



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS**

Mon
658.8
B235
2007

**TESINA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO EN SISTEMAS**

TEMA:

Propuesta de Plan de mercadeo a la empresa Brem S.A en Nicaragua, que le permita mayor inserción de sus productos en el mercado, en el período del 2008 al 2012

PRESENTADO POR:

María Celia Barbeyto Lanzas	2002-10145
Anaely Aguiar Rodríguez	2002-10161
Claudia Vanessa Solís Ruíz	2002-10138

TUTOR

Mba. Mario Caldera Alfaro

MANAGUA, SEPTIEMBRE 2007

RESUMEN EJECUTIVO

El desarrollo de esta tesina se centra en una propuesta de plan de mercadeo para la empresa Brem S.A. en el período del 2008 al 2012, realizando para ello un diagnóstico de la situación actual de la empresa, dando como resultado principalmente, que un 64% de los vendedores afiliados a Brem S.A. ofrece otra marca de cosméticos por catálogo, el 60% de los mismos considera más atractivos los planes de incentivos de la competencia formada principalmente por Jacqueline Carol y Refan, la oferta de los productos no tiene una orientación adecuada en el proceso de la venta, no se tiene una comunicación fluida con los afiliados.

De acuerdo a los análisis realizados, se destaca que la estrategia de Brem S.A. a desarrollar, debe centrarse hacia los vendedores afiliados, con una mezcla de estrategias particulares; innovación en la información, promoción agresiva en la red, interacción con el afiliado, diferenciación en los puestos de venta y la diversificación del crédito, así mismo, se ajustó la situación actual de la estructura organizacional de Brem S.A., siendo enfocada a una mejor comunicación con los afiliados por medio del telemercadeo y la creación de una instancia encargada de las funciones de ventas y mercadotecnia.

La implementación del plan de mercadeo genera un diferencial de ventas que crecerá el 20% en el 2008 y se mantendrá en un crecimiento constante del 15% para los siguientes años, generando un comportamiento de los flujos creciente, con una tasa interna de rendimiento del 42.58%, siendo viable.

En el trabajo se utilizó la metodología FODA, presidiéndole en el diseño de la investigación, orientado a un estudio no exploratorio, descriptivo, correlacional y de regresión múltiple.

INDICE

I. INTRODUCCIÓN	6
II. ANTECEDENTES	7
III. JUSTIFICACIÓN	9
IV. OBJETIVOS	10
V. MARCO TEÓRICO	11
CAPITULO 1: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	24
1.1 FACTORES EXTERNOS	24
1.1.1 Entorno Económico	24
1.1.2 Entorno Político y Legal.....	26
1.1.3 Entorno tecnológico.....	29
1.1.4 Entorno cultural	30
1.1.5 El mercado	30
1.1.5.1 Segmento de Mercado.....	31
1.1.6 La competencia	32
1.1.7 Los Clientes.....	35
1.1.8 Los Proveedores	39
1.2 FACTORES INTERNOS	39
1.2.1 La Empresa	39
1.2.2 Mercadeo en la empresa	40
1.2.3 Mezcla de mercadotecnia	41
1.2.3.1 Descripción de los productos.....	41
1.2.3.2 Política de precios	42
1.2.3.3 Plaza y canales de distribución.....	44
1.2.3.4 Publicidad y Promoción	45
1.2.4 Administración y Organización	45
1.2.4.1 Recursos Humanos	47
1.2.4.1.1 Capacitación de Vendedores de las Sucursales de Venta	47
1.2.4.1.2 Programa de incentivos para vendedores en los puntos de venta ..	47
1.2.4.2 Remuneración	49
CAPITULO 2: ANALISIS FODA Y DETERMINACION DE ESTRATEGIAS	51
2.1 FACTORES EXTERNOS E INTERNOS	51
2.1.1 Fortalezas.....	51
2.1.2 Debilidades.....	51
2.1.3 Oportunidades	52
2.1.4 Amenazas	53
2.2 MATRIZ DE INTERACCIÓN ENTRE LOS FACTORES FODA	53
2.3 MATRIZ FODA PARA ESTRATEGIAS GLOBALES	58
2.3.1 Matriz de impacto cruzado para la selección de la estrategia global.....	62
2.3.1.1 Estrategias Globales.....	62
2.3.1.2 Descripción de las estrategias globales	62
2.3.1.3 Evaluación del nivel de afectación entre los elementos del sistema.....	64
2.3.1.3.1 Interrelaciones en un sistema de coordenadas cartesianas	65
2.3.1.3.2 Selección de la estrategia Global.....	66
2.4 DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	67
2.4.1 Análisis estadístico para la determinación de las estrategias específicas	67
2.4.2 Matriz FODA para estrategias específicas	72

2.4.3 Descripción de las estrategias específicas	74
2.4.4 Evaluación del nivel de afectación entre los elementos del sistema	77
2.4.4.1 Selección de las estrategias específicas	78
CAPITULO 3. DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS	81
3.1 ESTRATEGIA GLOBAL: ATENCIÓN CENTRADA EN LOS VENEDORES AFILIADOS	81
3.2 ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	81
3.2.1 Innovación en la información brindada al afiliado.....	81
3.2.2 Promoción agresiva en la red	82
3.2.3 Interacción con el afiliado	82
3.2.4 Diferenciación de la atención en los puestos de venta.....	83
3.2.5 Diversificación en la forma de crédito	83
3.3 PLAN OPERATIVO DE BREM S.A. PARA EL AÑO 2008.....	84
3.4 DIAGRAMA DE GANTT DE LAS ACTIVIDADES.....	86
3.5 PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN DE LA MERCADOTECNIA	87
3.6 CONTROL DEL PLAN ANUAL	90
3.6.1 Análisis	90
3.6.1.1 Análisis de Venta	90
3.6.1.2 Análisis de participación en el mercado	90
3.6.1.3 Análisis financiero.....	92
3.6.1.4 Seguimiento de la satisfacción del cliente.....	93
3.6.2 Control de eficiencia	94
3.6.2.1 Eficiencia de la fuerza de ventas	94
3.6.2.2 Eficiencia de la publicidad.....	95
3.6.2.3 Eficiencia de la promoción de ventas.....	95
CAPITULO 4. PRESUPUESTO.....	97
4.1 DETERMINACIÓN DE LOS INGRESOS	97
4.1.1 Ingresos de venta proyectados.....	98
4.2 DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS DE OPERACIÓN	98
4.2.1 Costos de Producción:.....	98
4.2.2 Gastos Administrativos	100
4.2.3 Gastos de venta	102
4.3 INVERSIÓN.....	103
4.4 FLUJO NETO DE EFECTIVO	104
CONCLUSIONES.....	105
RECOMENDACIONES.....	107
REFERENCIAS	108
Anexo 1: Metodología del diseño de investigación.....	111
Anexo 2: Formato de encuesta para afiliados Brem S.A.	112
Anexo 3: Determinación del tamaño de la muestra.....	115
Anexo 4: Resultados de las encuestas	115
Anexo 5: Análisis de regresión utilizando el método Stepwise.....	124
Anexo 6: Descripción de funciones de cada cargo.....	128
Anexo 7: Remuneración de trabajadores	133
Anexo 8: Proformas	135

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Bonos para los afiliados.	41
Tabla 2: Líneas de productos de Brem S.A.....	42
Tabla 3: Precios para la línea de perfumería.	43
Tabla 4: Precios de los productos de maquillaje.	43
Tabla 5: Parámetros para evaluar la productividad del personal de ventas en las sucursales:	47
Tabla 6: Plan de pago de incentivo para vendedoras en las sucursales:	48
Tabla 7: Fases del control de ventas.	48
Tabla 8: Salarios del personal de ventas (c\$ / mes):.....	49
Tabla 9: Matriz de valores para el análisis estructural.....	53
Tabla 10: Valores estimados para las posibles relaciones.	64
Tabla 11: Matriz de evaluación del nivel de afectación entre los elementos del sistema..	64
Tabla 12: Coordenadas que representan a las estrategias en un sistema coordinado rectangular.....	65
Tabla 13: Variables de la regresión múltiple con los coeficientes b, beta, r, r* b	68
Tabla 14: Variables de la regresión múltiple con los coeficientes b, beta, r, r* b	70
Tabla 15: Valores estimados para las posibles relaciones.	77
Tabla 16: Matriz de evaluación del nivel de afectación entre los elementos del sistema..	78
Tabla 17: Ventas mensuales para el 2007.	97
Tabla 18: Proyecciones de ventas.	98
Tabla 19: Costo anual en concepto de incentivos.	99
Tabla 20: Costo anual en concepto de depreciación.....	100
Tabla 21: Costo anual en concepto de salarios administrativos.	101
Tabla 22: Costo anual en concepto de servicios públicos.	101
Tabla 23: Costo anual en concepto de papelería.	101
Tabla 24: Costo anual en concepto de publicidad.....	102
Tabla 25: Costo anual en concepto de otros gastos.....	103
Tabla 26: Inversión en concepto de equipo de oficina.....	103
Tabla 27: Flujo neto de efectivo	104

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Productos cosméticos que más se importan a nivel mundial.	24
Gráfico 2: Empresas de cosméticos por catálogo más conocidas por los afiliados de Brem S.A.....	31
Gráfico 3: Clientes afiliados de Brem S.A. que también están afiliados a otras empresas de cosméticos.....	33
Gráfico 4: Líneas de productos Brem más vendidas.....	35
Gráfico 5: Venta de productos Brem a hombres.	36
Gráfico 6: Promedio de ganancias semanales de los afiliados de Brem S.A.....	38
Gráfico 7: Cuadrantes existentes en la zona de influencia encontrada.	66
Gráfico 8: Estrategias ubicadas en los cuadrantes de la zona de influencia.	66
Gráfico 9: Party plan o demostraciones en hogares.....	76
Gráfico 10: Estrategias ubicadas en los cuadrantes de la zona de influencia.	79
Gráfico 11: Relaciones de comunicación.	89
Gráfico 12: Razones financieras.	92

I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años se han abierto en Nicaragua empresas que dan la oportunidad a las personas interesadas en obtener ingresos adicionales, de iniciar un negocio personal, por medio de la venta directa de productos por catálogos. La venta directa consiste en la venta de bienes o servicios directamente a los consumidores, mediante un vendedor independiente fuera de un local comercial, es decir, en su casa, en la casa de otras personas o lugares de trabajo.

El éxito de las ventas por catálogo en los países centroamericanos se debe a que gran parte de la población pertenece a un sector de bajos ingresos, dando la oportunidad a este sector de adquirir productos de perfumería y cosméticos a bajos precios, ya sea para el propio consumo o para crear un negocio propio de ventas directas.

Brem S.A. es una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de perfumes para damas, caballeros y niños, maquillaje y cremas corporales para dama, esta abre sus puertas al mercado nicaragüense el 20 de Enero del año 2007. La empresa está ubicada en Managua, Carretera Norte, kilómetro 6 ½ y posee dos sucursales de venta ubicadas en los mercados Iván Montenegro y Mercado Oriental. Este tipo de empresas brindan la oportunidad a sus clientes de obtener márgenes de ganancia aún mayores, a medida que aumentan su volumen de ventas y por medio de la incorporación de afiliados.

El presente trabajo contiene un plan de mercadeo para la empresa Brem S.A. con el propósito de determinar estrategias que le permitan lograr una mejor permanencia y sustentabilidad a largo plazo. La información que se presenta en este estudio es obtenida por medio de encuestas a los clientes afiliados de la empresa, páginas Web y la empresa Brem S.A.

II. ANTECEDENTES

Brem S.A. entra al mercado nicaragüense como Brem Cosmetics S.A., sin embargo, ante la ampliación de sus líneas, toma nombres específicos para cada tipo de producto y a nivel central establece el nuevo logo de Brem sin la palabra *Cosmetics*, con un nuevo slogan; *BREMDescubre tu esencia.*

Con este nuevo slogan la empresa pretende encerrar el concepto de dos maneras: una por que descubra cuál es el aroma, ya que los perfumes es el fuerte de Brem y segundo que descubra cuál es su verdadera esencia de la belleza que se vea reflejada en ella con los productos BREM.

En un inicio Brem ofrecía únicamente la línea de perfumería de hombre y mujer, en julio del 2007 introdujo al mercado las líneas de cremas corporales, maquillaje para dama y perfumes para bebés, niños y la línea de perfumería juvenil.

En el catálogo Julio-Septiembre 2007, Brem presentó a sus clientes sus nuevos productos y su nuevo concepto, dicho catálogo sería utilizado por un período de tres meses, este posee un nuevo tamaño de 8 X 5.5, las páginas y portada son de un material diferente y más resistente, así contar con una mejor presentación hacia sus clientes.

La empresa siempre desea enfocar que la compañía es europea en su materia prima y diseños, por esta razón confeccionaron un Logo, para identificar todo lo que contiene esencia francesas y el maquillaje es diseño europeo aunque en sus cajas diga hecho en México, pero el diseño fue creado en Europa.

En la línea de perfumería la empresa cambió algunos nombres para que no sonaran igual a los de la competencia y determinaron dos olores que predominen en la línea y se creó una referencia de aromas para guiar a los consumidores.

A partir de Julio del 2007 la empresa incorporó el servicio de encomienda, en el que el cliente hace su pedido vía telefónica. Al entrar a competir en el mercado de los cosméticos la empresa se ve en la necesidad de contar con planes para la comercialización de sus productos que logren darle prestigio sobre otras empresas de la misma naturaleza, creando mejores relaciones con sus clientes y atrayendo a nuevos afiliados.

Brem S.A. actualmente no posee estrategias de mercadeo a largo plazo que le permita mayor penetración en el mercado nacional, así como mayor satisfacción e integración con los clientes afiliados.

III. JUSTIFICACIÓN

Es de gran importancia para la empresa formular estrategias de mercadeo para que éstos tengan mayor inserción en el mercado, tanto en perfumería como en maquillaje, incrementando el número de afiliados, brindándoles a éstos un servicio más personalizado. La venta de productos cosméticos por catálogo le permite a la empresa multiplicar la presencia del producto en el mercado, sin tener que invertir en la infraestructura de numerosos puntos de venta, sin embargo, sin un adecuado plan de mercadeo este modelo de ventas no tendría tanto éxito por sí solo.

La principal ventaja del modelo de ventas por catálogo, es que permite a la empresa tener una gran cantidad de vendedores que no están esperando a los clientes en un punto de venta, sino que los consumidores son visitados hasta sus casas, centros de estudios o lugares de trabajo, esta ventaja debe ser aprovechada incentivando a los afiliados a que sean fieles a la empresa, ya que son un elemento fundamental en las ventas.

El sistema de ventas directas le permite a los clientes afiliados desarrollar su propio negocio de venta por catálogo de los productos que ofrece Brem S.A., a un bajo costo con riesgos mínimos para ellos, logrando así obtener márgenes de ganancia adicionales.

Por medio de estrategias de mercadeo se pretende lograr mayor satisfacción e integración con los clientes afiliados, para hacerles saber lo importantes que son para la empresa.

IV. OBJETIVOS

Objetivo general:

Proponer un plan de mercadeo a la empresa Brem S.A. en Nicaragua que le permita mayor inserción de sus productos en el mercado, en el período del 2008 al 2012.

Objetivos específicos:

- ☛ Realizar un análisis de la situación actual del entorno de Brem S.A. en Nicaragua.
- ☛ Determinar las estrategias de penetración de mercado para Brem. S.A.
- ☛ Determinar una estructura adecuada para el área de ventas acorde a los ajustes en las estrategias a desarrollar.
- ☛ Elaborar un plan operativo de ventas para el año 2008, que permita dinamizar las estrategias de penetración en el mercado de cosméticos.
- ☛ Determinar los costos en los que se incurriría al llevar a cabo la propuesta de plan de mercadeo para Brem S.A.

V. MARCO TEÓRICO

La elaboración de un plan de mercadeo para la empresa Brem S.A. en Nicaragua, surge como respuesta a la problemática o *conjunto de problemas que afectan directa o indirectamente a todo el entorno en donde se desarrolla* (Hall, 1989, pp.97).

Debido a su reciente apertura en el mercado nacional, Brem necesita implementar un plan que le permita mayor penetración en dicho mercado y de esta manera lograr obtener una posición ventajosa ante la competencia.

La lucha contra la competencia hace que cada día las empresas construyan ideas de cómo atraer más a los clientes, pero son ellos quienes al final deciden donde adquirir los productos de sus necesidades. No es sólo el producto que se ofrece el que hará que el consumidor se convierta en cliente, muchos factores influyen sobre ello; *precio, establecimiento, calidad, servicio, refacciones e instructivos*". (Gaitán, 2005, pp. 7). Esto quiere decir que no es obligando a las personas que la empresa hace que éstas compren sus productos, sino lograr que éstas tengan una buena percepción de los factores mencionados anteriormente, para así lograr que las características de la empresa sean del agrado de éstos.

Para el cliente una buena compra no es sólo satisfacer una necesidad con la compra de un artículo, sino implica todo lo que se refiere a los factores con los que el cliente entra en contacto desde que entra en el establecimiento, tanto el servicio que le dará el personal de la empresa, así como la apariencia del lugar de compra, influye también la calidad del producto que se esté vendiendo, es decir, que el comprador no sea engañado con publicidad falsa o por los mismos vendedores.

Generalidades del Marketing

Según Kotler (2001, pp. 2) *“El marketing más que ninguna otra función de negocio se ocupa de los clientes. Crear valor y satisfacción para los clientes constituye el corazón del pensamiento y la práctica del marketing moderno.”* Antes las empresas se preocupaban sólo por producir para generar mayores utilidades, sin embargo, hoy en día el éxito de las mismas radica en saber identificar las necesidades de los clientes, para así poder satisfacerlas eficazmente, y de esta manera las empresas logran cumplir con sus objetivos.

Es función del encargado de mercadeo es entender bien las necesidades de los consumidores, de esta forma poder desarrollar estrategias que permitan captar la atención de nuevos clientes hacia un producto dirigido a satisfacer al máximo sus necesidades y expectativas, además lograr garantizar la fidelidad de aquellos clientes que frecuentan la empresa, al mismo tiempo que la empresa maximiza sus utilidades. *“Marketing es la entrega de satisfacción a los clientes obteniendo una utilidad. La meta doble del marketing es atraer nuevos clientes prometiendo por un lado, un valor superior y, por otro, conservar los clientes actuales dejándolos satisfechos”* (Kotler, 2001, pp. 3).

Demanda y oferta

“Se entiende por demanda la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado” (Gabriel Baca Urbina, 2003, pp. 17). *La oferta es la relación que muestran las diferentes cantidades de un artículo o producto que el oferente desea llevar al mercado y poner en disponibilidad de venta en un determinado precio en un período se denomina oferta”* (Rodas Carpizo, 1991, pp. 52).

Segmentación de mercado

Kotler (2001, pp. 203) define la segmentación de mercados como: *“Dividir el mercado en grupos distintos de compradores, con base a sus necesidades, características o comportamiento, y que podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos”* esto permite que las empresas conozcan las características de los potenciales consumidores y sea capaz de formular estrategias y planes para captar la atención de esos grupos en particular que identificará como sus mercados meta, hacia los cuáles irán dirigidas las campañas publicitarias y la venta de los productos.

Para una empresa el segmentar el mercado al cual estará dirigida a realizar sus funciones le ayudará a estudiar y analizar acerca de las personas que les interesa, se centrará en atraer su atención de acuerdo a sus gustos y características. *“También debe determinarse la forma que se usan los productos, las razones que motivan su utilización, el lugar donde se obtienen, en qué unidades y cuáles son las actitudes y opiniones de los consumidores acerca de los productos y las políticas comerciales”* (Alevizos John, 1963, pp. 16).

Comportamiento del consumidor

Ya que Brem S.A. es una empresa nueva y desea lograr una mayor penetración en el mercado nacional, debe conocer más acerca del comportamiento de compra de su mercado meta, logrando de esta manera satisfacer la necesidad de los consumidores. *“El campo del comportamiento del consumidor abarca una gran cantidad de campos: es el estudio de los procesos que intervienen cuando una persona o grupo de personas selecciona, adquiere, usa o desecha productos, servicios, ideas o experiencias para satisfacer necesidades y deseos”* (Solomon R. Michael, 1997, pp. 2 - 4).

El comportamiento del consumidor es difícil de entender ya que *“El comportamiento del consumidor es un proceso continuo que va más allá de lo que ocurre en el momento que el consumidor saca su dinero para recibir a cambio un bien o servicio”* (Solomon R. Michael, 1997, pp. 8).

“El investigador tiene una gran variedad de enfoques y técnicas. La opción dependerá tanto de la orientación teórica del investigador como de la naturaleza del problema” (Solomon, 1997, pp. 28 - 29).

Cultura y consumo

Un factor muy importante que influye en las decisiones de compra de las personas es la cultura ya que tiene importante incidencia en el estilo de vida y forma de comprar, *“la cultura en que se vive crea los significados para los productos cotidianos, y cómo éstos significados se difunden para llegar a los consumidores. La cultura es crucial para la comprensión del comportamiento del consumo, puede ser considerada como la personalidad de la sociedad e incluye ideas abstractas como los valores y los aspectos étnicos, así como objetos materiales y servicios”* (Solomon, 1997, pp. 539).

Producto

Producto, desde el punto de vista comercial, es cualquier cosa que puede ser ofrecida al mercado para su compra, para su utilización o para su consideración. Es cualquier bien, servicio o idea capaz de motivar y satisfacer a un comprador. Constituye el núcleo de la gestión, y es el elemento más importante de la estrategia de marketing entorno al cual se diseñaran el resto de las estrategias. El resto de variables de la mezcla de mercadotecnia son aspectos diferenciadores que permiten alcanzar determinado posicionamiento del propio producto en el mercado. (Agencia Federal para el desarrollo de la pequeña empresa, 2007)

Para identificar los beneficios de su producto, debe considerar las necesidades de su clientela. Colóquese en el lugar o situación de sus clientes, hable directamente con ellos o realice encuestas para conocer sus necesidades y sus impresiones.

Una vez que cuente con el sentido básico de los beneficios de su producto, puede establecer un sistema para desarrollar y rastrear su evolución, observe a sus competidores. ¿Los cambios en las ofertas del producto de sus competidores sugieren ciertos beneficios que usted no había tomado en cuenta en el suyo? (Agencia Federal para el desarrollo de la pequeña empresa, 2007).

Lo que nos quiere decir que se debe tener una constante comunicación con los clientes, ya que son los proveedores de la información más valiosa de la empresa, sus necesidades.

La clasificación dual del producto es un útil marco de referencia para la planeación estratégica de las operaciones de mercadotecnia. Cada clase principal de productos acaba por pertenecer a un tipo diferente de mercado y por lo tanto requieren diferentes métodos de mercadotecnia.

Desarrollo de la estrategia de mercadotecnia

La formulación de la estrategia de mercadotecnia consta de tres partes;

La primera describe el mercado meta, el posicionamiento planeado para el producto y los objetivos de ventas, participación del mercado y utilidades a alcanzar en los primeros años. Así pues: el mercado meta son los hogares.

La segunda parte de la formulación de la estrategia de mercadotecnia esboza el precio probable del producto, la distribución y el presupuesto de mercadotecnia para el primer año.

La tercera parte describe las ventas planeadas a largo plazo, las utilidades meta y la estrategia de la mezcla de mercadotecnia. (Trejes Araujo, 2007).

Antes de lanzar un producto en el mercado se debe tener en cuenta esta teoría básica, ya que será de vital importancia a la hora de diseñar una estrategia.

Ventas Directas

La venta directa se puede describir mejor como la comercialización de productos y servicios directamente al consumidor, cara a cara, generalmente en sus hogares o los hogares de otros, en el lugar de trabajo y otros lugares fuera de locales minoristas permanentes, normalmente mediante la explicación o demostración personal de un vendedor directo independiente. Los vendedores se conocen comúnmente como vendedores directos. (World Federation of Direct Selling Association, 2007).

Brem. S.A. en sus canales de distribución siempre mantiene una relación directa con los clientes. En los puntos de venta se relaciona directamente con los vendedores afiliados en su mayoría, aunque también existe relación con algunos consumidores finales. No olvidemos que los vendedores afiliados son parte de la imagen de la empresa y son estos los que más se relación con los consumidores finales. Como se puede observar en ambos casos se mantienen contacto con los clientes. En sí, la venta directa es método que utiliza la compañía para distribuir sus productos.

La fuerza de la venta directa radica en su tradición de independencia, servicio a los consumidores y dedicación al desarrollo empresarial en el sistema de libre mercado. La venta directa provee oportunidades de negocios accesibles a los individuos que buscan fuentes alternas de ingreso y cuya entrada no está restringida generalmente por género, edad, educación ni experiencia previa.

Debe notarse que en todo el mundo, la gran mayoría de los vendedores independientes son mujeres y la mayoría trabajan en sus negocios de venta directa a tiempo parcial. Un muy pequeño porcentaje de vendedores directos es de empleados de las compañías proveedoras de los productos que ellos venden.

Los productos que venden los vendedores directos son tan diversos como la gente misma e incluyen: cosméticos y productos de cuidado del cutis; artículos de tocador y de lavandería; aspiradoras y enseres domésticos; especialidades para el hogar; productos de limpieza para el hogar; productos alimentarios y de nutrición; juguetes, libros y productos educacionales, así como ropa, joyería y accesorios de moda, por mencionar algunos. (Agencia Federal para el desarrollo de la pequeña empresa, 2007).

La venta directa no debe confundirse con términos como comercialización directa o ventas a distancia que se pueden describir como un sistema interactivo de comercialización que utiliza uno o más medios de publicidad para efectuar una respuesta considerable y/transacciones en cualquier lugar, con sus actividades almacenadas en una base de datos. Algunos tipos comunes de técnicas de comercialización directa y ventas a distancia son el telemercadeo, correo directo y respuesta directa.

Planeación estratégica de mercadeo

Brem S.A. como una empresa nueva en el país requiere de un proceso de planeación que le permita definir y establecer objetivos, así como, determinar estrategias para llevarlos a cabo. *“La planeación estratégica es el proceso de crear y mantener una coherencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing cambiantes”* (Kotler & Armstrong, 2001, p.25).

Muchas empresas operan sin planes formales porque consideran que se actuará conforme surjan las necesidades, o se piensa que la planeación es sólo para las grandes corporaciones, sin embargo, *“la planeación formal puede rendir muchos beneficios a todo tipo de empresas, ya que, obliga a pensar en el futuro, afinar sus objetivos, coordinar las labores y brindar estándares de desempeño más claros”* (Kotler & Armstrong, 2001, p.35).

El planeamiento estratégico también se conoce como planeamiento estratégico de mercado cuando se lo enfoca sobre el ambiente de mercado en el cual la empresa debe operar. De esta manera se refleja el hecho de que lo que una empresa planea hacer ahora para prepararse para desarrollos futuros en el mercado, debe basarse en un detallado conocimiento de ese mercado y no en proyecciones mecánicas de pautas pasadas y presentes.

Aaker lista los beneficios del planeamiento estratégico de mercado; Enfoca la atención de la gerencia sobre hechos externos, especialmente aquellos que representan amenazas u oportunidades, obliga a la gerencia a tomar una perspectiva de largo plazo cuando existen presiones para adoptar un enfoque de corto plazo, con grave peligro de cometer errores estratégicos, cambia las bases sobre las que se toman las decisiones de asignación de recursos, provee un sistema de administración estratégica de control, proporciona un sistema de comunicación y coordinación vertical y horizontal y finalmente ayuda a las empresas a enfrentar ambientes impredecibles y en rápido cambio. Así, la gerencia estratégica de mercado es activa en el sentido de que prepara a los gerentes no simplemente a esperar los cambios sino a anticiparlos.

En el plan de mercadeo para Brem S.A. se realizará un estudio del entorno en el que se desenvuelve la empresa, así como un diagnóstico de la situación actual de la empresa.

Kotler (2001, p.68) define como entorno, “*los actores y fuerzas externas al marketing que afectan la capacidad de la gerencia de marketing para crear y mantener transacciones provechosas con sus clientes meta*”.

