda brindar sus conocimientos con el cliente.

El lugar va a estar ambientado como una sala de capacitación.

### 3.8.6. Plan de capacitación

Los planes de fidelización tienen una particularidad, cuando se trabajan con productos técnicos las empresas caen en el error de solamente brindar premios o incentivos y descuidan la enseñanza técnica de cada uno de ellos. Por tal razón se ha estructurado un plan de capacitación con el fin de reforzar técnicas y/o conocimientos.

Primero se ha dividido el grupo de los clientes actuales en dos, 50 % para un grupo y 50 % para el otro, aproximadamente 48 clientes para cada grupo.

La forma de llevar dicho plan será de manera escalonada, se realizará visitas técnicas dedicándole de 2 a 3 horas diarias a cada cliente, cuando se haya completado el primer grupo de capacitación, se reforzará con un seminario práctico donde se reunirá a todos los clientes del primer grupo y así mismo con el segundo. En este seminario lo que se pretende es reforzar todas las técnicas aprendidas y otras nuevas.

Existen semanas donde se busca capacitar a 8 personas como máximo, aquellas son las últimas semanas de cada mes, se colocó esa cantidad ya que por ser semanas después de la quincena los clientes estarían posiblemente muy ocupados, en el caso de capacitar las 2 primeras semanas del mes se tendría un alcance mayor, 10 personas como máximo.

Se busca que, muy aparte del incentivo emocional de ganarse algún premio por la acumulación de estrellas, el cliente le de rotación al producto ya que de nada sirve tener un stock elevado si luego no compraría.

Por otro lado, los clientes han sido seleccionados con base a las siguientes variables: crecimiento, tiempo, montos de compra y atractivo de negocio. El detalle de cuantos clientes se capacitarán, meses y demás, se encuentran en el anexo 6.

### **Programación**

Toda actividad necesita estar auditada u organizada bajo un cronograma de actividades, por tal razón se muestra a continuación el detalle de cada actividad con su respectivo mes, nombre de la campaña, fecha, responsable y apoyo.

Activity Plan												
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Campaña	Club VIP SusyRogel	Pirámide promocional	Raspaditas Instantáneas		Mamá emprendedora	Juntos con el ambiente	Pagando va ganando	Trabajamos juntos			Pagando va ganando	
Objetivo	Dar a conocer el programa VIP	Reforzar la campaña Club SusyRogel	Fomentar la compra y motivar a seguir acumulando estrellas		Generar emociones en los clientes	Generar una buena imagen	Genera cultura de pago	Fomentar las ventas y generar un compromiso juntos			Genera cultura de pago	
Fecha/inicio	03/01/2013	01/02/2013	01/03/2013		01/05/2013	01/06/2013	01/07/2013	01/08/2013			01/11/2013	
Encargado	Departamento de Mkt	Departamento de Ventas	Departamento de Mkt		Departamento de Mkt	Departamento de Ventas y Marketing	Telemercadeo	Departamento de Ventas y Marketing			Telemercadeo	
Tareas	Enviar la tarjeta en forma de inserto	Difundir mensaje	Dar a conocer la raspadita		Envío de flores	Presentación	Llamadas de impulso	Presentación			Llamadas de impulso	
Apoyo	Telemercadeo	Telemercadeo	Telemercadeo		Telemercadeo	Telemercadeo	Departamento de Mkt	Encargada de relaciones			Departamento de Mkt	

Tabla 3.5 Cronograma de actividades.

Fuente: Autor.

El cronograma de actividades está compuesto por los meses en los cuales se ejecutarán las campañas y cada uno son su objetivo, encargado, apoyo y fecha de inicio. Existen campañas que durarán 2 o 3 meses, por ejemplo la campaña

de las raspaditas instantáneas tiene un tiempo de duración de dos meses, debido a que se necesita incentivar no solo la compra mensual sino una compra más amplia (cada dos meses).

Por otro lado existen campañas que durarán tres meses (trabajamos juntos) ya que para la realización de dicha actividad se requiere tiempo, por ejemplo la realización de un logo, un arte y después su producción conlleva tiempo para cumplir lo que se promete.

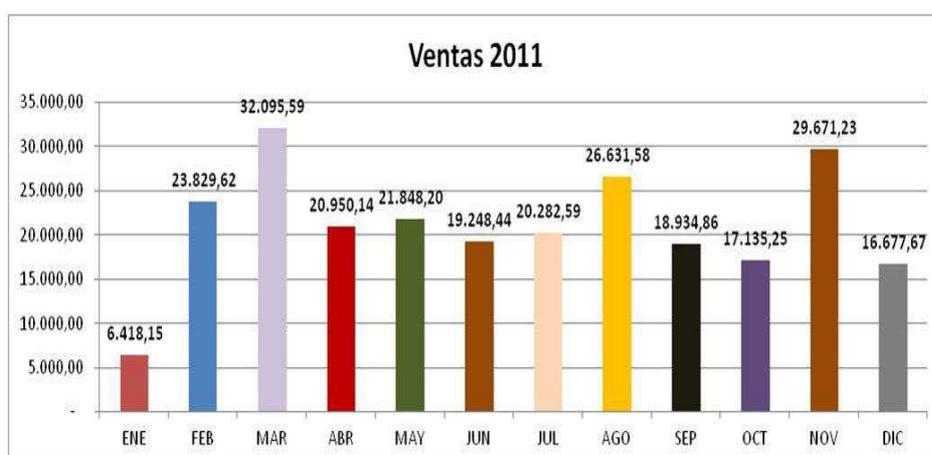
## **CAPITULO IV**

### **PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO**

#### 4. Presupuesto del plan/inversión

Las ventas de SusyRogel en las provincias de Manabí y Los Ríos para el año 2011 fueron de \$ 253 753,30 con picos altos en los meses: Marzo, Agosto y Noviembre, se entiende que éste último mes los clientes se abastecen de mercadería para esperar el mes de Diciembre (mes con mayor movimiento en ventas a nivel general).

Gráfico 4.1 Ventas del año 2011, provincias Manabí y Los Ríos.



Fuent: Autor

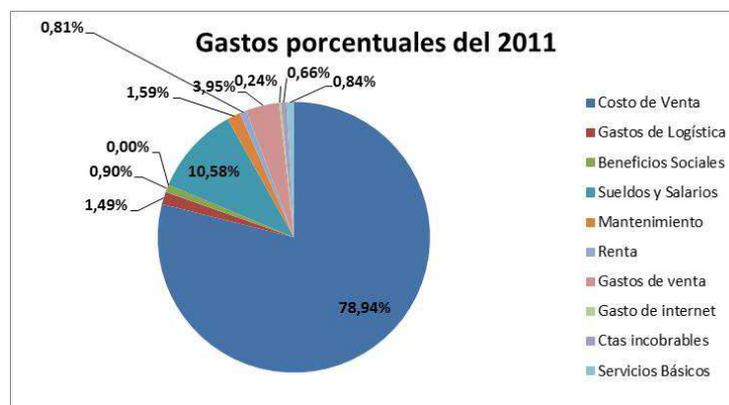
Sin embargo para el año 2012 se espera tener un crecimiento del 5 % de sus ingresos, pero como el proyecto está calculado para el año 2013 se espera crecer en dicho año un 22 %.

