



Universidad de Guayaquil

**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**

**“Propuesta de Mejora en la Gestión Administrativa  
aplicados a Catálogos de Vestimenta”**

**Mancilla Franco Desiree Pamela**

**Farías Chávez Catherin Paola**

**Tutor: Lorenzo Martínez Coello, MAE**

**Guayaquil, Enero, 2018**



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Propuesta de Mejora en la Gestión Administrativa aplicados a Catálogos de Vestimenta		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Farías Chávez Catherin Paola Mancilla Franco Desiree Pamela		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Lorenzo Martínez Coello		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad De Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Facultad De Ciencias Administrativa		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Ingeniería Comercial		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Tercer Nivel		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>		<b>No. DE PÁGINAS:</b>	
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Desarrollo Sostenible		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	NIVI Ecuador, Venta por Catálogo, Venta de Ropa		
<p><b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (150-250 palabras): El presente trabajo de titulación tiene como objetivo establecer estrategias que mejoren los procesos administrativos y comerciales en las compañías de venta de catálogos a través del estudio de caso de la compañía TRIYIT S.A. quien distribuye la marca NIVI en el Ecuador. Para determinar las causas del deterioro en la gestión administrativa y comercial de la compañía en el periodo 2012 – 2016 se analizó el desempeño financiero de varias compañías referenciales del sector. La evaluación se complementó con la investigación documental de estudio del mercado y el análisis del entorno que incluye el ambiente económico del desempeño mediante estrategias administrativas, operativas y comerciales.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b> Mancilla Franco Desiree Pamela Farías Chávez Paola Catherin	<b>Teléfono:</b> 0980829813 0982321226	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:desiree_pame@hotmail.com">desiree_pame@hotmail.com</a> <a href="mailto:catherin_0105_pao@hotmail.com">catherin_0105_pao@hotmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre: Abg. Elizabeth Coronel</b> <b>Teléfono: 2-690388 – (593) 04596830</b> <b>E-mail: <a href="mailto:fca.secretariageneral@ug.edu.ec">fca.secretariageneral@ug.edu.ec</a></b>		

## CERTIFICADO PORCENTAJE DE SIMILITUD

Habiendo sido **nombrado Lorenzo Martínez Coello**, tutor del trabajo de titulación certifico que el presente trabajo de titulación ha sido elaborado por **Farías Chávez Catherin Paola**, con C.I.0930435441 y **Mancilla Franco Desiree Pamela**, con C.I.:0919169144, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de ingenieros comerciales.

Se informa que el trabajo de titulación: **“Propuesta de Mejora en la Gestión Administrativa aplicados a Catálogos de Vestimenta”**, ha sido orientado durante todo el periodo de ejecución en el programa antiplagio (Urkund) quedando el 2% de coincidencia.

The screenshot displays the Urkund interface. On the left, document details are shown: Document: [Martinez Coello Farias Mancilla.docx \(D35170919\)](#), Submitted: 2018-01-30 21:25 (-05:00), Submitted by: catherin0105pao@gmail.com, Receiver: jahaira.bunayca.ug@analysis.urkund.com, Message: TESIS FARIAS - MANCILLA [Show full message](#). A summary states: 2% of this approx. 34 pages long document consists of text present in 2 sources.

The right pane shows a table of sources:

Rank	Path/Filename	Similarity
1	<a href="#">TESIS FINAL TUQUINGA OÑATE (4 FEB 2017) PARA IMPRIMIR.pdf</a>	100%
2	PLAN DE MARKETING RELACIONAL PARA LAS COMPRADORAS Y VENDEDORAS DE LA EMPRESA...	87%
3	A, la cual expende mediante venta por catálogo, prendas de vestir para hombres, mujeres y ni...	87%
4	Para efectos de la presente investigación, se hará un muestreo al grupo de 185 líderes	88%
5	que integran la red de ventas directa de la empresa NIMRI S.A., motivo por el cual se aplicará una	88%

Below the table, a snippet of text is visible: "óptimo nivel de abastecimiento, mediante procesos de innovación y de mejora continua, que se soportan en un personal competente y adaptable al cambio. Organigrama actual de la empresa. Figura 77. Organigrama TRIVIT La empresa se estructura en varias gerencias: Financiera, Operativa Administrativa, Comercial, Mercadeo, Planeación y producción."

<https://secure.urkund.com/view/34617023-430905-296551#BcE7CoAwEAXAu2z9kH0bNr+riEUIKilMk1K8uzOvPEvqTgUD6GACMwmysHhAlrjnuEZvs59SdVOqxlBSTvRS6LTvBw==>

**Lorenzo Martínez Coello**

Master en Administración y Dirección de Empresas

CI: 0903744753

lorenzo.martinezco@ug.edu.ec

Guayaquil, 02 de Febrero del 2018

**ING. SOFIA LOVATO TORRES, MGS**  
**DIRECTOR DE CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**  
**Ciudad. -**

De mis consideraciones:

Envío a Ud. el Informe correspondiente a la tutoría realizada al Trabajo de Titulación **“Propuesta de Mejora en la Gestión Administrativa aplicados a Catálogos de Vestimenta”** del (los) estudiante (s) **Farías Chávez Catherin Paola** y **Mancilla Franco Desiree Pamela**, indicando ha (n) cumplido con todos los parámetros establecidos en la normativa vigente:

- El trabajo es el resultado de una investigación.
- El estudiante demuestra conocimiento profesional integral.
- El trabajo presenta una propuesta en el área de conocimiento.
- El nivel de argumentación es coherente con el campo de conocimiento.

Adicionalmente, se adjunta el certificado de porcentaje de similitud y la valoración del trabajo de titulación con la respectiva calificación.

Dando por concluida esta tutoría de trabajo de titulación, **CERTIFICO**, para los fines pertinentes, que el (los) estudiante (s) está (n) apto (s) para continuar con el proceso de revisión final.

Atentamente,

**Lorenzo Martínez Coello**  
Master en Administración y Dirección de Empresas  
CI: 0903744753  
lorenzo.martinezco@ug.edu.ec

## LICENCIA GRATUITA INTRANSFERIBLE Y NO EXCLUSIVA PARA EL USO NO COMERCIAL DE LA OBRA CON FINES NO ACADÉMICOS

Nosotros, **Mancilla Franco Desiree Pamela**, con C.I.:0919169144 , y **Farías Chávez Catherin Paola**, con C.I.:0930435441, certificamos que los contenidos desarrollados en este trabajo de titulación, cuyo título es “**Propuesta de Mejora en la Gestión Administrativa aplicados a Catálogos de Vestimenta**” son de nuestra absoluta propiedad y responsabilidad y según el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN\*, autorizamos el uso de una licencia gratuita intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la presente obra con fines no académicos, en favor de la Universidad de Guayaquil, para que haga uso del mismo, como fuera pertinente

---

**Farías Chávez Catherin Paola**

C.I.No. 0930435441

---

**Mancilla Franco Desiree Pamela**

C.I. No. 0919169144

*\*CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN (Registro Oficial n. 899 - Dic./2016) Artículo 114.- De los titulares de derechos de obras creadas en las instituciones de educación superior y centros educativos.- En el caso de las obras creadas en centros educativos, universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y los conservatorios superiores, e institutos públicos de investigación como resultado*

## DEDICATORIAS

*Dedico este trabajo a Dios, a mis seres amados que están en el cielo mi madre Margarita Isabel Chávez Torres, a mi abuela Isabel Chávez López que inculcaron en mi la base de responsabilidad, deseos de superación y guía en cada paso que he dado, a mi padre, a mis hermanos Fernanda Isabel Farías Chávez y Necker Alberto Farías, a mi tía Martha Chávez que han sido guía, dedicación, ejemplo y empuje en este proceso de titulación.*

**Farías Chávez Catherin Paola**

*Dedico este trabajo a Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo  
cada día más.*

**Mancilla Franco Desiree Pamela**

## AGRADECIMIENTOS

*Mi agradecimiento a Dios por la vida, por el esfuerzo, por la sabiduría, inteligencia puesta en mi para terminar mi proceso universitario y ser una profesional junto a mi amiga Desiree Pamela Mancilla Franco, a mis padres, a mi abuela, a mis hermanos y a mis tías por los valores y principios que me permitieron seguir en este camino de crecimiento como persona y ser humano.*

**Farías Chávez Catherin Paola**

*Mi agradecimiento principalmente a Dios porque si no fuera por él y su bendición no estuviera aquí hoy en día, el mi pilar más importante para cumplir mis metas, la base principal en mi vida.*

*A mis padres Oswaldo Mancilla y Marlene Franco por todo el esfuerzo que me han brindado durante estos años para que todos sus hijos seamos profesionales y cumpliéramos nuestras metas, viviré eternamente agradecida por su paciencia, comprensión y principalmente el amor incondicional y puro que me han manifestado siempre, nadie como ustedes.*

*A mi enamorado por ser mi apoyo incondicional y no dejar que me rinda nunca.*

*A mi tutor por su ayuda brindada durante este tiempo para mi proyecto de titulación.*

*Y por último a mi compañera de tesis Catherin Paola Farías Chávez que ha sido siempre mi amiga y apoyo durante mi carrera universitaria y nuestro trabajo de titulación.*

**Mancilla Franco Desiree Pamela**

## Tabla de Contenido

<i>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</i> .....	<i>i</i>
<i>CERTIFICADO PORCENTAJE DE SIMILITUD</i> .....	<i>ii</i>
<i>DEDICATORIAS</i> .....	<i>v</i>
<i>AGRADECIMIENTOS</i> .....	<i>vi</i>
<i>Tabla de Contenido</i> .....	<i>vii</i>
<i>Índice de Figuras</i> .....	<i>x</i>
<i>Índice de Tablas</i> .....	<i>xii</i>
<i>RESUMEN</i> .....	<i>xiv</i>
<i>ABSTRACT</i> .....	<i>xv</i>
<i>INTRODUCCIÓN</i> .....	<i>1</i>
<i>CAPITULO I</i> .....	<i>4</i>
<i>El Problema</i> .....	<i>4</i>
<i>Planteamiento del problema.</i> .....	<i>4</i>
<i>Formulación del problema.</i> .....	<i>7</i>
<i>Sistematización del problema.</i> .....	<i>10</i>
<i>Objetivos de la investigación.</i> .....	<i>10</i>
<i>Objetivo general.</i> .....	<i>10</i>
<i>Objetivos específicos.</i> .....	<i>10</i>
<i>Preguntas científicas.</i> .....	<i>11</i>
<i>Delimitación de la investigación.</i> .....	<i>11</i>
<i>Justificación y pertinencia de lo que se investiga.</i> .....	<i>12</i>
<i>CAPITULO II</i> .....	<i>14</i>
<i>Marco Teórico Y Referencial</i> .....	<i>14</i>
<i>Antecedentes del problema que se investiga</i> .....	<i>14</i>
<i>Análisis del Sector Textil.</i> .....	<i>14</i>
<i>Venta Directa</i> .....	<i>15</i>
<i>Marco Teórico</i> .....	<i>16</i>
<i>Venta por catálogo</i> .....	<i>16</i>
<i>Gestión Administrativa</i> .....	<i>18</i>
<i>Estrategia.</i> .....	<i>20</i>
<i>Planificación.</i> .....	<i>21</i>
<i>Investigación de mercado.</i> .....	<i>22</i>
<i>Análisis Financiero</i> .....	<i>23</i>
<i>Marco Conceptual</i> .....	<i>25</i>
<i>Marco Contextual</i> .....	<i>26</i>

<i>Casos referenciales</i> .....	26
<i>Historia de TRIYIT S.A.</i> .....	28
<i>Servicios</i> .....	30
<i>Situación actual de la empresa</i> .....	31
<i>Accionista</i> .....	31
<i>Misión, Visión y Principios Corporativos</i> .....	31
<i>Organigrama actual de la empresa</i> .....	35
<i>Número de Empleados</i> .....	37
<i>Competencias Laborales</i> .....	38
<i>Análisis F.O.D.A.</i> .....	38
<i>Marco Legal</i> .....	40
<b>CAPITULO III</b> .....	43
<i>Aspectos Metodológicos</i> .....	43
<i>Marco Metodológico</i> .....	43
<i>Enfoque Mixto</i> .....	43
<i>Métodos</i> .....	44
<i>Diagnóstico del estado actual de la problemática</i> .....	45
<i>Análisis de la Competencia</i> .....	45
<i>Mistika</i> .....	46
<i>Babalú</i> .....	46
<i>Mi Ángel</i> .....	47
<i>JSN</i> .....	48
<i>Análisis de la Estrategia de Marketing</i> .....	48
<i>Medición del desempeño organizacional</i> .....	51
<i>Análisis de las ventas</i> .....	52
<i>Análisis del costo de venta</i> .....	53
<i>Análisis de los gastos totales</i> .....	55
<i>Análisis de Utilidad Neta</i> .....	58
<i>Análisis Financiero de TRIYIT S.A.</i> .....	60
<i>Análisis de las Ventas</i> .....	60
<i>Análisis del Costo de Ventas</i> .....	61
<i>Análisis de los Gastos de Ventas</i> .....	62
<i>Análisis de los Gastos Administrativos</i> .....	63
<i>Análisis de Utilidad Neta</i> .....	64
<i>Análisis de Liquidez</i> .....	65
<i>Análisis de Inventarios</i> .....	66
<i>Análisis de Cuentas por cobrar</i> .....	67