Dicho entorno está compuesto por factores externos y factores internos, los factores externos son todos aquellos sobre los cuáles la empresa no ejerce control, dichos factores son por ejemplo; el entorno político, económico, legal, cultural, tecnológico entre otros, que afectan las decisiones de la empresa. Por otro lado los factores internos son todos aquellos cercanos a la empresa, como por ejemplo los proveedores, los clientes, los afiliados y la misma empresa.

“Un análisis completo de la situación de la empresa le permite a ésta tomar decisiones orientadas hacia el mercado respecto a la formulación de la estrategia y a su implementación” (Metzger & Donaire, 2007, p.10).

Análisis FODA

El análisis FODA, se puede utilizar en la realización del un plan estratégico para Brem S.A., como una herramienta que permite sintetizar la situación actual de la empresa, es decir, sintetizar sus factores internos y externos. Las siglas de FODA se refieren a las primeras letras de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De las cuáles las fortalezas y debilidades surgen de los factores internos de la organización, y las oportunidades y amenazas constituyen los factores externos que influyen la empresa Brem S.A.

El análisis de la situación usualmente genera una enorme cantidad de información, parte de la cuál será importante en el desarrollo de la estrategia y las tácticas de mercadeo, el análisis FODA debe incluir las perspectivas brindadas por los múltiples interesados en la empresa y se debe elaborar mediante consulta con los clientes, colaboradores, empleados y propietarios de la empresa (Metzger & Donaire, 2007, p.25, 26).

Además de la información brindada por la gerencia de Brem S.A., es necesario realizar entrevistas con los clientes afiliados que son las personas que más conocen los gustos y preferencias de los consumidores finales, por ser ellos quiénes realizan la venta directa.

La realización de este análisis facilita la construcción de estrategias globales y específicas que le permitan a la empresa tener mayor penetración en el mercado nacional, así como, identificar su posición actual. De esta manera, el proceso de planeación se considera exitoso si se logra disminuir las debilidades, incrementar las fortalezas, atender a tiempo las amenazas y si se aprovechan las oportunidades.

La matriz FODA permite definir estrategias para luego seleccionar las estrategias a seguir, para lo cuál, las relaciones entre los elementos (estrategias) del sistema propuesto se evalúan por una matriz de impacto cruzado, donde se valora el nivel de afectación que existe entre pares (Kovalsky de K. Elena Kleiman & Ariel, 1976).

Estrategia de mercadeo

Las estrategias de mercadeo son planes que especifican el impacto que una compañía espera alcanzar en cuanto a la demanda de un producto o una línea de producto dentro de un determinado mercado objetivo.

Una herramienta útil para identificar las oportunidades de crecimiento, es la *matriz de expansión de productos/mercados*, la cuál está dividida en cuatro cuadrantes, que son; 1. Penetración en el mercado, es decir, vender más a los clientes actuales sin cambiar de productos, 2. Desarrollo de mercados; identificar y desarrollar nuevos mercados para sus productos actuales, 3. Desarrollo de productos; ofrecer nuevos productos o modificarlos, a mercados actuales y 4. Diversificación; se refiere a vender nuevos productos a nuevos mercados.

	Productos existentes	Productos nuevos
Mercados existentes	1. Penetración en el mercado	3. Desarrollo de productos
Mercados nuevos	2. Desarrollo de mercados	4. Diversificación

Fuente: Kotler (2001, p.42)

Se debe seleccionar el tipo de estrategia que se acorde a las necesidades de crecimiento de Brem S.A. para que todas las acciones del negocio estén orientadas al cumplimiento de dicha estrategia y el logro de los objetivos estratégicos.

Es evidente que la planeación estratégica es crucial para el futuro de una empresa pequeña, aunque la mayor parte de las empresas pequeñas inician con amplios planes de negocios y de mercadeo, a menudo la planeación queda relegada una vez que el negocio está en marcha (Kotler & Armstrong, 2001 p.42-45). Para que esto no le ocurra a Brem S.A., ésta tiene a su disposición herramientas de planeación muy sencillas para trazar su curso de acción al menos cada tres años.

Regresión Lineal y Correlación

“En la práctica, con mucha frecuencia es necesario resolver problemas que implican conjuntos de variables, cuando se sabe que existe alguna relación entre ellas” (Walpole-Myers, 1992, pp. 373). En este estudio, resulta importante analizar la relación entre las variables concernientes a las ventas, ganancias, edades, días de mayor y menor venta, sitio de mayores ventas, etc. por ejemplo: en el caso de saber la relación de la variable ganancias semanales con sitio en donde los afiliados realizan sus mayores ventas resulta interesante.

“La regresión lineal es un modelo matemático mediante el cual es posible inferir datos acerca de una población” (Walpole-Myers, 1992, pp. 373). Se utiliza la regresión lineal para ver como influye una variable en otra, la ecuación de regresión lineal es: $\mu = \alpha + \beta x$ donde los coeficientes de regresión α y β son parámetros que deben estimarse a partir de los datos muestrales.

“El coeficiente de correlación de Pearson es un índice estadístico que mide la relación lineal entre dos variables cuantitativas” (Pita Fernandez S., 1996, 59-60). El coeficiente de correlación oscila entre -1 y $+1$ encontrándose en medio el valor 0 que indica que no existe asociación lineal entre las dos variables a estudio. Un coeficiente de valor reducido no indica necesariamente que no exista correlación ya que las variables pueden presentar una relación no lineal.

Para el análisis de la situación de Brem S.A., los datos son analizados por medio de una correlación bivariada, con el método de Pearson indicando su significancia con un asterisco (*) si la significancia esta al nivel 0.01 y con doble asterisco (**) si la significancia esta al nivel 0.05 .

CAPÍTULO 1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

CONTENIDO:

1.1 FACTORES EXTERNOS

- 1.1.1 Entorno Económico
- 1.1.2 Entorno Político y Legal
- 1.1.3 Entorno tecnológico
- 1.1.4 Entorno cultural
- 1.1.5 El mercado
 - 1.1.5.1 Segmento de Mercado
- 1.1.6 La competencia
- 1.1.7 Los Clientes
 - 1.1.7.1 Consumidores finales de productos Brem.
- 1.1.8 Los Proveedores

1.2 FACTORES INTERNOS

- 1.2.1 La Empresa
- 1.2.2 Mercadeo en la empresa
- 1.2.3 Mezcla de mercadotecnia
 - 1.2.3.1 Descripción de los productos
 - 1.2.3.2 Política de precios
 - 1.2.3.3 Plaza y canales de distribución
 - 1.2.3.4 Publicidad y Promoción
- 1.2.4 Administración y Organización
 - 1.2.4.1 Recursos Humanos
 - 1.2.4.1.1 Capacitación de Vendedores de las Sucursales de Venta
 - 1.2.4.1.2 Programa de incentivos para vendedores en los puntos de venta
 - 1.2.4.2 Remuneración

CAPITULO 1: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

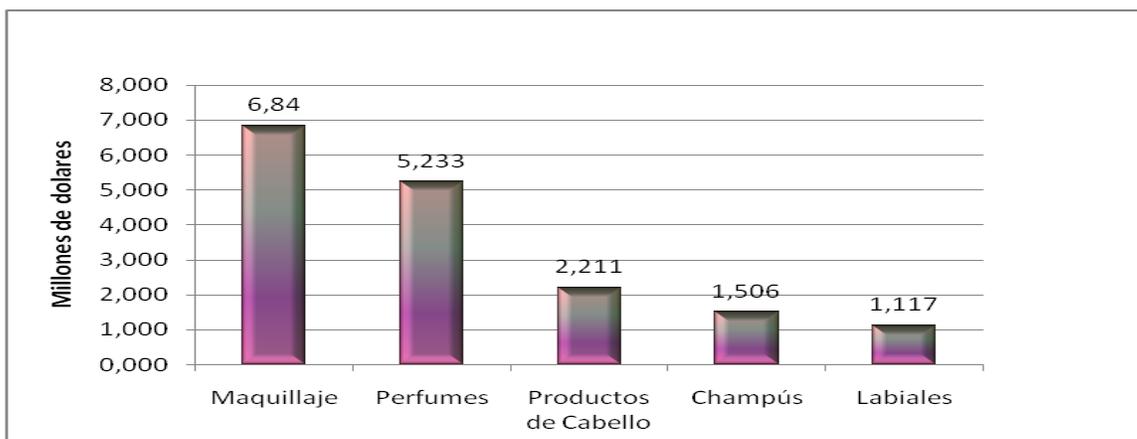
1.1 Factores Externos

1.1.1 Entorno Económico

A nivel mundial, la industria cosmética es la segunda gran rama industrial surgida del desarrollo del conocimiento bioquímico durante el último siglo. Desde el punto de vista comercial, se trata de un mercado en el que interactúan laboratorios, farmacias y perfumerías, supermercados y grandes tiendas, profesionales de la salud, consejeros de belleza, las autoridades sanitarias y los consumidores, entre otros (Gemines Consultores, 2006). (Ver metodología en anexo 1)

Se estima que la industria factura a nivel mundial U\$ 170 mil millones anuales. Los principales mercados de consumo son la Unión Europea, Japón y Estados Unidos, todos con ventas anuales superiores a los U\$ 20 mil millones y consumos per cápita sobre los U\$ 100 (Gemines Consultores, 2006).

Gráfico 1: Productos Cosméticos que más se importan a nivel mundial.



Los principales productos cosméticos que más se importan a nivel mundial son: maquillaje, protectores solares y lociones bronceadoras, con importaciones en el 2002 de 6,840 millones de dólares y en segundo lugar se ubican los

perfumes y aguas de tocador con 5,233 millones de dólares en el mismo año, como se muestra en el gráfico 1.

Debido a los tratados comerciales de los últimos años, se ha visto aumentado el número de marcas de rubros como cosméticos, incrementando la variedad en precios y tipos de productos, siendo más accesibles a sectores sociales de escasos recursos que antes no contaban con el acceso a estos productos de cuidado personal.

Mediante el TLC con México, en el año 2002 se presentó un crecimiento sostenido a causa de incrementos en las importaciones procedentes de México, esto da como resultado mayores montos importados de rubros como cosméticos, electrodomésticos, medicinas, leche en polvo, vehículos, etc. Los cosméticos pasaron de 1 millón de dólares a 6.5 millones en el año 2003 (MIFIC, 2004).

Las importaciones a precio CIF de preparaciones de perfumería, de tocador o de cosméticos al 2006 fue de U\$ 47,131,69, al 2005 de U\$ 43,658,51 y de enero a Junio del 2007 a sido de U\$ 26, 255.43 (en miles de dólares) (DGA, 2007).

De acuerdo a la CEPAL, en Nicaragua, entre el 2000-2004, de cada 10 nuevas personas ocupadas, 6 trabajan en el sector informal. La expansión de la informalidad trae aparejado un aumento de la terciarización del empleo (René Vargas, 2006).

Para los años 2005 y 2006 el Banco Central de Nicaragua calcula un total (en miles) de ocupación de 2,080.9 y 2089.8 respectivamente; de los cuales para el 2005 trabajan por cuenta propia un total de 663.3 (miles), cifra que aumentó para el año 2006 a 708.3 (miles).

El salario mínimo en Nicaragua de acuerdo a datos del Banco Central en el 2006 es de U\$ 98.6 (mes) y el monto de la canasta básica es de U\$ 165.5, esto nos indica que las personas no cubren sus gastos básicos con el salario mínimo,

por este motivo es que muchos nicaragüenses se ven obligados a buscar fuentes alternativas para generar ingresos adicionales.

Por medio de la venta directa, además de contar con un salario fijo, o hacer de estas fuentes alternativas su única fuente de ingresos, la venta directa es una opción de hacer negocios independientemente del nivel académico de la persona interesada, empleados en el sector informal y profesionales que se dedican a esta actividad en su tiempo libre u otros que optan por dedicarse a esto tiempo completo, esto en dependencia de la rentabilidad que la persona logre obtener.

1.1.2 Entorno Político y Legal

Actualmente la fabricación, distribución, importación, exportación, almacenamiento, promoción, experimentación, comercialización de productos cosméticos está regulado bajo la ley 292, “Ley de Medicamentos y Farmacias”, aprobada por la Asamblea Nacional de Nicaragua (1999), dicha ley tiene por objeto proteger la salud de los consumidores, las solicitudes de autorización de establecimientos y de registro sanitario, serán elaboradas y avaladas por un profesional farmacéutico.

Según la ley 292, cosméticos son toda sustancia o preparado destinado a su aplicación externa en el cuerpo humano, con el objeto de producir modificaciones temporales del aspecto físico de conservar o proteger las condiciones físico-químicas de la piel y de sus anexos o de producir efectos de limpieza o aromatización.

El Ministerio de Salud es el órgano competente del Estado para ejecutar, implementar y hacer cumplir la Ley 292, Las acciones técnicas y administrativas necesarias para garantizar la evaluación, registro, control, vigilancia, ejecución, comprobación de la calidad y vigilancia sanitaria de los medicamentos de uso humano y cosméticos, las ejercerá a través de la dependencia correspondiente y su laboratorio de control de calidad (Minsa, 1999).

Las importaciones de productos químicos utilizados para la elaboración de perfumes están sujetas al reglamento del Ministerio de Salud (Minsa). Es obligatorio cumplir con los requisitos de registro sanitario, deben presentarse pruebas de registro antes del despacho de aduana.

Los trámites relacionados con la documentación de importación están a cargo de la Dirección General de Aduanas (DGA). En cuanto a la normalización y certificación de productos, el organismo competente en Nicaragua para dictar normas vinculantes es el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC) (Guía País Nicaragua, 2005).

Según la RESOLUCIÓN MINISTERIAL No. 337-2006 (2004), se aprueba el procedimiento que debe cumplirse para la Inscripción Sanitaria y su respectiva Renovación de Productos Cosméticos e Higiénicos en Nicaragua, con fundamento en lo dispuesto en las Resoluciones Nos. 124-2004 (COMIECO-XXIX) y 125-2004 (COMIECO XXIX) del diecinueve de Octubre del dos mil cuatro.

La División de Farmacia, y la Dirección de Laboratorio Nacional de Control de Calidad de Medicamentos del Ministerio de Salud (Minsa), serán las instancias correspondientes que velarán por el cumplimiento del procedimiento establecido y autorizado.

El Reglamento Técnico centroamericano (RTCA 71.01.36:06) (2006), cuyo miembro participante por Nicaragua fue el Ministerio de Salud (Minsa), establece los requisitos de información que debe contener la etiqueta de productos cosméticos, de cualquier capacidad, para evitar que su uso represente un riesgo a la salud. Dicho reglamento es obligatorio para las personas naturales o jurídicas que se dediquen a la producción o importación de productos cosméticos.

Entre los requisitos mínimos que debe cumplir el etiquetado de los productos cosméticos tenemos: forma cosmética específica del producto, cantidad neta declarada, nombre de titular y país de origen, número de registro o inscripción, declaración de la lista de ingredientes, declaración del lote, información de seguridad e información adicional.

El Reglamento Técnico centroamericano (RTCA 71.01.35:06) (2006), este documento fue aprobado como Reglamento Técnico Centroamericano, para el registro o inscripción sanitaria de productos cosméticos, por el Subgrupo de Medicamentos y Productos Afines y el Subgrupo de Medidas de Normalización.

La oficialización de este reglamento técnico, conlleva la ratificación por el Consejo de Ministros de Integración Económica Centroamericana (COMIECO). Este reglamento técnico tiene como propósito establecer las condiciones y requisitos bajo las cuales se otorgará el registro o inscripción de los productos cosméticos para su comercialización.

Los requisitos para el registro o inscripción sanitaria de los productos cosméticos según el reglamento son la solicitud de registro o inscripción sanitaria, certificado de Buenas Prácticas de Manufactura o documento similar emitido por la autoridad reguladora del país de fabricación debidamente legalizado, poder a favor del representante legal y del profesional responsable designándolos como tales, fórmula cualitativa completa, indicando las cantidades de las sustancias restringidas, emitida por el fabricante, avalada con la firma y sello del profesional responsable del registro, especificaciones de producto terminado extendidas por el laboratorio fabricante, empaque primario o secundario o sus proyectos legibles, no se aceptarán fotocopias y el comprobante de pago de derecho a trámite de registro o inscripción sanitaria, análisis y vigilancia sanitaria.

1.1.3 Entorno tecnológico

El telemercadeo es un instrumento de la mercadotecnia directa que ha venido cobrando mayor relevancia en los últimos años, debido a que aprovecha las nuevas tecnologías de la información y las aplica al desarrollo empresarial. Según Stanton, Etzel y Walter, telemercadeo es el uso innovador de equipos y sistemas de telecomunicaciones como parte de la categoría de ventas personales que va al cliente.

Si bien, el teléfono continúa siendo uno de los instrumentos más utilizados en las campañas de telemercadeo, no se debe perder de vista el factor "innovación" que significa "cambiar las cosas, introducir novedades". Esto nos da a entender que es muy necesario dejar "abiertas las puertas" a cualquier otro instrumento novedoso, original y práctico como por ejemplo chat y telefonía por Internet. El telemercadeo no es un instrumento que reemplaza a la fuerza de ventas; por el contrario, apoya y complementa sus actividades (Thompson, 2005).

El telemercadeo es útil para realizar diferentes tipos de actividades; investigación de mercado, atención al cliente, venta de productos, optimización de la labor de ventas y mejoramiento de la comunicación con los intermediarios.

En el caso del telemercadeo, éste se plantea como un espacio de negociación, a través de la voz de los interlocutores. Esto no excluye que cuando se hace telemercadeo, uno responda a rasgos que van más allá del mensaje en sí: tono y modulación de la voz, velocidad y claridad en la conversación, etcétera, dado que aún cuando la interacción ya no es cara a cara, sigue tratándose de una persona al otro lado de la línea y no una máquina (Micheli & Hernandez, 2004).

1.1.4 Entorno cultural

La búsqueda de la belleza es una antigua y cosmopolita virtud que ha sido cultivada a través de la historia de la humanidad, independientemente de la época, la ubicación geográfica y nivel social, acentuándose esta temática cuando se adquiere mayoría de edad.

Los cosméticos son diseñados, para proteger, reparar, corregir defectos y perfumar las superficies de la piel en donde son aplicados. Es así, como los cosméticos y el maquillaje, se han ganado un puesto muy relevante, entre los productos consumidos por los seres humanos. En especial, dentro del segmento de las mujeres, ya que de manera natural se preocupan de su apariencia física.

Sin embargo, hoy en día los hombres se han ido introduciendo cada vez más en el cuidado personal, como lo demuestra la encuesta realizada a los clientes afiliados de Brem S.A. donde el 58% de ellos dijo haber vendido productos a hombres.

La mayoría de los consumidores según el 67% de los vendedores afiliados de Brem S.A., consideran que las características más llamativas de los productos cosméticos son el olor y el color; el 64% considera que la motivación principal de la compra de los productos de Brem S.A. es el precio. El 60% de los afiliados de Brem, afirman que sus clientes desean adquirir productos cosméticos para mejorar su presentación personal, que es muy importante en el entorno en el que viven ya sea laboral o social.

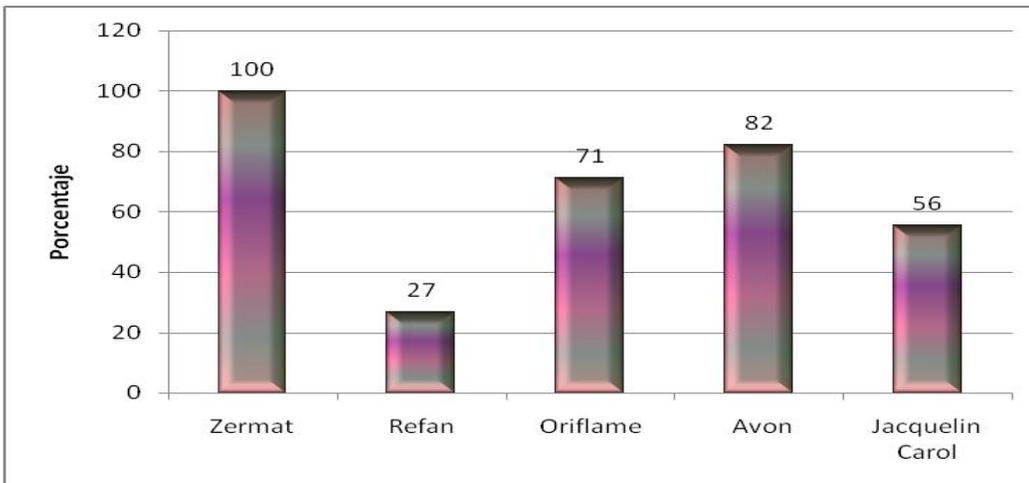
1.1.5 El mercado

En base a la información de la Asociación Mexicana de Ventas Directas (AMVD, 2005) lo que más se compra por ventas directas es lo siguiente: 65% cosméticos y perfumes, 20% productos nutritivos, artículos para el hogar y zapatos y 15% lencería.

Las empresas latinoamericanas que poseen amplia experiencia en la venta de cosméticos por medio de catálogos en Nicaragua a partir de la década de los 90, son; Zermat, Avon y Oriflame. Según encuesta realizada a los clientes afiliados de Brem en el mes de Agosto del 2007 (anexo 2), se determinó que el 100% de éstos conoce los planes de incentivos de Zermat, el 82.2% del total de encuestados conoce los de Avon y el 71.1% de este mismo total conoce Oriflame.

En los últimos años han abierto en el mercado nacional empresas de la misma naturaleza y modo de operación que las empresas anteriores, dichas empresas son Jacqueline Carol, de la cual el 55.6% del total de encuestados conoce sus planes de incentivos, otra empresa es Refan, esta es conocida por el 26.7% del total de encuestados (resultados de encuesta; anexo 4).

Gráfico 2: Empresas de cosméticos por catálogo más conocidas por los afiliados de Brem.



1.1.5.1 Segmento de Mercado

El 56.6% de los clientes afiliados de Brem consideran que la mayoría de sus clientes poseen un nivel social medio, un 48.9% del total de encuestados clasificó a sus clientes en el nivel bajo.

El 71% de los afiliados de Brem afirman que las edades de sus clientes oscilan entre los 25 y 30 años de edad. Lo que demuestra que la mayoría de los consumidores de los productos Brem son adultos jóvenes.

Para la mayoría de los consumidores, según el 64.4% de los vendedores afiliados, la preocupación principal en la compra de estos productos es el precio, esto debido a la gran variedad de marcas de cosméticos en el mercado que poseen precios bajos y que son de buena calidad, haciendo que el consumidor sea más exigente en cuanto a la relación de la calidad y el precio del producto.

La empresa ubicó sus sucursales en mercados populares con gran afluencia de personas dado que este era el mercado que se considera como objetivo acaparar, a diferencia de las empresas Avon, Oriflame y Zermat que están ubicadas en los lugares para clase alta.

Actualmente, debido a la gran variedad de productos cosméticos y de cuidado personal, los sectores de diferentes niveles sociales tienen acceso a diversidad de estos productos, volviéndose mercados complejos de mayores expectativas y exigencias en calidad y producto.

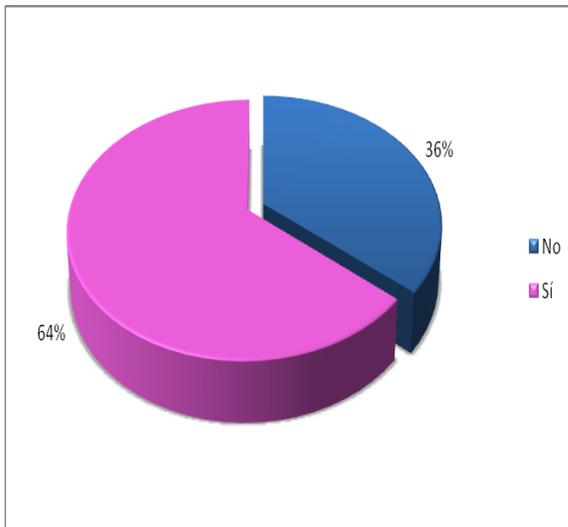
1.1.6 La competencia

De acuerdo con el segmento de mercado se puede mencionar como competidores directos las siguientes empresas: Jacqueline Carol y Refan. Dichas empresas tienen políticas de precios y de distribución similares a las de Brem S.A.

El 73.3% de los clientes afiliados de Brem están al tanto de los incentivos de las otras empresas de venta de productos cosméticos por catálogo. Lo que demuestra que todas estas empresas están tratando de atraer el mayor número de clientes ofreciéndoles incentivos atractivos.

Según resultados de la encuesta se determina que las personas venden otras marcas de cosméticos para obtener fuentes adicionales de ingresos, para lo cuál los vendedores determinan que empresas le ofrecen mejores planes de incentivos, que les resulten más atractivos.

Gráfico 3: Clientes afiliados de Brem S.A. que también están afiliados a otras empresas de cosméticos.



Se ha encontrado que el 64.4% de los clientes afiliados a Brem también están afiliados a otras empresas de venta de cosméticos por catálogos, de éstos clientes, el 36% consideran que los planes de incentivos de las otras empresas son más fáciles de alcanzar y el 60% de los afiliados que venden otras marcas de cosméticos considera que son más atractivos. Dichos datos reflejan que son más atractivos los incentivos económicos de las otras empresas que los de Brem S.A.

Las características de las empresas de la competencia son;

Jacqueline Carol.

Esta empresa se dedica a la venta de cosméticos para damas y caballeros, ofreciendo una amplia línea de perfumes, desodorantes, línea de cuidados para la piel, maquillajes, entre otros, dichos productos son de origen guatemaltecos.

Jacqueline Carol es fundada en 1981, expandiéndose en El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica, abre en Nicaragua en el año 2003. Para ser afiliado es necesario obtener la compra llave, que significa ser miembro afiliado, por medio de la compra de C\$ 350 en productos.

También realiza actividades mensuales para mantener contacto con los afiliados, ofreciendo grandes descuentos de sus productos y rifas.

Esta empresa brinda mensualmente una guía informativa que contiene las ofertas y rifas del mes, productos más solicitados, productos nuevos y cupones de recomendación. En cuanto a los márgenes de ganancia que Jacqueline Carol ofrece a sus afiliados, van desde el 35% de ganancia sobre las ventas, con la oportunidad de aumentarlo de acuerdo a la cantidad que compre el afiliado (Guía informativa, Jacqueline Carol, Julio 2007).

Refan.

Esta empresa búlgara se dedica a la comercialización de perfumes de imitación para damas y caballeros, así como body splash, geles, jabones y cremas para el cuerpo y otros productos como velas aromáticas. Al igual que Brem S.A., Refan prepara el perfume al gusto del cliente en los puntos de venta. Generalmente, el envase que puede contener hasta 12 mililitros y tiene un costo de C\$ 30.

Si el cliente compra por primera vez el perfume de su preferencia, se le otorgara el envase con su contenido de 12 ml a un costo de C\$ 50, pero si el cliente regresa a comprar a Refan con su envase vacío, éste se rellena y solamente se le cobra el costo de los mililitros que el cliente desee, el precio del mililitro de esencia cuesta C\$ 2.50. Refan posee una promoción permanente la cual consiste en un descuento del 30% por la compra de una o más de las siete esencias que estén seleccionadas como “especiales” en el mes por la empresa, además el precio del mililitro es de C\$ 1.75.

La única forma de comercialización de los productos de Refan es en las sucursales de venta, ya que no posee afiliación de vendedores como en el caso de Brem y Jacqueline Carol.