La empresa obtendría aquel crecimiento siempre y cuando la propuesta del proyecto se lleve con mucha cabalidad, implementando todo lo dispuesto y siguiendo paso a paso lo formulado en el proyecto.

En el caso de los costos, como la empresa maneja un modelo de negocio comercial, las principales cuentas son: costo de venta, sueldos y salarios, gasto de logística, mantenimiento, gasto de venta, gasto de internet, renta y servicios básicos.

Cada una de ellas está distribuida porcentualmente de la siguiente manera: 78,94 % para el costo de venta ,10,58 % sueldos y salarios y 1,49 % gastos de logística

Gráfico 4.2 Gastos del 2 011 provincia de Manabí y Los Ríos.



Fuente: Autor

Es importante aclarar que los gastos operacionales fueron obtenidos y ponderados en función a los porcentajes que representa cada provincia. Es decir que para Manabí y Los Ríos representan el 42% del total de gastos operacionales de la empresa. El restante 58% está distribuido para las provincias de Guayas y El Oro.

La empresa tendrá la aparición de una nueva cuenta, llamada: Gasto de marketing, este gasto aparece en función a todo lo que tiene que incurrir la empresa para llegar a cumplir sus objetivos.

#### 4.1. Presupuesto de la inversión

La empresa como se lo ha venido mencionando en capítulos anteriores, realizará un plan de fidelización que consistirá en la adaptación de un nuevo software y la construcción de una sala técnica en la provincia de Manabí. Lo primero servirá para llevar un excelente control de los puntos, premios, actividades promocionales, regalos, bonificaciones entre otras cosas y lo segundo será el apoyo fundamental para el plan de capacitación y para los futuros seminarios.

El valor de los módulos del software será de: \$ 10 450,50 dólares americanos, el programa estará estructura en 3 nuevos módulos, que llevarán la administración de todas las variables de marketing relacionadas con el cliente. La empresa

cuenta con la ayuda de su socio estratégico que estructura este tipo de programas.

El objetivo del programa es básicamente saber la incidencia que tiene las variables de marketing en el cliente, conociendo cuales fueron las acciones para cada una de ellos, consecuencias de alguna promoción en particular y razones del porque un cliente no escogió alguna alternativa. El programa ayudará a que la empresa puede realizar un marketing uno a uno con su cliente.

Además un programa de fidelización no se puede llevar a cabo sino existe incentivos o premios para el cliente. Es por eso que los incentivos van a estar dados en función a las compras que el cliente realice es decir que por cada dólar que compre ganaría una estrella (punto). Adicional a esto, en promociones puntuales la empresa otorgará 1,5 estrellas a aquellos clientes que paguen sus facturas en los tiempos establecidos, el objetivo es crear una cultura de pago. Se lo puede ver con más detalle en el capítulo 4.

Tabla 4.1 Presupuesto de la inversión.

Detalle	V.Total
Capital de trabajo	\$ 31 750,00
Terreno	\$ 23 000,00
Software	\$10 450,50
Adecuación	\$ 12 810,00
<b>Total</b>	<b>\$ 78 010,50</b>

Fuente: Autor.

En este cuadro se detalla los valores correspondientes a la inversión total del proyecto. Para la realización del proyecto se necesita \$ 78 010,50 dólares americanos el detalle de cada rubro es el siguiente:

#### 4.1.1. Capital de trabajo

Tabla 4.2 Capital de trabajo y sus costos.

Detalle	Cantidad	V.Unitario	Mensual	V.Total
Albañiles	4	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 1 350,00
Materiales m2	95	\$ 320,00	\$ 30 400,00	\$ 30 400,00
			Total	\$ 31 750,00

Fuente: Autor.

Comprende todos los valores correspondientes al sueldo de los albañiles en el periodo de tres meses y los materiales que necesitan para la construcción. Los materiales están calculados en función al metro cuadrado de construcción. El valor total del capital de trabajo es de \$ 31 750,00 dólares americanos.

#### 4.1.2. Adecuación

Tabla 4.3 Adecuación y sus costos.

Detalle	Cantidad	V.Unitario	V.Total
Secadoras	5	\$ 55,00	\$ 275
Planchas	5	\$ 60,00	\$ 300
Juego de cepillos	5	\$ 22,00	\$ 110
Toallas	100	\$ 8,00	\$ 800
Brochas	100	\$ 1,25	\$ 125
Tinas mezcladoras	100	\$ 5,00	\$ 500
Sillas para sesiones	20	\$ 65,00	\$ 1 300,00
Exhibidores	2	\$ 225,00	\$ 450,00
Espejos con marco	5	\$ 220,00	\$ 1 100,00
Sillón	5	\$ 450,00	\$ 2 250,00
Auxiliar	5	\$ 350,00	\$ 1 750,00
Consola PDF	5	\$ 550,00	\$ 2 750,00
Lavadores hidráulicos	2	\$ 550,00	\$ 1 100,00
		Total	\$ 12 810,00

Fuente: Autor.

En este cuadro se describe todos los costos que se incurrirán por la adecuación. Teniendo en cuenta que dentro del estudio técnico se lo diseña en base a módulos, estos son para: colorimetría, alisado, decoloración, peinado y secado.

Cada módulo guarda ciertas especificaciones por ello se necesita cantidades significativas de toallas, brochas, tinas, exhibidores, sillones, auxiliar, consolas, lavadores hidráulicos y demás.

El valor de la adecuación asciende a \$ 12 810,00 dólares americanos.

En el caso del terreno se valorizó el metro cuadrado con un costo de \$ 115,00 dólares. Por ende al comprar 200 metros cuadros de terreno, el costo de total del terreno es de \$ 23 000,00 dólares.

Por otra parte es necesario cuantificar los gastos de marketing por incurrir, como se trata de un plan de fidelización se necesita valorizar los gastos de actividad, capacitación y los premios o incentivos.

#### 4.2. Gastos

Tabla 4.4 Gasto Enero-Activity Plan.

Mes: Enero			
Detalle	Cantidad	V.Unitario	V.Total
<b>Diseño</b>	2	\$ 30	\$ 60
<b>Producción</b>			
Carta	100	\$ 0,85	\$ 85
Tarjetas	100	\$ 2,25	\$ 225
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 370,00</b>

Fuente: Autor.

En el mes de Enero, siguiendo el plan de actividades que se encuentra en el capítulo 4, se realizará la introducción del plan de fidelización para lo cual la empresa debe producir el inserto que va a llegar a cada uno de los clientes, esta actividad tiene un costo de \$ 370,00 tal como se detalla en el cuadro Gasto Enero-Activity Plan.