<i>Rendimiento sobre los activos (ROA)</i> .....	68
<i>Rendimiento sobre capital (ROE)</i> .....	69
<i>Desempeño financiero de la empresa TRIYIT S.A.</i> .....	71
<i>Resultado de la entrevista</i> .....	71
<i>Técnicas para la recolección de datos</i> .....	72
<i>Población y muestra</i> .....	72
<i>Resultado de la encuesta a líderes y directores</i> .....	74
<i>Conclusiones del estudio de campo</i> .....	82
<b>CAPITULO IV</b> .....	83
<i>Propuesta</i> .....	83
<i>Justificación de la propuesta</i> .....	83
<i>Objetivo General de la propuesta.</i> .....	83
<i>Objetivos Específicos de la propuesta.</i> .....	83
<i>Descripción de la propuesta.</i> .....	83
<b>1. Estrategias Administrativas</b> .....	84
<i>Asesoría Gerencial</i> .....	84
<i>Creación de la Misión y Visión de TRIYIT S.A.</i> .....	84
<i>Actualización de los proveedores</i> .....	85
<i>Descentralización de la toma de decisiones</i> .....	85
<i>Estructura organizacional</i> .....	85
<b>2. Estrategias Operativas</b> .....	90
<i>Contratación de una diseñadora de modas</i> .....	90
<i>Redefinir las tallas de las prendas.</i> .....	91
<b>3. Estrategias Comerciales</b> .....	91
<i>Reestructuración del departamento comercial.</i> .....	91
<i>Capacitar a las fuerzas de ventas</i> .....	93
<i>Renovar la estrategia de promoción de los productos</i> .....	93
<i>Costos y beneficios de la propuesta</i> .....	95
<i>Conclusiones</i> .....	97
<i>Recomendaciones</i> .....	98
<i>Referencias</i> .....	99
<b>APÉNDICES</b> .....	105

## Índice de Figuras

<i>Figura 1. Árbol del problema</i> .....	7
<i>Figura 2. Oficinas y Planta</i> .....	12
<i>Figura 3. Oficinas y Planta</i> .....	12
<i>Figura 4. Comisión por ventas JSN</i> .....	18
<i>Figura 5. Fundador NIVI GLOBAL</i> .....	29
<i>Figura 6. Lanzamiento PISAME Perú</i> .....	29
<i>Figura 7. Organigrama TRIYIT</i> .....	35
<i>Figura 8. Departamento Operativo Administrativo</i> .....	36
<i>Figura 9. Departamento de Producción</i> .....	36
<i>Figura 10. Departamento Comercial</i> .....	37
<i>Figura 11. Competencia</i> .....	45
<i>Figura 12. Preferencia de compra mediante medios digitales</i> .....	49
<i>Figura 13. Preferencia de la marca en Machala</i> .....	49
<i>Figura 14. Medio de conocimiento de la marca</i> .....	50
<i>Figura 15. Ventas del mercado (US\$)</i> .....	53
<i>Figura 16. Costo de Ventas del mercado (\$)</i> .....	55
<i>Figura 17. Gastos Totales</i> .....	57
<i>Figura 18. Utilidad neta (%)</i> .....	59
<i>Figura 19. Ventas TRIYIT S.A. (\$)</i> .....	61
<i>Figura 20. Costos de ventas</i> .....	62
<i>Figura 21. Variación de Gastos de ventas</i> .....	63
<i>Figura 22. Gastos Administrativos</i> .....	64
<i>Figura 23. Utilidad Neta, TRIYIT S.A.</i> .....	65
<i>Figura 24. Índice de liquidez, TRIYIT S.A.</i> .....	66

<i>Figura 25. Días promedio de inventario, TRIYIT S.A.</i> .....	67
<i>Figura 26. Días promedio de cuentas por cobrar</i> .....	68
<i>Figura 27. Rendimiento sobre Activos, TRIYIT S.A.</i> .....	69
<i>Figura 28. Rendimiento sobre Capital, TRIYIT S.A.</i> .....	70
<i>Figura 29. Género de los encuestados</i> .....	74
<i>Figura 30. Años de relación comercial</i> .....	75
<i>Figura 31. Satisfacción con la empresa</i> .....	76
<i>Figura 32. Satisfacción con el producto</i> .....	77
<i>Figura 33. Factor de permanencia en la empresa</i> .....	78
<i>Figura 34. Problemas en las compras</i> .....	79
<i>Figura 35. Factor de Importancia</i> .....	80
<i>Figura 36. Disposición a abandonar la empresa</i> .....	81
<i>Figura 37. Organigrama propuesto</i> .....	89

## Índice de Tablas

<i>Tabla 1 Ventas del Sector de Venta Directa.....</i>	<i>16</i>
<i>Tabla 2 Comisión por ventas JSN.....</i>	<i>18</i>
<i>Tabla 3 Número de empleados.....</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 4 Análisis Interno.....</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 5 Análisis Externo.....</i>	<i>40</i>
<i>Tabla 6 Análisis de las Ventas del Mercado (\$).....</i>	<i>52</i>
<i>Tabla 7 Análisis de costo de ventas.....</i>	<i>54</i>
<i>Tabla 8 Análisis de gastos totales (\$).....</i>	<i>56</i>
<i>Tabla 9 Utilidad Neta .....</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 10 Variación de las ventas, TRIYIT S.A.....</i>	<i>60</i>
<i>Tabla 11 Costo de ventas, TRIYIT S.A.....</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 12 Gasto de ventas, TRIYIT S.A. ....</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 13 Gastos administrativos, TRIYIT S.A.....</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 14 Utilidad Neta, TRIYIT S.A.....</i>	<i>64</i>
<i>Tabla 15 Indicadores de Liquidez, TRIYIT S.A. ....</i>	<i>66</i>
<i>Tabla 16 Indicadores de Inventario, TRIYIT S.A.....</i>	<i>67</i>
<i>Tabla 17 Indicadores de Cuentas por Cobrar, TRIYIT S.A.....</i>	<i>68</i>
<i>Tabla 18 Rendimiento sobre activos, TRIYIT S.A. ....</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 19 Rendimiento sobre el capital, TRIYIT S.A.....</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 20 Razones Financieras, TRIYIT S.A.....</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 21 Género de los encuestados .....</i>	<i>74</i>
<i>Tabla 22 Años de relación comercial.....</i>	<i>75</i>
<i>Tabla 23 Satisfacción con la empresa .....</i>	<i>76</i>
<i>Tabla 24 Satisfacción con el producto.....</i>	<i>77</i>

<i>Tabla 25 Factor de permanencia en la empresa.....</i>	<i>78</i>
<i>Tabla 26 Problemas en las compras.....</i>	<i>79</i>
<i>Tabla 27 Factor de importancia .....</i>	<i>80</i>
<i>Tabla 28 Disposición a abandonar la empresa .....</i>	<i>81</i>
<i>Tabla 29 Gastos de la propuesta \$ .....</i>	<i>95</i>

## **“Propuesta de Mejora en la Gestión Administrativa aplicados a Catálogos de Vestimenta”**

**Autores:** Farías Chávez Catherin Paola  
Mancilla Franco Desiree Pamela

**Tutor:** Lorenzo Martínez Coello, MAE

### **RESUMEN**

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo establecer estrategias que mejoren los procesos administrativos y comerciales en las compañías de venta de catálogos a través del estudio de caso de la compañía TRIYIT S.A. quien distribuye la marca NIVI en el Ecuador. Para determinar las causas del deterioro en la gestión administrativa y comercial de la compañía en el periodo 2012 – 2016 se analizó el desempeño financiero de varias compañías referenciales del sector. La evaluación se complementó con la investigación documental de estudio del mercado y el análisis del entorno que incluye el ambiente económico. Se utilizó el método inductivo y deductivo, aplicando un estudio de tipo exploratorio y descriptivo que incluye la aplicación de una encuesta de 76 líderes y 238 directores activos que integran la red de ventas directa de la empresa TRIYIT S.A. Las deficiencias se relacionan debido su costo de bienes producidos alto, disminución de las ventas, debido a problemas de calidad, poca aceptación del diseño de los productos, concentración de poder en la casa matriz y una estrategia comercial debilitada. La propuesta se basa en un plan de mejoramiento del desempeño mediante estrategias administrativas, operativas y comerciales.

**Palabras claves:** NIVI Ecuador, Venta por Catálogo, Venta de Ropa

## **“Propuesta de Mejora en la Gestión Administrativa aplicados a Catálogos de Vestimenta”**

**Autores:** Farías Chávez Catherin Paola  
Mancilla Franco Desiree Pamela

**Tutor:** Lorenzo Martínez Coello, MAE

### **ABSTRACT**

The aim of this paper is to establish strategies that improve the administrative and commercial processes in the catalogs sales companies through the case study of the company TRIYIT S.A. who distributes the NIVI brand in Ecuador. In order to determine the causes of the deterioration in the administrative and commercial management of the company in the period 2012 – 2016, the financial performance of several referential companies in the sector was analyzed. The evaluation was complemented by the documentary Research of market study and the analysis of the environment that includes the economic environment. The inductive and deductive method was used, applying a study of exploratory and descriptive type that includes the application of a survey of 76 leaders and 238 active directors that integrate the direct sales network of the company TRIYIT S.A. The deficiencies are related due to their cost of high produced goods, decreased sales, due to quality problems, little acceptance of product design, concentration of power in the parent company and a weakened business strategy. The proposal is based on a performance improvement plan through administrative, operational and commercial strategies.

**Keywords:** NIVI Ecuador, catalog sales, clothing sales

## INTRODUCCIÓN

En la última década, el entorno de las empresas presenta constantes retos debido a los cambios económicos, políticos y sociales de la región. La interacción de la organización y su entorno es constante y dinámica, como consecuencia, el desempeño de la organización está influenciado por factores externos, tales como: culturales, tecnológicos, educacionales, políticos, legales, sociales y económicos que afectan tanto al entorno inmediato, como a la región donde se desenvuelve y al mercado objetivo a quien ofrece sus productos y servicios. “El éxito organizacional dependerá de la flexibilidad, adaptabilidad del sistema, y de su capacidad de activación y movilización de recursos para responder oportuna, equilibrada y factiblemente a las nuevas necesidades sociales surgidas por las cambiantes condiciones ambientales” (Vega, 2006).

Estas circunstancias han derivado en altos estándares de calidad, facilidades comerciales a nivel internacional, expansión de los negocios, exigencias de una planificación estratégica con controles eficientes e inclusive cambios rápidos en la tecnología de información y comunicación. En consecuencia, el mercado y las estrategias de negocio cada día son más competitivas.

El éxito empresarial no depende solo de un buen liderazgo de mercado, sino también de una buena comunicación integral dentro de la organización, que proporcionen coherencia e integración entre el objetivo y el plan de marcha garantizando aumentar el posicionamiento de marca, convirtiéndonos en un conglomerado competitivo en entornos digitales exigentes (Roque, 2017, pág. 6).

Ante un ambiente complejo, la práctica de una planificación estratégica adquiere vital importancia para la supervivencia de las organizaciones. Para la consecución del éxito organizacional es necesario la adopción de estrategias que permitan la

flexibilidad sin desviarse los lineamientos corporativos y desarrollar capacidad de adaptación ante los requerimientos del mercado objetivo y cambios del entorno. Las organizaciones se desarrollan mediante un proceso continuo y participativo que deben incorporar en sus decisiones todos los niveles, logrando en el conocimiento, el aprendizaje, y el crecimiento individual y corporativo. Este sistema permite responder y reaccionar con oportunidad a las necesidades y a los cambios situacionales cada vez más complejos.

La planeación estratégica cumple un rol muy importante para desarrollar procesos formales y mejorar el desempeño organizacional en las pequeñas y medianas empresas (pymes). Se ha considerado la implementación de la planeación estratégica como factor de influencia en el desempeño, un proceso indispensable para la dirección de una empresa, una herramienta para regular la toma de decisiones y determinar una visión de largo plazo (*López, 2005*).

Nuevas formas de comercializar productos y servicios han proporcionado a los consumidores acceso a cantidades enormes de información. Muchas empresas decidieron dedicarse a la Venta por Catálogo que constituye un canal de distribución y comercialización de productos. El presente estudio analizará los factores relacionados a la gestión administrativa y comercial de la empresa TRIYIT S.A. su actividad comercial es la venta al por mayor y menor de prendas de vestir y calzado para hombre y mujer. El objetivo es determinar alternativas de mejora que sirva para optimizar los recursos de la organización y lograr las metas a mediano y largo plazo.

**Breve explicación de la estructura del trabajo de titulación.**

En el **Capítulo I**, identifica los antecedentes de la investigación, establece la problemática y los objetivos.

En el **Capítulo II**, contiene las bases teóricas, marco legal y referencia que permite realizar el análisis del caso de estudio e identificar las oportunidades de mejora.

En el **capítulo III**, presenta el análisis e interpretación de los resultados, producto de la metodología empleada. Se determina las características de la operación y funcionamiento del objeto en estudio, así como las debilidades que presenta.

En el **capítulo IV**, se expone la propuesta estrategias para mejorar la gestión administrativa, mediante la reestructuración de funciones para mantener una operación sistematizada y efectiva.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones.

## CAPITULO I

### El Problema

#### **Planteamiento del problema.**

Las empresas nacionales presentan un reto ante el dinamismo del comercio mundial y la especialización productiva de los mercados que promueven la incursión de inversionistas extranjeros, acceso a tecnología y medios digitales que facilitan las estrategias de mercadeo y de reconocimiento de la marca. En consecuencia, la prestación de servicios, atención al cliente y distribución logística deben ser gestionados de manera eficaz y eficiente (CEPAL, 2016).

Se requieren estrategias que mantengan la excelencia de los procesos y evaluación del nivel de calidad, medición del nivel de confianza de los clientes y reconocimiento de la marca representada. Los mecanismos que se establezcan deben generar beneficios medibles en términos de resultados planificados y evaluar los factores cuantitativos y cualitativos que influyen en la ejecución de estrategias y cumplimiento de objetivos (Peresson, 2007).