1.1.7 Los Clientes

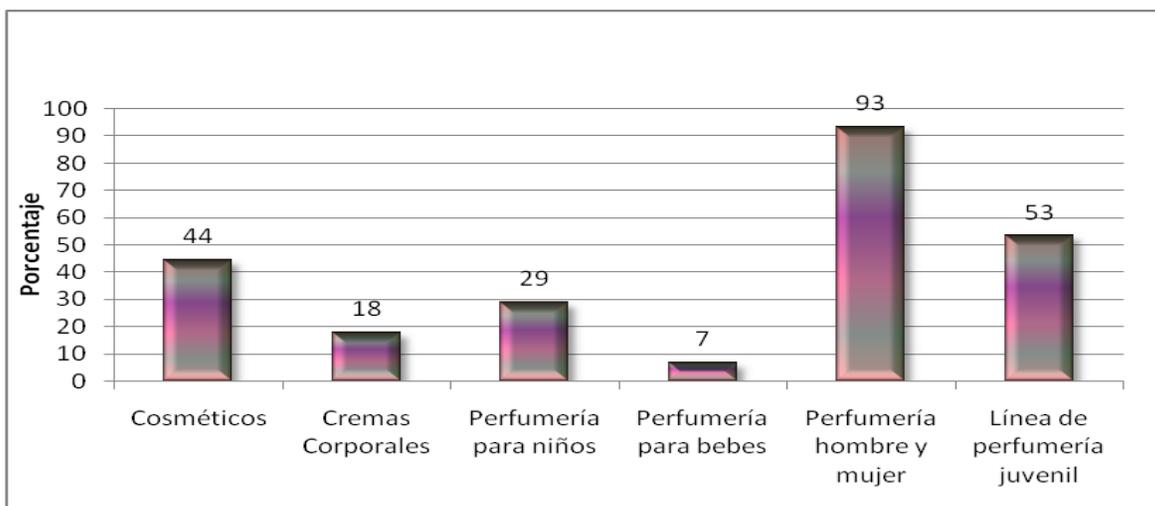
1.1.7.1 Consumidores finales de productos Brem

Los clientes a los que esta dirigido este tipo de negocio de venta por catálogo de cosméticos y maquillaje, varía en edades, sexo y segmentos según nivel de ingresos, debido a la extensa variedad de categorías de productos y precios.

Según encuesta realizada a los afiliados de Brem, la edad promedio de sus clientes (consumidor final) es de 28 años, el 66.7% de los afiliados considera que la características que más llama la atención de los consumidores es el olor de los productos.

La línea principal de productos de Brem es la perfumería, las fragancias Brem para hombre y mujer, el 93.3% de los afiliados afirman que ésta es la línea que más venden, en segundo lugar; la línea de fragancias juveniles y en tercer lugar; la línea de cosméticos.

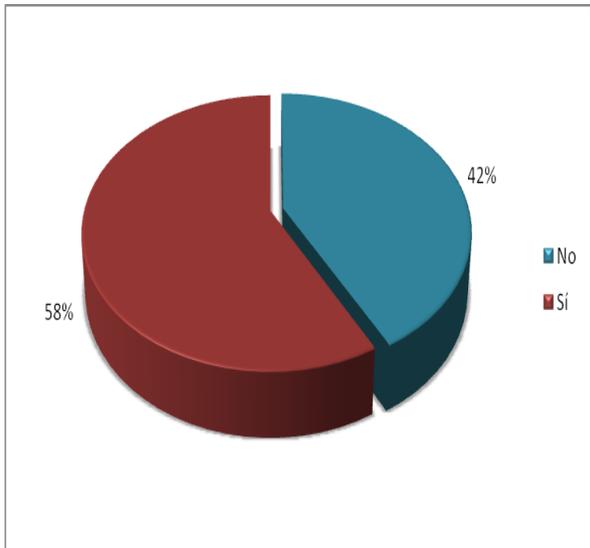
Gráfico 4: Líneas de productos Brem más vendidas



Entre las fragancias femeninas más vendidas están; *Soñadora*, donde el 42.2% del total de afiliados consideran que es la que más venden, *diosa* con un 40% del total y *divertida* con un 37.8% del total de afiliados.

Las fragancias para caballeros, más vendidas son; *Aventurero* con un 60% del total de afiliados y *Sofisticado* con un 46.7% del total de afiliados.

Gráfico 5: Venta de productos Brem a hombres.



El mercado de cosméticos y de cuidado personal estaba originalmente dirigido hacia la mujer, sin embargo en los últimos años se ha ampliado hacia los hombres, ya que el 57.8% de los encuestados habían vendido productos Brem a hombres, éste se considera un segmento en crecimiento, por lo que en los mercados mundiales se desarrollan diferentes clases de productos que satisfagan las necesidades de cuidado personal para el hombre.

1.1.7.2 Clientes afiliados a Brem S.A.

Muchas personas son atraídas por el tipo de negocio de la venta directa, ya que pueden adquirir estos productos a precios bajos para su uso personal, en cambio otras entran a este negocio para obtener mayores ingresos para su hogar.

Además algunos vendedores dan la oportunidad a sus clientes de obtener estos productos al crédito como estrategia para crear fidelidad. Se considera que los clientes consumen este tipo de productos por impulso, atraídos por los diseños de los catálogos y la variedad que estos presentan.

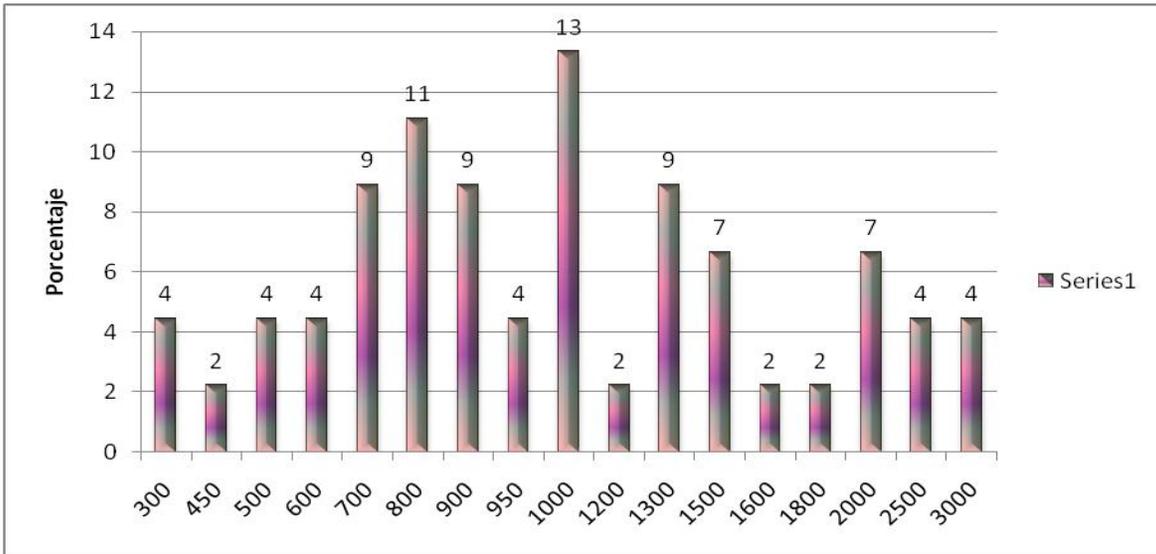
El rango de edad en la que se encuentran el 55.6% del total de afiliados de Brem es entre 29 y 39 años, el 68.9% del total considera que realiza la mayor cantidad de ventas en los hogares y el 55.6% del total de afiliados considera que realizan grandes ventas en los centros de trabajo.

El 55.6% de los afiliados consideran que el día de la semana en que realizan mayores volúmenes de venta es el sábado, en su mayoría durante la tarde, con un promedio de venta de C\$ 1,050.00 ese día, el 77.8% de los afiliados realizan ventas entre los C\$ 500.00 y C\$ 1,200.00 los días sábados.

En cuanto a los días de menores ventas son los lunes y martes con un promedio de venta de C\$200.00. Otro dato importante que expresaron los clientes afiliados es que los días del mes que tienen mayor cantidad de pedidos son en el período de pago quincenal, ya que son los días en que las personas disponen de mayor cantidad de dinero para la adquisición de estos productos.

Los afiliados de Brem reciben un promedio de ganancias semanales de C\$1,184.00, el 57.8% de éstos obtiene ganancias entre C\$700.00 y C\$1,300.00 semanales. Un 84.4% de los clientes afiliados considera que el factor más relevante que influye en sus volúmenes de venta es la promoción personal que ellos le dan a los productos Brem. Lo que demuestra que la empresa no posee estrategias de publicidad adecuadas para el mercado meta.

Gráfico 6: Promedio de ganancias semanales de los afiliados de Brem S.A.



Los días de celebraciones especiales los afiliados realizan ventas importantes de productos, el 75.6% de éstos considera que de los días especiales el día de las madres es en el que realizan más ventas, lo que sugiere que los consumidores compran estos productos como artículos muy personales para regalo.

Al 84.4% de los afiliados le parece apropiado otro punto de ventas de Brem S.A. en Metrocentro, debido a la ubicación céntrica y afluencia de personas del mismo, éstos clientes estarían dispuestos a realizar sus pedidos en otras sucursales, así tendrían más oportunidades de realizar las compras.

Se ha determinado que el 82.2% de los afiliados de Brem tienen otra fuente de ingresos además de la venta por catálogo de productos cosméticos Brem. El 64.4% de los clientes afiliados encuestados vende otra marca de cosméticos además de Brem, entre estas marcas están: Zermat, Avon y Oriflame.

1.1.8 Los Proveedores

Parte de los insumos utilizados por la empresa son importados y otros son comprados a nivel nacional.

Las esencias que son la materia prima principal de los perfumes son importadas desde Francia hacia México, luego de México a Nicaragua. Los envases y las cajas de los envases para los perfumes son importados desde México.

Los componentes del perfumol que son alcohol, catalizadores, desnaturalizantes, fijadores y agua, de estos componentes solo el alcohol y el agua son adquiridos a proveedores nacionales, como es la Flor de Caña que produce este tipo de alcohol utilizado en la perfumería, los demás componentes son importados desde México.

1.2 Factores Internos

1.2.1 La Empresa

Brem S.A. es una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de perfumes para damas, caballeros y niños, línea de maquillaje y cremas corporales para dama.

El perfume es preparado y envasado por las vendedoras en cada puesto de venta a solicitud del cliente, el perfume consta de 30% de esencia y 70% de perfumol (alcohol, catalizadores, desnaturalizantes, fijadores y agua), dicha materia prima es solicitada por cada sucursal, según sus necesidades, a la oficina central, donde se encuentra la bodega. El cliente puede elegir el porcentaje de esencia que desee, por cada gramo de esencia adicional se le cobra al cliente 2.60 córdobas adicionales al precio del producto.

En la empresa trabajan en total 9 personas; el Gerente general, el contador, responsable de Bodega, dos responsables de sucursal (uno en cada sucursal) y cuatro Vendedores (dos en cada sucursal).

1.2.2 Mercadeo en la empresa

En la empresa no existe un departamento de mercadotecnia ni una persona encargada específicamente de estas funciones, sino que, dichas funciones de mercadotecnia están centralizadas en la gerencia general.

Las actividades realizadas para la introducción de Brem S.A. al mercado nacional han sido: anuncios en la radio, volantes, presiguía, periódicos y mantas.

Existen dos maneras en que los consumidores pueden adquirir el producto:

- Directamente en la tienda (2 sucursales):

Los consumidores pueden visitar los puntos de venta para adquirir los productos sin necesidad de tener afiliación en la empresa, estos productos son adquiridos a precio de catálogo, y no es exigido adquirir una cantidad específica en productos.

Las tiendas poseen estantes para exhibir los productos en existencia, en caso de la línea de perfumería, se exhiben las muestras de las fragancias para que el cliente escoja la de su preferencia y el porcentaje de esencia que desee, para luego ser preparado y envasado. Cada sucursal dispone de tres vendedoras que orientan al cliente en la selección y compra de productos, y en el proceso de afiliación en caso que el cliente lo desee.

- Por medio de los vendedores afiliados:

El cliente puede realizar su afiliación en cualquiera de los puntos de venta. La afiliación se realiza con la compra de un catálogo y 4 perfumes de muestra.

Los afiliados ganan un 31% sobre las ventas, si desea obtener un margen de ganancias mayor, este puede obtener un código de consultor, manteniendo las ventas en un mínimo de 345 córdobas a mes, así obtendría ganancias del 45% sobre las ventas.

Tabla 1: Bonos para los afiliados.

Acumulado de compras al mes C\$			Bono C\$
0	a	519.23	0
520.23	a	1,039.46	26.01
1,040.46	a	1,559.69	52.02
1,560.69	a	2,079.92	78.03
2,080.92	a	2,600.16	104.05
2,601.16	a	3,120.39	130.06
3,121.39	a	3,640.62	156.07
3,641.62	a	4,681.08	182.08
4,682.08	a	5,721.54	234.1
5,722.54	a	6,762.01	286.13
6,763.01	a	7,802.47	338.15
7,803.47	a	8,842.93	390.17
8,843.93	a	9,883.39	442.2
9,884.39	a	Más	449.22

Fuente: propia

El Reclutador gana el 5% sobre las compras mensuales de los consultores que reclute. Este debe de comprar mínimo C\$ 520.00 por mes para recibir la comisión. La comisión del 5% se entregará en producto.

1.2.3 Mezcla de mercadotecnia

1.2.3.1 Descripción de los productos

El giro principal de Brem es la comercialización de perfumes, sin embargo, ofrece también la línea de maquillaje y cremas corporales para dama, las cuáles fueron incorporadas luego de seis meses de operación de la empresa, las líneas de productos que ofrece Brem S.A. se presenta en a tabla 2;

Tabla 2: Líneas de productos de Brem S.A.

Tipo de Producto	Nombre de la línea Brem
Cosméticos (maquillaje para dama)	BREM COSMETICS
Cremas corporales	TROPICAL BREM
Perfumería para niños	CHISPITAS NIÑO ó NIÑA
Perfumería para bebés	BABIES BREM
Perfumería Mujer y Hombre	FRAGANCIAS BREM...EXPRESATÉ
Perfumería Juvenil	TEENS ELLA- TEENS EL

Fuente: propia

La línea de perfumería consta de 88 fragancias actualmente en el mercado, de las cuales 44 son fragancias para mujer, 40 para hombres y 4 para niños.

Los perfumes son preparados a base de esencias francesas legítimas, siendo esta la materia prima principal que luego se mezcla con perfumol, el cual esta compuesto de las siguientes sustancias; alcohol, catalizadores, desnaturalizantes, fijadores y agua. Los perfumes son ofrecidos en las siguientes presentaciones: para dama: de 30,60 y 80 ml, para caballero de 30,60 y 65 ml y para niño de 120 ml.

La línea de maquillaje está compuesta por los siguientes productos: delineador de ojos, delineador de labios, sombra, rubor, polvo compacto, corrector, pintura para labios, lip gloss y esmalte para uñas.

1.2.3.2 Política de precios

Los precios correspondientes a la línea de perfumería son establecidos según el tamaño de la presentación, el precio de los productos para los clientes que no están afiliados no se presenta en el catálogo, la empresa entrega al afiliado una lista de precios sugeridos para el consumidor final, sin embargo es el vendedor el que decide el precio al que dará el producto.

Tabla 3: Precios para la línea de perfumería.

Concepto	Dama y Caballero		Especial		Niños
	60ml	30ml	Dama 80ml	Caballero 65ml	120ml
Precio sugerido C\$	165.00	100.00	230.00	165.00	150.00

Fuente: propia

Cada presentación que se vende a los precios anteriores contiene una cantidad específica de esencia en gramos: para dama y caballero de 30ml es de 7.5 gramos, para dama de 80ml es de 20 gramos y para caballero de 65ml es de 16.2 gramos.

El cliente tiene la oportunidad de agregar gramos de esencia a la fragancia que desee, por cada gramo de esencia adicional que el cliente desee tiene un precio de C\$ 2.60. El vendedor que este preparando el perfume debe restar el peso del envase antes de pesar la esencia y debe colocar la etiqueta del nombre en el envase y en la caja.

En el caso de la línea de maquillaje, los precios de cada producto están diferenciados para los clientes que son afiliados y los que no son afiliados, los clientes afiliados adquieren los productos a un precio más bajo que los que no están afiliados, dicha diferencia es la ganancia del afiliado por vender el producto.

Tabla 4: Precios de los productos de maquillaje.

Maquillaje	Número de Tonos	Precio para afiliados (C\$)	Precio para no afiliados (C\$)
Delineador de ojos.	3	24.5	35.6
Delineador de labios.	3	24.5	35.6
Sombra	4 (dúo)	49.12	71.19
Rubor	2	49.12	71.19
Polvo compacto	2	63.86	92.55
Corrector	-	39.3	56.95
Pintura para labio.	7	36.84	53.39
Lip gloss	2	59.95	85.43
Esmalte para uñas.	9	25.79	37.38

Fuente: propia

1.2.3.3 Plaza y canales de distribución

Brem S.A. distribuye sus productos mediante los siguientes canales:

Sucursales de venta. Posee dos sucursales de venta ubicadas en lo mercados Iván Montenegro y Mercado oriental.

Vendedores Afiliados. Otra estrategia de ventas implementada por la empresa es la afiliación de vendedores, quienes promueven y venden el producto por medio de catálogos, fuera de las sucursales, como oficinas, universidades etc. Dichos vendedores también están incluidos en programas de incentivos para que incrementen sus ventas.

Políticas de Afiliación:

- ☛ Todos los Consultores activos recibirán como obsequio un catálogo.
- ☛ Los interesados en afiliarse por primera vez, deberán pagar sólo C\$11.00 y recibirán 1 catálogo con 3 muestras.
- ☛ Para obtener precio de Consultor, los nuevos afiliados deberán hacer una compra mínima de C\$ 178.00.
- ☛ Los Consultores que deseen más catálogos los pueden comprar por sólo C\$ 11.00.
- ☛ Para mantener el código activo, el Consultor debe mantener un mínimo de C\$345.00 al mes.
- ☛ El Reclutador debe de mantener una compra mínima mensual de C\$ 520.00; para ganar comisión del 5 % sobre sus hijos.

1.2.3.4 Publicidad y Promoción

Brem utiliza como eslogan; *Brem... Descubre tu esencia*, donde lo que pretende encerrar es el concepto de dos maneras: una para que el cliente descubra cual es el aroma (ya que los perfumes es el fuerte de Brem) y segundo que descubra cual es su verdadera esencia de la belleza que se vea reflejada en ella con los productos BREM.

Para su apertura esta realizó actividades como anuncios en las radios y periódicos, volantes y mantas publicitarias. Todo esto se realizó sin estudio previo que demostrara las tendencias de los clientes potenciales hacia el producto.

Brem basa su publicidad en los catálogos que entrega a los afiliados, los cuales son actualizados cada tres meses, en los que se presentan los nuevos productos y promociones de ese periodo.

1.2.4 Administración y Organización

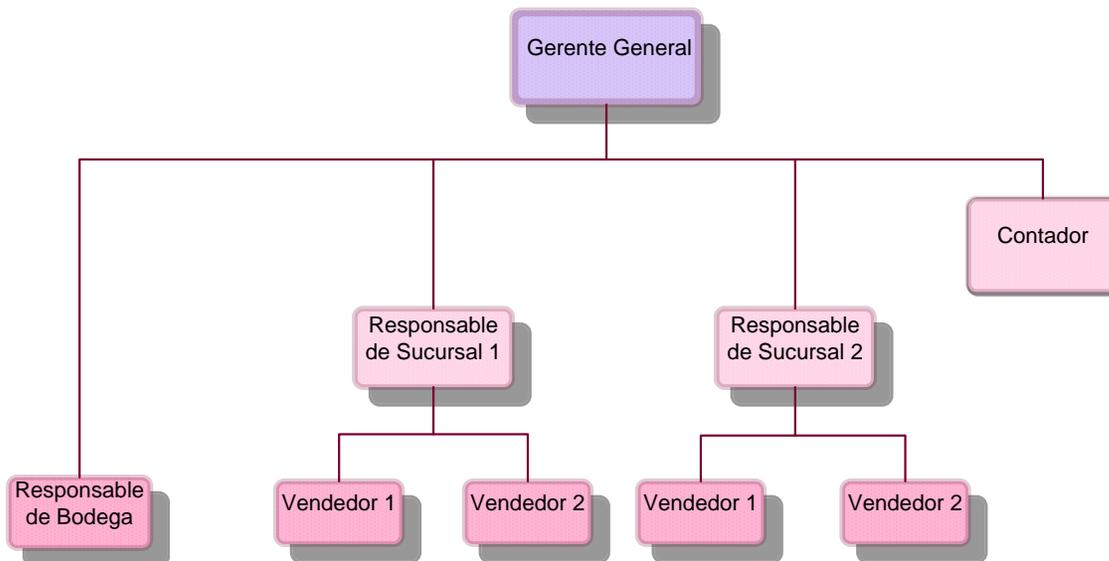
En la oficina central de Brem se encuentra la gerente General, la contadora y el responsable de bodega, en donde se almacena la materia prima que se distribuye a las diferentes sucursales. En cada sucursal atienden tres vendedoras de las cuales se nombra una responsable, que es la encargada del correcto funcionamiento de la sucursal que le fue asignada.

Actualmente la gerente general es la encargada de la planificación, organización, dirección y control de todas las actividades de la empresa, incluyendo las decisiones financieras, es la responsable del reclutamiento, la selección, contratación y capacitación de recursos humanos y es la encargada de realizar las funciones relacionadas a las ventas y la mercadotecnia, formulando estrategias de publicidad, promoción y llevando un control de las ventas en cada sucursal.

Brem S.A. posee dos sucursales ubicadas en los mercados Iván Montenegro y el mercado Oriental, en las cuales atienden tres vendedoras, unas de ellas es la responsable de la sucursal, cada una de ellas se encarga de atender a los clientes, preparar el producto que escoge el cliente, facturar y captar clientes nuevos. Además se encargan de mantener limpio el local y responder a las dudas de los clientes respecto al producto.

La vendedora responsable de sucursal se encarga de abrir y cerrar el establecimiento, de realizar el cierre de caja, de presentar los informes de ventas a la gerente general, cuando ésta lo solicita, llevar el control sobre las dos vendedoras, también puede realizar ventas y atender al cliente. Como política de la empresa, todo el personal debe ser de sexo femenino, excepto el responsable de bodega.

Organigrama Actual



1.2.4.1 Recursos Humanos

1.2.4.1.1 Capacitación de Vendedores de las Sucursales de Venta

A los vendedores contratados se les brindan información sobre la empresa, también información sobre el sistema de ventas, incluyendo el programa de incentivos (Friedman), bonificaciones y reglamento interno de la empresa.

Debido a que el responsable de sucursal es también un vendedor, se le dará la misma capacitación que a los vendedores pero además se le indicara las funciones propias del su puesto, tales como: cierre de caja, reporte de desempeño de vendedores, reporte de algún tipo de anomalías que ocurran en la sucursal, reporte de necesidades de materia prima, hacer cumplir las normas y procedimientos de la gerencia y mantener un ambiente cordial entre el personal de ventas.

1.2.4.1.2 Programa de incentivos para vendedores en los puntos de venta

La empresa posee un programa de incentivos llamado Freidman, a las vendedoras para que aumente la productividad y crear un ambiente motivador, con el propósito de poder cumplir las metas de ventas que propone la organización.

El programa consiste en establecer metas mensuales distribuidas en forma semanal e individual por cada vendedora, de acuerdo a los siguientes parámetros:

Tabla 5: Parámetros para evaluar la productividad del personal de ventas en las sucursales:

Estrella Dorada.	Alcanzar o superar la meta proyectada.
Punto Negro.	Cumplimiento entre 99.99% y un 85% de la meta proyectada.
Punto Rojo.	Cumplimiento menor a un 85% de la meta proyectada.

Fuente: propia

Obteniendo bonos semanalmente de la siguiente manera:

Tabla 6: Plan de pago de incentivo para vendedoras en las sucursales:

Semana 1	Si el vendedor obtiene Estrella dorada ganará C\$50.
Semana 2	Si el vendedor obtiene Estrella dorada ganará C\$70.
Semana 3	Si el vendedor obtiene Estrella dorada ganará C\$100.
Semana 4	Si el vendedor obtiene Estrella dorada ganará C\$150.

Fuente: propia

Si la vendedora alcanza las metas de cada semana consecutivamente, se le dará el monto establecido, sin embargo si no cumple la meta en alguna de las semanas, no ganará el incentivo y el ciclo vuelve a empezar con el monto de la semana 1.

Las responsables de Sucursal deberán enviar a la Gerencia General el reporte de Productividad Semanal por empleado para su revisión y aprobación de pago.

Además, se le dará una orientación de cuales son las fases del control de ventas:

Tabla 7: Fases del control de ventas.

Fase	Descripción
Abordaje	Son los primeros segundos, que abren las puertas a la comunicación fluida.
Detección de necesidades	Es el momento de preguntar y escuchar para comprender los requerimientos del cliente.
Demostración	Es el momento de presentar los beneficios del producto a través de sus características.
Manejo de objeciones	Es el momento de aclarar dudas y manejar la resistencia.
Cierre	Es cuando el vendedor hace que el cliente tome decisiones.
Postventa	Es el momento de hacer que el cliente saque el mejor provecho a su decisión de compra.

Fuente: propia

Esta orientación es brindada en la oficina central por parte del gerente general. Luego se le imparte una capacitación en el puesto de trabajo que consiste en:

- ☛ La preparación y empaque del perfume.
- ☛ Planes de promoción.
- ☛ Facturación.
- ☛ Presentación personal, uso del uniforme.
- ☛ Atención al cliente.
- ☛ Conocimientos de tips importantes de perfumería, para brindarles información a los clientes.
- ☛ Mantenimiento de orden y limpieza en el local.

1.2.4.2 Remuneración

De acuerdo los datos proporcionados por la empresa, a cada puesto de trabajo se les asignan el siguiente salario mensual:

Tabla 8: Salarios del personal de ventas (C\$ / mes):

Puesto	Salario/mes (C\$/mes).
Vendedoras	2,800.00
Responsable de Sucursal	5,000.00
Contador	5,000.00
Responsable de Bodega	2,800.00
Gerente General	18,000.00

Fuente: propia

Para el cálculo de las prestaciones laborales (vacaciones y treceavo mes) de los trabajadores se utiliza lo establecido en el *Código Del Trabajo De La República de Nicaragua*.

CAPÍTULO 2. ANÁLISIS FODA Y DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS

CONTENIDO:

2.1 FACTORES EXTERNOS E INTERNOS

- 2.1.1 Fortalezas
- 2.1.2 Debilidades
- 2.1.3 Oportunidades
- 2.1.4 Amenazas

2.2 MATRIZ DE INTERACCIÓN ENTRE LOS FACTORES FODA

2.3 MATRIZ FODA PARA ESTRATEGIAS GLOBALES

- 2.3.1 Matriz de impacto cruzado para la selección de la estrategia global
 - 2.3.1.1 Estrategias Globales
 - 2.3.1.2 Descripción de las estrategias globales
 - 2.3.1.2.4 Diferenciación de los productos y servicios que ofrece Brem S.A.
 - 2.3.1.3 Evaluación del nivel de afectación entre los elementos del sistema
 - 2.3.1.3.1 Identificación de las interrelaciones en un sistema de coordenadas cartesianas
 - 2.3.1.3.2 Selección de la estrategia Global

2.4 DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS

- 2.4.1 Análisis estadístico para la determinación de las estrategias específicas
- 2.4.2 Matriz FODA para estrategias específicas
- 2.4.3 Descripción de las estrategias específicas
- 2.4.4 Evaluación del nivel de afectación entre los elementos del sistema
 - 2.4.4.1 Identificación de las interrelaciones en un sistema de coordenadas cartesianas y selección de las estrategias específicas

CAPITULO 2: ANALISIS FODA Y DETERMINACION DE ESTRATEGIAS

2.1 Factores Externos e Internos

2.1.1 Fortalezas

F1: Brem posee un programa de incentivos motivador (Friedman) para el personal de ventas en las sucursales.

F2: El 75.6% de los afiliados consideran el precio como la característica más atractiva del producto.

F3: Ofrece un producto de calidad, con certificación ISO 9002.

F4: Brem cuenta con instalaciones adecuadas para la exhibición de los productos en los puntos de venta.

F5: Brem S.A. comercializa productos que poseen fragancias reconocidas a nivel mundial.

2.1.2 Debilidades

D1: Los nuevos afiliados no son capacitados para la realización de ventas de los productos de Brem S.A.

D2: Brem no tiene conocimiento del comportamiento del mercado objetivo, ya que no ha realizado investigaciones de mercado.

D3: La empresa no mantiene contacto continuo con clientes afiliados.

D4: Las políticas de captación de clientes de Brem S.A. son frágiles en comparación con las de la competencia.