En cambio en el mes de Febrero, buscando la presencia y recordación del plan de fidelización se elaborará una pirámide promocional, con el fin de generar recordación y empuje de la idea. Este elemento comunicacional, se los hará llegar a todos los clientes de SusyRogel de las provincias en acción. Esta actividad tiene un costo de \$ 305 dólares.

Tabla 4.5 Gasto Febrero-Activity Plan.

Mes: Febrero			
Detalle	Cantidad	V.Unitario	V.Total
<b>Diseño</b>	1	\$ 40	\$ 40,00
<b>Producción</b>			
Pirámide	500	\$ 0,53	\$ 265,00
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 305,00</b>

Fuente: Autor.

Para los meses Marzo y Abril, se diseñará una raspadita en la que el cliente podrá ganar un sinnúmero de premios. El fin de esta actividad es incentivar a los clientes, ofreciéndole premios instantáneos y además de poder ganar un viaje si encuentra la palabra completa VIAJE. Los gastos que se incurrirán son los siguientes:

Tabla 4.6 Gasto Marzo y Abril-Activity Plan.

Mes: Marzo y Abril			
Detalle	Cantidad	V.Unitario	V.Total
<b>Diseño</b>	1	\$ 50	\$ 50
<b>Producción</b>			
Raspaditas	1200	\$ 0,34	\$ 408
<b>Artículos Promocionales</b>			
Plumas	500	\$ 0,52	\$ 260,00
Balanzas	25	\$ 15,22	\$ 380,50
Cronómetro	100	\$ 0,93	\$ 93,00
Secadoras	10	\$ 59,45	\$ 594,50
Planchas	10	\$ 65,50	\$ 655,00
Viaje	2	\$ 457,50	\$ 915,00
	647		\$ 3.356,00

Fuente: Autor.

Para el mes de Mayo se realizará una campaña por el día de la madre, siendo ésta una campaña más emotiva que incentivadora de ventas. El gasto para este mes sería de \$ 152,00 dólares americanos.

Tabla 4.7 Gasto Mayo-Activity Plan.

Mes: Mayo			
Detalle	Cantidad	V.Unitario	V.Total
<b>Diseño</b>	1	\$ 25	\$ 25
<b>Producción</b>			
Flores	100	\$ 1	\$ 100
Tarjetas	100	\$ 0,27	\$ 27
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 152,00</b>

Fuente: Autor.

Para el mes de Junio, se realizará una campaña a favor del medio ambiente, con el fin de contribuir al mismo. Premiando a los clientes por su colaboración, el gasto para aquella actividad es de \$ 129,00.

Tabla 4.8 Gasto Junio- Activity Plan.

Mes: Junio			
Detalle	Cantidad	V.Unitario	V.Total
<b>Diseño</b>	1	\$ 35	\$ 35
<b>Producción</b>			
Pirámide	200	\$ 0,47	\$ 94
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 129,00</b>

Fuente: Autor.

Para los meses de Agosto, Septiembre y Octubre se realizará una campaña llamada “Trabajamos juntos” en el siguiente cuadro se detalla el gasto total para dicha actividad. El valor es: \$ 3 864,00 dólares americanos. El fin es realzar la imagen de la peluquería, generando un mejor impacto visual y por ende mejorar su percepción.

Tabla 4.9 Gasto Agosto, Septiembre, Octubre-Activity Plan.

Mes: Agosto-Septiembre- Octubre			
Detalle	Cantidad	V.Unitario	V.Total
<b>Cientes potenciales</b>	40		
<b>Producción</b>			
Camisetas	200	\$ 7,25	\$ 1.450,00
Windows Graphic 2x1 m2	40	\$ 45,35	\$ 1.814,00
Diseño	40	\$ 15,00	\$ 600,00
		\$	-
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.864,00</b>

Fuente: Autor.

Sobre el gasto de los premios, se ha calculado que el 7 % de los ingresos se destinan a la entrega de premios para los clientes favorecidos por el cumplimiento de las estrellas.

Los gastos de marketing son los valores que se contabilizarán en función a los ingresos, ya que un cliente para recibir un premio debe previamente haber comprado una cantidad monetaria específica. Estos valores se los denomina gastos ya que son aquellos que están reflejados en base a los ingresos. No se los encasilla como una inversión debido a que una inversión encierra a todos los valores pre-operaciones que la empresa necesita para poner en marcha su propósito.

Tabla 4.10 Gasto de Marketing

Gasto de Marketing	
Activity Plan	\$ 8 176,00
Plan de capacitación	\$ 7 407,58
Incorporación de nuevos colaboradores	\$ 16 450,00
Premios	\$ 23 239,90
Total	\$ 55 273,48

Fuente: Autor.

### 4.3. Financiamiento

El financiamiento de los \$ 78 010,50 dólares se los realizaría mediante un préstamo bancario. En este caso sería Banco Produbanco, es la entidad financiera que por más de 10 años viene trabajando junto a la empresa. El préstamo tendría un plazo de pago de 3 años, a una tasa de interés activa del 12,23 % y con pago de dividendos iguales.

Tabla 4.11 Tabla de Amortización

DIV	SALDO	CAPITAL	INTERÉS	CUOTA
0	\$ 78 010,50			
1	\$ 75 843,54	\$ 2 166,96	\$ 795,05	\$ 2 599,65
2	\$ 73 676,58	\$ 2 166,96	\$ 772,97	\$ 2 599,65
3	\$ 71 509,62	\$ 2 166,96	\$ 750,88	\$ 2 599,65
4	\$ 69 342,66	\$ 2 166,96	\$ 728,80	\$ 2 599,65
5	\$ 67 175,70	\$ 2 166,96	\$ 706,717	\$ 2 599,65
6	\$ 65 008,75	\$ 2 166,96	\$ 684,63	\$ 2 599,65
7	\$ 62 841,79	\$ 2 166,96	\$ 662,54	\$ 2 599,65
8	\$ 60 674,83	\$ 2 166,96	\$ 640,46	\$ 2 599,65
9	\$ 58 507,87	\$ 2 166,96	\$ 618,37	\$ 2 599,65
10	\$ 56 340,91	\$ 2 166,96	\$ 596,21	\$ 2 599,65
11	\$ 54 173,95	\$ 2 166,96	\$ 574,20	\$ 2 599,65
12	\$ 52 007	\$ 2 166,96	\$ 552,12	\$ 2 599,65
13	\$ 49 840,04	\$ 2 166,96	\$ 530,03	\$ 2 599,65
14	\$ 47 673,08	\$ 2 166,96	\$ 507,95	\$ 2 599,65
15	\$ 45 506,12	\$ 2 166,96	\$ 485,86	\$ 2 599,65
16	\$ 43 339,16	\$ 2 166,96	\$ 463,78	\$ 2 599,65
17	\$ 41 172,20	\$ 2 166,96	\$ 441,69	\$ 2 599,65
18	\$ 39 005,25	\$ 2 166,96	\$ 419,61	\$ 2 599,65
19	\$ 36 838,29	\$ 2 166,96	\$ 397,53	\$ 2 599,65
20	\$ 34 671,33	\$ 2 166,96	\$ 375,44	\$ 2 599,65
21	\$ 32 504,37	\$ 2 166,96	\$ 353,35	\$ 2 599,65
22	\$ 30 337,41	\$ 2 166,96	\$ 331,27	\$ 2 599,65
23	\$ 28 170,45	\$ 2 166,96	\$ 309,18	\$ 2 599,65
24	\$ 26 003,50	\$ 2 166,96	\$ 287,10	\$ 2 599,65
25	\$ 23 836,54	\$ 2 166,96	\$ 265,01	\$ 2 599,65
26	\$ 21 669,58	\$ 2 166,96	\$ 242,93	\$ 2 599,65
27	\$ 19 502,62	\$ 2 166,96	\$ 220,84	\$ 2 599,65
28	\$ 17 335,66	\$ 2 166,96	\$ 198,76	\$ 2 599,65
29	\$ 15 168,70	\$ 2 166,96	\$ 176,67	\$ 2 599,65
30	\$13 001,75	\$ 2 166,96	\$ 154,59	\$ 2 599,65
31	\$ 10 834,79	\$ 2 166,96	\$ 132,50	\$ 2 599,65
32	\$ 8 667,83	\$ 2 166,96	\$ 110,42	\$ 2 599,65
33	\$ 6 500,87	\$ 2 166,96	\$ 88,33	\$ 2 599,65
34	\$ 4 333,91	\$ 2 166,96	\$ 66,25	\$ 2 599,65
35	\$ 2 166,95	\$ 2 166,96	\$ 44,16	\$ 2 599,65
36	\$ 0	\$ 2 166,96	\$ 22,08	\$ 2 599,65