El problema de investigación se enfoca en la disminución de las ventas de la empresa TRIYIT S.A., causada por deficiencias en la gestión administrativa y comercial impidiendo la recuperación del posicionamiento del año 2012 en el mercado de venta de ropa por catálogo. La gestión administrativa y comercial debe orientarse hacia un análisis correcto de la información de consumidores, y competidores para obtener una ventaja de competitividad. Las estrategias de producción y de venta son la base de desempeño del personal y resultados económicos de la empresa. Decisiones erradas ocasionan la pérdida de competitividad.

TRIYIT S.A. es una empresa que forma parte del grupo familiar NIVI Global, de origen colombiano, el cual mantiene presencia comercial a nivel nacional e internacional en Perú, Ecuador y Colombia. En Ecuador, comenzó sus actividades comerciales en el año 2002 con la razón social de TRIYIT S.A. con la venta de ropa y calzado por catálogo, que se comercializa con la marca comercial NIVI y PISAME. Debido al buen diseño y calidad de productos logró el posicionamiento rápido en el mercado, que permitió ampliar sus operaciones y producir las prendas de vestir en Ecuador con materia prima colombiana. La empresa fue considerada como una comercializadora de productos de vanguardia de las tendencias de la moda, se ha manejado con catálogos atractivos y modelos de alta costura (*Mendoza, 2014*).

Actualmente, TRIYIT S.A. atraviesa una situación comercial crítica, manteniendo una disminución en las ventas por 4 periodos fiscales consecutivos. Los resultados económicos antes de impuestos e interés en el año 2016 representaron una pérdida del 17%. Entre los factores que llevaron a esta situación, son las deficiencias de las actividades administrativas y de la concentración de las decisiones en el fundador de la Corporación quien se encuentra en Colombia. Las políticas actuales establecen la toma de decisiones comerciales en la matriz, limitando la productividad y la optimización de procesos en Ecuador, lo cual se refleja en las pérdidas económicas por varios años.

Las empresas familiares presentan un reto para ajustar la interacción empresa-familia que les permitan aprovechar los cambios tecnológicos y de gestión para asegurar su continuidad, desarrollo y conversión en multinacionales.

En el caso de las Pymes familiares una característica típica es la concentración, en el empresario fundador, de las decisiones y de la información clave del negocio. El dirigir sin consultar con nadie, ha acostumbrado al empresario tomar

decisiones incuestionables, a no evaluar su gestión y a no permitir intromisión alguna en el manejo de la empresa (*Romero, 2006*).

**Formulación del problema.**

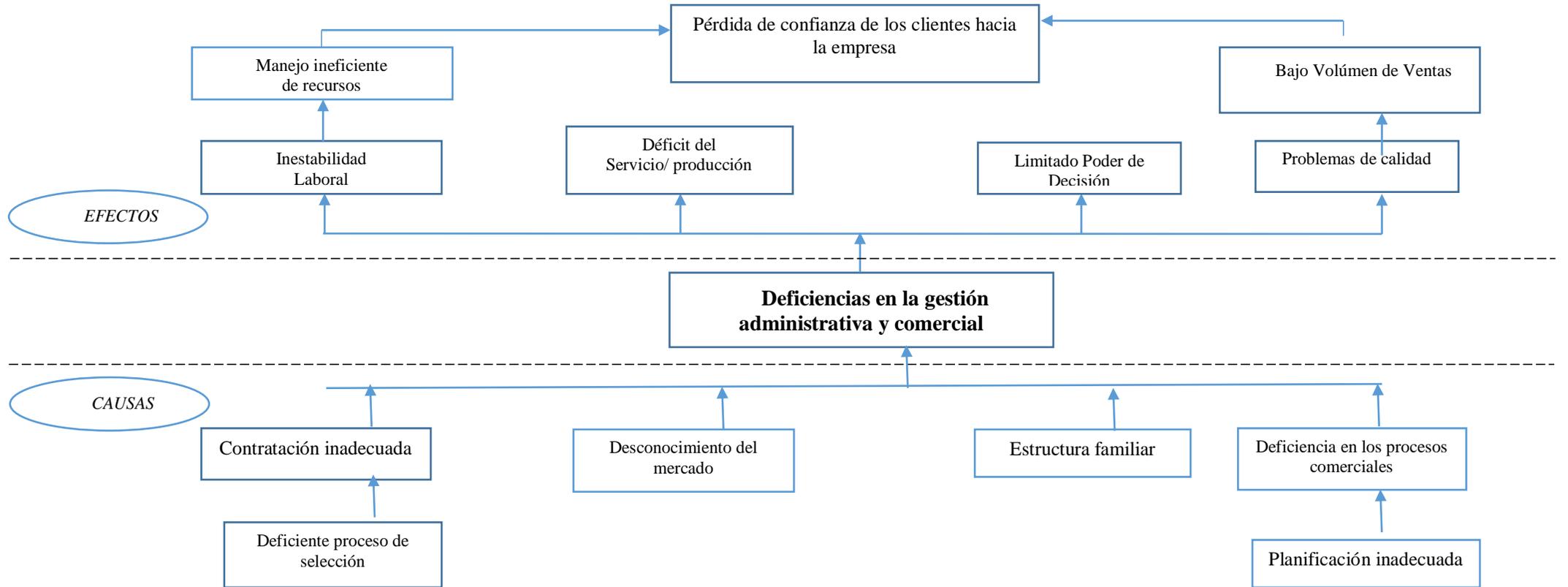


Figura 1. Árbol del problema Tomado de TRIYIT S.A.

**Problema:** Deficiencias en la gestión administrativa

**Causas:**

- **Contratación inadecuada.** - El proceso de selección se realiza en base a referencias familiares o amistades, sin la aplicación de mecanismos que incluyan un análisis de un perfil adecuado del cumplimiento de las competencias requeridas. En algunos casos los candidatos son familiares que provienen de Colombia.
- **Desconocimiento del mercado.** - Las nuevas incorporaciones de funcionarios corresponden a jóvenes con poca experiencia y desconocimiento del entorno ecuatoriano. Los asesores son ejecutivos de las oficinas de Perú y Colombia, quienes toman las decisiones en base a los resultados económicos sin analizar el comportamiento, cultura y mercado local.
- **Estructura familiar.** - Las funciones administrativas y gerenciales las desempeñan la segunda generación familiar (hijos y sobrinos). La matriz en Colombia es dirigida por la cabeza familiar. En Ecuador, la representación legal y administración está a cargo del sobrino. Las posiciones de gerencia de mercadeo, coordinador de compras y jefe de sistemas han sido designados por lazos de amistad.
- **Deficiencia en los procesos comerciales.** -
- Las propuestas de diseños locales no son aceptadas por los funcionarios corporativos debido a centralización de la toma de decisiones y se comercializa los productos establecidos por la casa matriz.

- Los catálogos son diseñados en Colombia, con modelos colombianos que difieren en la contextura corporal del mercado ecuatoriano ocasionando discrepancias en las tallas.
- Los inventarios existentes no abastecen la demanda en el mes que dura de cada campaña.
- Errores en los despachos de las tallas, modelos y colores ocasionan devoluciones e inconformidad en los clientes.

#### **Efectos:**

- **Inestabilidad laboral. -**
  - Los cambios en los mandos medios se realizan basados a la antigüedad en la empresa y a la confianza del representante legal.
  - Se realizan promociones internas sin tener una capacitación previa ni una evaluación del cumplimiento de las nuevas competencias requeridas.
  - Los directores y líderes comerciales al obtener bajos ingresos por falta de productos atractivos renuncian y van a la competencia con su cartera de clientes.
- **Déficit del servicio. -**
  - Existen productos con diseños no acorde a la temporada o moda vigente en Ecuador.
  - Otros productos son devueltos por fallas de producción.
  - La demanda insatisfecha genera reprogramación de inventarios, los cuales se desfasan en el tiempo de vigencia de las campañas y generan un exceso de stock de productos almacenados.

- El inventario es vendido posteriormente con descuento, inclusive por debajo del costo.
- Se promocionan los modelos repetitivos en varios catálogos por disminuir los productos reprogramados, lo cual es percibido por los clientes como falta de innovación.
- **Limitado poder de decisión.** -
  - Los mandos corporativos son funcionarios de las oficinas en Colombia y Perú, quienes definen las políticas y establecen los modelos a ser comercializados. El representante local ejecuta las decisiones aprobadas sin participación en éstas.
- **Bajo Volumen de ventas.** -
  - No se cumplen los presupuestos de ventas.
  - Incrementos en costos de producción y gastos administrativos.
  - Pérdidas en varios ejercicios económicos.

### ***Sistematización del problema.***

¿Qué es lo que ha causado el deterioro económico y financiero de TRIYIT en el periodo 2012 - 2016?

### ***Objetivos de la investigación.***

#### **Objetivo general.**

- Determinar las causas del deterioro en la gestión administrativa y comercial de TRIYIT en el periodo 2012 – 2016.

#### **Objetivos específicos.**

- Elaborar el marco teórico metodológico que permita evaluar la problemática investigada

- Diagnosticar la situación administrativa y comercial de la empresa para determinar las oportunidades de mejoras y deficiencias existentes.
- Establecer estrategias que mejoren los procesos administrativos y comerciales en la compañía de venta de catálogos de vestimenta.

***Preguntas científicas.***

¿Cuáles son las bases teóricas referenciales y principios a emplear en la evaluación de la problemática investigada?

¿Cuál es el estado actual de la administración y ventas de la compañía?

¿Cuáles son las estrategias administrativas, operativas y de mercadeo mejoraran el desempeño de la empresa?

***Delimitación de la investigación.***

Para esta investigación se toma en consideración como caso de estudio a la compañía TRIYIT S.A., Ecuador.

- Campo: Administración.
- Área: Comercial
- Período: Año 2012 - 2016.
- Ubicación: km. 8.5 vía Daule, Cooperativa Juan Montalvo.



Figura 2. Oficinas y Planta

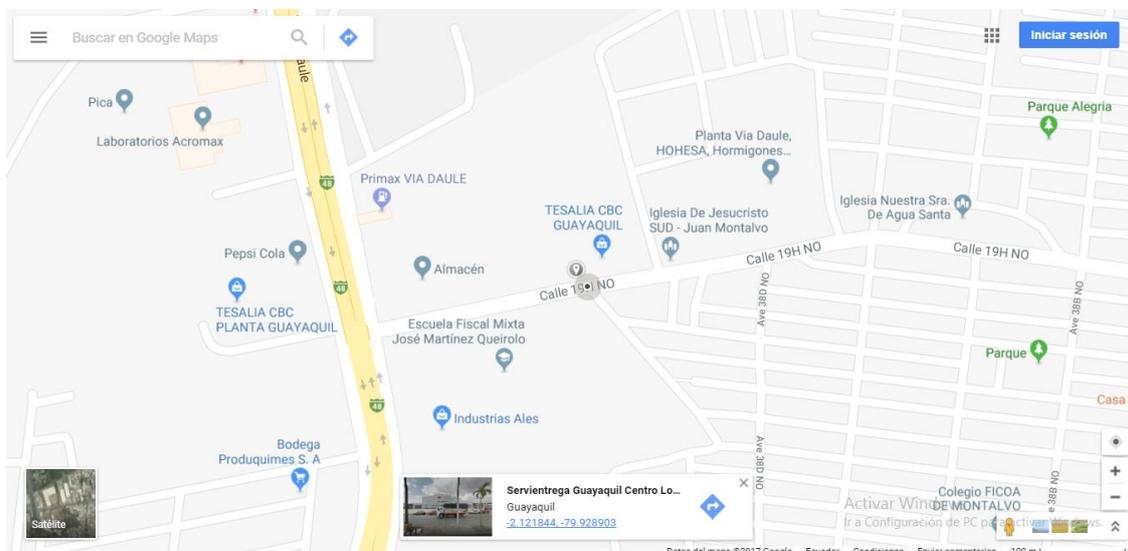


Figura 3. Oficinas y Planta

### **Justificación y pertinencia de lo que se investiga.**

La empresa al aplicar un programa de mejoramiento de los procesos administrativos y comerciales logrará mantener la fidelidad de los clientes, a sus empleados altamente motivados y optimizar los indicadores financieros. Esta investigación incluye un análisis de la gestión comercial y administrativa de la empresa y la evolución de la rentabilidad. La identificación e implementación de nuevas estrategias de desarrollo empresarial y la relación con un entorno dinámico permitirá la flexibilización de la producción, y solucionar el problema que afecta a un

sector y específicamente a la empresa en estudio. El desarrollo eficiente de las empresas permite generar plazas de trabajo, inclusión económica y el mejoramiento de la calidad de vida.

## CAPITULO II

### Marco Teórico Y Referencial

#### **Antecedentes del problema que se investiga**

Las gestiones del gobierno ecuatoriano de reactivación económica, a través del gasto público, han sido limitadas. El empleo formal experimentó una caída significativa, produciendo el incremento del desempleo y la ocupación informal. En este sentido se desarrolló el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, que busca incentivar la actividad empresarial con la finalidad de transformar la matriz productiva y lograr el desarrollo de una sociedad del conocimiento (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2010).

#### ***Análisis del Sector Textil***

En el año 2015 algunas tiendas de moda cerraron en el Ecuador, tales como: Diesel, New Project, Kipling (marca belga de maletas y mochilas), Cueros Vélez, OffCorse (ropa de niños) y Armani Exchange. Según Patricio Alarcón, presidente de la Cámara de Comercio de Quito (CCQ), en el año 2016 importadores de ropa registraron caídas de ventas del 19 y 60%. Se aplicaron restricciones de las importaciones tales como incremento en los aranceles y nuevas regulaciones al etiquetado (*Ramirez, 2016*). A las prendas de vestir importadas se les aplicó una sobretasa arancelaria del 45%, y a los trajes de baño y la ropa interior el 25%.

Los inconvenientes generados por cambios en las etiquetas para las prendas que ocasionaron devoluciones de la mercadería a Colombia, lugar donde se producía la maquila. Esta situación ocasionó incremento en los costos de las prendas que se trasladaron al consumidor, y atrasos en los tiempos de importación llegando fuera de temporada.