D5: La estructura organizacional de Brem S.A. no ha sido adaptada al nivel de crecimiento de la empresa.

D6: El 84.4% de los clientes afiliados considera que su volumen de ventas depende de la promoción brindada por ellos mismos, no por la publicidad o el reconocimiento propio de la empresa.

2.1.3 Oportunidades

O1: Existencia de personas interesadas en ingresar en los negocios de venta directa de productos cosméticos.

O2: El segmento de mercado al que está dirigida la empresa considera que el producto es aceptable para satisfacer sus necesidades.

O3: Los vendedores de la red piensan que es atractivo ubicar un nuevo punto de venta.

O4: Gran parte de la población nicaragüense se interesa por obtener fuentes adicionales de ingresos para el hogar.

O5: Los tratados comerciales con otros países (ej. TLC México), incentivan la importación de productos cosméticos, por lo que hay variedad de marcas, tipos de productos y precios.

O6: Por tradición los productos cosméticos franceses son reconocidos mundialmente por su calidad.

2.1.4 Amenazas

A1: La competencia posee planes de captación de clientes más atractivos que Brem S.A. según lo expresa el 60% de los clientes afiliados a ésta.

A2: El 65% de los afiliados de Brem S.A. venden además, otras marcas de productos cosméticos por catálogo, lo que hace que no concentren su esfuerzo en la venta de los productos de Brem S.A.

A3: Presencia de empresas con amplia experiencia en el campo de comercialización de productos cosméticos por catálogo.

A4: Preferencia por productos sustitos.

2.2 Matriz de Interacción entre los factores FODA

Se analizará en que medida se pueden eliminar las amenazas, superar las debilidades y aprovechar las oportunidades y fortalezas, de acuerdo a la matriz de valores para el análisis estructural;

Tabla 9: Matriz de valores para el análisis estructural.

		Oportunidades						Amenazas				Total
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	A1	A2	A3	A4	
Fortalezas	F1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	4
	F2	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	7*
	F3	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	5*
	F4	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	4
	F5	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	5*
Debilidades	D1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	5*
	D2	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	8*
	D3	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	5*
	D4	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	4
	D5	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	3
	D6	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	6*
Total		10*	7*	3	4*	1	4*	7*	9*	9*	2	

Fuente: propia

El valor de 1 indica que los factores que se indican en la matriz tienen relación, se le da el valor de 0 si no tienen relación, en base a esto se analizan cada uno de los cuadrantes.

Análisis para el cuadrante FO:

Este cuadrante brinda información vinculada al nivel de poder de la organización, constituye la reconocida “Zona de Poder”.

$$\frac{\sum X}{\text{Gran total}} = \frac{15}{30} = 0.5000 \approx 50.00\%$$

Este resultado nos indica que se puede aprovechar el 50.00% de todas las oportunidades, incrementando al máximo las siguientes fortalezas:

F2: El 75.6% de los afiliados consideran el precio como la característica más atractiva del producto.

F3: Ofrece un producto de calidad, con certificación ISO 9002.

F5: Brem S.A. comercializa productos que poseen fragancias reconocidas a nivel mundial.

Las oportunidades de mayor puntuación que corresponden al 50.00% son las siguientes:

O1: Existencia de personas interesadas en ingresar en los negocios de venta directa de productos cosméticos.

O2: El segmento de mercado al que está dirigida la empresa considera que el producto es aceptable para satisfacer sus necesidades.

O4: Gran parte de la población nicaragüense se interesa por obtener fuentes adicionales de ingresos para el hogar.

O6: Por tradición los productos cosméticos franceses son reconocidos mundialmente por su calidad.

Análisis para el cuadrante FA:

Este cuadrante llamado *zona de protección* se refiere a cómo las fortalezas protegen la organización de cada una de las amenazas encontradas.

$$\frac{\sum X}{\text{Gran total}} = \frac{10}{20} = 0.5000 \approx 50.00\%$$

En base a lo anterior se dice que es posible evitar el 50.00% de las amenazas, aprovechando las siguientes fortalezas:

F2: El 75.6% de los afiliados consideran el precio como la característica más atractiva del producto.

F3: Ofrece un producto de calidad, con certificación ISO 9002.

F5: Brem S.A. comercializa productos que poseen fragancias reconocidas a nivel mundial.

Las principales amenazas que corresponden al 50.00% son:

A1: La competencia posee planes de captación de clientes más atractivos que Brem S.A. según lo expresa el 60% de los clientes afiliados a ésta.

A2: El 65% de los afiliados de Brem S.A. venden además, otras marcas de productos cosméticos por catálogo, lo que hace que no concentren su esfuerzo en la venta de los productos de Brem S.A.

A3: Presencia de empresas con amplia experiencia en el campo de comercialización de productos cosméticos por catálogo.

Análisis para el cuadrante DO:

En este cuadrante llamado *zona de freno*, se determina si cada debilidad es afectada por el aprovechamiento de la oportunidad correspondiente.

$$\frac{\sum X}{\text{Gran total}} = \frac{14}{36} = 0.3888 \approx 38.88\%$$

El resultado obtenido en este cuadrante indica que se pueden aprovechar el 38.88% de las oportunidades superando las siguientes debilidades:

D1: Los nuevos afiliados no son capacitados para la realización de ventas de los productos de Brem S.A.

D2: Brem no tiene conocimiento del comportamiento del mercado objetivo, ya que no ha realizado investigaciones de mercado.

D3: La empresa no mantiene contacto continuo con clientes afiliados.

D6: El 84.4% de los clientes afiliados considera que su volumen de ventas depende de la promoción brindada por ellos mismos, no por la publicidad o el reconocimiento propio de la empresa.

Las oportunidades de mayor puntuación que corresponden al 38.88% son:

O1: Existencia de personas interesadas en ingresar en los negocios de venta directa de productos cosméticos.

O2: El segmento de mercado al que está dirigida la empresa considera que el producto es aceptable para satisfacer sus necesidades.

O4: Gran parte de la población nicaragüense se interesa por obtener fuentes adicionales de ingresos para el hogar.

O6: Por tradición los productos cosméticos franceses son reconocidos mundialmente por su calidad.

Análisis para el cuadrante DA:

Este cuadrante determina el área crítica de la empresa, se determina si la debilidad hace vulnerable a la empresa ante las amenazas.

$$\frac{\sum X}{\text{Gran total}} = \frac{17}{24} = 0.7083 \approx 70.83\%$$

Lo anterior indica que es posible eliminar el 70.83% de las amenazas, si se logran superar las siguientes debilidades:

D1: Los nuevos afiliados no son capacitados para la realización de ventas de los productos de Brem S.A.

D2: Brem no tiene conocimiento del comportamiento del mercado objetivo, ya que no ha realizado investigaciones de mercado.

D3: La empresa no mantiene contacto continuo con clientes afiliados.

D6: El 84.4% de los clientes afiliados considera que su volumen de ventas depende de la promoción brindada por ellos mismos, no por la publicidad o el reconocimiento propio de la empresa.

Las principales amenazas que corresponden al 70.83% son:

A1: La competencia posee planes de captación de clientes más atractivos que Brem S.A. según lo expresa el 60% de los clientes afiliados a ésta.

A2: El 65% de los afiliados de Brem S.A. venden además, otras marcas de productos cosméticos por catálogo, lo que hace que no concentren su esfuerzo en la venta de los productos de Brem S.A.

A3: Presencia de empresas con amplia experiencia en el campo de comercialización de productos cosméticos por catálogo.

Luego de haber identificado los factores externos e internos que afectan la empresa, se realiza la elaboración de la matriz FODA, para la determinación y selección de las estrategias global a utilizar, para aprovechar las oportunidades y fortalezas, evitar las amenazas y superar las debilidades identificadas de Brem S.A.

2.3 Matriz FODA para estrategias globales

La matriz FODA es utilizada como una herramienta para realizar un análisis de los factores externos que son las oportunidades y las amenazas, los cuáles son factores en los que la organización no tiene control, y los factores internos que son las debilidades y las fortalezas de la empresa Brem S.A., sobre los cuáles ésta ejerce cierto grado de control.

En base a estos factores matriz se generarán diferentes opciones de estrategias, que se tomarán en cuenta para la elaboración del plan de mercadeo para Brem S.A., la primera matriz FODA de impacto cruzado se realizará para determinar la estrategia global a seguir, y en la segunda matriz de impacto cruzado se determinarán y escogerán las estrategias específicas que apoyen la estrategia global seleccionada en el primer análisis.



Matriz FODA para estrategias globales.

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
	O1	Existencia de personas interesadas en ingresar en los negocios de venta directa de productos cosméticos.	A1	La competencia posee planes de captación de clientes más atractivos que Brem S.A. según lo expresa el 60% de los clientes afiliados a ésta.	
	O2	El segmento de mercado al que está dirigida la empresa considera que el producto es aceptable para satisfacer sus necesidades.	A2	El 65% de los afiliados de Brem S.A. venden además, otras marcas de productos cosméticos por catálogo, lo que hace que no concentren su esfuerzo en la venta de los productos de Brem S.A.	
	O3	Los vendedores de la red piensan que es atractivo ubicar un nuevo punto de venta.			
	O4	Gran parte de la población nicaragüense se interesa por obtener fuentes adicionales de ingresos para el hogar.	A3	Presencia de empresas con amplia experiencia en el campo de comercialización de productos cosméticos por catálogo.	
	O5	Los tratados comerciales con otros países (ej. TLC México), incentivan la importación de productos cosméticos, por lo que hay variedad de marcas, tipos de productos y precios.			
	O6	Por tradición los productos cosméticos franceses son reconocidos mundialmente por su calidad.			A4
		Estrategias FO		Estrategias FA	
F1	FORTALEZAS	Brem posee un programa de incentivos motivador (Friedman) para el personal de ventas en las sucursales.	E1: Atención centrada en los vendedores afiliados (F2F4F5O1O2O3O4)	E1: Atención centrada en los vendedores afiliados (F2F4F5A1A2A3)	
F2	El 75.6% de los afiliados consideran el precio como la característica más atractiva del producto.	E2: Diversificación de nuevas líneas de productos cosméticos (F2F3F4F5O1O2O4O5O6)	E2: Diversificación de nuevas líneas de productos cosméticos (F2F3F4F5A2A3A4)		
F3	Ofrece un producto de calidad, con certificación ISO 9002.	E3: Expansión de la red de distribución hacia nuevos departamentos del territorio nacional (F1F3F4F5O1O2O3O4)	E3: Expansión de la red de distribución hacia nuevos departamentos del territorio nacional (F1F3F4F5A2A3A4)		
F4	Brem cuenta con instalaciones adecuadas para la exhibición de los productos en los puntos de venta.				
F5	Brem S.A. comercializa productos que poseen fragancias reconocidas a nivel mundial.				



		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
	O1	Existencia de personas interesadas en ingresar en los negocios de venta directa de productos cosméticos.	A1	La competencia posee planes de captación de clientes más atractivos que Brem S.A. según lo expresa el 60% de los clientes afiliados a ésta.	
	O2	El segmento de mercado al que está dirigida la empresa considera que el producto es aceptable para satisfacer sus necesidades.	A2	El 65% de los afiliados de Brem S.A. venden además, otras marcas de productos cosméticos por catálogo, lo que hace que no concentren su esfuerzo en la venta de los productos de Brem S.A.	
	O3	Los vendedores de la red piensan que es atractivo ubicar un nuevo punto de venta.			
	O4	Gran parte de la población nicaragüense se interesa por obtener fuentes adicionales de ingresos para el hogar.	A3	Presencia de empresas con amplia experiencia en el campo de comercialización de productos cosméticos por catálogo.	
	O5	Los tratados comerciales con otros países (ej. TLC México), incentivan la importación de productos cosméticos, por lo que hay variedad de marcas, tipos de productos y precios.			
	O6	Por tradición los productos cosméticos franceses son reconocidos mundialmente por su calidad.			
			A4	Preferencia por productos sustitos.	
		Estrategias DO		Estrategias DA	
DEBILIDADES					
D1	Los nuevos afiliados no son capacitados para la realización de ventas de los productos de Brem S.A.	E1: Atención centrada en los vendedores afiliados (D1D3D4D5D6O1O2O3O4)		E1: Atención centrada en los vendedores afiliados (D1D3D4D5D6A1A2A3)	
D2	Brem no tiene conocimiento del comportamiento del mercado objetivo, ya que no ha realizado investigaciones de mercado.	E4: Diferenciación de los productos y servicios que ofrece Brem S.A. (D2D4D5D6O1O2O6)		E4: Diferenciación de los productos y servicios que ofrece Brem S.A. (D2D4D5D6A1A2A3A4)	
D3	La empresa no mantiene contacto continuo con clientes afiliados.				
D4	Las políticas de captación de clientes de Brem S.A. son frágiles en comparación con las de la competencia.				
D5	La estructura organizacional de Brem S.A. no ha sido adaptada al nivel de crecimiento de la empresa.				
D6	El 84.4% de los clientes afiliados considera que su volumen de ventas depende de la promoción brindada por ellos mismos, no por la publicidad o el reconocimiento propio de la empresa.				

2.3.1 Matriz de impacto cruzado para la selección de la estrategia global

Para elevar el nivel de ventas de la empresa Brem S.A. en el mercado nacional se han definido las estrategias globales para la comercialización, de éstas se seleccionará la estrategia global que más se adecue a los intereses inmediatos de la empresa.

2.3.1.1 Estrategias Globales

Las estrategias globales se han definido de acuerdo a los factores internos y externos que afectan la empresa, para de este modo generar diferentes opciones de estrategias globales, de modo que se aprovechen las oportunidades y fortalezas, se eviten las amenazas y se superen las debilidades de la organización.

Las estrategias globales a considerar son;

E1: Atención centrada en los vendedores afiliados.

E2: Diversificación de nuevas líneas de productos cosméticos.

E3: Expansión de la red de distribución hacia nuevos departamentos del territorio nacional.

E4: Diferenciación de los productos y servicios que ofrece Brem S.A.

2.3.1.2 Descripción de las estrategias globales

2.3.1.2.1 Atención centrada en los vendedores afiliados

Esta estrategia permitiría a la empresa Brem S.A. contar con políticas más agresivas de penetración en el mercado nacional, los cuáles estarían orientados a incrementar el número de afiliados por medio de propuestas de afiliación más atractivas para los clientes, además de brindarles un mejor servicio y orientación para que éstos estén preparados para llevar a cabo la función de representar a la empresa en la venta directa de sus productos.

Por medio de esta estrategia se pretende atraer a un mayor número de personas interesadas en obtener mayores ingresos, ya que se ofrecerían promociones de los productos, además interactuar constantemente con los afiliados.

2.3.1.2.2 Diversificación de nuevas líneas de productos cosméticos

En esta estrategia global se pretendería determinar que otras líneas de productos cosméticos la empresa podría vender en su segmento de mercado actual, ya que muchos clientes prefieren utilizar los productos de las diferentes líneas de la misma marca, esta estrategia le permitiría a la empresa obtener mayores ganancias y números de afiliados.

Las empresas de la competencia ofrecen más cantidad de líneas de productos poniendo en desventaja a la empresa, muchas personas usarían los productos de las empresas que les ofrecen mayor variedad de productos.

2.3.1.2.3 Expansión de la red de distribución hacia nuevos departamentos del territorio nacional

Con esta estrategia, Brem S.A. obtiene un crecimiento en base de búsqueda de nuevos mercados en zonas geográficas distintas a las actuales, lo que permite captar nuevos clientes sin modificar el producto.

La idea principal de esta estrategia es obtener una posición ventajosa con respecto a la competencia ya que se trata de captar nuevos segmentos de mercado, de esta manera el negocio obtiene crecimiento, además da a conocer su marca en ámbitos geográficos diferentes.

2.3.1.2.4 Diferenciación de los productos y servicios que ofrece Brem S.A.

Esta estrategia tiene como finalidad diferenciar los productos y servicios de Brem S.A. con el objetivo de crear algo que se considere único en el mercado. De esta manera, la diferenciación protege a la empresa de la competencia en la medida en que vincula a los compradores con la marca o con la empresa.

Las diferencias entre el producto de Brem S.A. y sus competidores pueden estar en: diseño, envase, valores agregados, procedencia de las materias primas, sistema de preparación en cada sucursal, características propias del producto como: olor, tamaño, forma, color, etc. Asimismo, Brem puede diferenciarse a través de sus planes de incentivos a los afiliados a medida que estos planes sean más atractivos.

2.3.1.3 Evaluación del nivel de afectación entre los elementos del sistema

Determinadas las estrategias globales a ser consideradas, se evalúan las relaciones de los elementos o estrategias del sistema, por medio de una matriz de impacto cruzado, valorando de manera unidireccional el nivel de afectación que existe entre los pares de estrategias, si existe una afectación se debe determinar el grado de esa afectación con los siguientes valores estimados:

Tabla 10: Valores estimados para las posibles relaciones.

Escala	Significado
0	No existe una relación.
1	Existe relación con un bajo grado de afectación.
5	Existe relación con un grado intermedio de afectación.
9	Posee un grado de afectación alto.

Fuente: propia

Tabla 11: Matriz de Evaluación del nivel de afectación entre los elementos del sistema.

		Elemento				ΣY
		E1	E2	E3	E4	
Sistema	E1		1	1	5	7
	E2	0		0	1	1
	E3	5	1		1	7
	E4	9	5	0		14
	ΣX	14	7	1	7	

Fuente: propia

A continuación se ordenan los valores obtenidos de la sumatoria de las filas y columnas, para determinar una escala de importancia de las estrategias, según este análisis la estrategia E3 es la de menor importancia, si se considera que es la estrategia de menor impacto sobre el sistema, por otro lado la estrategia E1 es la más importante porque es la de mayor impacto en la organización. En los reglones se puede hacer la misma consideración, donde la estrategia E2 sería la menos afectada por el sistema y la E4 sería la más afectada por el sistema.

2.3.1.3.1 Identificación de las interrelaciones en un sistema de coordenadas cartesianas

Para establecer la interrelación de las estrategias en un sistema de coordenadas cartesianas, donde los valores de las sumatorias, encontrados anteriormente en la matriz de evaluación del nivel de afectación entre los elementos del sistema, serán las coordenadas que se muestran en la tabla 8;

Tabla 12: Coordenadas que representan a las estrategias en un sistema coordenado rectangular.

Estrategias.	Coordenadas (X,Y)
E1: Atención centrada en los vendedores afiliados.	(14,7)
E2: Diversificación de nuevas líneas de productos cosméticos.	(7,1)
E3: Expansión de la red de distribución hacia nuevos departamentos del territorio nacional.	(1,7)
E4: Diferenciación de los productos y servicios que ofrece Brem S.A.	(7,14)

Fuente: propia

La anterior representación gráfica permite visualizar la existencia de una zona de influencia, lo que permite ubicar las estrategias en cuatro cuadrantes, relacionados a su grado de afectación, como se muestra en el gráfico 7.

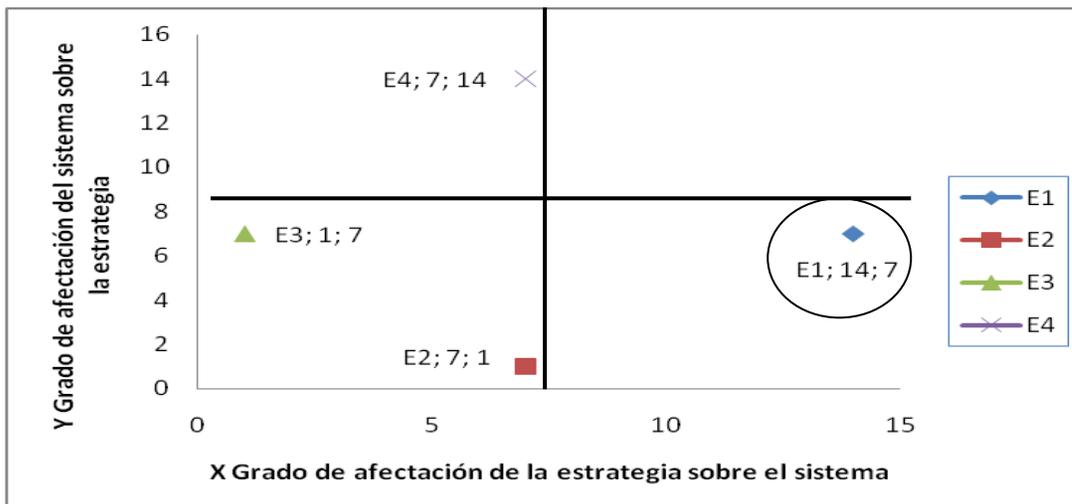
Gráfico 7: Cuadrantes existentes en la zona de influencia encontrada.



2.3.1.3.2 Selección de la estrategia Global

Debido a que las X representan el grado de afectación que el elemento (estrategia) tiene sobre el sistema (organización), y el eje de las Y representan el grado de afectación que tiene el sistema sobre el elemento, se determina que la estrategia a utilizar sería aquella ubicada en el cuadrante IV o Área Motriz. La estrategia ubicada en el Área Motriz es la que tiene mayor efecto en la organización, y por otro lado, los cambios que surjan en la organización no tienen un fuerte efecto en dicha estrategia.

Gráfico 8: Estrategias ubicadas en los cuadrantes de la zona de influencia.



Según el gráfico 8, la estrategia ubicada en el área motriz será la estrategia seleccionada;

E1: Atención centrada en los vendedores afiliados.

2.4 Determinación de las estrategias específicas

2.4.1 Análisis estadístico para la determinación de las estrategias específicas

Para determinar qué variables independientes deben entrar en el modelo se utilizará el método Stepwise, el cuál permite elegir el subconjunto de variables regresoras que deben estar en el modelo.

Variable dependiente: **Ganancias semanales**

De las variables involucradas en el sistema que ayudan a la predicción de la variable dependiente “*Ganancias semanales*”, las variables que muestran un poder predictivo significativo son: “*Cosméticos*” y “*Centros de trabajo*” (anexo 5). Por medio de los coeficientes no estandarizados se determina la ecuación de regresión lineal del modelo seleccionado:

Ganancias semanales = 738.514 + 472.464 Cosméticos + 406.703 Centros de trabajo

El valor de 738.514 es la constante o punto del hiperplano que intercepta al eje Y. la ecuación de regresión lineal cumple una función predictiva, el coeficiente de la variable *Cosméticos* que vale 472.464 significa que si todas las otras variables permanecen constantes a un incremento de una unidad en *Cosméticos* a *Ganancias semanales* le corresponde un aumento de 472.464, así mismo a un incremento de una unidad en la variable *Centros de trabajo* le corresponde un incremento de 406.703 a *Ganancias semanales*.

Los coeficientes de regresión estandarizados *Beta* están basados en las puntuaciones típicas, por lo que son directamente comparables entre sí, indica la cantidad de cambio, en puntuaciones típicas que se producirá en la variable dependiente por cada cambio en la variable independiente, estos coeficientes proporcionan una pista muy útil de la importancia de cada variable independiente en la ecuación de regresión, una variable tiene mayor importancia en la ecuación de regresión cuanto mayor (en valor absoluto) es su coeficiente estandarizado.

El mayor coeficiente estandarizado *Beta* le corresponde a *Cosméticos* con 0.361 y a *Centros de trabajo* le corresponde el coeficiente estandarizado *Beta* de 0.311.

El coeficiente de determinación R^2 expresa la proporción de varianza de la variable dependiente que está explicada por las variables independientes, por lo que en este caso R^2 nos indica que el 20.9% de la variación de las *Ganancias semanales* está explicada por las variables *Cosméticos* y *Centros de trabajo*, que son las variables seleccionadas por el método Stepwise.

Tabla 13: Variables de la regresión múltiple con los coeficientes B, Beta, R, R* B

Variables	B	Beta	R	R*Beta
Cosméticos	472.464	0.361	0.386	0.13934
Centros de Trabajo	406.703	0.311	0.340	0.10574
Porcentaje de Varianza				0.245086

Fuente: propia

El 24.51% es el porcentaje de varianza de *Ganancias semanales* que logra explicar el modelo de regresión integrado por las variables independientes *Cosméticos* y *Centros de Trabajo*. La variable *Cosméticos* es la variable independiente que mayor proporción de varianza explicada con 13.93%, seguida de *Centros de Trabajo* con 10.57%.

Variable dependiente: Ventas (día de mayores ventas)

Por medio del modelo Stepwise se han seleccionado las variables independientes que muestran el valor más predictivo para la variable dependiente *Ventas*, las 5 variables seleccionadas son: *Refan*, *Perfumería para niños*, *viernes*, *ventas a hombres* y *Centros de estudio*.

Por medio de los coeficientes no estandarizados se determina la ecuación de regresión lineal del modelo seleccionado:

$$\text{Ventas} = 565.563 + 963.094 \text{ Refan} + 584.234 \text{ Perfumería para niños} + 501.893 \text{ viernes} - 459.650 \text{ ventas a hombres} + 420.662 \text{ Centros de estudio}$$

El valor de 565.563 es la constante o punto del hiperplano que intercepta al eje Y. la ecuación de regresión lineal cumple una función predictiva, el coeficiente de la variable *Refan* que vale 963.094 significa que si todas las otras variables permanecen constantes a un incremento de una unidad en *Refan* a *Ventas* le corresponde un aumento de 963.094, así mismo se explican los demás valores en la ecuación, en el caso de la variable *Ventas a hombres* que posee un valor negativo, significa que si todas las variables permanecen constantes el incremento de una unidad en *Ventas a hombres* representa una disminución de 459.650 en *Ventas*.

Los coeficientes de regresión estandarizados *Beta* están basados en las puntuaciones típicas, por lo que son directamente comparables entre sí, indica la cantidad de cambio, en puntuaciones típicas que se producirá en la variable dependiente por cada cambio en la variable independiente, estos coeficientes proporcionan una pista muy útil de la importancia de cada variable independiente en la ecuación de regresión, una variable tiene mayor importancia en la ecuación de regresión cuanto mayor (en valor absoluto) es su coeficiente estandarizado.

El mayor coeficiente estandarizado Beta le corresponde a *Refan* con 0.533, seguido de *Perfumería para niños* de 0.331, *Viernes* con 0.291, *Ventas a hombres* con 0.284 y *Centros de estudio* con 0.258.

El coeficiente de determinación R^2 expresa la proporción de varianza de la variable dependiente que está explicada por las variables independientes, por lo que en este caso R^2 nos indica que el 47.8% de la variación de las *Ventas* está explicada por las variables *Refan*, *Perfumería para niños*, *viernes*, *ventas a hombres* y *Centros de estudio*, que son las variables seleccionadas por el método Stepwise.

Tabla 14: Variables de la regresión múltiple con los coeficientes B, Beta, R, R* B

Variables	B	Beta	R	R*Beta
Refan	963.094	0.533	0.396	0.211068
Perfumería para niños	584.234	0.331	0.288	0.095328
Viernes	501.893	0.291	0.186	0.054126
ventas a hombres	-459.65	-0.284	-0.234	0.066456
Centros de estudio	420.662	0.258	0.199	0.051342
Porcentaje de Varianza				0.47832

Fuente: propia

El 47.83% es el porcentaje de varianza de *Ventas* que logra explicar el modelo de regresión integrado por las variables independientes *Refan*, *Perfumería para niños*, *viernes*, *ventas a hombres* y *Centros de estudio*. La variable *Refan* es la variable independiente que mayor proporción de varianza explicada con 21.10%.

Estos análisis aportan a la formulación de estrategias específicas, ya que muestran las relaciones entre las variables para que el afiliado obtenga mayores ventas y ganancias semanales. Es necesario tener presente todos estos datos para prestar un mejor servicio al afiliado y lograr la satisfacción de sus necesidades.

Otra herramienta útil para el desarrollo de estrategias es el análisis FODA, el cual se basa en un análisis cualitativo de los factores externos e internos que afectan la organización. Ambos análisis uno cuantitativo (estadístico) y el otro cualitativo (FODA), conforman la información necesaria para la formulación de las estrategias.