Fuente: Autor.

#### **4.4. Flujo de caja proyectado**

El flujo de caja que se detalla en el anexo 7 contiene las siguientes características:

- El crecimiento de los ingresos para la empresa en el año 2 013 será del 22%.
- Luego del 2 013 el crecimiento de los años subsiguientes es del 20 %.
- Por el lado de los gastos, existen rubros que se incrementarán un 5 % los cuales son: servicios básicos, gastos de internet y renta. Este supuesto incremental se lo designo en base al crecimiento de estos gastos durante 5 años anteriores.
- Existen gastos que se incrementarán un 10 %, los cuales son: gastos de logística, sueldos y salarios. Este incremento se lo asigno en función al incremento año a año de los sueldos y salarios, de igual manera los gastos de logística en el que se incluye combustible, lubricante y peaje.
- En el año 2 013 se añadirá una nueva cuenta llamada gastos de marketing, en ella se incluirá todos los gastos que se incurra por motivo del plan de fidelización.

#### **4.5. Justificación de la inversión**

Para conocer si un proyecto es viable o no, se necesita recurrir a los criterios de rentabilidad. Es por eso que se ha obtenido criterios llamado TIR, VAN y marketing ROI.

TIR o también llamada tasa interna de retorno, es un indicador que te permite saber si un proyecto es rentable o no. Esta valoración está dada en función a cuanto se invierte y cuanto se obtendría de ganancia neta anual. El flujo de caja proyectado arrojó un TIR del 27 %, éste es un indicador muy positivo ya que se encuentra por encima de la TMAR, normalmente un 17 %. Además permite constatar que el proyecto si es rentable ya que de una inversión de \$ 78 010,50 dólares retornará un 27 %.

Por otro lado se obtuvo el indicador llamado VAN, o también nombrado valor neto actual. Éste indicador permite conocer si el proyecto es rentable a nivel

monetario. El valor del VAN que arrojó la proyección es de \$ 33 866,04 dólares. Lo que confirma la rentabilidad del proyecto tanto a nivel porcentual como monetario.

Además se ha analizado el PE o llamado también punto de equilibrio, siendo éste la intersección entre los ingresos totales y gastos totales. Es decir cuánto se necesita vender (ingresos) mínimo para solventar la totalidad de los gastos. Éste indicador es muy aplicado a empresas donde necesitan obtener puntos de equilibrio en unidades. Sin embargo aplicando a las condiciones de Susy Rogel (empresa de servicio), el punto de equilibrio debe estar medido en función a valores monetarios anualizados y cantidad de clientes.

Por tal razón, para el año 2 013 el punto de equilibrio será de \$ 304 916,74 (valor de gastos), con un punto de equilibrio de 84 clientes.

También para los años 2 014, 2 015 y 2 016 será de: \$ 355 459,15; 415 171,89 y 485 796,97 respectivamente. Es importante mencionar que el valor del punto de equilibrio de clientes se obtuvo dividiendo los ingresos de determinado año para la constante 90 clientes (valor promedio) teniendo como resultado la compra anual de cada cliente y a esto se lo dividió para el punto de equilibrio monetario. Adicional a esto, se obtuvo un indicador llamado Marketing ROI, o Retorno de la inversión. Este permite conocer la optimización del gasto de marketing en función a una ganancia esperada.

Tabla 4.12 Marketing ROI.

	Conglomerado	Plan de capacitación- Visitas	Plan de capacitación- Seminario	Plan relacional
<b>Ganancia Esperada</b>				
Clientes potenciales	92	92	92	92
% de Aceptación	52%	50%	30%	83%
Promedio de compra	\$ 300,00	\$ 250,00	\$ 50,00	\$ 1.100,00
	\$ 172.224,00	\$ 11.500,00	\$ 1.380,00	\$ 83.996,00
<b>Inversión</b>				
Activity Plan	\$ 8.176,00	\$ -	\$ -	\$ 8.176,00
Plan de capacitación	\$ 7.407,58	\$ 6.541,08	\$ 866,50	
Incorporación de nuevos colaboradores	\$ 16.450,00	\$ -	\$ -	\$ 16.450,00
Premios	\$ 23.239,90			\$ 23.239,90
Total	\$ 55.273,48	\$ 6.541,08	\$ 866,50	\$ 47.865,90
<b>MKT ROI</b>	212%	76%	59%	75%
<b>MKT ROI (\$)</b>	\$ 2.444,62	\$ 107,80	\$ 18,61	\$ 473,15

Fuente: Autor.

En este cuadro se detalla principalmente el marketing ROI conglomerado, que es la sumatoria de los otros indicadores ROI. El valor por conglomerado que se obtuvo es del 212 %, con una inversión de \$ 55 273,48 dólares se obtendría \$ 172 224,00 dólares. En el caso de las visitas técnicas se obtuvo un 76 % de

marketing ROI y en el plan relacional un 75 % y por último el seminario con un 59 %. En el caso de las visitas técnicas con un gasto de \$ 6 541,08 dólares, retornaría \$11 500,00 dólares. Sin embargo en el plan relacional, se requiere una mayor inversión (\$ 47 865,90) pero obviamente retornaría una mayor ganancia (\$ 83 966,00) en relación a las otras propuestas.

Estos valores confirman que el proyecto es rentable ya que tanto por la inversión como por el gasto se obtendrían réditos positivos.