De acuerdo a la información publicada del ministro de Industria y Productividad, Santiago León, el sector textil es el segundo de Ecuador que genera más empleo, con 174.125 puestos de trabajo que representan el 21 % de los que produce la industria manufacturera del país. Las ventas fueron de USD 1.313 millones en 2016 y representaron el 5 % del sector manufacturero; generó el 8 % del producto interno bruto (PIB) industrial entre 2007 y 2015 (*Agencia EFE, 2017*).

En Ecuador, más de US\$ 70 millones han invertido las empresas en proyectos de producción nacional en los 2 últimos años. En el 2015, Artexil, una firma colombiana de textiles abrió Acatextil en Ecuador, en Sangolquí (Pichincha), una fábrica que tiene una capacidad instalada de 350 mil metros de textiles al año y se ha utilizado el 50%. Esta decisión fue tomada como resultado del cambio de la matriz productiva aplicando las salvaguardias que encarecieron las importaciones colombianas. Otro factor que motivó esta inversión son los incentivos del Código de la Producción, como la reducción del impuesto a la renta y la exoneración del anticipo al impuesto a la renta por cinco años (*Tavra, 2017*).

### ***Venta Directa***

La recesión económica en el Ecuador ha creado un reto en la generación de empleos, lo cual induce a otras fuentes que dinamice la economía, como es el caso de proyectos de emprendimientos a través de la venta directa. Según datos de la Asociación Ecuatoriana de Venta Directa (AEVD), actualmente, en el sector se involucran cerca de 900.000 personas en el país. María Fernanda León, directora ejecutiva de la AEVD, señaló que el 97% de las personas que trabajan con el sistema en Ecuador son mujeres

Hasta hace 10 años atrás, la procedencia extranjera de las prendas que se vendían en el país representaba el 80%, especialmente de Colombia. Actualmente,

el 90% de las prendas textiles que se venden por medio de catálogo son fabricadas en Ecuador. El estudio del impacto socioeconómico del sector en Ecuador muestra una disminución del promedio de crecimiento en los últimos años; del 2001 al 2014 un crecimiento promedio del 7% y del 2015 al 2016 un crecimiento del 1,18%. El análisis de las ventas anuales del año 2014 y 2015, determinaron un decrecimiento con respecto al año anterior del 4,69% y del 1,95%, respectivamente (Córdova, 2017).

Tabla 1

*Ventas del Sector de Venta Directa*

<b>Año</b>	<b>Ventas</b>	<b>Crecimiento</b>
2013	867.262.291	
2014	826.555.416	-4,69%
2015	810.407.195	-1,95%
2016	820.000.000	1,18%

En promedio, entre 2013 y 2016, el crecimiento mundial del sector ha sido del 5,2% en ventas, cerrando el año pasado con \$ 183 billones. Según los datos de la WFDSA (World Federation of Direct Selling), hasta 2016, 107 millones de personas estaban inmersas en negocios de venta directa, con un crecimiento promedio anual de 3,4%. En Ecuador, cerca de 900.000 personas se dedican a esta rama.

### **Marco Teórico**

#### ***Venta por catálogo***

La venta por catálogo usa las herramientas del marketing directo, como: teléfono, internet, correo ordinario o una visita personal de un cliente actual o potencial para la captación de este, la promoción y el envío de los productos (sensAgent, s.f.). Este tipo de venta se aplica a productos que se comercializan

por temporadas o periodos de tiempo definidos (Ramos, 2013).

Cada empresa puede definir la forma en la que realiza las estrategias comerciales de este campo y la dirección en la que esta debe ir de acuerdo con su filosofía empresarial, pero regularmente posee las siguientes características (Ramos, 2013):

- Se maneja una base de datos por zonas, regiones, territorios u otros.
- El vendedor puede obtener descuentos por la compra de productos
- Las campañas de ventas duran periodos cortos
- El personal de ventas es mayoritariamente de sexo femenino.
- Los directores y líderes de ventas pueden ser recompensados con viajes, bonos, electrodomésticos, utensilios del hogar, mercancía, entre otros.

La fuerza comercial se basa en el sistema de ventas multinivel generando ingresos a través de los directores, líderes y empresarias. La relación laboral es a través de un contrato de comisión, de venta directa, que otorga beneficios para el comisionista según el volumen de venta

JSN quien ofrece ropa femenina y masculina posee una tabla de comisiones desde el 5% al 18%. E la Tabla 1 se demuestra el esquema de comisión por ventas de la empresa JSN. En el caso de la compañía TRIYIT la comisión de los Líderes es del 10% y de los Directores del 5%.

Tabla 2

*Comisión por ventas JSN*

<b>Comisión</b>	<b>Desde</b>	<b>Hasta</b>	<b>Rango</b>
5%	300,00	400,00	Líder
10%	500,00	2.499,00	Líder
12,5 %	2.500,00	4.999,00	Director
15%	5.000,00	9.999,00	Director
16%	10.000,00	19.999,00	Director
17%	20.000,00	29.999,00	Director
18%	30.000,00	39.999,00	Director



Figura 4. Comisión por ventas JSN

**Gestión Administrativa**

La gestión administrativa radica en la coordinación de todos los elementos y factores disponibles (financiero, materiales, intelectuales y humanos) para conseguir determinados objetivos. Se fundamenta en objetivos económicos, sociales y políticos, cuyo cumplimiento dependen de la competencia y eficiencia del administrador. Según Mintzberg, la administración es: "el proceso de diseñar y

mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos” (MINZBERG, 1984, pág. 100).

El Desarrollo Organizacional se orienta a una mayor eficiencia de la administración. Según Beckhard (1969) citado por (Uría, 2011), el desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado de toda la organización y controlado desde el nivel más alto para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta.

Chiavenato (2004), citado por Uría (2011) indicó que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos a fin de conseguir objetivos.

Este es un proceso de difícil aplicación en las empresas familiares, en la cual se administran con dependencia de los intereses familiares.

Según Monsen (1991), diversos estudios han demostrado que existe una alta correlación positiva entre unas relaciones familiares adecuadas, el desempeño organizacional y la capacidad competitiva de una empresa familiar (Romero, 2006, pág. 136).

La interacción efectiva entre familia y empresa, se basa en tres condiciones esenciales:

1. Relaciones familiares positivas caracterizadas por la cooperación, la unión y la existencia de intereses comunes
2. Una clara estructura organizacional que establece funciones, roles y responsabilidades.
3. Esquema de administración y gobierno corporativo

### ***Estrategia.***

La estrategia es un proceso para establecer las políticas de las organizaciones, sus objetivos y acciones en el corto y mediano plazo. Su formulación se basa en cuatro componentes (*Aguirre, Rodríguez, & Tous, 2002*):

- El ámbito o campo de actividad, es decir, el giro del negocio y las actividades actuales y futuros de la organización.
- Las capacidades distintivas basadas en los recursos tecnológicos, financieros y administrativos, y en las habilidades actuales y potenciales que desarrollen los miembros de la organización para alcanzar los objetivos y lograr la competitividad en el mercado objetivo.
- Las ventajas competitivas basadas en factores que proporcionan una posición ventajosa frente a los competidores, tales como la posesión de algunos recursos o competencias clave.
- La sinergia para lograr un equilibrio entre el ámbito de la actividad, las capacidades distintivas y las ventajas competitivas. Este componente considera la contribución de las distintas áreas funcionales y niveles estratégicos.

Las estrategias se evalúan y se reajustan basadas en el aprendizaje estratégico organizacional producto de las actividades diarias y de los resultados obtenidos. El enfoque y lineamientos de ejecución se orientan en tres niveles (*Aguirre, Rodríguez, & Tous, 2002*):

- Estrategia corporativa o global orientada a las actividades que integran la organización con el entorno. Se enfocan en el campo de actividad y las capacidades competitivas.

- Estrategia de negocio que se enfoca al plan de ejecución directiva para cada una de las unidades estratégicas de negocio basadas en las competencias y ventajas competitivas.
- Estrategia funcional que orienta la coordinación de las distintas políticas y acciones de cada área funcional basadas en las capacidades distintivas y la sinergia para administrar los recursos y habilidades en cada área funcional de cada proceso o unidad estratégica.

El desempeño laboral evalúa el comportamiento del trabajador en base a los objetivos fijados. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar los resultados y los cambios sin precedentes que están dando las organizaciones (*Uría, 2011*).

### ***Planificación.***

La planificación es un proceso para definir acciones estratégicas, tácticas y operativas orientadas a lograr una meta futura, en el caso de las organizaciones establece un marco referencial para evaluar acciones futuras y medir el éxito empresarial. Se considera una actividad continua que comprende la trazabilidad de su ejecución y el análisis de aspectos cuantitativos y cualitativos. Una planificación adecuada permite vender mejor, atrae inversionistas y atrae mejores trabajadores.

Según McClure (1990) como lo cita Vega (2006) , la planificación se divide en cuatro pasos esenciales:

- Identificar las necesidades de los clientes
- Desarrollar la misión, metas y objetivos de la organización.
- Diseñar programas y actividades para cumplir los objetivos.
- Evaluar el éxito de dichas actividades.

La planeación estratégica incluye:

- a) liderazgo,
- b) conocimiento organizacional,
- c) competencia,
- d) estructura de la compañía y
- e) formulación de estrategias, se entiende como una herramienta de gestión que apunta a la modernización empresarial. La organización sigue estrategias para establecer una dirección que mejore los cursos de acción y estimule la cooperación de sus miembros en forma de directrices (Sanchez, 2003, pág. 38).

La planeación estratégica es la guía para ofrecer servicios y productos con calidad, lograr la satisfacción del cliente, identificar oportunidades y mecanismos para el posicionamiento y continuidad de la empresa. En consecuencia, otro factor clave a ser evaluado es la imagen corporativa la cual crea valor para la empresa y se considera como un activo intangible estratégico de la misma, esta facilitará su diferenciación de las organizaciones competidoras.

### ***Investigación de mercado.***

El marketing estratégico implica el análisis detallado de la situación actual de las ofertas de la empresa y una comprensión de las necesidades del mercado con el objetivo de detectar amenazas y oportunidades, que combinados con los recursos y capacidades con que cuenta la empresa, permitan definir una ventaja competitiva (Campos, 2013, pag.28).

La investigación de mercado permite a la alta administración de las compañías conocer el entorno y tomar decisiones fundamentadas con información actualizada, es decir, la base para futuras acciones. “La investigación de mercado es el proceso de mejorar la competitividad en el mercado gracias a una mayor comprensión de los

contrincantes de una empresa y del ambiente de competencia” (*Malhotra, 2008, pág. 16*). La investigación de mercado permite conocer y analizar continuamente a los consumidores para saber cómo reaccionan frente a los productos y marcas de la empresa; es decir, consiste en obtener información válida, fiable y actualizada.

El desarrollo de estrategias de marketing orientadas al cliente y planes de marketing alinean a las organizaciones con su entorno interno y externo (*Hartline, 2012*). Es necesario realizar un estudio global basado en la investigación del mercado y en la retroalimentación producto de las actividades propias de la organización que incluyen un análisis del cumplimiento de las metas y de la satisfacción del cliente. Una fuente de información vital son los directores de marketing quienes transforman sus experiencias diarias con relación a los comportamientos de mercado en estrategia de marketing (*Gómez, 2014, pág. 18*).

Marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados (*Muñis, 2014, pág. 88*).

### ***Análisis Financiero***

El objetivo principal de los estados financieros es presentar la situación económica y financiera a una determinada fecha de la empresa, lo cual establece una base para determinar el enfoque de la misma y saber cuál es su dirección. El análisis vertical, estudia los estados financieros como el balance general y el estado de resultados, analizando las cifras en forma vertical y de esta manera poder verificar la toma decisiones en la organización. Consiste en “determinar la participación de cada una de las cuentas de los estado financieros, con referencia

sobre el total de activos o total de pasivos y patrimonio para el balance general, o sobre el total de ventas para el estado de resultados” (*Pacheco, 2016, pág. 16*).

Con este método se logra los siguientes resultados:

1. Visión panorámica de la estructura de los estados financieros, la cual puede compararse con la situación del sector económico donde se desenvuelve, o a falta de información con la de una empresa conocida que sea el reto de superación.
2. Evalúa los cambios estructurales, los cuales se deben dar por cambios significativos de la actividad o cambios por las decisiones gubernamentales, tales como impuestos, sobretasas, así como va acontecer con la política social de precios, salarios y productividad.
3. Permiten plantear nuevas políticas de racionalización de costos, gastos y precios, como también de financiamiento.
4. Permite evaluar las decisiones estratégicas como medio de control y tomar acciones orientadas a generar mayor rentabilidad.

Si se aplica el análisis vertical al estado de resultados, Lavallo (*2014*) Se determinó que: “mostrará el porcentaje de participación de las diversas partidas de costos y gastos, así como el porcentaje que representa la utilidad obtenida respecto a las ventas totales, que representan la mayoría de los ingresos totales de una empresa” (*pág. 13*). En la aplicación al estado de resultados siempre se tomará como base las ventas netas. De ahí, el porcentaje obtenido de cada una de las partidas de este estado financiero representarán la porción de cada partida en relación con las ventas de la empresa.

### **Marco Conceptual**

**Venta por catálogo:** es un sistema de distribución comercial para vender, de forma inmediata, productos o servicios, utilizando métodos de envío como el correo ordinario o las agencias de transporte, habiendo visto previamente el comprador los productos a través del catálogo.

**Directores:** son las personas que se dedican a la gestión comercial y maneja un grupo de vendedores que forma, motiva y recibe un porcentaje de las ventas de su grupo.

**Líderes:** son personas dedicadas a las ventas, quienes buscan empresarias, las capacita, y trabajan constantemente para un mismo fin, obtener ganancia para ambas partes.