2.4.2 Matriz FODA para estrategias específicas

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
	O1	Existencia de personas interesadas en ingresar en los negocios de venta directa de productos cosméticos.	A1	La competencia posee planes de captación de clientes más atractivos que Brem S.A. según lo expresa el 60% de los clientes afiliados a ésta.	
	O2	El segmento de mercado al que está dirigida la empresa considera que el producto es aceptable para satisfacer sus necesidades.	A2	El 65% de los afiliados de Brem S.A. venden además, otras marcas de productos cosméticos por catálogo, lo que hace que no concentren su esfuerzo en la venta de los productos de Brem S.A.	
	O3	Los vendedores de la red piensan que es atractivo ubicar un nuevo punto de venta.			
	O4	Gran parte de la población nicaragüense se interesa por obtener fuentes adicionales de ingresos para el hogar.	A3	Presencia de empresas con amplia experiencia en el campo de comercialización de productos cosméticos por catálogo.	
	O5	Los tratados comerciales con otros países (ej. TLC México), incentivan la importación de productos cosméticos, por lo que hay variedad de marcas, tipos de productos y precios.			
	O6	Por tradición los productos cosméticos franceses son reconocidos mundialmente por su calidad.	A4	Preferencia por productos sustitos.	
		FORTALEZAS	Estrategias FO	Estrategias FA	
F1	Brem posee un programa de incentivos motivador (Friedman) para el personal de ventas en las sucursales.	S2: Promoción agresiva en la red (F1F2F3O1O2O3O4)	S2: Promoción agresiva en la red (F1F2F3A1A2A3)		
F2	El 75.6% de los afiliados consideran el precio como la característica más atractiva del producto.	S4: Productos entregados a tiempo (F2F3F4O1O2O3)	S4: Productos entregados a tiempo (F2F3F4A1A2A3)		
F3	Ofrece un producto de calidad, con certificación ISO 9002.	S7: Diferenciación de la atención en los puestos de venta (F1F3F4O1O3)	S7: Diferenciación de la atención en los puestos de venta (F1F3F4A1A2A3)		
F4	Brem cuenta con instalaciones adecuadas para la exhibición de los productos en los puntos de venta.	S8: Diversificación en la forma de crédito (F2F5O1O2O4)	S8: Diversificación en la forma de crédito (F2F5A1A2A3)		
F5	Brem S.A. comercializa productos que poseen fragancias reconocidas a nivel mundial.				



OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Existencia de personas interesadas en ingresar en los negocios de venta directa de productos cosméticos.	A1	La competencia posee planes de captación de clientes más atractivos que Brem S.A. según lo expresa el 60% de los clientes afiliados a ésta.
O2	El segmento de mercado al que está dirigida la empresa considera que el producto es aceptable para satisfacer sus necesidades.	A2	El 65% de los afiliados de Brem S.A. venden además, otras marcas de productos cosméticos por catálogo, lo que hace que no concentren su esfuerzo en la venta de los productos de Brem S.A.
O3	Los vendedores de la red piensan que es atractivo ubicar un nuevo punto de venta.		
O4	Gran parte de la población nicaragüense se interesa por obtener fuentes adicionales de ingresos para el hogar.	A3	Presencia de empresas con amplia experiencia en el campo de comercialización de productos cosméticos por catálogo.
O5	Los tratados comerciales con otros países (ej. TLC México), incentivan la importación de productos cosméticos, por lo que hay variedad de marcas, tipos de productos y precios.		
O6	Por tradición los productos cosméticos franceses son reconocidos mundialmente por su calidad.		
		A4	Preferencia por productos sustitos.

	DEBILIDADES	Estrategias DO	Estrategias DA
D1	Los nuevos afiliados no son capacitados para la realización de ventas de los productos de Brem S.A.	S1: Innovación en la información brindada al afiliado (D1D4D6O1O2O4)	S1: Innovación en la información brindada al afiliado (D1D4D6A1A2A3)
D2	Brem no tiene conocimiento del comportamiento del mercado objetivo, ya que no ha realizado investigaciones de mercado.	S2: Promoción agresiva en la red (D4D6O1O2O3O4)	S2: Promoción agresiva en la red (D4D6A1A2A3)
D3	La empresa no mantiene contacto continuo con clientes afiliados.	S3: Interacción con el afiliado (D1D3D4O1O2O3O4)	S3: Interacción con el afiliado (D1D3D4A1A2A3)
D4	Las políticas de captación de clientes de Brem S.A. son frágiles en comparación con las de la competencia.	S5: Captura eficiente de vendedores afiliados (D1D2D3O1O2O3O4)	S5: Captura eficiente de vendedores afiliados (D1D2D3A1A2A3)
D5	La estructura organizacional de Brem S.A. no ha sido adaptada al nivel de crecimiento de la empresa.	S6: Modalidad adicional de ventas (D1D3D4D6O1O2O3O4)	S6: Modalidad adicional de ventas (D1D3D4D6A1A2A3)
D6	El 84.4% de los clientes afiliados considera que su volumen de ventas depende de la promoción brindada por ellos mismos, no por la publicidad o el reconocimiento propio de la empresa.	S8: Diversificación en la forma de crédito (D4D6O1O2O4)	S8: Diversificación en la forma de crédito (D4D6A1A2A3)

2.4.3 Descripción de las estrategias específicas

S1: Innovación en la información brindada al afiliado

Los clientes afiliados son parte de la imagen de Brem S.A., muchas de estas personas afiliadas no poseen experiencia en ventas, lo que ocasiona que el producto no llame la atención y no sea adquirido por los consumidores finales. Contar con vendedores hábiles para vender los productos de Brem S.A. le permitiría a la empresa obtener mayores ventas, al mismo tiempo que los afiliados incrementarían sus ingresos por bonificación. Por este motivo los afiliados deben tener conocimientos de las características de los productos de Brem, para poder responder a las inquietudes de los consumidores.

Es de importancia que los afiliados conozcan técnicas básicas de mercadeo y atención al cliente, sobre todo enfocarse en temas relacionados a la venta en lugares en que los vendedores afiliados obtienen mayores ganancias, como son *centros de trabajo*, según el resultado del análisis estadístico realizado. Otra variable importante encontrada en el análisis estadístico son los cosméticos, así que se puede integrar información sobre cosmetología en los temas de capacitación.

S2: Promoción agresiva en la red

Las dos principales herramientas de la mezcla promocional para Brem S.A. estarían constituidas por la publicidad y la promoción de ventas, estas dos principales englobarían otros instrumentos específicos, como programas de incentivos, los cuáles servirían para desarrollar una buena comunicación y relación con los clientes, el 60% de los afiliados considera que los incentivos de otras compañías son más atractivos, lo que ocasiona que prefieran vender productos de la competencia y no los de Brem.

Brindarles herramientas básicas como bolsos en el logo de la empresa, agendas, etc. Todo esto puede servir como distintivo ante las otras empresas, ya que muchas personas son afiliadas a otras empresas de la competencia. Estas herramientas además de ser útiles para las personas afiliadas, le servirían como un medio de publicidad para la compañía, además de distinguirse de las de la competencia. Las promociones de los productos deben estar orientadas a las variables resultantes en el análisis estadístico, como es el caso de la venta de cosméticos en los centros de trabajo y la perfumería para niños en los centros de estudio.

S3: Interacción con el afiliado

Se puede mantener contacto constante con los afiliados por medio de un servicio de telemarketing, que permita mantener a éstos informados sobre las nuevas promociones y políticas de la empresa, además de realizar llamadas a los clientes que se han ausentado por cierto tiempo a la empresa para informarle de las promociones podría despertar de nuevo su motivación a continuar vendiendo los productos de Brem S.A. Además informarles a las personas cuando están próximas a obtener una bonificación, éstas serían algunas de las tareas que realizaría el servicio de telemarketing en la empresa.

S4: Productos entregados a tiempo

Para mantener satisfechos a los vendedores afiliados no bastan los incentivos. Es indispensable tener un sistema de entrega de productos, capaz de despachar con puntualidad, para que ellos puedan entregar lo que sus clientes están demandando.

Cuando un vendedor afiliado no obtiene a tiempo el producto que le están solicitando corre el riesgo de perder su cliente, esto ocasiona que el vendedor se desmotive con la empresa, además de crear una mala imagen de la empresa. También ocasiona que éstos prefieran ofrecer productos de empresas de la competencia que sean más eficiente en la entrega de producto.

S5: Captura eficiente de vendedores afiliados

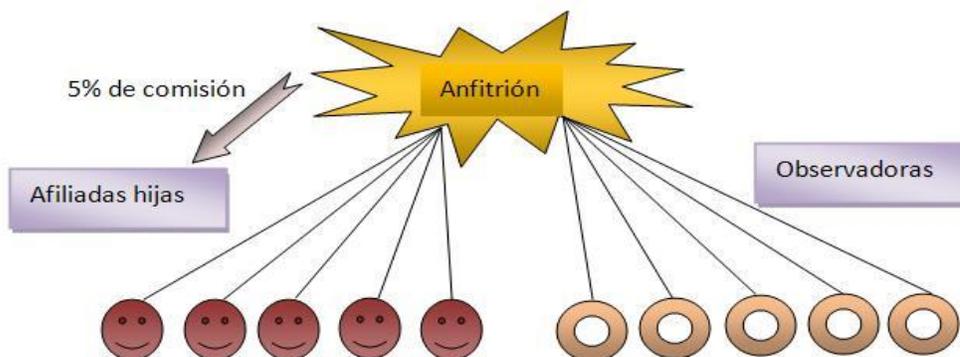
Por medio de esta estrategia se pretende que la empresa cuente con un plan de reclutamiento adecuado para atraer vendedores afiliados, ya que esta es una fuerza importante de ventas y de promoción, de esta manera la empresa ejercería cierto control sobre las características de las personas que desea atraer como vendedores afiliados, esto es muy importante, ya que esta persona representaría la imagen de la empresa.

S6: Modalidad adicional de ventas

Además del tipo de venta directa que utiliza Brem, se podría implementar también la modalidad de ventas Party Plan o Demostración en Hogares, en la que los clientes afiliados tienen otra alternativa de aumentar sus ventas, esta consiste en realizar reuniones en los domicilios de los clientes afiliados en donde ellos pueden invitar a amigos, conocidos, vecinos, etc.

Entre las ventajas de esta modalidad de venta directa se puede mencionar: las demostraciones se realizan en hogares, el cual es un ambiente mas agradable y cómodo para promover los productos, impulsar el crecimiento de la red y la compensación en dos niveles, además las personas que asisten al Party Plan no necesariamente compran en el momento pero son potenciales compradores.

Gráfico 9: Party Plan o Demostraciones en hogares.



S7: Diferenciación de la atención en los puestos de venta

Por medio de esta estrategia los clientes afiliados obtienen una mejor atención en los puntos de venta, esta consiste en crear condiciones cómodas como ofrecer refrescos mientras esperan, ubicar objetos de entretenimiento como revistas para que los clientes en espera no sientan aburrimiento, políticas de presentación personal de las vendedoras e higiene en el local, crear un buzón de sugerencias y atención de reclamos.

S8: Diversificación en la forma de crédito

Es una manera de ayudar a las personas que desean convertirse en clientes afiliados de Brem S.A. a crear su propio negocio y no poseen los recursos económicos necesarios para hacerlo, sin embargo los clientes afiliados también pueden ser beneficiados cuando estos necesiten cumplir con pedidos para sus clientes y no cuentan con la cantidad de dinero para hacer la compra en ese momento. La estrategia consiste en realizar una alianza con un banco para facilitar el financiamiento por un monto de C\$ 1,000. La persona interesada deberá llenar los requisitos de la solicitud de financiamiento, incluyendo los datos de un fiador y finalmente firmar ambos una letra de cambio.

2.4.4 Evaluación del nivel de afectación entre los elementos del sistema

Determinadas las estrategias específicas a ser consideradas, se evalúan las relaciones de los elementos o estrategias del sistema, se debe determinar el grado de esa afectación con los siguientes valores estimados:

Tabla 15: Valores estimados para las posibles relaciones.

Escala	Significado
0	No existe una relación.
1	Existe relación con un bajo grado de afectación.
5	Existe relación con un grado intermedio de afectación.
9	Posee un grado de afectación alto.

Fuente: propia

Tabla 16: Matriz de Evaluación del nivel de afectación entre los elementos del sistema.

Sistema	Elemento									
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	ΣY	
S1		9	1	0	1	0	0	0	11	
S2	5		5	1	1	1	1	0	14	
S3	5	1		0	1	5	1	1	14	
S4	0	1	5		0	5	5	5	21	
S5	5	9	1	1		5	5	1	27	
S6	5	5	1	9	1		1	9	31	
S7	1	1	5	1	5	0		0	13	
S8	0	1	5	1	1	0	5		13	
ΣX	21	27	23	13	10	16	18	16		

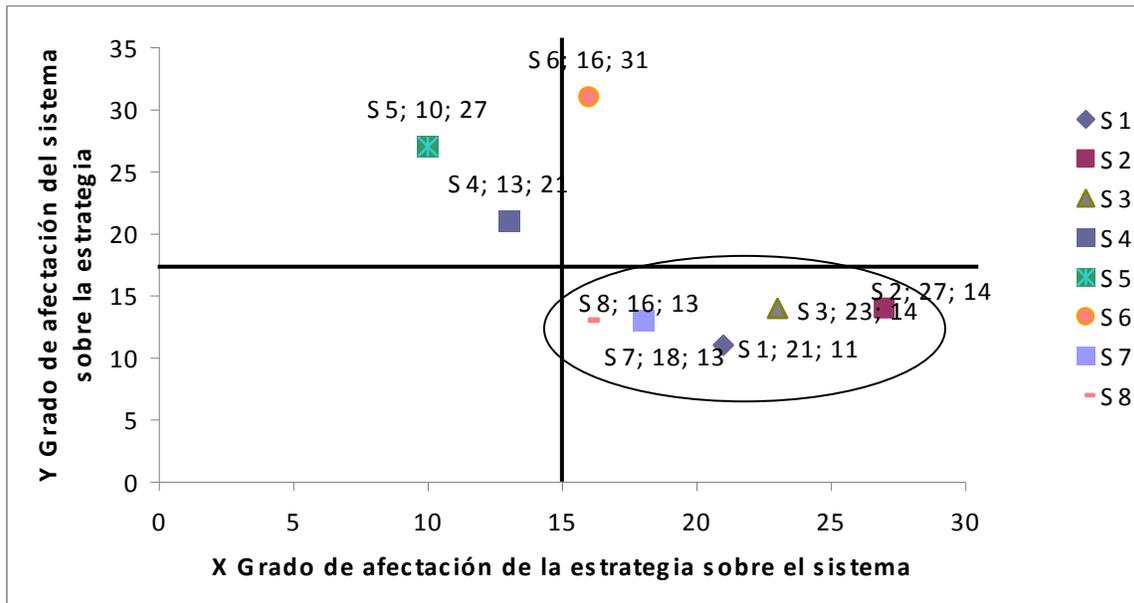
Fuente: propia

2.4.4.1 Identificación de las interrelaciones en un sistema de coordenadas cartesianas y selección de las estrategias específicas

Debido a que las X representan el grado de afectación que el elemento (estrategia) tiene sobre el sistema (organización), y el eje de las Y representan el grado de afectación que tiene el sistema sobre el elemento, se determina que las estrategias a utilizar serían aquellas ubicadas en el cuadrante IV o Área Motriz.

Las estrategias ubicadas en el Área Motriz son las que tienen mayor efecto en la organización, y por otro lado, los cambios que surjan en la organización no tienen un fuerte efecto en dichas estrategias.

Gráfico 10: Estrategias ubicadas en los cuadrantes de la zona de influencia.



Según el análisis realizado del gráfico 10, las estrategias ubicadas en el área motriz serán las estrategias seleccionadas, éstas son;

S1: Innovación en la información brindada al afiliado.

S2: Promoción agresiva en la red.

S3: Interacción con el afiliado.

S7: Diferenciación de la atención en los puestos de venta.

S8: Diversificación en la forma de crédito.

CAPÍTULO 3. DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS

CONTENIDO:

3.1 ESTRATEGIA GLOBAL: ATENCIÓN CENTRADA EN LOS VENEDORES AFILIADOS

3.2 ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS

- 3.2.1 Innovación en la información brindada al afiliado
- 3.2.2 Promoción agresiva en la red
- 3.2.3 Interacción con el afiliado
- 3.2.4 Diferenciación de la atención en los puestos de venta
- 3.2.5 Diversificación en la forma de crédito

3.3 PLAN OPERATIVO DE BREM S.A. PARA EL AÑO 2008

3.4 DIAGRAMA DE GANTT DE LAS ACTIVIDADES

3.5 PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN DE LA MERCADOTECNIA

3.6 CONTROL DEL PLAN ANUAL

- 3.6.1 Análisis
 - 3.6.1.1 Análisis de Venta
 - 3.6.1.2 Análisis de participación en el mercado
 - 3.6.1.3 Análisis financiero
 - 3.6.1.4 Seguimiento de la satisfacción del cliente
- 3.6.2 Control de eficiencia
 - 3.6.2.1 Eficiencia de la fuerza de ventas
 - 3.6.2.2 Eficiencia de la publicidad
 - 3.6.2.3 Eficiencia de la promoción de ventas

CAPITULO 3. DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS

3.1 Estrategia Global: Atención centrada en los vendedores afiliados

Objetivo 1: Obtener mayor penetración en el mercado nacional.

Objetivo 2: Posicionar a Brem S.A. en el mercado nacional.

Objetivo 3: Lograr fidelidad de los clientes afiliados hacia Brem S.A.

Meta 1: Aumentar en un 20% los ingresos de Brem S.A. para el año 2008.

Meta 2: Mantener un incremento sostenido del 15% en los ingresos de Brem S.A. desde el 2009 al 2012.

Meta 3: Incrementar el número de afiliados en un 15% al mes.

3.2 Estrategias Específicas

3.2.1 Innovación en la información brindada al afiliado

Objetivo: Orientar a los clientes afiliados la manera adecuada de vender los productos de Brem S.A.

Meta: Realizar 8 capacitaciones anuales.

Actividades:

A-1-1 Crear un plan de capacitación a clientes afiliados nuevos, en el mes de marzo del 2008, con un costo de C\$ 5,116.00.

A-1-2 Realizar charlas informativas cuatro veces al año, para capacitar a los afiliados de Brem sobre cada nuevo catálogo, con un costo anual de C\$26,040.00.

A-1-3 Realizar seminario a los afiliados sobre cosmetología, cuatro veces al año con un costo anual de C\$ 26,040.00.

3.2.2 Promoción agresiva en la red

Objetivo: Realizar actividades promocionales que atraigan mayor número de clientes para incrementar el volumen de venta y la participación en el mercado.

Meta: Incrementar el número de afiliados en un 15% al mes.

Actividades:

A-2-1 Realizar un programa de bienvenida para los nuevos afiliados en enero del 2008, a un costo anual en concepto de boletines informativos y productos de cortesía de C\$ 63,072.00.

A-2-2 Establecer un plan de incentivos por acumulación de puntos Brem, en enero del 2008, que incluye los boletines informativos sobre los puntos y la adquisición de los productos canjeables, a un costo anual de C\$ 71,476.00.

A-2-3 Actividades promocionales y demostraciones de productos Brem en diferentes centros de afluencia de posibles consumidores, tres veces al año con un costo anual de C\$ 11,160.00.

A-2-4 Realizar publicidad no pagada, obsequiando productos Brem en eventos de belleza y moda, tres veces al año con un costo anual de C\$ 800.00.

A-2-5 Realizar anuncios publicitarios en Revistas Cinematográficas una vez al mes a un costo anual de C\$ 9,600.00.

3.2.3 Interacción con el afiliado

Objetivo: Mantener contacto con los afiliados mediante un servicio de telemarketing.

Meta: Llamar al afiliado 3 veces al mes.

Actividades:

A-3-1 Implementación de servicio de telemarketing, en enero del 2008, para lo cual se requiere la contratación de personal y acondicionar el puesto a un costo de C\$ 274,744.47 en el año 2008.

A-3-2 Evaluación del servicio de telemercadeo, esta actividad se debe realizar mensual.

3.2.4 Diferenciación de la atención en los puestos de venta

Objetivo: Incrementar la satisfacción del cliente durante tiempo de espera en los puntos de venta.

Meta: Lograr que el cliente catalogue el servicio como excelente.

Actividades:

A-4-1 Establecer políticas de higiene y presentación personal en los puestos de venta, éstas de deben desarrollar en enero del 2008.

A-4-2 Atender adecuadamente a los clientes afiliados mientras esperan un pedido, esta actividad tiene un costo de C\$ 15,330.00 en el 2008, en concepto de adquisición de sillas de espera, material de lectura y bebidas.

A-4-3 Realizar una evaluación mensual de los servicios de atención al cliente.

3.2.5 Diversificación en la forma de crédito

Objetivo: Dar una solución inmediata a los clientes afiliados que desean realizar un pedido a la empresa y no tienen posibilidades financieras en el momento.

Meta: Dar financiamiento al 10% de los afiliados.

Actividades:

A-5-1 Realizar alianza con un banco en marzo del 2008.

A-5-2 Definir requisitos que deben cumplir los afiliados para aplicar al financiamiento, en el mes de abril del 2008.

Los recursos, indicadores y responsables de las actividades mencionadas se presentan en el plan operativo de ventas para el año 2008, y la representación de dichas actividades en el tiempo se muestran el diagrama de Gantt.

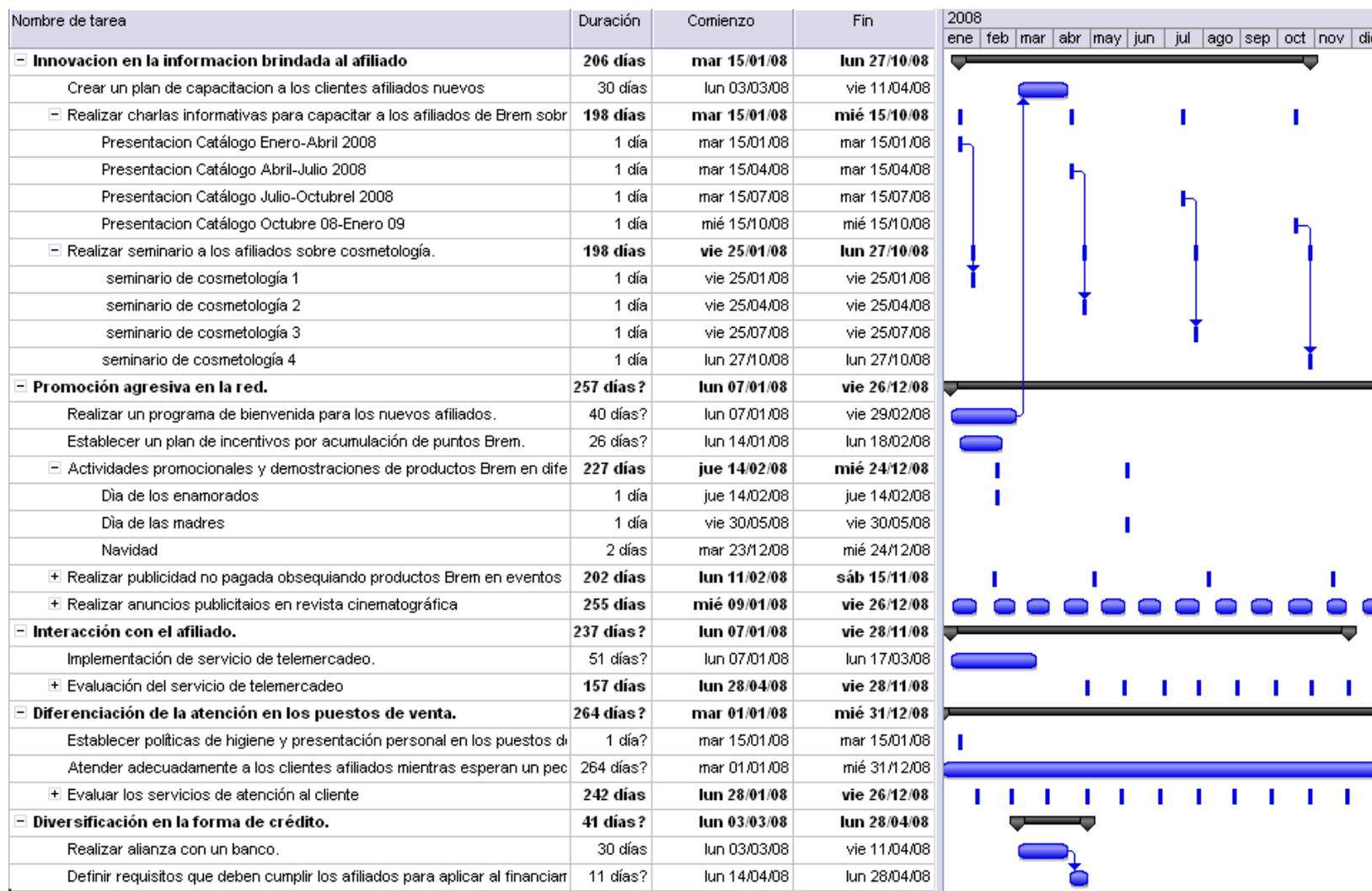
3.3 Plan Operativo de Brem S.A. para el año 2008

Objetivo específico	Recursos	Responsable	Indicador	Meta	Actividades	Costo C\$
Innovación en la información brindada al afiliado						
Orientar a los clientes afiliados la manera adecuada de vender los productos de Brem S.A.	Guía informativa para nuevos afiliados.	Gerente general.	Cantidad de nuevos afiliados al mes.	Realizar 8 capacitaciones anuales	Crear un plan de capacitación a clientes afiliados nuevos.	5,116.00
	Alquiler de local, acondicionamiento de local y refrigerio.	Responsable de ventas y mercadotecnia.	Asistencia de afiliados invitados.		Realizar charlas informativas para capacitar a los afiliados de Brem sobre cada nuevo catálogo.	26,040.00
	Contratación de maquillista, alquiler de local, acondicionamiento de local y refrigerio.	Responsable de ventas y mercadotecnia.	Asistencia de afiliados invitados.		Realizar seminario a los afiliados sobre cosmetología.	26,040.00
Promoción agresiva en la red						
Realizar actividades promocionales que atraigan mayor número de clientes para incrementar el volumen de venta y la participación en el mercado.	Productos de cortesía por nueva afiliación.	Responsable de ventas y mercadotecnia.	Cantidad de nuevos afiliados al mes.	Incrementar el número de afiliados en un 15% al mes.	Realizar un programa de bienvenida para los nuevos afiliados.	63,072.00
	Boletín informativo sobre puntos Brem, productos canjeables.	Gerente general.	Cantidad de productos canjeados.		Establecer un plan de incentivos por acumulación de puntos Brem.	71,476.00
	Stand de exhibición, muestras de producto, contratación de maquillista.	Gerente general.			Actividades promocionales y demostraciones de productos Brem en diferentes centros de afluencia de posibles consumidores.	11,160.00
	Productos de cortesía para eventos de belleza y moda.	Responsable de ventas y mercadotecnia.	Cantidad de nuevos afiliados por el evento.		Realizar publicidad no pagada, obsequiando productos Brem en eventos de belleza y moda.	800.00
	Diseño de anuncio.	Responsable de ventas y mercadotecnia.	cantidad de nuevos afiliados por la publicidad		Realizar anuncios publicitarios en Revistas Cinematográficas.	9,600.00
Interacción con el afiliado						
Mantener contacto con los afiliados mediante un servicio de telemarketing.	Personal de telemarketing y responsable de ventas, equipo de oficina, línea telefónica.	Gerente general.		Llamar al afiliado 3 veces al mes.	Implementación de servicio de telemarketing.	274,744.47
	Encuestas al afiliado.	Responsable de ventas y mercadotecnia.	Número de llamadas al día.		Evaluación del servicio de telemarketing.	

Diferenciación de la atención en los puestos de venta						
Incrementar la satisfacción del cliente durante tiempo de espera en los puntos de venta.	Reglamento de higiene.	Gerente general.		Lograr que el cliente catalogue el servicio como excelente.	Establecer políticas de higiene y presentación personal en los puestos de venta.	
	Acondicionamiento de local, bebidas de cortesía, material de lectura.	Responsable de ventas y mercadotecnia.			Atender adecuadamente a los clientes afiliados mientras esperan un pedido.	15,330.00
	Encuesta al afiliado y buzón de sugerencias.	Responsable de ventas y mercadotecnia.	Quejas resueltas/ quejas recibidas *100		Evaluar los servicios de atención al cliente.	
Diversificación en la forma de crédito						
Dar una solución inmediata a los clientes afiliados que desean realizar un pedido a la empresa.		Gerente general.		Dar financiamiento al 10% de los afiliados.	Realizar alianza con un banco.	
	Formulario de solicitud de crédito.	Gerente general.	Cantidad de afiliados que solicitan financiamiento.		Definir requisitos que deben cumplir los afiliados para aplicar al financiamiento.	