Además de esto, por cada cliente que se impacta retornaría a la empresa \$ 107,60 dólares en el caso de las visitas, \$ 473,15 en el plan relacional y \$ 18,61 en los seminarios. En el conglomerado se obtendría \$ 2 444,62 por cada cliente impactado con la campaña total.

#### 4.6. Recuperación de la inversión

Tabla 4.13 Recuperación de la inversión.

Pago	Inversión	Flujo Neto Generado	Valor Exigible	Valor Recuperación
1	\$ 78.010,50	\$ (13.983,77)	\$ (2.377,24)	\$ (11.606,53)
2	\$ 89.617,03	\$ 3.657,95	\$ 621,85	\$ 3.036,10
3	\$ 86.580,93	\$ 52.856,25	\$ 8.985,56	\$ 43.870,69
4	\$ 42.710,24	\$ 75.836,81	\$ 12.892,26	\$ 62.944,55

Fuente: Autor.

La recuperación de la inversión se dará en el cuarto año, considerando que los dos primeros años son malos, teniendo al primero con valores negativos (\$ -13 983,77) y al segundo con un valor mínimo de \$ 3 657,95 dólares.

## **CAPITULO V**

### **SISTEMA DE GESTIÓN Y MONITOREO DEL PROYECTO**

## 5. Sistema de Gestión y monitoreo del proyecto

Para poder ejecutar un proyecto de manera eficiente, se requiere un estricto control de todas las actividades a realizar. Puntualizando sus responsables, iniciativas, metodologías y sobre todo sus indicadores de gestión.

El monitoreo se lo realizará en base al siguiente cuadro.

Tabla 5.1 Gestión y monitoreo del proyecto

Objetivos	Indicadores de gestión	Periodo	Años	Meta	Iniciativa	Metodología	Responsable
Mejorar la calidad de servicio a un 85% en el lapso de 2 años.	% Calidad de servicio	Anual	2	85%	Realización investigación cuantitativa	Encuesta	Asistente de relaciones
Incrementar las ventas en un 22% en el primer año.	% de Ingresos	Anual	1	22%	Revisar las ventas	Estados financieros	Departamento Marketing
Disminuir 8 puntos porcentuales de deserción de clientes en el periodo de cuatro años.	Tasa de deserción	Anual	4	10%	Analizar clientes por periodos	Programa de fidelización	Departamento Marketing
Aumentar un 10% de compra de cada cliente en el primer año.	Valor de compra	Anual	1	10%	Analizar ventas por cliente	Programa contable	Departamento Marketing
Atraer un 10% de clientes nuevos en el tercer año.	Tasa de crecimiento	Anual	3	10%	Revisar clientes nuevos	Programa de fidelización	Departamento Marketing
Disminuir el índice de quejas a un 5% en el lapso de 4 años.	Índice de quejas	Anual	4	5%	Analizar llamadas totales vs quejas	Programa de fidelización	Asistente de relaciones
Retener el 90% de los clientes actuales en el periodo de 4 años.	Tasa de retención	Anual	4	90%	Analizar clientes por periodos	Programa de fidelización	Asistente de relaciones

Fuente: Autor

En este cuadro lo que se explica es la forma de cómo se va a controlar los diferentes objetivos en base a indicadores de gestión ya sea con sus iniciativas y responsables.

Cada objetivo del plan tiene ciertas pautas que cumplir, por ejemplo: Retener el 90 % de los clientes actuales en el periodo de 4 años, esto va ligado a su indicador de gestión, en este caso la tasa de retención y a cuál será su meta: 90%.

Si en un proyecto no se da el seguimiento respectivo a sus objetivos o actividades no existirá un parámetro comparativo que permita saber si la empresa va por el camino correcto o no.

## Conclusiones

- La viabilidad del proyecto se fundamenta en la estructuración adecuada y precisa de un plan de fidelización donde todos los puntos de contacto son importantes, el proyecto se enfoca en cada uno de ellos. También contribuye a la generación de altos niveles de lealtad, permitiéndose el cumplimiento del 22 % de incremento en las ventas.
- La implementación de un nuevo plan de fidelización brindará la oportunidad de estrechar las relaciones actuales con sus clientes aparte de retenerlos y fidelizarlos además de mejorar la calidad de servicio de por lo menos un 85%.
- En el plan de fidelización no solamente se trata de brindar premios o incentivos por las compras, sino también es un trabajo minucioso que va desde empujar las ventas mediante capacitación, reforzar conocimientos, motivar mes a mes con promociones dirigidas y premiar con incentivos. Permitiendo tener una estructura integral en cuanto al plan de fidelización.
- La construcción de una sala técnica facilitará el trabajo del técnico así como también los futuros despachos que minimizarán los gastos operativos.
- El proyecto es rentable ya que se recupera la inversión al cuarto año, con un valor de retorno de \$ 33 866,04 obteniendo un TIR del 27 %.
- El financiamiento provoca la disminución de liquidez para la empresa, generando una pérdida el primer año, esto no afecta significativamente ya que la utilidad acumulada de años anteriores apoyaría de excelente manera al proyecto.
- La ejecución del proyecto contribuirá a la disminución en la deserción de clientes, así como fortalecerá la retención de los mismos, teniendo como resultado un índice de deserción del 5 % en la culminación del proyecto.

## Recomendaciones

- Se recomienda medir cada año la satisfacción de los clientes mediante encuestas cortas para conocer el porcentaje de la calidad del servicio.
- Para la construcción de la sala técnica se debe tomar en cuenta la ubicación de cada una del mobiliario, conectando los lavacabezas a una cañería de agua.
- Tomar en cuenta la ventilación dentro de la sala técnica ya que los olores de amoníaco pueden causar enfermedades a posteriori.
- Empoderar a los colaboradores en especial a los encargados del plan de fidelización.
- Comprometer a toda la organización, fomentando una cultura de servicio al cliente.
- Capacitar a los ejecutivos de venta en temas referentes a cómo cerrar una negociación y demás.
- Comunicar constantemente la propuesta de valor. Los clientes deben saber sobre el programa de fidelización por cualquier vía.
- Realizar visitas técnicas interactivas, impartiendo clases teórico-práctico.
- Fomentar a los clientes para que ganen los premios, más aun las capacitaciones, ya que así se podría encontrar a los futuros peluqueros de calidad.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Alfaro Faus, M. (2004). *Marketing Relacional*. Madrid: Mc Graw-Hill.

Arellano Cueva, R. (1993). *Comportamiento del consumidor enfoque Latinoamericana*. Mexico: Harper.

Lambin, J.-J. (1995). *Marketing Estratégico*. Lovaina: McGraw-Hill.

Kotler, P. (1991). *Marketing Management*. New Jersey: Prentice-Hall Inc. 6th. Edition.

Baca, Urbina. (2005). *Evaluación de Proyectos*". Mexico: Mc Graw-Hill.

Casal, Lorena. (2005). *Gestión de Proyectos*. España: Ideaspropias. 1st Edition.