**Empresarias:** aquellos emprendedores que ejercen la función de vendedores de productos a través de catálogos y mantienen el contacto con al cliente final.

**Estrategia:** es una guía que orienta la adaptación y aprendizaje para desarrollar las capacidades y competencias organizacionales orientadas a obtener la sostenibilidad en el tiempo, teniendo en consideración las amenazas y oportunidades del entorno, los recursos organizacionales y las metas de sus directivos.

**Gestión administrativa** es: “Es la forma en que se utilizan los recursos escasos para conseguir los objetivos deseados. Se realiza a través de 4 funciones específicas: planeación, organización, dirección y control” (Principios de la Gestión Administración, 2009)

## **Marco Contextual**

### **Casos referenciales.**

Existen antecedentes sobre investigaciones teóricas para la aplicación de estrategias para empresas dedicadas a la venta por catálogo, inclusive, un amplio análisis del negocio aplicado al sector de ropa.

En el año 2013, la Asociación Ecuatoriana de Empresas de Venta Directa (AEVD), informó que, en el Ecuador, el sistema de venta directa o por catálogo generó alrededor de \$ 800 millones de ganancias al año, cerca de 750 mil personas se dedicaron a esta actividad, de las cuales el 95% son mujeres. El negocio creció al 10% anual en ventas en Ecuador, y en un 5,4% a nivel mundial. En 2011 el sector pagó en impuestos \$ 106,9 millones (*El Telegrafo, 2013*).

Un análisis de una compañía, de administración familiar, dedicada a la venta por catálogo de ropa y accesorios a nivel nacional enfocada al mercado de clase media-baja determinó que en el año 2009 existía un mercado creciente de personas denominadas empresarias que buscan la oportunidad de mejorar sus ingresos a través de las ventas de productos por catálogo. Los investigadores establecieron los varios factores de importancia que inciden en este tipo de negocio, tales como: atención en el punto de entrega, servicio al cliente, calidad del producto, comisiones, disponibilidad del producto y capacitaciones a las empresarias. Este estudio consistió en la propuesta de un plan estratégico y sistema de Balanced Scorecard para una empresa de venta por catálogo y finalizó con las siguientes conclusiones y recomendaciones (*Lozada, Machuca, Borbor, & Vozmediana, 2009*):

- Deficiencias en la programación de unidades por producto generan baja rotación y escasez de espacio en la bodega para productos debido al almacenamiento de unidades no vendidas.

- El cambio del precio promedio por campaña determina que no exista relación entre el total de venta en dólares con la cantidad de unidades vendidas.
- Las promociones que ofrecen descuentos a las empresarias en los precios de los productos ayudan a la reducción del nivel de inventario.
- Un Sistema de Balanced Scorecard es beneficioso para la toma de decisiones oportuna al identificar los parámetros e indicadores que midan la gestión del negocio.
- La calidad de los productos disminuye las devoluciones y aumentan la satisfacción de las empresarias.
- Se debe realizar un estudio del nivel de venta óptima de productos por segmento y por talla para optimizar la programación de unidades.
- Capacitar a las empresarias en técnicas de ventas y captación de nuevas empresarias.
- Los incentivos a las empresarias generan fidelización hacia la empresa.

Ruiz (2015) en su tesis para la obtención del título de magister en Administración de Empresas con mención de Negocios Internacionales realizó un análisis del impacto en el consumo debido al cambio de la Matriz Productiva en el sector de ropa y accesorios de la mujer guayaquileña, periodo tercer trimestre de 2014. El estudio tuvo como mercado objetivo el rango de edad de 18 a 45 años, de nivel económicos medio bajo, medio, medio alto y obtuvo los siguientes resultados:

- El 51,6% de las compras se realizaron a través de locales comerciales, seguido por el 18,6% de preferencias a través de personas que viajan, el 18,1% compran por internet, el 11,3% de la población buscaron la

alternativa de compra a través de catálogos, y el 0,4% mediante otro tipo de canales o medios.

- El 34% de las personas que compraron a través de catálogo invirtieron más de \$60, el 33% entre \$36 a \$60, el 25% invirtieron entre \$20 a \$35 y, finalmente, el 8% de los encuestados gastaron menos de \$20.
- Quienes adquirieron ropa a través del internet, el 51% compraron más de \$60, el 34% realizaron transacciones entre \$36 a \$60, el 13% invirtieron entre \$20 a \$35 y, finalmente, el 2% gastaron menos de \$20.

### **Historia de TRIYIT S.A.**

La compañía matriz, NIVI Global, la cual tiene sus orígenes en la región de Pereira en Colombia en el año 1993, se dedica a la confección de prendas de vestir. Inició sus operaciones con la venta de calzado bajo el nombre “CALZADO NIVI”; para el año 2007 da inicio a la venta por catálogo.

“CALZADO NIVI” en el año 2010 inicia la transición de consolidar la marca NIVI, agrupándose todas las unidades de negocio bajo una sola empresa, a través de sus tres unidades de negocio, Venta Directa, Venta Mayoristas y Tiendas NIVI.

En el año 2012 generó 300 empleos directos (180 en Pereira y 120 en el resto de Colombia), contribuyendo con aproximadamente 21.000 empleos indirectos, representados en 15.000 empresas independientes y 6.000 empleos entre proveedores de bienes y servicios (*El Diario, 2012*).



*Figura 5.* Fundador NIVI GLOBAL

En el año 2013 se iniciaron las actividades en Perú introduciendo el catálogo de ropa. El siguiente año lanzaron el catálogo de calzado “PÍSAME by NIVI”, con más de 80 nuevos modelos de zapatos, sin descripción de precios, permitiéndole a la empresaria colocar el precio del producto y de esta forma obtener mayor ganancia (Serperuano, 2014).



*Figura 6.* Lanzamiento PISAME Perú

En el año 2001 en conjunto con el señor Fernando Gómez montaron un taller de producción de vestimenta e iniciaron las ventas por catálogo en el Ecuador. TRIYIT S. A. inició como una empresa dedicada al diseño, fabricación y comercialización de venta por catálogo de prendas de vestir. Los productos están dirigidos a un público objetivo de mujeres dentro de un rango de 19-40 años de edad, clase social media alta y media baja. El mercado objetivo está dirigido a las ciudades de: Guayaquil, Quito, Cuenca, Loja, Ambato, Riobamba, Santo Domingo, Machala, Manta, Libertad, Esmeraldas y Huaquillas.

### **Servicios**

El negocio se genera a través de personas emprendedoras, que son asesoradas, guiadas por nuestros líderes cuya herramienta principal de trabajo es un variado portafolio de productos de alta calidad a precios módicos y un servicio de excelencia basados en las últimas tendencias de la moda actual. La organización en Ecuador realiza sus actividades a través de la venta directa comercializando sus productos al consumidor final mediante la demostración personalizada del catálogo, y mediante puntos de venta. En Colombia poseen una tercera unidad de negocio dirigida a la venta mayorista basada en la comercialización masiva.

### **Operaciones en Ecuador**

En Guayaquil, los procesos productivos y administrativos de la compañía se encuentran ubicados en el km. 8.5 vía Daule, Cooperativa Juan Montalvo; y el área comercial se maneja desde un centro de negocios ubicado en Pedro Carbo y Sucre. Se han realizado varias gestiones para la apertura de locales en otras ciudades, sin embargo, los esfuerzos han sido improductivos obteniendo bajos ingresos. Se realizaron varios proyectos de corta y mediana duración, tales como:

- En el 2013 se apertura un local en el norte de la ciudad de Quito, cerrando en Diciembre del 2015
- En Junio del 2014, al Sur de la ciudad de Quito, que estuvo activo hasta Octubre del 2015.
- En Diciembre del 2014 se apertura una isla en el Mall del Fortín en la ciudad de Guayaquil, el mismo que duro solo tres meses en actividades.
- En el 2013 se lanza el catálogo Nivi Hogar, campaña que duró 3 meses, la mercadería que no se vendió se utilizó para premios en los niveles de venta y a empleados.

### **Situación actual de la empresa**

#### **Accionista**

De acuerdo a la información de la Superintendencia de Compañía a diciembre del 2017, los accionistas de TRIYIT S.A. son NIVIGLOBAL DEL PERU con un tipo de inversión subregional y en un porcentaje minoritario la inversión extranjera colombiana del sobrino.

#### **Misión, Visión y Principios Corporativos.**

La compañía ha establecido su planificación teniendo como referente los parámetros establecidos por NIVI Global quien posee su misión, visión y principios corporativos; y se ha adoptado los mismos para TRIYIT S.A., los cuales se presentan a continuación (*TRİYIT S.A., 2013*):

#### **Misión Corporativa**

Inspiramos estilos de vida exitosos a través de modelos de negocios innovadores que generan valor para todos nuestros grupos de interés.

## **Visión Corporativa**

Consolidar nuestra marca asumiendo una posición de liderazgo en innovación y responsabilidad con el entorno, a partir de la globalización de nuestro concepto de negocio. Tener presencia de marca en 10 países para el año 2020.

## **Principios Corporativos**

Los Manuales de Políticas y Procedimientos, y el Reglamento interno estipulan que durante todo el proceso cada integrante deberá realizar su respectiva gestión en concordancia a los principios corporativos de Triyit S.A., los cuales son:

**Influencia Positiva:** Confiar en el logro de nuestros objetivos siendo proactivos y dinámicos ante las situaciones presentadas, ejerciendo un liderazgo inspirador que se ocupa de los intereses de la organización y de nuestros grupos de interés.

**Trabajo en Equipo:** Compartir conocimientos, habilidades y experiencias complementarias, comprometidos con un propósito común y asegurando resultados oportunos, previsibles y de calidad, por los cuales nos hacemos mutuamente responsables.

**Creatividad:** Generar ideas innovadoras, cuestionando paradigmas, en procura de soluciones de alto valor agregado, aprovechando los recursos técnicos, tecnológicos y humanos de nuestra organización.

**Economía del Esfuerzo:** Creer en las capacidades para contribuir al logro de objetivos de la Organización, ejerciendo control sobre nuestras respuestas tanto físicas como psicológicas, lo que nos permite un comportamiento eficaz con un desgaste mínimo y el máximo aprovechamiento de nuestros recursos.

**Orientación al Mercado:** Enfocamos nuestras decisiones y nuestro desempeño en virtud de la dinámica del mercado y de sus fuerzas competitivas, entendiendo

las interrelaciones de los distintos actores del mercado y las estrategias de la competencia.

**Integridad:** Todas nuestras actitudes se fundamentan en la lealtad, buena fe y compromiso con la excelencia, que garantizan una convivencia digna y armónica, direccionada a cumplir los más altos propósitos de nuestra organización y de todos los que en ella convivimos.

En el Manual de Políticas y Procedimientos de Administración de Cajas Recaudadoras en el Centro de Negocios se definen otros principios corporativos y se incluyen principios inspiradores de Triyit S.A., los cuales se evidencian a continuación:

**Humildad:** Cualidad de ser modestos y no creernos superiores a nuestros compañeros en ningún aspecto. “El éxito del servicio a los demás proviene de la humildad”.

**Honestidad:** Lo expresamos al ser reales, auténticos, genuinos y rectos en todas nuestras acciones.

**Confianza:** Cumplimos responsablemente nuestras obligaciones y actuamos dentro de lo acordado.

**Espiritualidad:** Identificamos la espiritualidad con la entrega generosa, la tolerancia y la paz interior.

### **Principios inspiradores**

**Simplicidad:** Trabajar buscando la simplicidad y las buenas prácticas.

**Potencializar al ser humano:** Fortalecer las competencias y cualidades del ser humano.

**Vocación de Servicio:** Nos identifica la obsesión por el servicio.

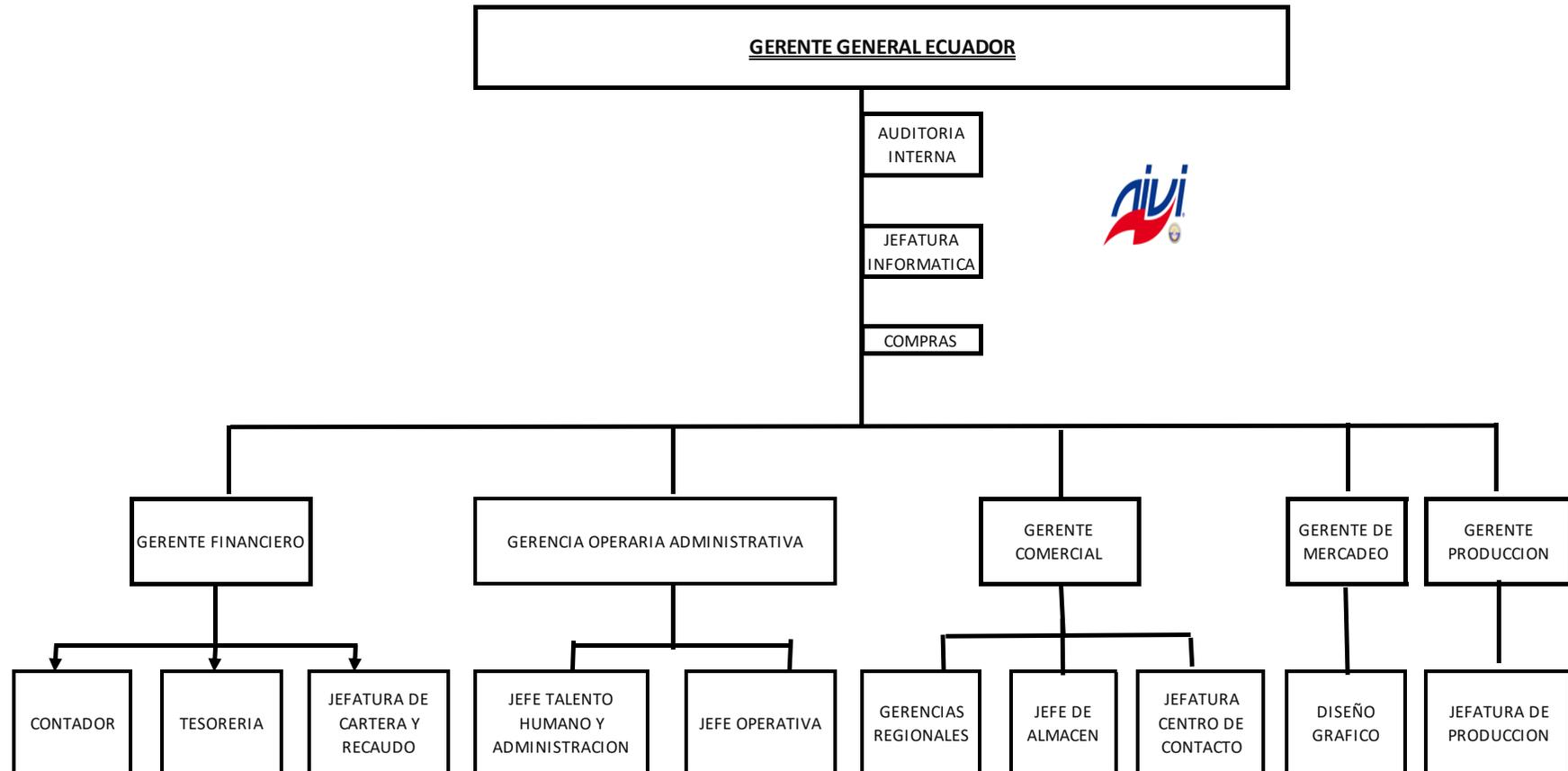
**Sinergia:** Ninguno de nosotros es más inteligente que todos nosotros juntos