Fuente: propia

3.4 Diagrama de Gantt de las actividades



3.5 Propuesta de organización de la mercadotecnia

Siendo Brem S.A. una empresa nueva en el país, que necesita darse a conocer y estudiar sus posibilidades en el actual mercado y en los mercados donde podría expandirse, se recomienda que se contrate un responsable de las funciones de ventas y mercadotecnia, ya que estas funciones son realizadas actualmente por el gerente general.

Se considera que la empresa también necesita estar más en contacto con los clientes afiliados, ya que son una importante fuerza de ventas, por lo que no hay que descuidar la atención brindada a los mismos, y tratar de mantenerlos motivados e informados sobre el producto y los incentivos.

Debido a que la función de mercadotecnia está centralizada en la gerencia, es preciso, para la implementación de la iniciativa de mercadeo propuesta, que exista un departamento de ventas con funciones de mercadotecnia, debido al tamaño y características de la empresa, que sea dirigido por un responsable de Ventas y mercadotecnia, así mismo, para mantener comunicación con los afiliados se requiere efectuar el telemercadeo.

Las funciones de mercadotecnia que serán llevadas a cabo por la persona encargada son:

Investigación de mercado: Debido a que la empresa desea expandirse en el mercado, ubicando otras sucursales.

Publicidad: debido a su reciente apertura, esta debe dar a conocer los productos que ofrece al mercado, a través de los diferentes medios publicitarios.

Promoción de ventas: Generar estrategias que permitan promover el producto.

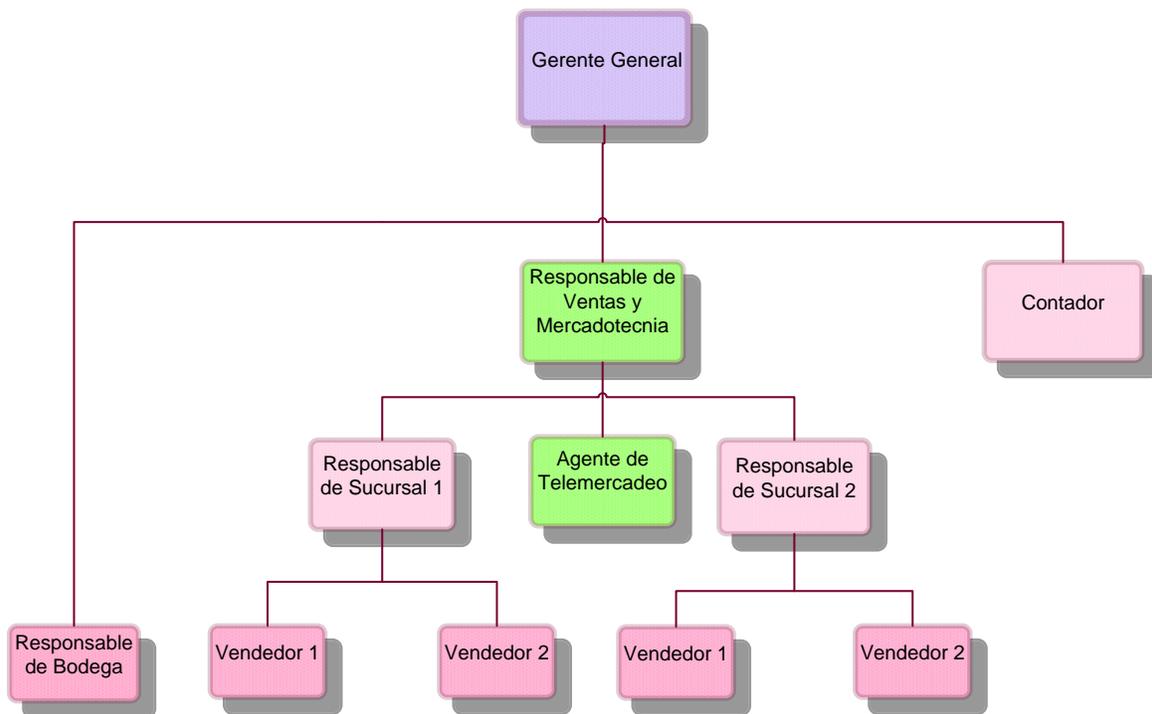
Propuesta de Misión

Somos una empresa dedicada a la comercialización de perfumes a base de esencias francesas legítimas para damas, caballeros y niños, línea de maquillaje y cremas corporales para damas, a precios accesibles y buena calidad; para lograr la satisfacción de las necesidades de nuestros consumidores y brindar a las personas la oportunidad de iniciar un negocio personal con la venta por catálogo de estos productos.

Propuesta de Visión

Ser la empresa líder en la comercialización de perfumes a base de esencias francesas y maquillaje para damas. Brem espera acercarse mas al cliente por medio de su expansión a nivel nacional y una mayor cantidad de vendedores afiliados.

Organigrama Propuesto

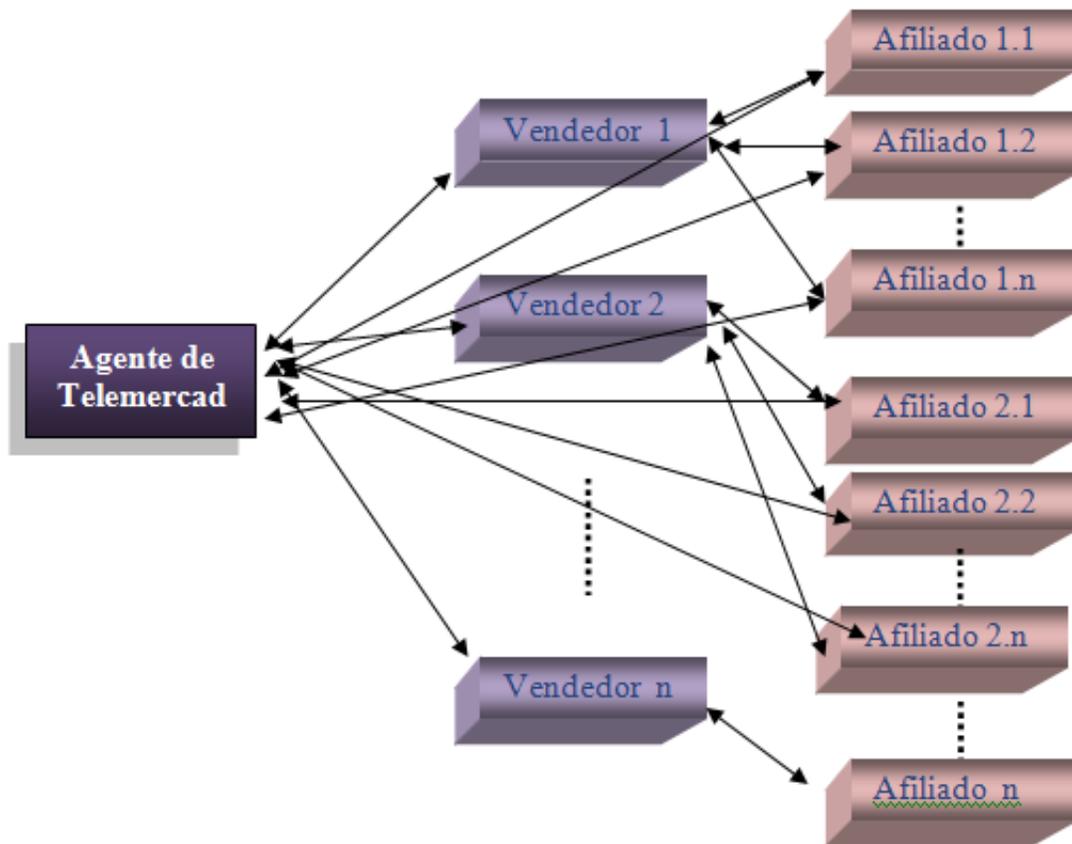


Descripción de cargos y funciones (anexo 6)

El organigrama propuesto muestra los niveles jerárquicos que existen entre los diferentes puestos de trabajo. Es necesario también reflejar la estructura de comunicación del sistema de telemarketing, el hecho de que el agente de telemarketing y los vendedores no tienen ninguna relación jerárquica no quiere decir que sus funciones no se relacionan, cuando un cliente realice un pedido vía telefónica, el agente de telemarketing debe notificarlo a los vendedores de la sucursal que se encuentre más cerca del lugar de entrega del pedido.

Otro aspecto de suma importancia que no se muestra en el organigrama es el cliente afiliado, ya que este no recibe un salario por parte de la empresa, sin embargo posee una importante función en el sistema de comunicación del área de ventas.

Gráfico 11: Relaciones de comunicación.



3.6 Control del plan anual

3.6.1 Análisis

Enfoques:

- ☛ Análisis de Venta.
- ☛ Análisis de participación en el mercado.
- ☛ Análisis financiero.
- ☛ Seguimiento de la satisfacción del cliente.

3.6.1.1 Análisis de Venta

El análisis de ventas consiste en cuantificar y evaluar las ventas reales en relación con los objetivos de ventas. Se puede realizar un análisis de varianza en las ventas para determinar que factores son los que influyen en los cambios de los ingresos, esta actividad debe ser realizada por el responsable de ventas y mercadotecnia.

Además llevar un control de ventas semanal por vendedora en cada sucursal, esta actividad debe ser realizada por los responsables de cada sucursal quien emitirá los reportes al responsable de ventas y mercadotecnia para luego ser analizados y documentados.

Se deben realizar dos controles de venta:

- ☛ Las ventas por empleado
- ☛ Ventas por establecimiento.

3.6.1.2 Análisis de participación en el mercado

Identificar la fuerza de la competencia, y la introducción de nuevas empresas competidoras.

Llevar un registro de todas las personas que se afilien a la empresa, esto permite identificar en que posibles zonas se esta vendiendo el producto, así conocer en que zonas se obtiene mayor participación en el mercado y que tipo de consumidores.

Este análisis debe ser realizado por el responsable de ventas y mercadotecnia quien luego emitirá los informes correspondientes a la Gerencia General.

La participación de mercado da indicios de posibles problemas de demanda o de oportunidades de mercado que requieren que la empresa realice ajustes a su estrategia competitiva.

Algunos de estos indicadores fundamentales que construyen al (SOM) y que dan información adicional para la toma de decisiones que tienen que ver con aspectos de compra/uso son:

- Penetración (P)

$P = \text{compradores de la categoría / marca} \div \text{mercado meta} \times 100$

- Penetración relativa (Pr)

$Pr = \text{penetración de la marca} \div \text{penetración de la categoría} \times 100$

- Share of requirements (SOR)

$SOR = \text{Volumen comprado de la marca} \div \text{Volumen total de la categoría, comprado por los compradores de la marca}$

- Índice de compra media (ICM)

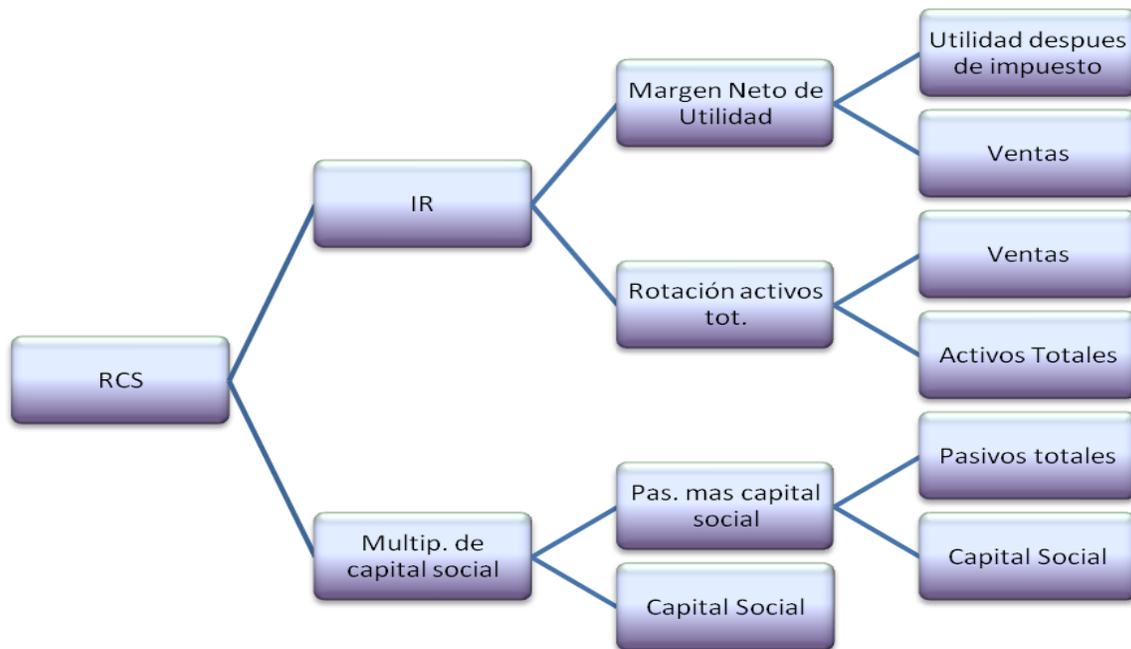
$ICM = \text{compra media de la marca} \div \text{compra media de la categoría} \times 100$

3.6.1.3 Análisis financiero

Las estrategias que deben utilizarse no deben estar enfocadas únicamente a obtener mayores ventas, sino también a obtener rentabilidad, por lo que se hace necesario analizar las finanzas de manera general para determinar donde se esta gastando de mas o donde y con que se obtiene mayor beneficio, para sacar e máximo provecho.

Esta actividad debe ser realizada por la alta gerencia, haciendo uso de las razones financieras que son índices que se relacionan con los elementos de los estados financieros de la empresa.

Gráfico 12: Razones financieras.



3.6.1.4 Seguimiento de la satisfacción del cliente

Se pretende lograr el seguimiento a la satisfacción por medio del telemercadeo, ya que se tendrán registradas las transacciones de los diferentes clientes afiliados y se les realizará llamadas para determinar cómo van sus ventas y si están satisfechos con el producto.

Para medir la satisfacción del cliente, se debe tener en cuenta que el cliente primero evalúa varios aspectos (llamados indicadores) respecto del servicio que recibe de la empresa.

Al medir la satisfacción del cliente se puede llevar a cabo solo con una pregunta como:

El servicio que recibió fue:

_ Pésimo ____ Malo ____ Regular ____ Bueno ____ Excelente

Escala de medición

Los expertos en la investigación, sugieren evaluaciones con escalas de medición impares, es decir del 1 al 5, del 1 al 7.

Por ejemplo:

1 = Pésimo 2 = Muy mal. 3 = Mal 4 = Regular 5 = Bien 6 = Muy Bien

7 = Excelente

Se deben utilizar encuestas pequeñas para conocer el grado de satisfacción de los clientes, de esta manera los clientes no se sentirán incómodos y sus respuestas son más veraces.

3.6.2 Control de eficiencia

Enfoques:

- ☛ Eficiencia en la fuerza de ventas.
- ☛ Eficiencia de la publicidad.
- ☛ Eficiencia de la promoción.

Un análisis de la rentabilidad revela en que sucursales o en que medio de distribución se obtiene mayor o menor utilidades. Es necesario tener medidas para controlar la eficiencia en los factores que influyen en las ventas de la empresa.

3.6.2.1 Eficiencia de la fuerza de ventas

Esto se puede lograr mediante:

- ☛ Registro semanal de ventas por cada vendedora de cada sucursal, este registro permite identificar las vendedoras más eficientes y en base a esto remunerarlas por medio de bonificaciones.
- ☛ Realizar una valuación de puestos. El método a utilizar para la valuación de puestos será el método de puntos para determinar la importancia relativa del contenido de responsabilidad de un puesto para la misión, los fines y los resultados del negocio de la empresa.

En el caso del telemercadeo se puede llevar un registro de:

- ☛ Las llamadas realizadas en el día.
- ☛ El costo de estas llamadas.
- ☛ El número de pedidos al día.
- ☛ La cantidad de clientes que se pierdan.
- ☛ Cantidad de clientes afiliados nuevos.

3.6.2.2 Eficiencia de la publicidad

- ☛ Costo de publicidad por periodos.
- ☛ Cantidad de personas que fueron atraídas por la publicidad: se le preguntara de forma directa a los clientes mientras compran en las tiendas durante la campaña publicitaria este vigente.
- ☛ Opinión del cliente sobre el contenido publicitario: por medio de encuestas que el cliente puede llenar mientras hace sus compras depositándola luego en un buzón ubicado en cada sucursal.

3.6.2.3 Eficiencia de la promoción de ventas

- ☛ Cantidad de perfumes vendidos en promoción.
- ☛ Costo de las promociones, es decir, por ejemplo, si se incluye en gastos de presentación adicionales del producto.

CAPÍTULO 4. PRESUPUESTO

CONTENIDO:

4.1 DETERMINACIÓN DE LOS INGRESOS

4.1.1 Ingresos de venta proyectados

4.2 DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS DE OPERACIÓN

4.2.1 Costos de Producción

4.2.2 Gastos Administrativos

4.2.3 Gastos de venta

4.3 INVERSIÓN

4.4 FLUJO NETO DE EFECTIVO

CAPITULO 4. PRESUPUESTO

4.1 Determinación de los ingresos

Los ingresos proyectados de la empresa se obtienen de los volúmenes de venta de los cosméticos, se proyectan los ingresos de los meses desde Septiembre hasta Diciembre del 2007, por medio de la tasa de crecimiento promedio de los ingresos de los primeros ocho meses de operación de la empresa, que son desde Enero hasta Agosto del 2007.

La tasa de crecimiento promedio de los primeros meses de operación es de 36%, obteniendo un total de ventas de 2, 141, 581.26 córdobas en el año 2007, como se muestra en la tabla 17;

Tabla 17: ventas mensuales para el 2007.

Ventas Mensuales (C\$) Año 2007		
Mes	Venta	Tasa de crecimiento
ENERO	28.706,05	
FEBRERO	77.793,64	2,71
MARZO	93.051,95	1,20
ABRIL	86.155,87	0,93
MAYO	124.597,53	1,45
JUNIO	112.473,54	0,90
JULIO	147.975,01	1,32
AGOSTO	146.334,56	0,99
SEPTIEMBRE	198.293,27	9,49
OCTUBRE	268.700,87	1,36
NOVIEMBRE	364.107,95	1,36
DICIEMBRE	493.391,02	1,36
Total Ventas 2007	2.141.581,26	1,36

Fuente: propia

4.1.1 Ingresos de venta proyectados

Según las metas de la empresa se estima que los ingresos anuales aumenten en un 20% en el año 2008, y se espera que mantengan un incremento constante del 15% para los años restantes, por medio del diferencial de ventas se obtiene el aumento en los ingresos que se espera obtener del plan de mercadeo propuesto, mostrando en la siguiente tabla las proyecciones en el período mencionado;

Tabla 18: Proyecciones de ventas.

Proyecciones de Ventas (C\$)						
Año	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Total Ventas C\$	2.141.581,26	2.569.897,51	2.955.382,13	3.398.689,45	3.908.492,87	4.494.766,80
Diferencial de ventas C\$		428.316,25	492.563,69	566.448,24	651.415,48	749.127,80

Fuente: propia

4.2 Determinación de los costos de operación

Dentro de los costos de operación se pueden incluir los principales costos de acuerdo a la función que cumplen dentro del proyecto, se pueden clasificar de la siguiente manera:

- ☛ Costos de producción.
- ☛ Gastos administrativos.
- ☛ Gastos de venta.

4.2.1 Costos de Producción:

Los costos de producción en los que se incurrirá para la realización de las estrategias propuestas son, costos en los incentivos y la depreciación de los equipos de oficina adquiridos.

4.2.1.1 Gastos de Incentivos

Son gastos para incentivar a los afiliados a aumentar el volumen de ventas, en capítulos anteriores se mencionaron las actividades que se realizarán al año para aumentar las ventas de los vendedores afiliados, estos se dividen en dos: los incentivos por afiliación y los premios canjeables por los afiliados al acumular puntos Brem. Los incentivos por afiliación son los artículos que recibirán los nuevos afiliados de la empresa, estos son: Bolsos con el logo de la empresa y agendas, las cantidades reflejadas en la tabla corresponden a la cantidad promedio anual de afiliaciones, el costo en concepto de incentivos por afiliación es de 63,007.20 córdobas al año 2008.

Los gastos por premios canjeables son los premios que se regalarán a las personas que cumplan con las metas de los puntos Brem, el costo anual en estos premios es de 66,360.00 córdobas, para un total en concepto de ambos de 129,367.20 córdobas para el 2008, el cual se incrementará con respecto al diferencial de ventas esperado, para los siguientes años de duración del plan de mercadeo, el costo para el 2008 se presenta en la tabla 25;

Tabla 19: Costo anual en concepto de incentivos.

Descripción	Cantidad	Precio unit.	Costo Total C\$
Incentivos por afiliación			
Bolso color azul royal con serigrafía al frente a 3 colores.	720	65.01	46,807.20
Agenda 2008 Merletto	720	22.5	16,200.00
Premios canjeables			
Licuadoras	84	300	25,200.00
Horno tostador	84	180	15,120.00
Plancha	96	140	13,440.00
Abanicos de pie	84	150	12,600.00
Total Anual			129,367.20

Fuente: propia

4.2.1.2 Depreciación de equipos

El costo anual en concepto de depreciación será el 20% de la inversión inicial de los equipos de oficina que se deben adquirir para el acondicionamiento del área de telemarketing, la depreciación para este tipo de equipo es lineal, con total anual de 7,749.44 córdobas como se muestra en la tabla 20.

Tabla 20: Costo anual en concepto de depreciación.

Depreciación de equipo de oficina							
Descripción	Inversión Inicial	Tasa de depreciación	Depreciación				
			2008	2009	2010	2011	2012
Computadora	22.031,70	20%	4.406,34	4.406,34	4.406,34	4.406,34	4.406,34
Estabilizador UPS 500 VA Forza	2.010,66	20%	402,13	402,13	402,13	402,13	402,13
Mueble para computadora	4.662,10	20%	932,42	932,42	932,42	932,42	932,42
Silla Secretarial	3.935,76	20%	787,15	787,15	787,15	787,15	787,15
Teléfono	460	20%	92,00	92,00	92,00	92,00	92,00
Silla de espera 2 plaza damasco negro	5.646,96	20%	1.129,39	1.129,39	1.129,39	1.129,39	1.129,39
Total Depreciación anual			7.749,44	7.749,44	7.749,44	7.749,44	7.749,44

Fuente: propia

4.2.2 Gastos Administrativos

Son los gastos que están relacionados con las actividades referidas a la administración de recursos y la gestión contable del proyecto, los cuáles son:

4.2.2.1 Salarios Administrativos

En estos costos se incluyen las remuneraciones del personal contratado para funciones administrativas en el proyecto, en este caso es la remuneración del responsable de ventas y mercadotecnia y la del agente de telemarketing (anexo 6), el desembolso anual de la empresa en este concepto es de 161,802.72, como se refleja en la tabla 21;

Tabla 21: Costo anual en concepto de salarios administrativos.

Desembolso de la empresa año (2008)			
Puesto	Num. De empleados	Desembolso anual	Total
Responsable de ventas y mercadotecnia	1	97,081.63	97,081.63
Agente de telemarketing	1	64,721.09	64,721.09
Total Anual			161,802.72

Fuente: propia

4.2.2.2 Costo de los servicios públicos

En estos costos se incluye el servicio telefónico, que es el que tiene que ver directamente con el servicio de telemarketing, la instalación de la línea telefónica tiene un valor de 2,232.00 córdobas, y un costo de 72,000.00 córdobas al año en concepto de llamadas, para un monto anual de 74,232.00 córdobas;

Tabla 22: Costo anual en concepto de servicios públicos.

Descripción	Costo total
Instalación línea telefónica	2,232.00
Servicio telefónico	72,000.00
Total anual	74,232.00

Fuente: propia

4.2.2.3 Papelería

El costo en concepto de papelería para el año 2008 es de 4,873.06 córdobas, lo que es necesario para la administración de recursos:

Tabla 23: Costo anual en concepto de papelería.

Descripción	Unidad de medida	Cantidad	costo unitario	Costo total
Papel Bond 40 8.5X11	Resma	12	75.05	900.60
Fólder Ampo Manila carta	Caja	12	83.36	1,000.32
Lapicero Axel Azul	Caja	12	17.64	211.68
Archivador Ampo con índice		24	34.16	819.84
Block Ejecutivo Pacasa		12	12.94	155.28
Disco compacto Maxell		120	8.65	1,038.00
Grapas Acme	Caja	12	9.31	111.72
Total				4,236.52
IVA				635.48
Total anual				4,873.06

Fuente: propia

4.2.3 Gastos de venta

Los gastos de venta están divididos en dos, los gastos publicitarios y otros gastos. En cuanto a los gastos publicitarios consisten en las los diseños e impresiones de las guías y boletines informativas, los anuncios que se colocarán en las revistas cinematográficas y el stand para la demostración de productos en algún centro comercial de la capital. Las cantidades reflejan el número de veces que se harán dichas tareas. En los costos de venta ya va incluido el IVA.

4.2.3.1 Gastos publicitarios para el 2008

Los gastos publicitarios propuestos en el plan incluyen el diseño de los boletines informativos para los nuevos afiliados, así como los destinados a todos los afiliados sobre las nuevas promociones, además incluye el costo en que se incurrirá para realizar los eventos de presentación de nuevos catálogo y seminarios sobre cosmetología, para lo cual el monto en concepto de publicidad asciende en 83,072.00 córdobas en el año 2008.

Tabla 24: Costo anual en concepto de publicidad.

Descripción	Cantidad	Costo por unidad C\$	Costo Total C\$
Diseño de guía informativa para afiliados nuevos.	4	279.00	1,116.00
Guía informativa para afiliados nuevos	1,000	4.00	4,000.00
Anuncio en revistas cinematográficas	12	800.00	9,600.00
Diseño de boletín informativo sobre puntos Brem.	4	279.00	1,116.00
Boletín informativo sobre puntos Brem	1,000	4.00	4,000.00
Stand para demostraciones en centros comerciales	4	2,790.00	11,160.00
Eventos informativos	8	6,510.00	52,080.00
Total anual			83,072.00

Fuente: propia

4.2 3.2 Otros gastos anuales

Estos gastos corresponden a la adquisición de artículos para mejorar el servicio de los clientes en las sucursales. Para que los clientes se sientan cómodos en los tiempos de espera deben tener material de lectura y bebidas como café y agua.

Para las bebidas se necesitan materiales como vasos, servilletas, azúcar, cucharas y en cuanto a los materiales de lectura, estos consisten en la suscripción de los periódicos más importantes del país y revistas de variado interés como moda, arte, cocina, profesionales, etc.

La suscripción de ambos periódicos se paga anual, y las revistas se adquirirán cada mes del supermercado, se comprará un promedio de 35 revistas mensuales, esto se realizaría para cada sucursal.

Tabla 25: Costo anual en concepto de otros gastos.

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total C\$
Suscripción La Prensa	2	1,500.00	3,000.00
Suscripción El Nuevo Diario	2	1,500.00	3,000.00
Revistas	72	35	2,520.00
Bebidas de cortesía para los clientes.			900.00
Productos desechables (vasos, servilletas, cucharas)			1,000.00
Total anual			10,420.00

Fuente: propia

4.3 Inversión

Las inversiones representan todos los activos que la empresa debe adquirir para el cumplimiento de las estrategias, este equipo se utilizará para acondicionar el puesto del agente de telemarketing y del responsable de ventas y mercadotecnia. Las inversiones en la propuesta se deben a la adquisición de equipos de oficina, el monto de la inversión es de 38,747.18 córdobas, como se muestra en la tabla 27;

Tabla 26: Inversión en concepto de equipo de oficina.