Webs: Banco Central del Ecuador, INEC, Superintendencia de Compañías, Servicio de Rentas Internas.

Salomon Michael. (1997). *Comportamiento del consumidor*. New York: Pearson.

Dick y Basu. (1994). *Customer loyalty*. México Mc Graw-Hill.

Malhotra, Naresh. (2004). *Investigación de mercados*. New York: Pearson.

Texto: Lab Adict.(2010) *Neuromarketing en investigación publicitaria y marca*.

Texto: Virpi Roto.(2007). *La experiencia del usuario*.

W. Chan Kim, René Mauborgne. (2005). *Harvard Business School Press*

Texto: Virpi Roto.(2007). *El modelo de bloques*.

Gobé, Marc. (2005). *Branding Emocional*. Divine Eggs.

Kotler, Philip. (2007). *Fundamentos del marketing*. Mc Graw-Hill.

Huete, Luis Maria. (2007). *Clienting*. Deusto.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1

### FORMATO DE LA ENCUESTA

Nombre: \_\_\_\_\_

Actividad: \_\_\_\_\_

1. ¿A qué distribuidores/productores usted compra? Coloque el porcentaje de compra.

Proveedor	% de compra
Juan de la Cruz	
Armijos y asociados	
SusyRogel	
Loreal	
Alfapart	
Otros	

2. ¿Cuáles son las razones por las que usted compra a los otros proveedores?

Conocimiento/vendedor

Tiempos de entrega

Plazos de Pago

Promociones

Precio

Comunicación de nuevos servicios

Amabilidad de los entregadores

Garantía

Variedad

Otros \_\_\_\_\_

3. ¿Cuál es el promedio de compra mensual que Ud. realiza a los distribuidores que señaló?

\$0-\$200     \$201-\$400     \$401-\$600     \$601-\$800

\$801-\$1000     más de \$1000

4. Señale en orden de importancia 4 características de las cuales usted compra a SusyRogel? Siendo 1 el más importante y 4 el menos importante.

Conocimiento/vendedor

Tiempos de entrega

Plazos de Pago

Promociones

Precio

Comunicación de nuevos servicios

Amabilidad de los entregadores

Garantía

Variedad

Otros \_\_\_\_\_

5. Califique las siguientes variables:

	MUY SATISFACTORIO	SATISFACTORIO	INDIFERENTE	POCO SATISFACTORIO	INSATISFACTORIO
Tiempos de entrega					
Conocimiento del vendedor					
Conocimiento del entregador					
Respuesta inmediata					
Promociones					
Rapidez en resolver problemas					
Asesoría del vendedor					
Amabilidad					
Precios					

6. ¿Sus pedidos llegan como lo solicitan?

siempre  casi siempre  a veces  muy poco  nunca

7. ¿Le gustaría ser parte de club de clientes privilegiados de SusyRogel?

SI  NO

8. Si fuese miembro de este club ¿qué le gustaría recibir? Señale solo 5 beneficios.

Talleres prácticos	<input type="checkbox"/>	Capacitaciones en colorimetría	<input type="checkbox"/>
Informaciones de nuevas tendencias de negocio	<input type="checkbox"/>	Capacitaciones de mejoras para el negocio	<input type="checkbox"/>
Descuentos por aniversario		Cursos de maquillaje	<input type="checkbox"/>
Clases de nuevas formas de peinar	<input type="checkbox"/>	Asesoría Legal	<input type="checkbox"/>
Viajes a capacitaciones internacionales	<input type="checkbox"/>	Asesoría tributaria	<input type="checkbox"/>
Recibir información mensual sobre todo lo referente a cabello	<input type="checkbox"/>		

9. ¿Estaría dispuesto a trabajar con otro distribuidor que le de los beneficios antes señalados?

SI  NO

10. Trabajaría con un solo distribuidor que le brinde lo antes señalado?

SI  NO

11. Si un distribuidor no le da los beneficios que a usted le gustaría recibir, dejaría de trabajar con él?

SI  NO

12. ¿Estaría dispuesto usted a pagar más por cada producto a cambio de recibir todos los beneficios que usted señaló?

SI  NO

## ANEXO 2

### GUIA DEL GRUPO FOCAL

1. ¿Cuáles son las razones por las que ustedes han emprendido su negocio?
2. ¿Les gusta lo que hacen? ¿Por qué?
3. ¿Consideran que su negocio está en crecimiento? ¿Por qué?
4. ¿Cómo es la relación con sus proveedores?
5. ¿Considera que sus proveedores le brindan un excelente servicio? ¿Por qué?
6. Enumeren las razones por las que usted compra.
7. ¿Cuáles son las motivaciones por las que usted realice la compra a un proveedor determinado?
8. Señale los aspectos positivos de sus proveedores.
9. Señale los aspectos negativos de sus proveedores.
10. ¿Que le gustaría recibir de sus proveedores que actualmente no recibe?
11. ¿Cuáles son los atributos que debe tener un plan de fidelización?
12. ¿Cómo sería el servicio ideal?

### ANEXO 3

#### PREGUNTAS Y ANÁLISIS

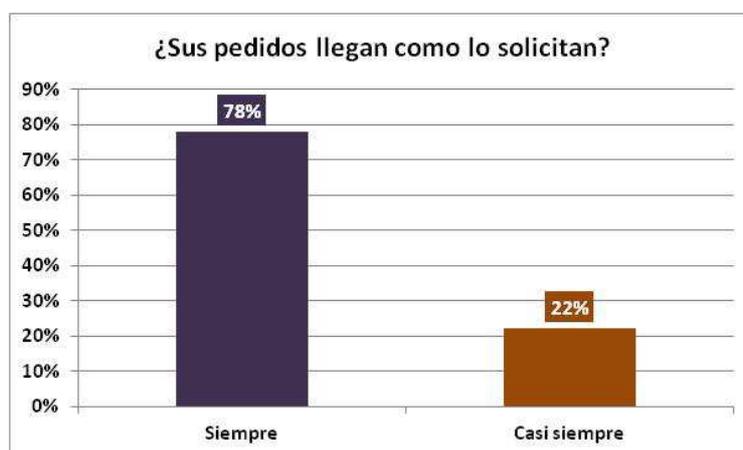
**Pregunta: ¿Sus pedidos llegan como lo solicitan?**

Porcentaje de pedidos completos.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	60	78%
Casi siempre	17	22%
Total	77	100%

Fuente: Autor.

Porcentaje de pedidos completos.



Fuente: Autor.

Según los datos obtenidos de 77 casos investigados, se tiene que al 78 % de los encuestados siempre sus pedidos llegan como lo solicitan, en cambio existe un 22% de clientes que casi siempre les llegan sus pedidos como lo solicitan. Este efecto muy probablemente se da por los quiebres de stock de la empresa, en ocasiones es culpa de la empresa pero en otras de sus proveedores.

Por tal razón los últimos meses se ha incorporado una herramienta llamada forecast con el fin de generar proyecciones en unidades de producto para minimizar los futuros quiebres de stock.