**Iniciativa Creativa:** Siempre hay una mejor manera de hacer las cosas.

**Políticas de Calidad**

Brindar oportunidades de desarrollo personal, satisfaciendo las necesidades de los clientes con efectividad, mediante un variado portafolio de productos, anticipándose a las tendencias del mercado y garantizando un óptimo nivel de abastecimiento, mediante procesos de innovación y de mejora continua, que se soportan en un personal competente y adaptable al cambio.

**Organigrama actual de la empresa.**



*Figura 7. Organigrama TRIYIT*

La empresa se estructura en varias gerencias: Financiera, Operativa Administrativa, Comercial, Mercadeo, Planeación y producción.

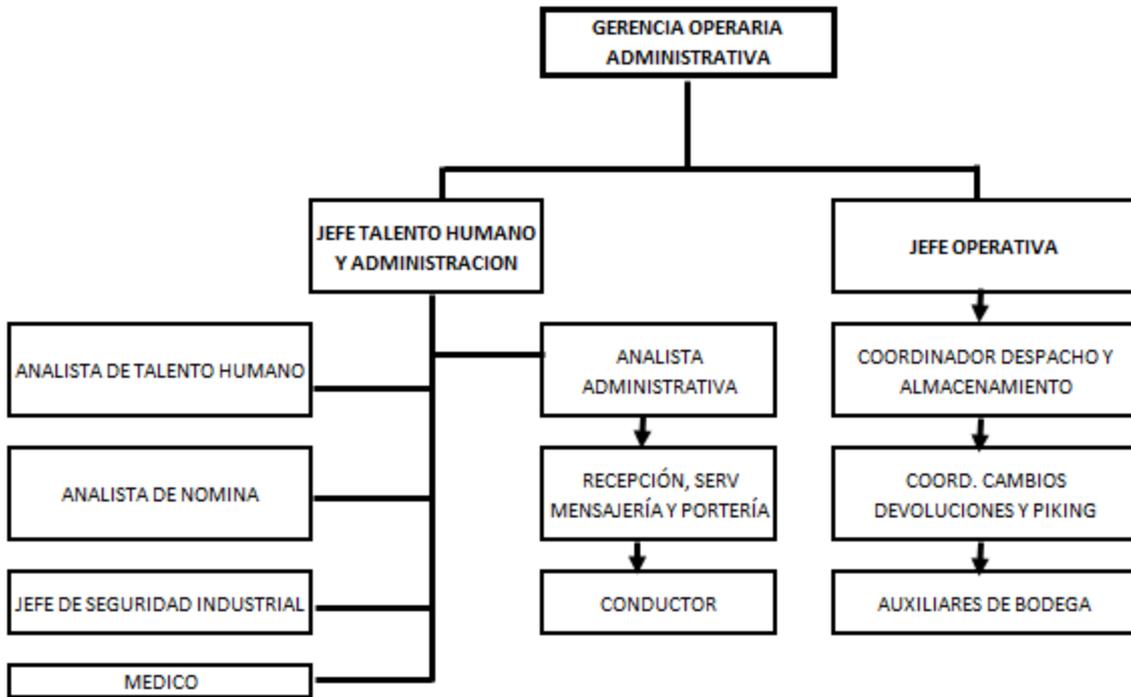


Figura 8. Departamento Operativo Administrativo

La Gerencia operaria administrativa coordina los procesos de apoyo de Talento Humano, administración y la operación de la bodega que incluye despacho, almacenamiento y coordinación de cambios

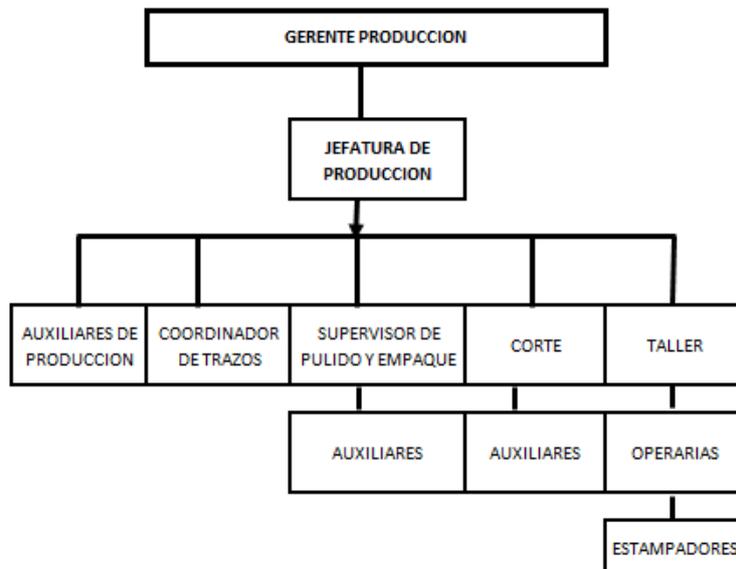
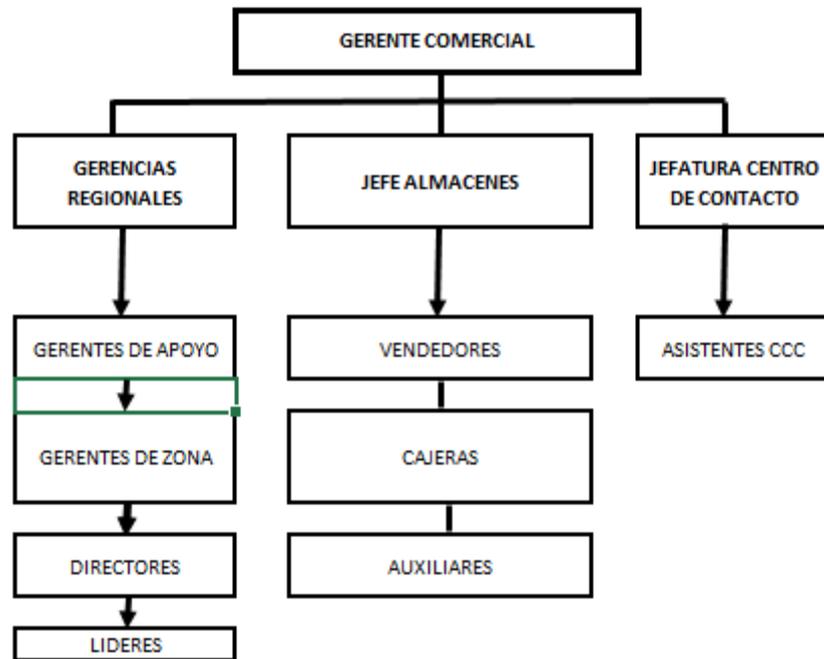


Figura 9. Departamento de Producción

El proceso de producción consiste en la confección de la ropa diseñada en Colombia.



*Figura 10.* Departamento Comercial

Los Gerente regionales son las personas responsables de formar, mantener y desarrollar un equipo de vendedores productivos y con deseo de superación. Los Gerentes de Zona representan a la compañía frente a las asesoras como frente a la comunidad en la cual reside; a través de su liderazgo posee la responsabilidad de tutoría y motivación para lograr el cumplimiento de los planes corporativos de la compañía.

### ***Número de Empleados***

En el año 2015 debido a los problemas internos de la compañía relacionados con los procesos de producción y a las condiciones externas del entorno se produjo reducción en las ventas ocasionando una reducción del personal para el año 2016. En el año 2014 la empresa poseía 283 empleados, 2015 fueron 341 empleados y finalmente al año 2016 quedaron 174 empleados

Tabla 3

*Número de empleados*

<b>Departamento</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Gerente General	1	2	1
Mercadeo	19	23	12
Área Comercial	78	94	45
Área Financiera	13	11	9
Área Administración	30	29	17
Área De Producción	99	145	65
Área Logística	43	37	25
<b>Total general</b>	<b>283</b>	<b>341</b>	<b>174</b>

**Competencias Laborales**

La Alta Dirección en conjunto con el departamento de talento humano identificó las competencias críticas para el desempeño de los cargos y para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Con este fin, disponen de un instructivo denominado Diccionario de Competencias que presenta la descripción estandarizada y referente válida para TRIYIT S.A., y para todos sus funcionarios. Se constituye en una herramienta para los diferentes subsistemas de la Gestión de Talento Humano, tales como:

- Análisis y descripción de puestos.
- Atracción, selección e incorporación de personal.
- Planes de formación y entrenamiento.
- Evaluación de desempeño.
- Remuneración y beneficios.

**Análisis F.O.D.A.**

El FODA es una herramienta que permite conocer los procesos internos dentro de una empresa y la relación con su entorno mediante el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Evaluación a la relación de la organización

con factores operativos, sociales, políticos y económicos que representan la imagen de la empresa y facilita el cumplimiento de los objetivos.

Tabla 4

*Análisis Interno*

<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fallas en la comunicación en la entrega de información a las empresarias, líderes y directores</li> <li>• Falta de estudio de mercado, análisis de la tendencia de moda ecuatoriana que se encuentra vigente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una excelente base de stencil</li> <li>• Flexibilidad de tiempo para el desarrollo del negocio por parte de las emprendedoras</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja calidad de la tela, diseños no acordes a la temporada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los canales de recaudación para el pago del pedido solicitado (tiendas y bancos cercanos)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El lugar donde se encuentra ubicado el centro de negocios es poco visible y llamativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prendas a bajo precio</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos manuales</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe capacitación para vendedores, jefes de ventas ni personal operativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permanencia de varios años en el mercado</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de publicidad en redes sociales</li> </ul>	

Tabla 5

*Análisis Externo*

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nueva tecnología</li> <li>• Mejoramiento de procesos internos</li> <li>• Aumento sostenido del mercado.</li> <li>• Diversificación de productos.</li> <li>• Uso de medios digitales</li> <li>• Ampliación de la base de clientes</li> <li>• Realizar ventas por internet</li> <li>• Precio elevado de la competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recesión económica del País</li> <li>• Posibilidad de escasez de materia prima</li> <li>• Introducción de nuevos catálogos con características similares al mercado (competencia).</li> <li>• Exceso de demanda el cual la empresa no sea capaz de abarcar</li> <li>• Migración de las vendedoras hacia la competencia por pérdida de motivación.</li> </ul>

**Marco Legal**

**Código del Trabajo** Codificación 17 (Registro Oficial Suplemento 167) (16-dic-2005) (Última modificación: 26-sep-2012) Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación.

- El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

**Código orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones** (Registro Oficial Suplemento 351) (29-dic-2010)

Art. 2.- Actividad Productiva. - Se considerará actividad productiva al proceso mediante el cual la actividad humana transforma insumos en bienes y servicios

lícitos, socialmente necesarios y ambientalmente sustentables, incluyendo actividades comerciales y otras que generen valor agregado.

Art. 17.- Trato no discriminatorio.- Los inversionistas nacionales y extranjeros, las sociedades, empresas o entidades de los sectores cooperativistas, y de la economía popular y solidaria, en las que éstos participan, al igual que sus inversiones legalmente establecidas en el Ecuador, con las limitaciones previstas en la Constitución de la República, gozarán de igualdad de condiciones respecto a la administración, operación, expansión y transferencia de sus inversiones, y no serán objeto de medidas arbitrarias o discriminatorias. Las inversiones y los inversionistas extranjeros gozarán de protección y seguridades plenas, de tal manera que tendrán la misma protección que reciben los ecuatorianos dentro del territorio nacional. El Estado en todos sus niveles de gobierno, en ejercicio de su plena potestad pública podrá otorgar tratamientos diferenciados, en calidad de incentivos, a favor de la inversión productiva y nueva, los que serán otorgados en función de sectores, ubicación geográfica u otros parámetros que éstas deberán cumplir, según los términos previstos en este Código y su Reglamento.

Art. 23.- Los incentivos de orden tributario y Art.24.- Los incentivos fiscales consisten en la reducción progresiva de tres puntos porcentuales en el impuesto a la renta; deducciones adicionales para el cálculo del impuesto a la renta, facilidades de pago en tributos al comercio exterior; exoneración del impuesto a la salida de divisas para las operaciones de financiamiento externo; y la exoneración del anticipo al impuesto a la renta por cinco años para toda inversión nueva.