Descripción	Cantidad	Precio Unitario C\$	Total C\$
Computadora	2	9,579.00	19,158.00
Estabilizador UPS 500 VA Forza	2	874.20	1,748.40
Mueble para computadora	2	2,027.00	4,054.00
Silla Secretarial	2	1,711.20	3,422.40
Teléfono	1	400.00	400.00
Silla de espera 2 plaza damasco negro	2	2,455.20	4,910.40
Subtotal C\$			33,693.20
IVA C\$			5053.98
Total C\$			38,747.18

Fuente: propia

4.4 Flujo neto de efectivo

El flujo neto de efectivo es la diferencia entre los ingresos provenientes de la venta de cosméticos, menos los costos de operación en los que incurrirá la empresa en llevar a cabo el plan de mercadeo, los ingresos reflejados en el flujo neto de efectivo representan el diferencial de ingresos, obtenido en la tabla 18.

Tabla 27: Flujo neto de efectivo

Flujo de caja						
Rubro	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Inversión	38.747,18					
Diferencial de ventas		428.316,25	492.563,69	566.448,24	651.415,48	749.127,80
<i>Costos de Producción</i>						
Gastos de incentivos		129.367,20	148.772,28	171.088,12	196.751,34	226.264,04
Depr. De equipos		7.749,44	7.749,44	7.749,44	7.749,44	7.749,44
<i>Gastos de admón.</i>						
Salarios de admón.		161.802,72	161.802,72	161.802,72	161.802,72	161.802,72
Servicios públicos		74.232,00	74.232,00	74.232,00	74.232,00	74.232,00
Papelería		4.873,06	4.873,06	4.873,06	4.873,06	4.873,06
<i>Gastos de venta</i>						
Gasto publicitario		83.072,00	83.072,00	83.072,00	83.072,00	83.072,00
Otros gastos vta.		10.420,00	10.420,00	10.420,00	10.420,00	10.420,00
Total Costos de operación		471.516,41	490.921,49	513.237,33	538.900,55	568.413,25
U.A.I		-43.200,16	1.642,20	53.210,91	112.514,93	180.714,55
Impuesto IR (30%)		0,00	492,66	15.963,27	33.754,48	54.214,37
U.D.I		-43.200,16	1.149,54	37.247,64	78.760,45	126.500,19
Depreciación		7.749,44	7.749,44	7.749,44	7.749,44	7.749,44
FNE	-38.747,18	-35.450,72	8.898,98	44.997,07	86.509,89	134.249,62
TIR	42,58%					

La tasa de rentabilidad proporcionada por la empresa es del 30%, dado que: $TIR \geq TMAR$; $42,58\% > 30\%$ entonces se acepta la inversión del plan de mercadeo.

CONCLUSIONES

En el estudio realizado de la situación actual de la empresa se han determinado factores que afectan el entorno de la organización, mediante los tratados comerciales con otros países como el TLC con México en el 2002, se presentó un crecimiento sostenido en concepto de importaciones de productos cosméticos.

El éxito de la modalidad de venta directa que utiliza Brem S.A. para comercializar sus productos, se debe a que gran parte de la población nicaragüense se interesa por obtener fuentes adicionales de ingresos, por este motivo la venta directa por catálogo es una opción de negocios para diferentes sectores de la sociedad, otro aspecto importante es que en la actualidad las empresas innovan mediante el uso de tecnologías de la comunicación para vender sus productos como es el caso del uso de telemarketing en este tipo de negocio.

Por medio de encuestas realizadas a los afiliados se ha encontrado que el 64.4% de éstos afirma que los precios de los productos de Brem son accesibles, sin embargo, el 64.4% de éstos vende otra marca de cosméticos por catálogo y del total de encuestados el 60% considera más atractivos los planes de incentivos de las otras empresas de venta de cosméticos por catálogo, representando amenazas que la empresa debe atacar.

De acuerdo al diagnóstico realizado a la estructura organizacional de la empresa para las funciones de mercadotecnia, se ha encontrado que ésta no está preparada para la implementación del plan de mercadeo, ya que las funciones de mercadotecnia están centralizadas en la gerencia general.

La estrategia de Brem S.A. debe estar centrada hacia los vendedores afiliados, y contar con una mezcla de estrategias dirigidas a; la innovación en la información, promoción agresiva en la red, interacción con los afiliados, diferenciación en los puestos de venta y diversificación del crédito.

También se sugiere un ajuste en la estructura de la organización enfocada a una mejor comunicación con los afiliados por medio del telemarketing y la creación de una entidad destinada a funciones de venta y mercadotecnia.

Por medio del análisis de regresión se determinó que las variables independientes *cosméticos* y *centros de trabajo* logran explicar la variable ganancias semanales con un porcentaje de varianza del 24.51%, mediante la siguiente ecuación de regresión;

Ganancias semanales = 738.514 + 472.464 cosméticos + 406.703 centros de trabajo

Las estrategias propuestas a implementar resultan de la información de los análisis realizados, orientados a un estudio no exploratorio, descriptivo, correlacional y de regresión múltiple.

El plan operativo anual para el 2008, muestra las actividades que se deben realizar para el desarrollo de las estrategias propuestas de mercadotecnia, presenta las fechas de las actividades, recursos para llevarlas a cabo, responsables, indicadores para controlar el desempeño y metas que se pretenden alcanzar, este plan es la base para el desarrollo de las estrategias en los próximos dos años de operación del proyecto.

El presupuesto total de las estrategias a implementar refleja que con el crecimiento de las ventas la empresa será capaz de soportar los costos del plan estratégico presentando flujos de efectivo positivos a partir del 2009 de 8,898.98 córdobas, ascendiendo a 134,249.62 en el 2012, es conveniente desde el punto de vista financiero llevar a cabo el plan estratégico de mercadotecnia, ya que se obtiene una TIR del 42.58% que supera el criterio de aceptación.

RECOMENDACIONES

A partir de los resultados obtenidos, se consideran las siguientes recomendaciones:

Estar atentos a las fluctuaciones del mercado de los cosméticos para poder adaptar los planes estratégicos a dicho cambio.

Permanente comunicación de todas las áreas de la organización para que tengan conocimiento de los indicadores de desempeño y facilitar el control de éstos.

Darle sostenibilidad al estudio de mercado en el tiempo, para darle ajustes al sistema.

REFERENCIAS

Aaker, D.A. (1988), *Strategic Market Management*, John Wiley & Sons, New York, pp. 10-11.

AEDED. (1996), *Asociación Española para el Derecho y la Economía Digital, Comercio Electrónico Global*. Extraído el 25 de Agosto de 2007 desde www.e-global.com.

Agencia Federal para el desarrollo de la Pequeña Empresa. (2007). *Características básicas de un producto*. Extraído el 26 de Agosto de 2007 desde http://www.sba.gov/espanol/Primeros_Pasos/caracteristicas_basicas_de_un_producto.html

BANCOMEXT. (Octubre, 2004). *La industria cosmética en México. Oportunidades en los mercados externos*.

GEMINES Consultores. (2006). *Publicaciones. La Industria Cosmética: Situación Actual y Proyecciones*. Extraído el 10 de agosto de 2007 desde http://www.gemines.cl/p4_gemines/antialone.html?page=http://www.gemines.cl/p4_gemines/site/artic/20030905/pags/20030905161417.html.

Gustavo Trelles Araujo. *Conceptos Básicos de Mercadotecnia*. Extraído el día 26 de Agosto del año 2007, desde http://www.monografias.com/Administracion_y_Finanzas/Marketing/.

Kotler & Armstrong. (2001). *Planeación estratégica. Marketing*, octava edición, pp. 25, 35,68.

Kovalsky de K. Elena Kleiman & Ariel. (1976). *Matrices. Aplicaciones matemáticas en economía y administración*, México, p.3.

Michael Metzger & Víctor Donaire. (2007). Gerencia Estratégica de mercadeo.

Micheli Thirión Jordy & Hernández Doode Gabriela, (2004), Telemercadeo: tecnología y lenguaje en la economía de la ciudad digital, La tecnología del telemarketing, extraído el 5 de Septiembre del 2007 desde http://www.monografias.com/trabajos902/telemarketing-tecnologia-lenguaje/telemarketing-tecnologia-lenguaje2.shtml#_Toc147480207.

Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (2006). Productos Cosméticos: Etiquetado de Productos Cosméticos. Reglamento Técnico Centroamericano (RTCA 71.01.36:06), cuyo miembro participante por Nicaragua fue el Ministerio de Salud. Extraído el 5 de julio del 2007 desde www.reglatec.go.cr/descargas/RTCA71.01.36.06EtiquetadodeProdCosmeticosCR20060619.pdf.

Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC). Dirección de Políticas Comerciales Externas (DPCE).

Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (2006). Productos Cosméticos. Registro e inscripción sanitaria de productos cosméticos. Reglamento Técnico Centroamericano (RTCA 71.01.35:06), cuyo miembro participante por Nicaragua fue el Ministerio de Salud. Extraído el 5 de julio del 2007 desde http://www.puntofocal.gov.ar/notific_otros_miembros/hnd35_t.pdf.

Ministerio de Salud (Minsa). (1999). Reglamento de la Ley No. 292 de Medicamentos y Farmacias, Decreto No. 6-99 publicado en las Gacetas No.24 y 25 del 04 y 05 de Febrero de 1999. Managua, Nicaragua.

Normas Jurídicas de Nicaragua. (2006). RESOLUCIÓN MINISTERIAL No. 337-2006; Aprobada el 25 de Octubre del 2006. Procedimiento que debe cumplirse para la inscripción sanitaria y su respectiva renovación de productos cosméticos e

higiénicos. Publicada en La Gaceta No. 230 del 27 de Noviembre del 2006. Managua, Nicaragua.

Oficina Económica y comercial de España en Guatemala. (Diciembre, 2005). Guía País Nicaragua.

Oscar-René Vargas, (2006). Nicaragua: el ABC de la situación general. Extraído el 12 de Agosto del 2007 desde <http://www.kpym.com.ar/docs/ABC%20de%20Nicaragua.pdf>.

Pita Fernández S. (1996). Correlación frente a causalidad. Extraído el 15 de agosto de 2007 desde http://www.fisterra.com/mbe/investiga/var_cuantitativas/var_cuantitativas.htm.

Stanton, Etzel y Walter, Fundamentos de Marketing, 13a Edición, Pág. 601-602.

Thompson Iván, (2005), El Telemercadeo, extraído el 30 Agosto del 2007 desde http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/varios_telemercadeo.htm.

Walpole & Myers. (1992). Probabilidad y Estadística, Regresión Lineal y Correlación, 353, 408.

Anexo 1. Metodología del diseño de investigación.

Para el análisis de la situación del mercado de los cosméticos, el método de investigación utilizado fue esencialmente mixto; descriptivo e inferencial. Por medio de estos, se identifican los aspectos relevantes de la situación, usando como técnica cuantitativa para la recolección de datos la encuesta, con la que se pretendió buscar la explicación del comportamiento de las variables, la que es básicamente por medio de análisis de frecuencia, estudios correlacionales y de regresión lineal múltiple y como técnicas cualitativas el análisis documental y entrevistas a profundidad.

Para realizar el Análisis documental se seleccionaron los escritos relevantes para el estudio, estos son; documentos del Estado digitalizados referentes a los reglamentos para la comercialización de cosméticos en Nicaragua, cifras económicas publicadas por el Banco Central de Nicaragua, páginas Web y libros de mercadotecnia, entre otros.

La encuesta fue dirigida a los clientes afiliados de Brem S.A., previo se realizó una encuesta piloto de 15 personas, realizada a elementos clave de la empresa. Para el procesamiento de ésta se utilizó el programa estadístico SPSS (versión 14), los resultados fueron obtenidos por medio de un estudio de regresión lineal múltiple, correlación de Pearson y frecuencias de respuestas.

Adicional a esto, para sustentar los resultados obtenidos, se realizaron entrevistas informales al gerente de la empresa para conocer el funcionamiento de la misma y otros aspectos relevantes, se entrevistó a los vendedores de los puntos de venta y algunos afiliados para reafirmar las respuestas más significativas.

En base a los anteriores instrumentos se realizó un análisis FODA para la determinación de las estrategias a desarrollar en el plan de mercadeo.

Anexo 2. Formato de encuesta para afiliados BREM S.A.

Hola, buenos días, somos egresados de la carrera de ingeniería de sistemas de la Universidad Nacional de Ingeniería UNI-IES. Estamos realizando un estudio sobre el mercadeo en Brem, la información que nos brinde será de suma importancia para nuestro estudio.

Marque con una X su respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es la edad promedio de sus clientes?

_____.

2. ¿Cuál es el lugar en el que realiza más ventas?

1. Hogares _____
2. Centros de trabajo _____
3. escuelas. _____
4. Universidades _____
5. Cines _____
6. Restaurantes _____
7. Centros Comerciales _____
8. Bares/discotecas _____
9. Otros _____ Cuál? _____

3. Escriba el día de la semana en el que realiza más ventas.

_____.

4. En promedio, ¿de cuanto son sus ventas el día que escribió anteriormente?

_____.

5. ¿en que parte del día realiza más ventas?

1. Mañana. _____
2. Tarde. _____
3. Noche _____

6. Escriba el día de la semana en el que realiza menos ventas.

_____.

7. En promedio, ¿de cuanto son sus ventas el día que escribió anteriormente?

_____.

8. ¿De cuanto son sus ganancias semanales?

_____.

9. ¿Ha vendido productos Brem a hombres la última semana?

Sí. _____

No. _____

10. ¿A qué factor se debe su volumen de ventas?

1. Publicidad de la empresa _____
2. Promoción personal _____
3. Precio. _____
4. Otros _____ ¿Cuáles? _____

11. ¿En que nivel social clasifica a sus clientes?

1. Bajo _____
2. Bajo-medio _____
3. Medio _____
4. Medio-alto _____
5. Alto. _____

12. Sin Brem abriera un nuevo punto de ventas, ¿Qué lugares le parecerían apropiados? (Marque los dos de su preferencia.)

1. Metrocentro _____
2. Plaza Inter. _____
3. Centro Comercial Managua _____
4. Mercado Oriental II _____

13. ¿Cuáles de estas líneas de productos son los que más le compran sus clientes? (Clasifique de 1-5 de la más vendida a la menos vendida).

1. Cosméticos: BREM COSMETICS _____
2. Cremas corporales: TROPICAL BREM _____
3. Niños: CHISPISTAS NIÑO ó NIÑA _____
4. Bebés: BABIES BREM _____
5. Perfumería Mujer y Hombre: FRAGANCIAS BREM _____
6. Juvenil: TEENS ELLA- TEENS EL _____

14. Marque las líneas de perfumería tanto de mujer como de hombre que más vende. (Marque dos opciones de cada una)

Mujeres		Hombres	
Soñadora		Aventurero	
Atrevida.		Activo	
Divertida		Sofisticado	
Glamorosa		Apasionado.	
Diosa.			

15. ¿Qué motiva a sus clientes a comprar productos cosméticos y perfumería?

1. La moda _____
2. Presentación personal _____
3. Ocultar algún defecto físico _____
4. Precio accesible _____
5. La publicidad _____

16. ¿Qué características de los productos le llama más la atención a sus clientes?

1. Color _____

2. Tamaño _____
3. Forma _____
4. Olor _____
5. Precio _____
6. Otros _____ ¿Cuáles? _____

17. ¿En qué ocasiones realiza más ventas de productos cosméticos y perfumes?
(Marque dos opciones)

1. Día de las madres _____
2. Día del padre _____
3. Navidad _____
4. Día de los enamorados. _____
5. Otras _____ ¿Cuáles? _____

Acerca de usted...

18. ¿En que rango se encuentra su edad?

1. 18-28 _____
2. 29-39 _____
3. 40-50 _____
4. 51-64 _____

19. ¿Tiene otra fuente de ingresos además de vender productos Brem?

Si. _____

No. _____

20. ¿Qué otras de las siguientes marcas de cosméticos por catálogo conoce?
(marque más de una opción si es necesario).

1. Zermat. _____
2. Refan _____
3. Oriflame _____
4. Avon _____
5. Jacqueline Carol _____

21. ¿Conoce los planes de incentivos de estas otras empresas?

Si. _____

No _____

22. En comparación con Brem, ¿Cómo considera los planes de incentivos de las otras empresas?:

1. Son más fáciles de alcanzar Sí _____ No _____
2. Son más Atractivos Sí _____ No _____
3. No hay mucha diferencia _____

23. ¿Vende otra marca de cosméticos por catálogo además de Brem?

1. Sí _____
2. No _____

Anexo 3. Determinación del tamaño de la muestra.

La realización de la encuesta se dio en el mes de Julio del 2007, el método utilizado fue probabilístico, ya que todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos, la población para determinar la muestra corresponde a la cantidad total de afiliados que están registrados en la base de datos de la empresa Brem S.A. en el mes de Julio, que es de 450 personas.

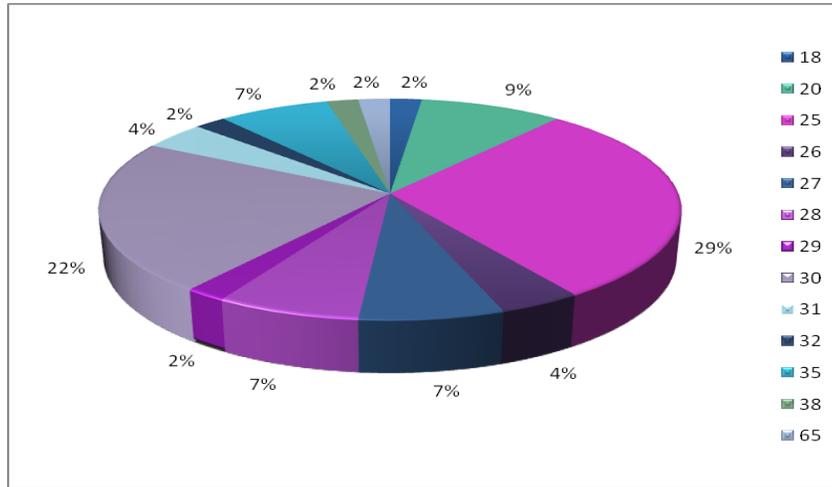
Para la determinación de la muestra, se seleccionó una muestra irrestricta aleatoria, de tal forma que la muestra seleccionada de la población tenga la probabilidad de ser escogida sin ningún obstáculo, esto fue producto por las características propias que presenta la población en estudio. La muestra irrestricta se seleccionó usando la tabla de números aleatorios donde se enumeraron a todos los vendedores de forma secuencial desde el 001 hasta el 450, obteniendo los números extraídos sin reemplazo.

El procedimiento se efectuó ubicándolos en un punto cualquiera de la tabla y a partir de ahí se continuó en dirección ascendente hasta el fin de la tabla, se continuó en la columna siguiente y se procede en forma ascendente y así sucesivamente hasta obtener la cantidad deseada, la muestra a ser analizada es del 10% de la cantidad total de afiliados registrados en la base de datos hasta el mes de Julio, dicho porcentaje se considera representativo para el estudio, los clientes seleccionados de acuerdo a su número se muestran en la tabla;

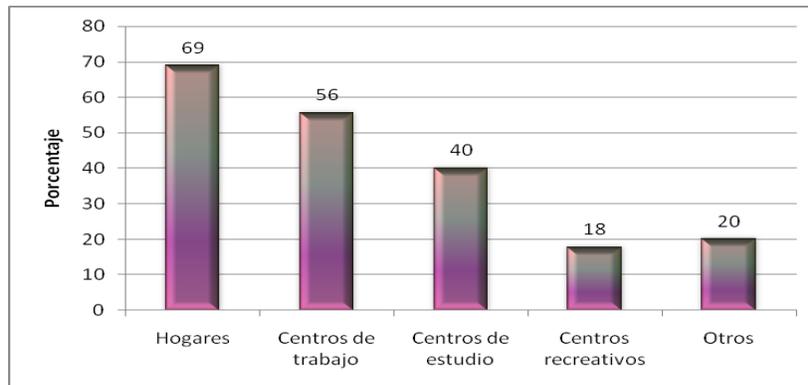
Números de clientes seleccionados							
005	015	088	432	121	274	167	
007	069	298	123	099	401	403	
359	266	255	054	411	185	244	
285	368	324	122	345	338	445	
131	111	199	010	408	193	016	
446	017	273	046	100	312	205	

Anexo 4: Resultados de las encuestas

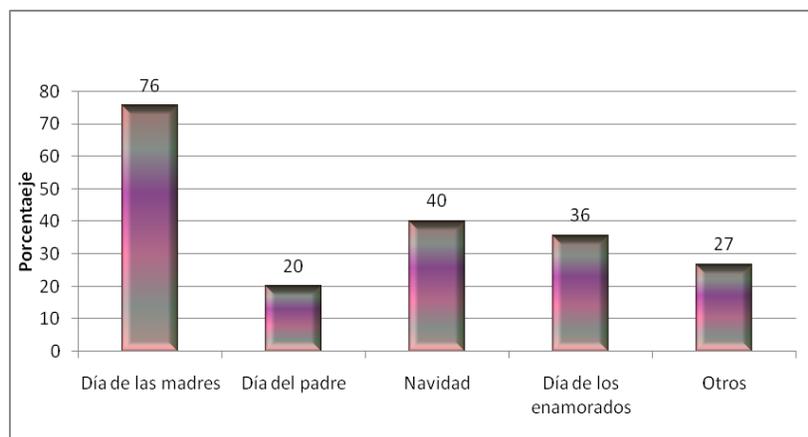
Edad promedio de los clientes



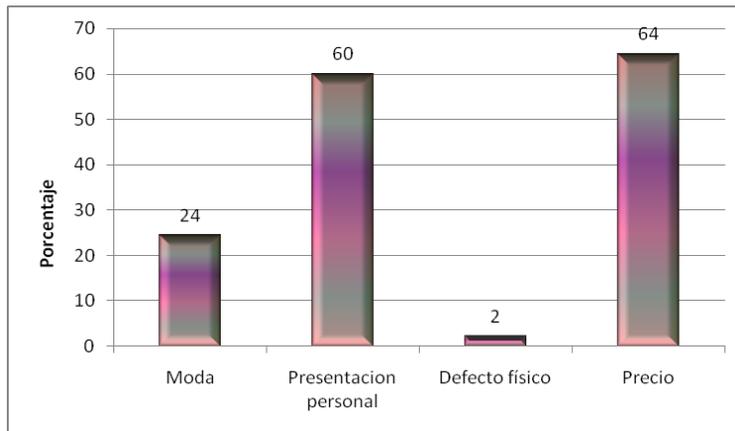
Lugares en donde se realizan mayores ventas



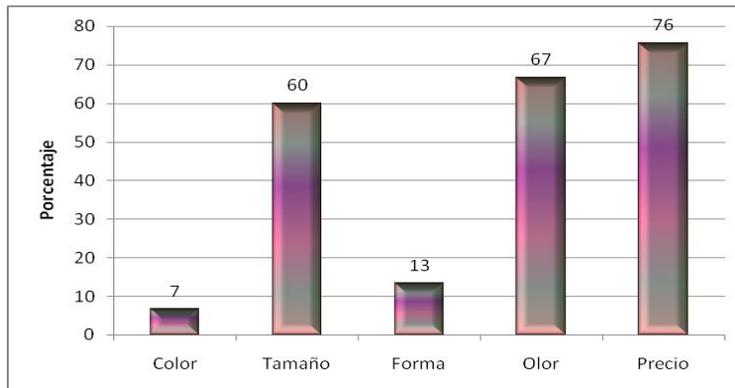
Ocasiones en las que más se vende



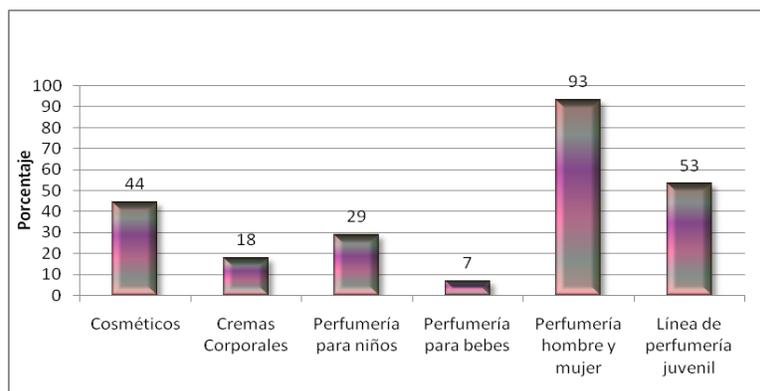
Motivo de compra



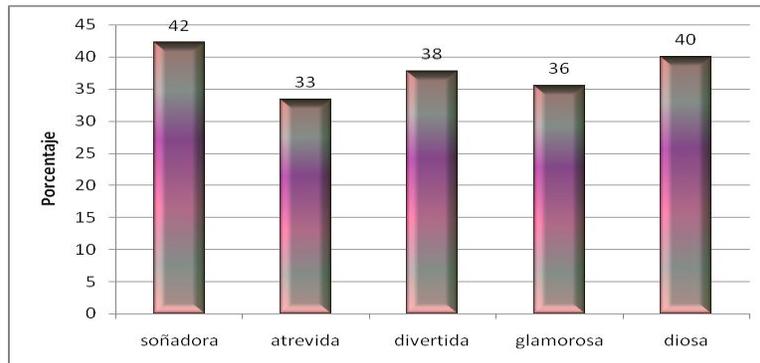
Característica más llamativa del producto



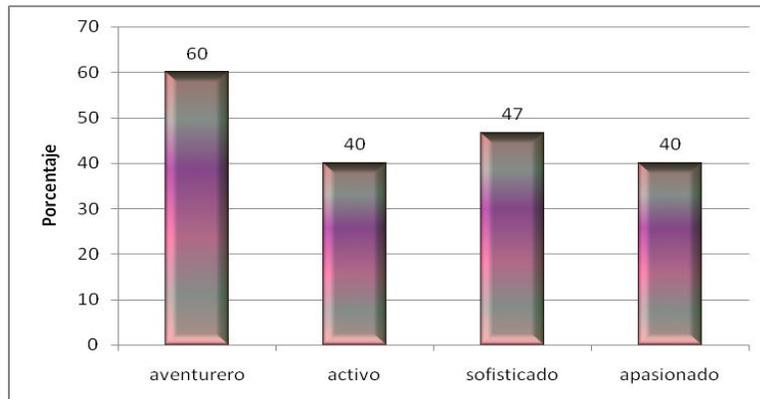
Líneas de Productos más vendidas



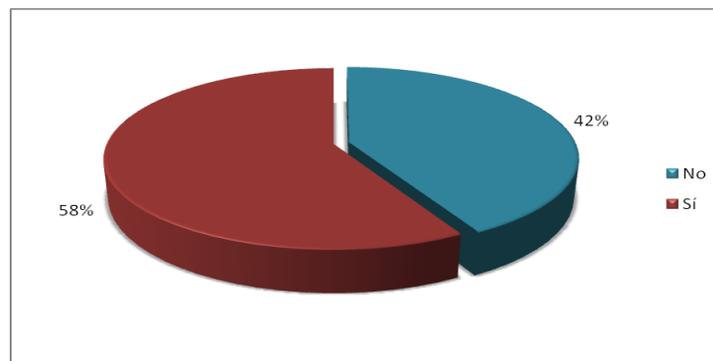
Líneas de Perfumes de mujer más vendidas



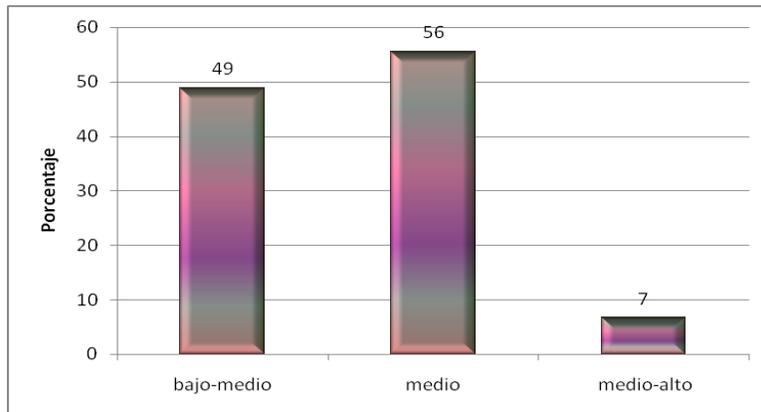
Líneas de perfumes de hombre más vendidas