El 78% es un dato alentador sin embargo existe un 22 % por mejorar. Empresas de distribución siempre tienen quiebres de stock ya que no depende de ellos el no tener mercadería en sus bodegas. Existen momentos de retraso por parte de la

empresa encargada de la logística o en ocasiones por aspectos legales o climáticos la mercadería no llega a las bodegas de SusyRogel.

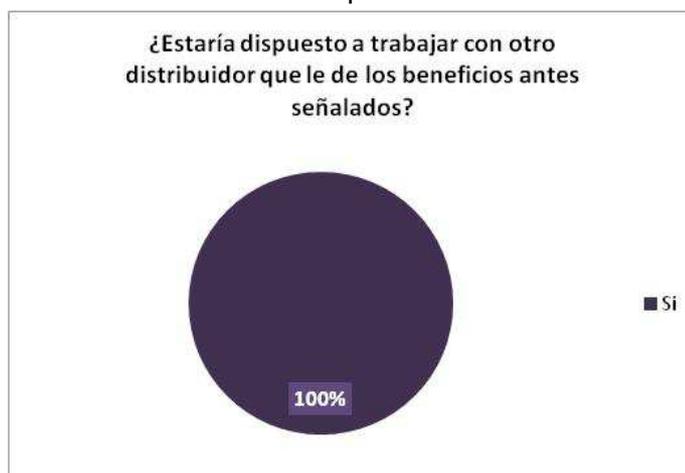
**Pregunta: ¿Estaría dispuesto a trabajar con otro distribuidor que le de los beneficios antes señalados?**

Trabajaría con otro distribuidor que le de los beneficios señalados.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	77	100%
No	0	0%
	77	100%

Fuente: Autor.

Cambio de distribuidor por el mismo beneficio.



Fuente: Autor.

Según la investigación a 77 clientes se ha obtenido que el 100 % de los encuestados estuvieran dispuestos a trabajar con otro distribuidor que le brinde los beneficios antes señalados. Este indicador lleva a la conclusión sobre la necesidad de los clientes por recibir beneficios apartados o adicionales al precio.

Por eso la totalidad de los encuestados dijeron que cualquier distribuidor que tenga la iniciativa de mejorar su servicio y adoptar una estrategia de clientes privilegiados, estarían dispuestos a trabajar con él.

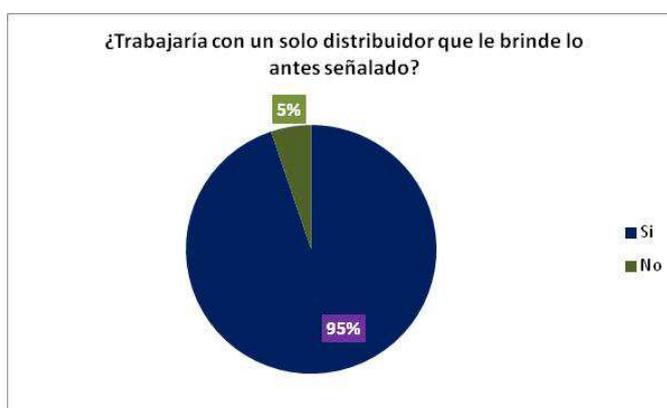
**Pregunta: ¿Trabajaría con un solo distribuidor que le brinde lo antes señalado?**

Trabajaría con un solo distribuidor.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	73	95%
No	4	5%
Total	77	100%

Fuente: Autor.

Fidelidad en base a programa relacional.



Fuente: Autor.

Sobre si el cliente trabajaría con un solo distribuidor que le brinde todos los beneficios que señaló, la investigación de 77 clientes arrojó que el 95% de ellos lo harían y un 5% no. Este indicador puede estar de la mano con el anterior, ya que al existir un distribuidor que brinde todos los beneficios, los clientes trabajarían solo con él.

Sin embargo este indicador puede generar cosas positivas pero también es importante recordar que si más de dos distribuidores realizan la misma estrategia, el primero que la realizó tendrá una mayor recordación, aunque el cliente se acostumbre a recibir los beneficios de varios distribuidores.

Este porcentaje muy significativo está de la mano con la diversidad de marcas que debe tener la empresa, ya que si la empresa no tiene un extenso portafolio de marcas los clientes buscarían a otros distribuidores.

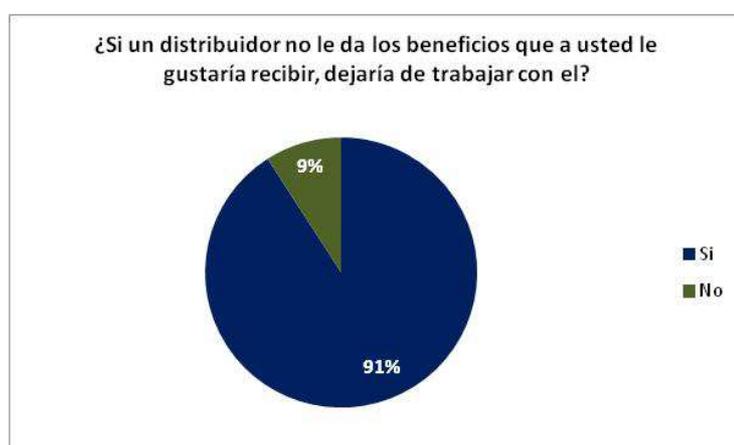
**Pregunta: ¿Si un distribuidor no le da los beneficios que a usted le gustaría recibir, dejaría de trabajar con el?**

Cambio de distribuidor sino recibe beneficios señalados.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	70	91%
No	7	9%
	77	100%

Fuente: Autor.

Cambio de distribuidor por falta de beneficios.



Fuente: Autor.

En la posibilidad que el cliente conviva con empresas que le brinden los beneficios mencionados, este si dejaría de trabajar con aquella empresa que no lo haría ya que estaría rodeado de distribuidores con altos valores añadidos. Por eso el 91% de los clientes dejaría de trabajar con su proveedor si este no le brinda beneficios como las capacitaciones, talleres, etc. Por otro lado existe un 9% de clientes que para ellos es indiferente el trabajo o no con distribuidoras con altos valores adicionales, simplemente es el grupo de personas que no visualizan al proveedor como un eje estratégico sino que solo piensan que ellos están felices con el dinero que les pagan. Son clientes que no tiene visión a futuro y se conforman con el trabajo han venido desempeñando. Estos datos son con base a una investigación de 77 clientes de la empresa.

## ANEXO 4



### ADENTRO

## Beneficios

- Por cada dólar de compra, vas acumulando estrellas (puntos). ★

**Puedes ganar:**

- Si llamas al 1-800-SUSYRC Ganas **250** estrellas automáticamente
- Ganas **500** estrellas si haces alguna compra de \$100 en adelante (hasta la primera semana de entregado esta tarjeta).

- ★ Sus compras online ganan puntos
- Premios.
- Viajes.
- Capacitaciones internacionales.
- Productos adicionales.