**Ley de Compañías** (Registro Oficial 312) (05-nov-1999) (Última modificación: 20-may-2014) Art. 1.- Contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y

participar de sus utilidades. Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil.

## CAPITULO III

### Aspectos Metodológicos

#### ***Marco Metodológico.***

En el desarrollo del presente trabajo de titulación se utilizó el método inductivo-deductivo. El método deductivo permitió analizar hechos particulares que han afectado la gestión comercial de la empresa TRIYIT S.A. y llegar a conclusiones generales; adicionalmente, se utilizó los principios de administración para analizar la situación actual y establecer una propuesta. Se aplicó el método inductivo para evaluar si hay fenómenos y procesos que se repiten con regularidad, y determinar una conclusión en general.

#### ***Enfoque Mixto.***

##### **Investigación cualitativa.**

Se usó este tipo de investigación porque se realizaron encuestas y entrevistas para conocer la situación actual de la empresa y encontrar sus necesidades, falencias que se han venido presentado.

##### **Investigación cuantitativa.**

La investigación cuantitativa evaluó datos estadísticos y matemáticos del desempeño financiero de las compañías del sector en varios periodos, se analizaron los valores que afecten a diversos factores de las ventas directas realizadas en investigaciones previas.

##### **La investigación exploratoria.**

El estudio tiene el objetivo de identificar los factores de la administración que afectan los resultados comerciales de la empresa TRIYIT S.A. Se fundamentó en el levantamiento de información a través de instrumentos cualitativos como la

entrevista a un funcionario, revisión documental, y la encuesta a líderes y directores de la empresa.

### **La investigación descriptiva.**

“Busca especificar las propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”  
(Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 80).

El estudio consistió en llegar a conocer la situación y actividades de la empresa a través de descripciones exactas del proceso histórico que ha atravesado, especificando las características importantes de la empresa y del mercado. Se realizó un análisis del desempeño de la organización y de la problemática por la que atraviesa, se estudió al entorno y específicamente los resultados respecto a la competencia. Se evaluó la planeación en la organización para optimizar su nivel de productividad.

### **Métodos.**

#### **Investigación documental**

La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuente documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos (Arias, 2012, pág. 27).

Para el presente caso de estudio, se realizó la investigación documental mediante consultas en: libros, información en internet, artículos científicos y artículos de periódicos.

### **Investigación Analítica.**

En esta investigación se desarrolló mediante el método analítico, el cual se aplica mediante la descomposición en partes o elementos para observar las causas y los efectos del problema a investigar. Está relacionada con los datos estadísticos y el control con el fin de generar una hipótesis sobre un hecho ocurrido, o por ocurrir, predecir fallas o sucesos. Se analizó los estados financieros de la empresa TRIYIT S.A. presentados a la Superintendencia de Compañías desde el año 2012 al 2016 y de los competidores claves para evaluar la situación del mercado y el desempeño particular del objeto de estudio.

### ***Diagnóstico del estado actual de la problemática.***

#### **Análisis de la Competencia**

El sector de venta de ropa por catálogo en la ciudad de Guayaquil se encuentra actualmente saturado, en el cual participan empresas que tienen años en el mercado ecuatoriano. Las principales empresas dedicadas a la venta de ropa y/o calzado por catálogo son: JSN, Mi Ángel, Hechizada, Jolie, Mistika, Fashion Ker's, Babalú, Cavalini



Figura 11. Competencia

### **Mistika**

La Empresa Mistika, de origen colombiano, se dedicada al diseño, producción y comercialización por catálogo de prendas de vestir. Sus prendas de vestir se caracterizan por ser cómodas, sensuales y románticas, con altos estándares de calidad.

En el año 2014, en el proceso de elaboración del plan de marketing para incrementar las ventas y consolidar el posicionamiento de la marca Mistika en la ciudad de Guayaquil, se realizó un estudio a mujeres y hombres de 20 a 54 años, obteniendo los siguientes datos (*Mendoza, 2014*):

- El 28,30% de los encuestados recordaron a la marca Babalú como primera opción, Mi Ángel con un 17,15%, Nivi con un 14,75 %, Gogos con el 14,39% y Mistika con un 11,75%.
- El 56,5% personas encuestadas percibieron que los productos de la marca Mistika son económicos y el 10,4% que los precios son altos.
- El 78.1% de las personas encuestadas estuvieron conforme con la calidad de las prendas de vestir de Mistika
- El 84.17% de los encuestados afirmaron que las variedades y estilos de la marca Mistika cumplieron sus expectativas.
- El 82.4% manifestaron no tener interés en las promociones que realiza la empresa Mistika, lo cual evidenció deficiencias en las estrategias comerciales.

### **Babalú**

Babalú es una empresa procedente de Colombia, aproximadamente hace nueve años se encuentra en el mercado Ecuatoriano.

### ***Mi Ángel***

NIMRI S.A, es una empresa de origen colombiano dedicada a la venta por catálogo de prendas de vestir para hombres, mujeres y niños a través de su marca “Mi Ángel”. En los últimos años ha perdido participación de mercado, fidelización de sus clientes y de sus trabajadores. NIMRI S.A pertenece al Grupo Alianco, el cual posee otras empresas como Salvadano, Tenerezza, Jaciltop y Nozzcorp, las cuales en total suman 363 empleados, de los cuales 91 son parte de NIMRI S.A; empresa tiene como objeto social, la fabricación de prendas de vestir de telas tejidas y no tejidas para hombres, mujeres y niños, tales como: abrigos, conjuntos, faldas, pantalones, trajes de baño, ropa interior y demás artículos para la vestimenta.

El estudio para elaborar el plan de marketing relacional para las compradoras y vendedoras de la empresa NIMRI S.A., mediante la venta directa de ropa en la ciudad de Guayaquil, realizado en el año 2016 determinó que (*Oñate & Tuquinga, 2016*):

- El 47,20% de los vendedores manifestaron que se sentían satisfechos con el producto que ellos venden, el 27,20% se sintieron muy satisfechos y el 25,60% contestaron que estaban parcialmente satisfechos.
- Al ser encuestados los vendedores por los factores que se mantienen dentro de la empresa expresaron: el 51,20% por las utilidades por venta, el 30,40% por la posibilidad de crecimiento, el 8,80% por la calidad del producto.
- El 36,80% de los vendedores encuestados consideran que se encuentran satisfechos por las ganancias que se obtienen por cada ítem vendido, y el 30,40% opinaron que se sienten muy satisfechos.

- El 44,80% de los clientes llevaban entre uno a cinco años de compras, el 21,60% llevaban entre seis a diez años, y el 30,40% menos de un año.
- Al analizar los factores decisivos para ser clientes, se obtuvo: el 58,40% por la calidad del producto, el 27,20% requiere una atención personalizada, el 8% prefiere facilidades de pago, el 4,80% por la imagen y el 1,60% prefirió las promociones.
- El 41,60% mencionaron no haber tenido ningún problema al adquirir las prendas, el 17,60% y el 16,80% de los encuestados mencionaron problemas con el tallaje y la tela viscosa respectivamente, el 3,20% opino que tuvieron problemas con el plan de premio, preventa y la falta de stock en bodega, mientras que el 1,60% se refirió a la calidad de la tela, a la eliminación de créditos y al mal despacho durante la compra.

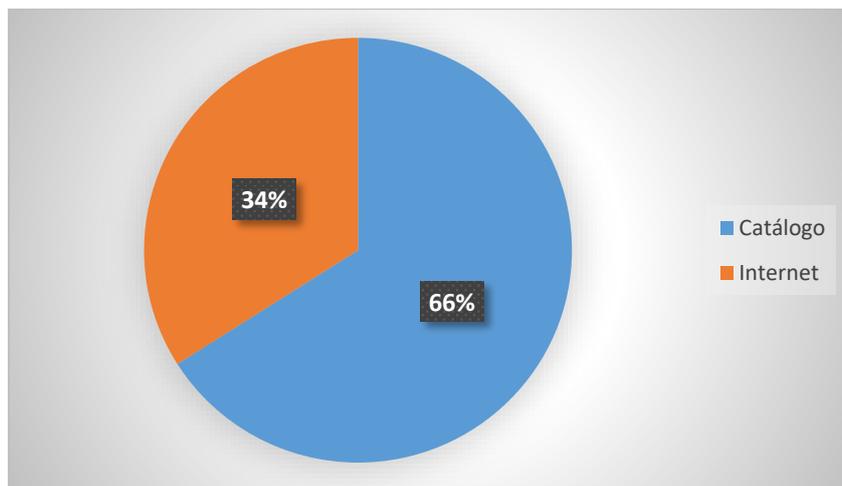
### ***JSN***

En el año 1997 se constituyó la compañía R&B con el objetivo de realizar negocios mediante el sistema de venta directa y retail.

### **Análisis de la Estrategia de Marketing**

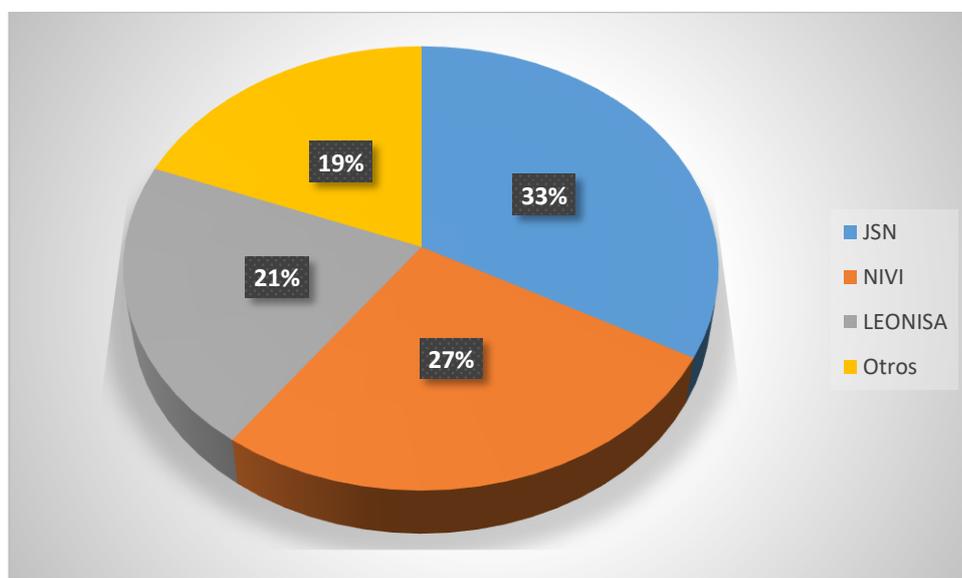
Roque (2017) en su tesis "Estrategias De Marketing en Medios Digitales para Promoción de la Marca NIVI en el Mercado de la ciudad de Machala" realizó un estudio de la percepción de marca en Machala y de la posibilidad de establecer mecanismos digitales.

El 61% de la población de Machala utiliza medios digitales para obtener sus productos.



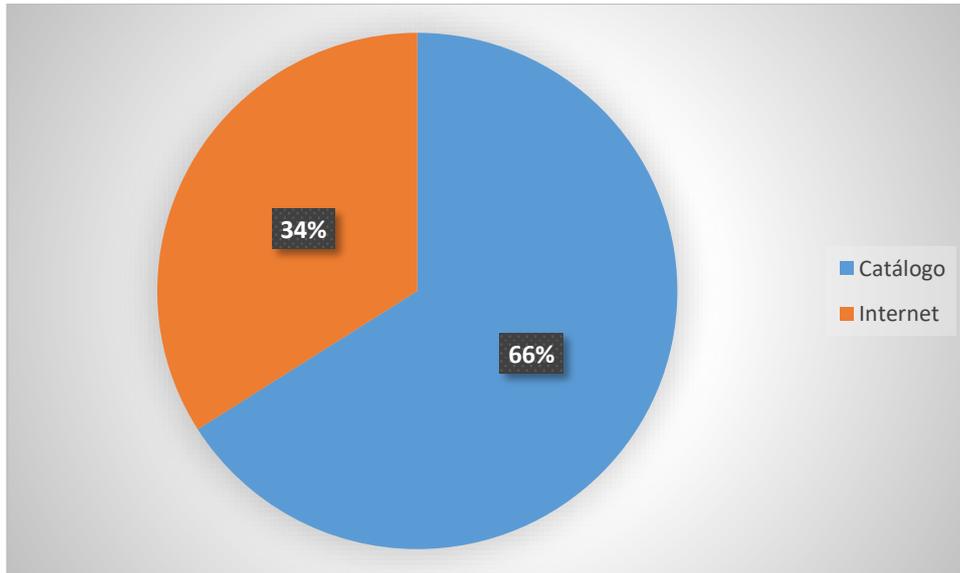
*Figura 12.* Preferencia de compra mediante medios digitales  
Tomado de (Estrategias De Marketing en Medios Digitales para Promoción de la Marca NIVI en el Mercado de la ciudad de Machala (Tesis de Grado), 2017)

El 33% de las compradoras demuestran mayor preferencia por la marca JSN, seguida por NIVI con el 27%, Leonisa 21%, y otras marcas en un 19%.



*Figura 13.* Preferencia de la marca en Machala  
Tomado de (Estrategias De Marketing en Medios Digitales para Promoción de la Marca NIVI en el Mercado de la ciudad de Machala (Tesis de Grado), 2017)

El 66% conoce la marca mediante catálogo y el 34% por internet.