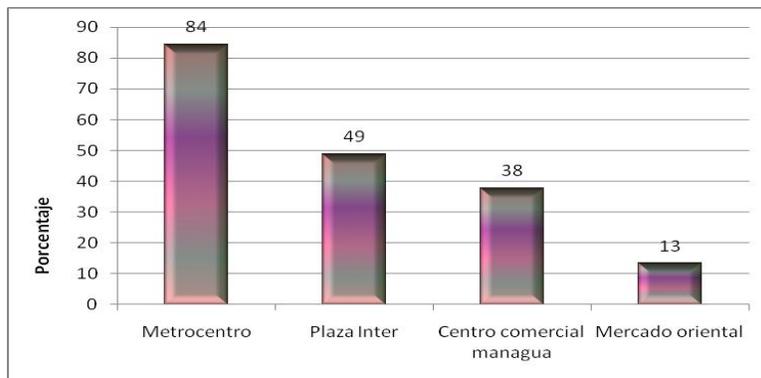
Venta de cosméticos a hombres



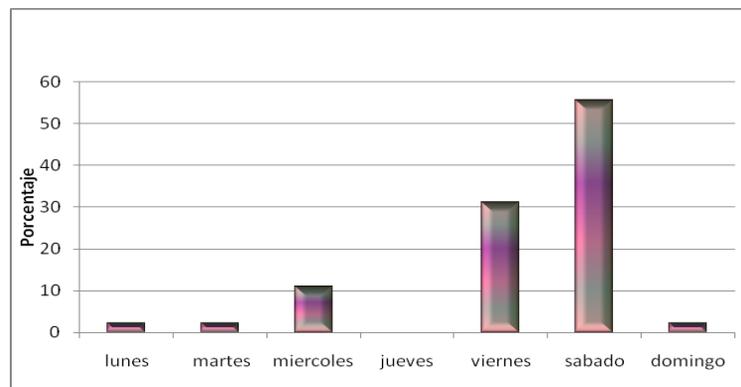
Nivel de ingresos de los clientes



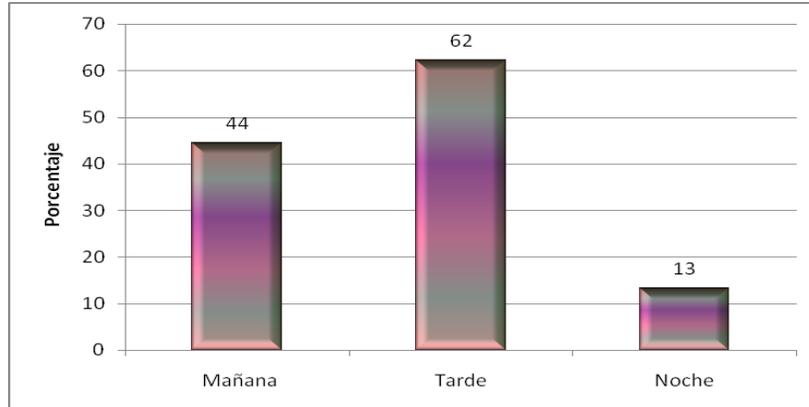
Lugar para ubicar un nuevo punto de venta



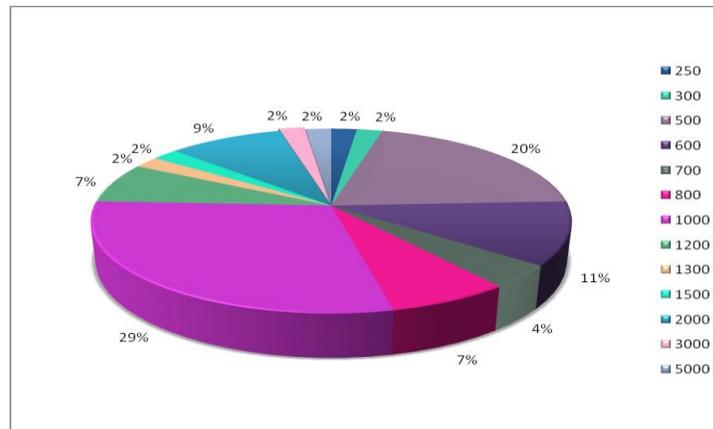
Días de mayores ventas



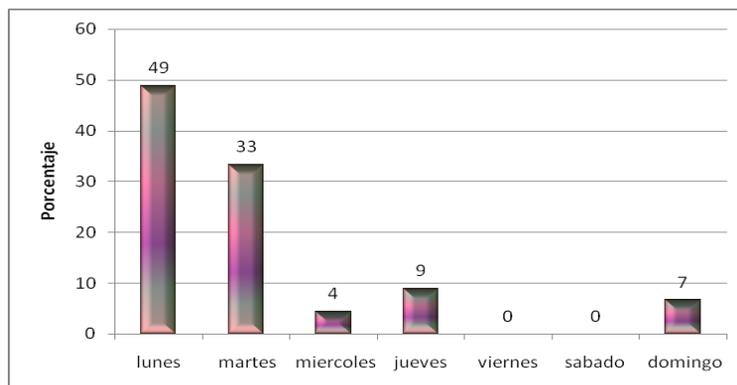
Parte del día en el que se realizan mayores ventas



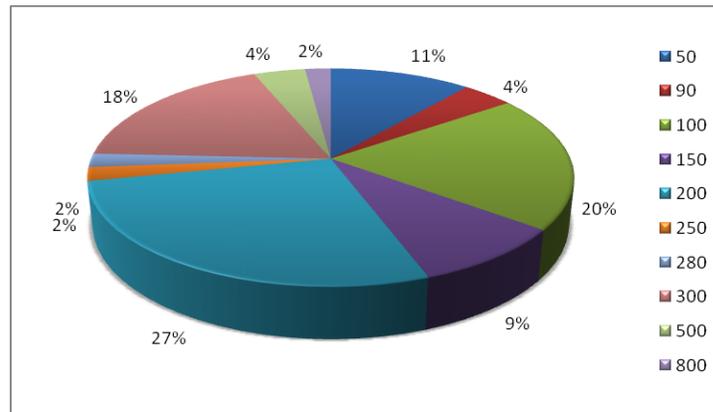
Promedio de mayores ventas



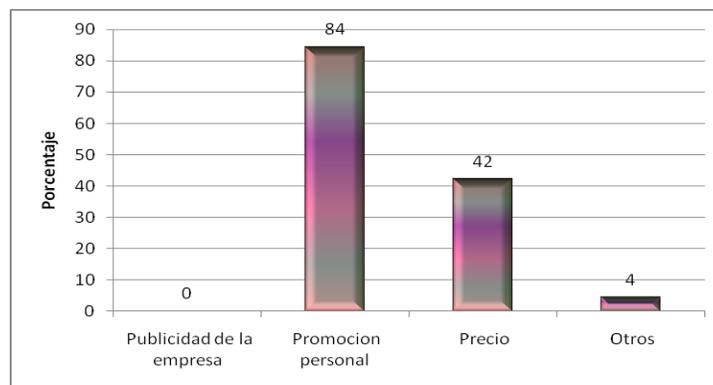
Día de la semana en que se realizan menores ventas



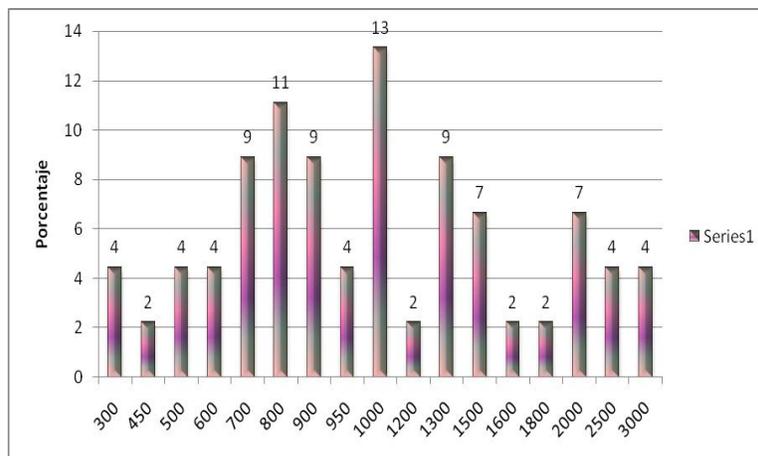
Promedio de menores ventas



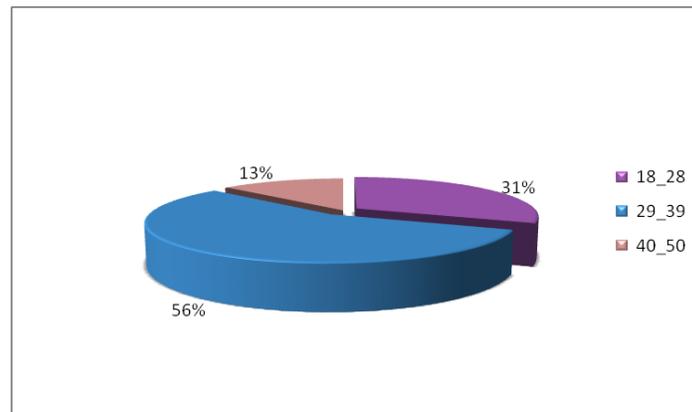
Factor de volumen de ventas



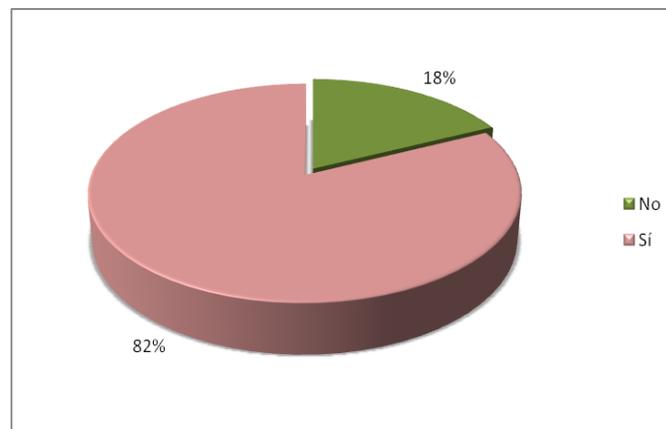
Ganancias Semanales



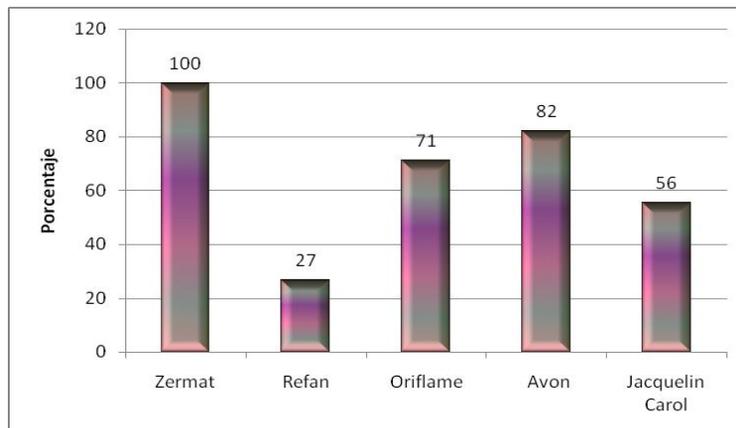
Edad promedio del afiliado



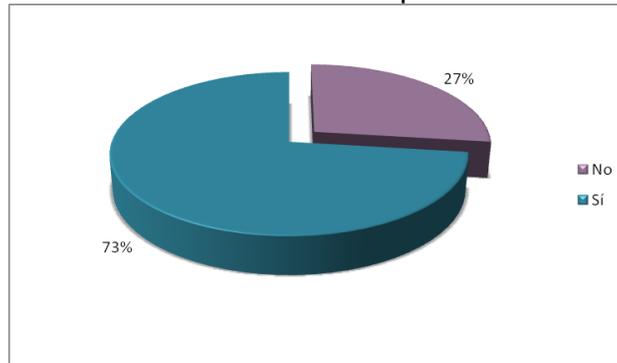
Otra fuente de ingresos



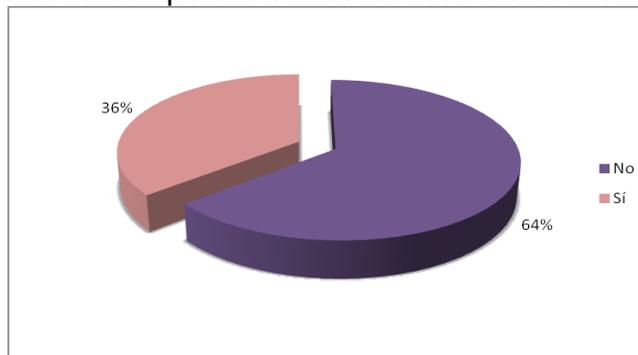
Empresas de venta de cosméticos por catálogos más conocidas



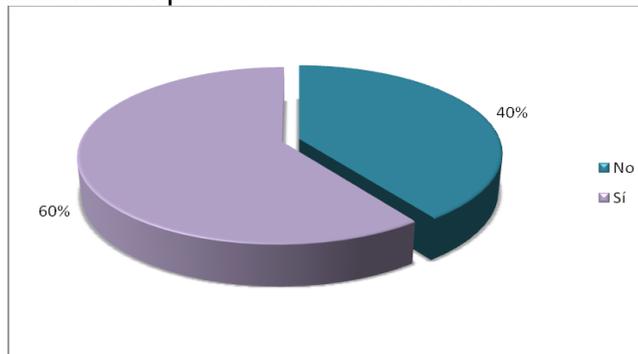
Conoce los planes de incentivo de las otras empresas



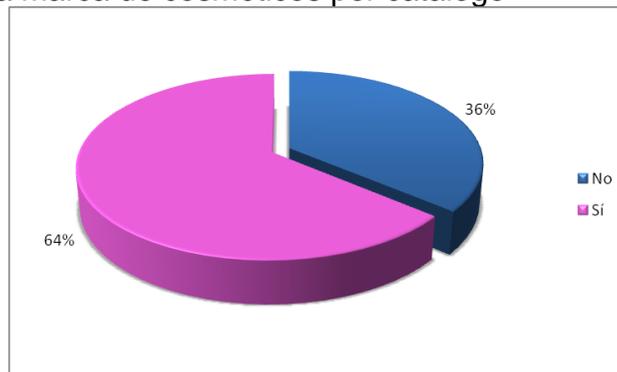
Planes de incentivo de la competencia más fáciles de alcanzar



Planes de incentivo de la competencia más atractivos



Afiliados vende otra marca de cosméticos por catalogo



Anexo 5. Análisis de regresión utilizando el método Stepwise.

Variable dependiente: Ganancias semanales.

Resumen del modelo

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.386 ^a	.149	.129	612.93233
2	.495 ^b	.245	.209	584.08259

a. Predictors: (Constant), P6.1 Cosméticos

b. Predictors: (Constant), P6.1 Cosméticos, P2.2 Centros de trabajo

Coefficientes del modelo

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	950.000	122.586		7.750	.000
	P6.1 Cosméticos	505.000	183.880	.386	2.746	.009
2	(Constant)	738.514	148.330		4.979	.000
	P6.1 Cosméticos	472.464	175.788	.361	2.688	.010
	P2.2 Centros de trabajo	406.703	175.788	.311	2.314	.026

a. Dependent Variable: P16¿De cuánto son sus ganancias semanales?

Correlaciones.

Correlations

		P16¿De cuánto son sus ganancias semanales?	P6.1 Cosméticos	P2.2 Centros de trabajo
P16¿De cuánto son sus ganancias semanales?	Pearson Correlation	1	.386**	.340*
	Sig. (2-tailed)		.009	.022
	N	45	45	45
P6.1 Cosméticos	Pearson Correlation	.386**	1	.080
	Sig. (2-tailed)	.009		.601
	N	45	45	45
P2.2 Centros de trabajo	Pearson Correlation	.340*	.080	1
	Sig. (2-tailed)	.022	.601	
	N	45	45	45

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Variable dependiente: Ventas el día de mayores ventas.

Resumen del modelo

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.396 ^a	.157	.137	750.80999
2	.534 ^b	.285	.251	699.76461
3	.594 ^c	.353	.306	673.55061
4	.644 ^d	.414	.356	648.86208
5	.692 ^e	.478	.411	620.19172

a. Predictors: (Constant), P20.2 Refan

b. Predictors: (Constant), P20.2 Refan, P6.3 Perfumería para niños

c. Predictors: (Constant), P20.2 Refan, P6.3 Perfumería para niños, P11.5 viernes

d. Predictors: (Constant), P20.2 Refan, P6.3 Perfumería para niños, P11.5 viernes, P8. ¿Ha vendido productos Brem a hombres la última semana?

e. Predictors: (Constant), P20.2 Refan, P6.3 Perfumería para niños, P11.5 viernes, P8. ¿Ha vendido productos Brem a hombres la última semana?, P2.3 Centros de estudio

Coeficientes del modelo

		Coeficientes ^a				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	859.091	130.699		6.573	.000
	P20.2 Ref an	715.909	253.098	.396	2.829	.007
2	(Constant)	646.128	144.512		4.471	.000
	P20.2 Ref an	822.391	239.073	.455	3.440	.001
	P6.3 Perf umería para niños	638.889	233.255	.362	2.739	.009
3	(Constant)	483.836	159.460		3.034	.004
	P20.2 Ref an	958.038	239.166	.530	4.006	.000
	P6.3 Perf umería para niños	558.954	227.777	.317	2.454	.018
	P11.5 viernes	479.610	230.411	.278	2.082	.044
4	(Constant)	707.186	188.503		3.752	.001
	P20.2 Ref an	970.903	230.485	.537	4.212	.000
	P6.3 Perf umería para niños	528.578	219.931	.300	2.403	.021
	P11.5 viernes	527.496	223.198	.306	2.363	.023
	P8. ¿Ha vendido productos Brem a hombres la última semana?	-403.103	197.179	-.249	-2.044	.048
5	(Constant)	565.563	191.456		2.954	.005
	P20.2 Ref an	963.094	220.330	.533	4.371	.000
	P6.3 Perf umería para niños	584.234	211.748	.331	2.759	.009
	P11.5 viernes	501.893	213.656	.291	2.349	.024
	P8. ¿Ha vendido productos Brem a hombres la última semana?	-459.650	190.231	-.284	-2.416	.020
	P2.3 Centros de estudio	420.662	192.331	.258	2.187	.035

a. Dependent Variable: P12 ¿De cuánto son sus ventas el día que escribió anteriormente?

Correlaciones

Correlations

		P16¿ De cuánto son sus ganancias semanales?	P6.1 Cosméticos	P2.2 Centros de trabajo
P16¿ De cuánto son sus ganancias semanales?	Pearson Correlation	1	.386**	.340*
	Sig. (2-tailed)		.009	.022
	N	45	45	45
P6.1 Cosméticos	Pearson Correlation	.386**	1	.080
	Sig. (2-tailed)	.009		.601
	N	45	45	45
P2.2 Centros de trabajo	Pearson Correlation	.340*	.080	1
	Sig. (2-tailed)	.022	.601	
	N	45	45	45

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Anexo 6. Descripción de funciones de cada cargo

Gerente general

Descripción general del cargo:

El ocupante del cargo deberá planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos, proyectos, programas y acciones encaminadas a la obtención de resultados positivos para la empresa.

Deberá tomar decisiones financieras y efectuar el análisis, planeación, toma de decisiones sobre inversiones y financiamiento a corto y largo plazo, realizará el análisis de los pronósticos financieros y preparará los planes y presupuestos financieros de la empresa.

Funciones:

1. Planeamiento estratégico de actividades de la empresa.
2. Representación legal de la empresa.
3. Dirigir las actividades generales.
4. Aprobación y control de presupuestos e inversiones.
5. Dirigir el desarrollo de la empresa.
6. Autorizar órdenes de compra.
7. Autorizar convenios a nombre de la empresa.
8. Efectúa el análisis y la planeación financiera.
9. Toma decisiones de inversión.
10. Toma decisiones de financiamiento.
11. Transformar la información financiera a una forma útil para supervisar la condición financiera de la empresa.
12. Controlar las políticas a seguir organizacionalmente con respecto a los Recursos Humanos de la organización.
13. Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados.

Requisitos del cargo:

Estudio: Licenciatura en administración de empresas, títulos relacionados con finanzas y mercadotecnia.

Experiencia: Cinco años en puestos similares.

Habilidades: Su aptitudes están relacionadas a la toma de decisiones, planificación, organización, control y dirección. Liderazgo.

Responsable de Ventas y Mercadotecnia

Descripción general del cargo:

Responsable de un determinado número de vendedores, realiza el control de la gestión de los vendedores, se encarga de la formación del personal del departamento, elabora informes cuantitativos y cualitativos con respecto a las ventas y es el responsable de las actividades de mercadotecnia.

Funciones:

1. Determinación de las cuotas de venta, de los miembros del equipo
2. Supervisión y control de los vendedores de cada sucursal.
3. Control de actuación en equipo.
4. Elaboración de informes de la actividad del equipo.
5. Supervisión de tareas administrativas: Partes, contratos, cobros, citas, los objetivos de ventas propios.
6. Reportar a la Gerencia los resultados de venta.
7. Realizar estudios de mercado cuando sea necesario.
8. Realizar estrategias de publicidad y promoción para los productos.
9. Desarrollar estrategias de capacitación a los vendedores en torno al producto y atención al cliente.
10. Seleccionar y contratar a nuevo personal de ventas.
11. Hacer los pedidos de materia prima a Bodega cuando las sucursales lo necesiten.

Requisitos del cargo:

Estudio: Licenciatura en Mercadotecnia o títulos afines.

Experiencia: 4 años en puestos relacionados a ventas o mercadotecnia.

Habilidades: Capacidad de dirigir, fluidez verbal, agilidad para la toma de decisiones, personalidad atrayente y cortés.

Agente de Telemercadeo**Descripción del cargo:**

Es el encargado de mantener contacto vía telefónica con los clientes afiliados.

Funciones:

1. Informar a los clientes sobre promociones, nuevas bonificaciones, sobre productos.
2. Identificar los clientes que han dejado de comprar en la empresa.
3. Recepcionar pedidos e indicar al cliente en que sucursal puede retirarlos según su conveniencia.
4. Atender reclamos y sugerencias para saber si el cliente este satisfecho con el producto.
5. Informarle al cliente cuando su nivel de compras este próxima a bonificación para motivarlo.
6. Elaborar informes de control de llamadas dirigidas al responsable de ventas y mercadotecnia.

Requisitos del Cargo:

Estudio: Licenciatura en Mercadotecnia o títulos afines.

Experiencia: 2 años en puestos relacionados a ventas o mercadotecnia.

Habilidades: amable, fluidez, capacidad de convencimiento, voz agradable.

Responsable de Sucursal

Descripción general del cargo:

Es un vendedor responsable de los demás vendedores de una determinada sucursal de ventas, además se encarga del asesoramiento al cliente, utilizando los medios y las técnicas a su alcance para conseguir que este cliente adquiera el producto y servicio ofrecido.

Funciones:

1. Reportar sobre el desempeño de los vendedores al Responsable de Ventas y Mercadotecnia.
2. Hacer cumplir normas y procedimientos provenientes de la Gerencia.
3. Captación de nuevos clientes.
4. Dar atención al cliente y dar respuestas a las dudas del mismo con respecto al producto que este está buscando.
5. Argumentación y cierre de ventas suficiente para cumplir con las cuotas asignadas.
6. Presentación de la empresa en su ámbito de actuación.
7. Atender correctamente las incidencias que se produzcan con respecto al producto.
8. Atención de ferias y exposiciones.
9. Cierre de caja.
10. Reportar al Gerente de Ventas y Mercadotecnia las necesidades de materia prima.

Requisitos del cargo:

Estudio: Bachiller, Técnico en Caja, conocimientos básicos + de computación.

Experiencia: 2 años en puestos relacionados a ventas.

Habilidades: Capacidad de dirigir, personalidad atrayente, muy buena presencia, fluidez verbal, capacidad para relacionarse con el cliente y con los demás vendedores.

Vendedor

Descripción general del cargo:

Responsable del asesoramiento al cliente, utilizando los medios y las técnicas a su alcance para conseguir que este cliente adquiera el producto y servicio ofrecido.

Funciones:

1. Captación de nuevos clientes.
2. Hacer la facturación de los productos vendidos.
3. Dar atención al cliente y dar respuestas a las dudas del mismo con respecto al producto que este está buscando.
4. Argumentación y cierre de ventas suficiente para cumplir con las cuotas asignadas.
5. Presentación de la empresa en su ámbito de actuación.
6. Atender correctamente las incidencias que se produzcan con respecto al producto.
7. Atención de ferias y exposiciones.

Requisitos del cargo:

Estudio: Bachiller, conocimientos en computación.

Experiencia: 2 años en puestos relacionados a ventas.

Habilidades: Personalidad atrayente, muy buena presencia, fluidez verbal

Capacidad para relacionarse con el cliente y con los demás vendedores.

Anexo 7. Remuneración de trabajadores

De acuerdo a los salarios promedios en el mercado, a cada puesto de trabajo se le asignará el salario mensual que se detalla a continuación:

Salarios del personal (C\$ / mes):

Puesto	Salario/mes (C\$/mes)
Agente de telemarketing	4,000.00
Responsable de ventas y mercadotecnia	6,000.00

Para el cálculo de las prestaciones laborales de los trabajadores se utiliza lo establecido en el *Código Del Trabajo De La República de Nicaragua*. Para el cálculo del pago de vacaciones al mes se utiliza el factor mensual de las vacaciones proporcionales que es 2.5, además para normalizar el cálculo de las prestaciones laborales por mes está establecido como coeficiente oficial el siguiente: 365 días / 12 meses = 30.4167 días por mes, por tanto el monto por vacaciones se obtiene de la siguiente manera: salario mensual / 30.4167 * 2.5.

Para el cálculo del décimo tercer mes se usan los mismos factores y se sigue el mismo procedimiento explicado para las vacaciones proporcionales, a continuación se presentan los cálculos obtenidos en concepto de pago de prestaciones laborales de los trabajadores:

Prestaciones Laborales de los Trabajadores (C\$ / mes):

Prestaciones laborales (C\$/mes)				
Puesto	Salario/mes	Vacaciones	Treceavo mes	Salario con prestaciones (C\$/mes)
Responsable de ventas y mercadotecnia	6,000.00	493.15	493.15	6,986.30
Telemarketing	4,000.00	328.77	328.77	4,657.53
Total mes (C\$/mes)				11,643.83

El desembolso que realiza la empresa por trabajador incluye el INSS Patronal que es del 15% y el pago de INATEC que es del 2%, sobre éstos no se tiene que pagar del décimo tercer mes, los salarios con prestaciones fueron calculados en la tabla anterior, el pago del décimo tercer mes esta exento del INSS patronal y de INATEC.

Desembolso de la empresa al mes en concepto de salarios (C\$ / mes):

Costo de la empresa en concepto de salarios al mes.				
Puesto	Salario con prestaciones	INSS patronal	INATEC 2%	Desembolso de la empresa
Responsable de ventas y mercadotecnia	6,986.30	973.97	129.86	8,090.14
Telemercadeo	4,657.53	649.32	86.58	5,393.42
Total C\$/mes				13,483.56

Para calcular lo que paga la empresa al año se multiplica el desembolso de la empresa mensual de la tabla anterior por 12 y luego se multiplica por el número de empleados por puesto:

Desembolso anual de la empresa en concepto de Salarios y prestaciones laborales anual (C\$ / año):

Desembolso de la empresa anual			
Puesto	Num. De empleados	Desembolso anual	Total
Responsable de ventas y mercadotecnia	1	97,081.63	97,081.63
Telemercadeo	1	64,721.09	64,721.09
Total anual (C\$/año)			161,802.72

ANEXO 8. PROFORMAS

COTIZACIONES