*La Tarjeta hecha para tu negocio*

*Ahora cada dólar de compra acumulando, ¡ganas!*

**Tabla de Premios**

Premios	★
3 Capas	1.550
4 Maquillaje	1.850
3 Tijeras	1.900
1 Sacapelo profesional	2.100
1 Plancha profesional	2.200
1 Sillón	4.000
1 Laminadora	4.800
Talleres prácticos	5.100
Capacitación M.C. técnico por un día	7.000
Capacitación S.C	8.500
Viaje al interior del Ecuador	9.700
Capacitación G.V	9.000
Viaje al Colombia	12.200
Colaboración internacional - Colombia	18.200
Colaboración internacional - España	27.200
Cambio de Imagen de peluquería	45.000

SC = Servicio al cliente  
 MC = Herramientas de colaboración  
 CV = Capacitación de ventas

Este es el arte que se utilizará para la introducción de la nueva tarjeta de fidelización. La tarjeta conjunta con este inserto se la enviará a cada uno de los clientes.

ANEXO 5



ERICK POZO R. 512SR

¿Como funciona?



Ahora con tus compras puedes ganar:



Cambio de Peluquería



Viajes



Productos Adicionales



Capacitaciones



SC = Servicio al cliente  
MC = Manero de cobroadores  
GV = Generación de valor

Una vez actualizado tus datos llámanos al 1-800-5USURYO, por cada dólar de compra que tu realices automáticamente vas acumulando estrellas (puntos). Puedes conjetar el premio que llegues a la cantidad de deseos siempre y cuando llegues a la cantidad de estrellas requerida.

La tarjeta SR VIP te lleva a cumplir los sueños que siempre has querido además de incrementar tus conocimientos de peluquería.

Cuadro de Premios	
3 Capas	1.350
3 Mandiles	1.850
3 Tijeras	1.900
1 Secadora profesional	2.100
1 Plancha profesional	2.300
1 Sicha	4.000
1 Lavacabezas	4.800
Talleres prácticos	5.000
Capacitación M.C	6.500
Técnicos por un día	7.000
Capacitación S.C	8.500
Viaje al interior del Ecuador	8.500
Capacitación G.V	9.000
Viaje a Colombia	12.000
Colombia Internacional - Colombia	18.000
Colombia Internacional - España	27.000
Cambio de imagen de peluquería	45.000

Este es el arte que ayudará a reforzar la idea de la campaña, ya que será una pirámide comunicacional como calendario donde se explicará todo los beneficios del plan de fidelización.



## ANEXO 7

## FLUJO DE CAJA

INGRESOS OPERATIVOS	PRE-OPE	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos		\$ 253.723,30	\$ 266.409,47	\$ 325.019,55	\$ 390.023,46	\$ 468.028,15	\$ 561.633,78	\$ 673.960,53
			90	1,22				
<b>EGRESOS OPERATIVOS</b>								
Costo de Venta		\$ 152.233,98	\$ 159.845,68	\$ 195.011,73	\$ 234.014,07	\$ 280.816,89	\$ 336.980,27	\$ 404.376,32
Gastos de Logística		\$ 3.331,38	\$ 3.664,52	\$ 4.030,97	\$ 4.434,07	\$ 4.877,48	\$ 5.365,22	\$ 5.901,75
Beneficios Sociales		\$ 2.016,40	\$ 2.218,04	\$ 2.439,84	\$ 2.683,83	\$ 2.952,21	\$ 3.247,43	\$ 3.572,18
<b>Gastos de Marketing</b>		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 55.273,48	\$ 60.800,82	\$ 66.880,91	\$ 73.569,00	\$ 80.925,90
Sueldos y Salarios		\$ 23.614,18	\$ 25.975,59	\$ 28.573,15	\$ 31.430,47	\$ 34.573,52	\$ 38.030,87	\$ 41.833,95
Mantenimiento		\$ 3.548,19	\$ 3.548,19	\$ 3.548,19	\$ 3.548,19	\$ 3.548,19	\$ 3.548,19	\$ 3.548,19
Renta		\$ 1.815,45	\$ 1.906,22	\$ 2.001,53	\$ 2.101,61	\$ 2.206,69	\$ 2.317,03	\$ 2.432,88
Gastos de venta		\$ 7.611,70	\$ 7.992,28	\$ 9.750,59	\$ 11.700,70	\$ 14.040,84	\$ 16.849,01	\$ 20.218,82
Gasto de internet		\$ 542,17	\$ 569,28	\$ 597,74	\$ 627,63	\$ 659,01	\$ 691,96	\$ 726,56
Ctas incobrables		\$ 1.268,62	\$ 1.332,05	\$ 1.625,10	\$ 1.950,12	\$ 2.340,14	\$ 2.808,17	\$ 3.369,80
Depreciación								
Servicios Básicos		\$ 1.872,49	\$ 1.966,11	\$ 2.064,42	\$ 2.167,64	\$ 2.276,02	\$ 2.389,82	\$ 2.509,31
<b>Total Egresos</b>		\$ 197.854,55	\$ 209.017,97	\$ 304.916,74	\$ 355.459,15	\$ 415.171,89	\$ 485.796,97	\$ 569.415,65
<b>FLUJO OPERATIVO</b>		\$ 55.868,75	\$ 57.391,50	\$ 20.102,81	\$ 34.564,30	\$ 52.856,25	\$ 75.836,81	\$ 104.544,88
<b>INGRESOS NO OPERATIVOS</b>								
Capital Propio	\$ 0,00							
Préstamo	\$ 0,00							
Recuperación	\$ 0,00							
	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>EGRESOS NO OPERATIVOS</b>								
Pago de Capital	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 26.003,50	\$ 26.003,50	\$ 26.003,50	\$ 0,00	\$ 0,00
Pago de Interés	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 8.083,08	\$ 4.902,85	\$ 1.722,62	\$ 0,00	\$ 0,00
Software	\$ 10.450,50	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Terreno	\$ 23.000,00							
Adecuación	\$ 12.810,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Capital de trabajo	\$ 31.750,00							
	\$ 78.010,50	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 34.086,58	\$ 30.906,35	\$ 27.726,12	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>FLUJO NO OPERATIVO</b>		\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 34.086,58	-\$ 30.906,35	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>FLUJO NETO GENERADO</b>		<b>\$ 55.868,75</b>	<b>\$ 57.391,50</b>	<b>-\$ 13.983,77</b>	<b>\$ 3.657,95</b>	<b>\$ 52.856,25</b>	<b>\$ 75.836,81</b>	<b>\$ 104.544,88</b>
	\$ (78.010,50)	\$ 55.868,75	\$ 57.391,50	\$ (13.983,77)	\$ 3.657,95	\$ 52.856,25	\$ 75.836,81	\$ 104.544,88
		\$	\$ (78.010,50)	\$ (13.983,77)	\$ 3.657,95	\$ 52.856,25	\$ 75.836,81	\$ 104.544,88
<b>TMAR</b>	<b>TIR</b>		27%					
17%	<b>VAN</b>		\$ 33.866,04					