*Figura 14.* Medio de conocimiento de la marca  
Tomado de (Estrategias De Marketing en Medios Digitales para Promoción de la Marca NIVI en el Mercado de la ciudad de Machala (Tesis de Grado), 2017)

Los resultados de la encuesta aplicada determinaron oportunidades mejoras en las estrategias comerciales. El público objetivo demuestra la aceptación de medios digitales, sin embargo, el conocimiento de la marca a través de esta herramienta y la compra de la preferencia de los productos NIVI son bajas. Las estrategias de marketing propuestas que permitan mejorar el reconocimiento de la marca y generar mayor acción de compra incluye el mejoramiento de las herramientas digitales (Roque, 2017).

1. Contribuir al reconocimiento de la marca NIVI
  - 1.1. Optimizar mejor presencia en redes sociales mediante fanpage
  - 1.2. Lanzar y compartir contenidos de valor en redes sociales como: Facebook, twitter, Instagram, WhatsApp, blogs, newsletter y sitio web.
  - 1.3. Adquirir cuenta PayPal para generar seguridad tanto como para la empresa y el usuario.
2. Optimizar el diseño y servicios del sitio web:

- 2.1. Implementar atención personalizada al cliente mediante un chat
  - 2.2. Presentación de nuevos productos/servicios
  - 2.3. Incorporar la aplicación de venta en línea en portal web.
  - 2.4. Reestructuración del portal web que incluya sugerencias de moda, promociones, factura electrónica.
3. Renovar la estrategia de promoción de los productos de la marca NIVI:
    - 3.1. Actualizar la información de tendencia de la marca constantemente en los medios digitales (email marketing, banner, blogs de contenidos, redes sociales).
    - 3.2. Utilizar personajes de reconocimiento público para promocionar los productos.

### **Medición del desempeño organizacional**

Se realiza una evaluación comparativa representativa con competidores claves para conocer el desempeño organizacional en relación al sector. En este análisis económico se evaluó la rentabilidad como indicador de desempeño y se complementó con cuentas del Estado de Resultados Integral. Se observa la evolución de varias compañías similares durante el periodo 2012 al 2016. La fuente de los estados financieros es la Superintendencia de Compañías. Compañías: TRIYIT S.A. (NIVI), REPMAJUSA S.A. (JSN), SALVADANIO S.A. (Hechizada), HARUKA S.A. (Jolie), TENEREZZA S.A. (Mistika), NIMRI S.A. (Mi Ángel), MAXZEUS S.A. (Fashion Ker's) y BABALU S.A. (Babalú)

### Análisis de las ventas

En la Tabla 6 se detalla la evolución de las ventas en dólares del año 2012 al 2016. Las compañías NIMRI, MAXZEUS y BABALU registran menor variación en el periodo. En el año 2016 las ventas de las compañías TRIYIT y REPMAJUSA disminuyeron significativamente. Caso contrario ha sido las compañías NIMRI S.A., HARUK S.A. y SALVADANIO S.A. han registrados incremento de las ventas en el periodo de estudio, lo cual demuestra un mejor desempeño.

Tabla 6

#### *Análisis de las Ventas del Mercado (\$)*

AÑOS	TRİYIT	REPMAJUSA	SALVADANIO	HARUKA	TENEREZZA	NIMRI	MAXZEUS	BABALU	Promedio
2012	19.802.949	17.489.129	4.026.040	477.802	5.266.327	5.958.283	2.128.475	3.922.917	7.383.990
2013	16.796.021	19.338.017	4.809.871	2.314.840	5.862.668	5.219.349	3.495.363	3.151.779	7.623.488
2014	13.358.055	16.636.348	5.201.040	8.265.269	6.497.391	5.394.272	4.249.948	3.132.140	7.841.808
2015	10.562.134	13.079.660	7.439.371	13.827.520	8.535.638	7.142.390	4.494.758	2.597.385	8.459.857
2016	4.124.649	10.153.812	7.202.499	13.289.987		7.274.840	3.966.039	2.780.072	6.970.271

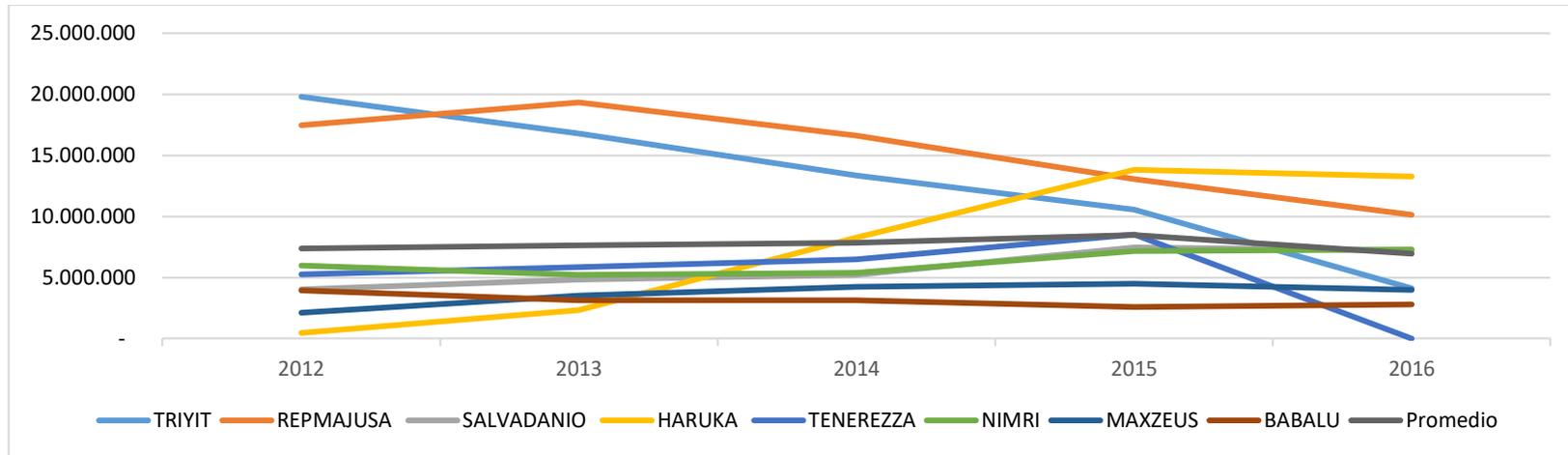


Figura 15. Ventas del mercado (US\$)

### **Análisis del costo de venta**

En la Tabla 7 se refleja que los costos de ventas de varias compañías tuvieron un incremento en el 2014. TRIYIT en el año 2012 que registró sus mayores ventas obtuvo el menor costo de ventas del 47%, sin embargo, en el 2016 fue la compañía con mayor costo con el 68% y una de las ventas menores. Lo opuesto ha sucedido con NIMRI, quien ha logrado mantener desde el 2012 los costos más bajos, siendo el 44,66% y alanzar en el 2016 el 23,92% Salvadanio S.A. ha logrado en los últimos 3 años mantener sus costos en el 50%.

Tabla 7

*Análisis de costo de ventas*

	<b>AÑOS</b>	<b>TRIYIT S.A.</b>	<b>REPMAJUSA S.A.</b>	<b>SALVADANIO S.A.</b>	<b>HARUKA S.A.</b>	<b>TENEREZZA S.A.</b>	<b>NIMRI S.A.</b>	<b>MAXZEUS S.A.</b>	<b>BABALU S.A.</b>
Ventas		\$19.802.949	\$17.489.129	\$4.026.040	\$477.802	\$5.266.327	\$5.958.283	\$2.128.475	\$3.922.917
Costo De Ventas	2012	\$9.319.631	\$11.585.842	\$1.844.870	\$271.100	\$2.408.222	\$2.661.020	\$1.406.678	\$1.941.772
Costo De Ventas %		47%	66%	46%	56,74%	45,73%	44,66%	66,09%	49,50%
Ventas		\$16.796.021	\$19.338.017	\$4.809.871	\$2.314.840	\$5.862.668	\$5.219.349	\$3.495.363	\$3.151.779
Costo De Ventas	2013	\$10.068.075	\$11.612.553	\$1.475.880	\$1.004.641	\$2.866.641	\$2.415.134	\$2.205.984	\$1.305.909
Costo De Ventas %		60%	60%	31%	43,40%	48,90%	46,27%	63,11%	41,43%
Ventas		\$13.358.055	\$16.636.348	\$5.201.040	\$8.265.269	\$6.497.391	\$5.394.272	\$4.249.948	\$3.132.140
Costo De Ventas	2014	\$8.658.608	\$9.835.122	\$2.591.527	\$5.060.925	\$3.150.944	\$2.587.694	\$2.570.693	\$1.516.801
Costo De Ventas %		65%	59%	50%	61,23%	48,50%	47,97%	60,49%	48,43%
Ventas		\$10.562.134	\$13.079.660	\$7.439.371	\$13.827.520	\$8.535.638	\$7.142.390	\$4.494.758	\$2.597.385
Costo De Ventas	2015	\$6.427.111	\$8.149.946	\$3.695.667	\$6.872.572	\$4.255.975	\$2.032.624	\$2.487.074	\$1.150.165
Costo De Ventas %		61%	62%	50%	49,70%	49,86%	28,46%	55,33%	44,28%
Ventas		\$4.124.649	\$10.153.812	\$7.202.499	\$13.289.987		\$7.274.840	\$3.966.039	\$2.780.072
Costo De Ventas	2016	\$2.818.955	\$5.978.154	\$3.569.926	\$4.530.795		\$1.740.121	\$2.059.790	\$894.097
Costo De Ventas %		68%	59%	50%	34,09%		23,92%	51,94%	32,16%

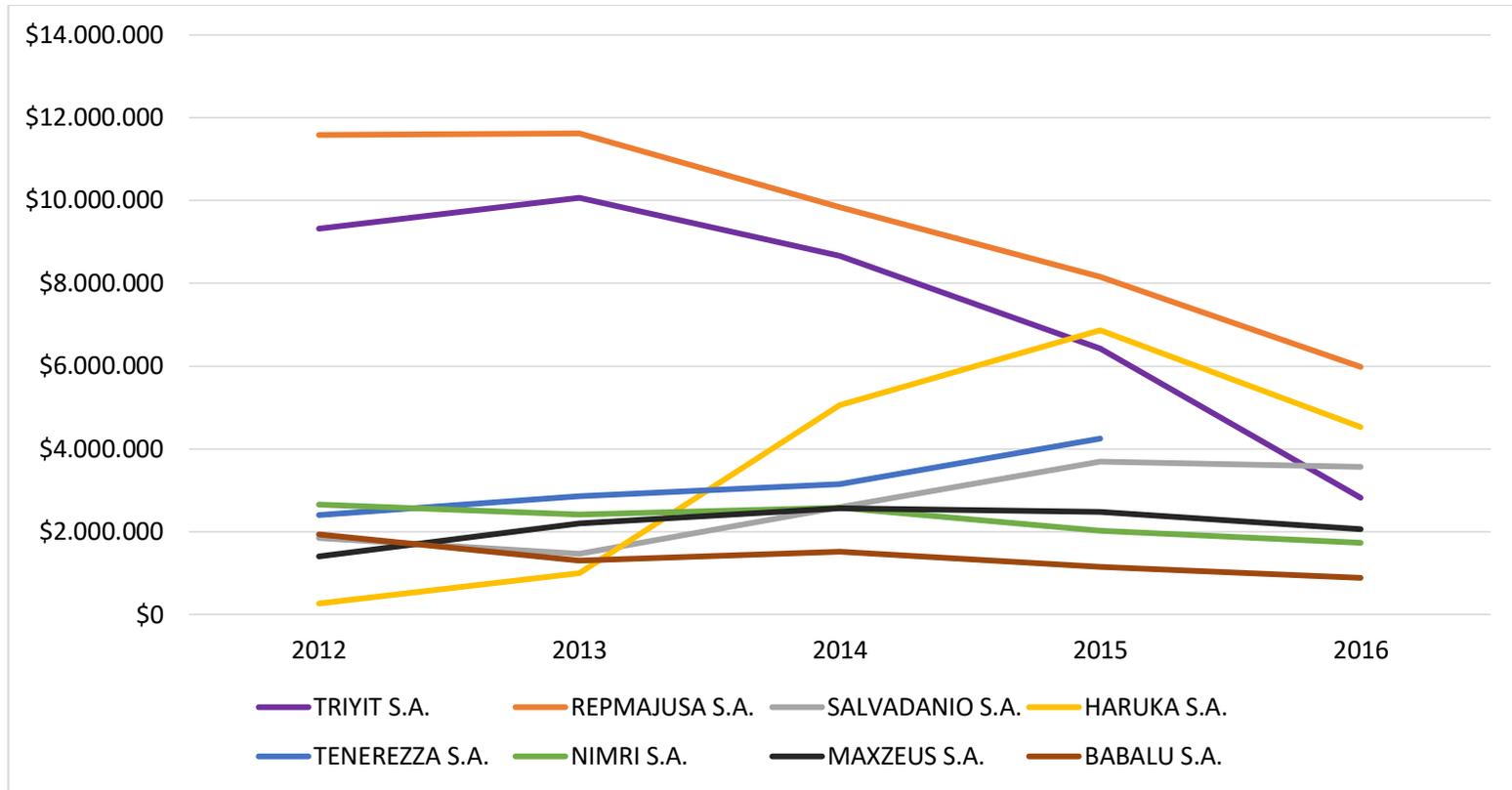


Figura 16. Costo de Ventas del mercado (\$)

**Análisis de los gastos totales**

La Tabla 8 se refleja los gastos totales del mercado, en el año 2015 las compañías obtuvieron un gasto 0 hasta 5.999.868, la compañía que tuvo un gasto del mercado elevado fue Repmajusa en el año 2016 de 10.609.037.

Tabla 8

*Análisis de gastos totales (\$)*

	AÑOS	TRİYIT S.A.	REPMAJUSA S.A.	SALVADANIO S.A.	HARUKA S.A.	TENEREZZA S.A.	NIMRI S.A.	MAXZEUS S.A.	BABALU S.A.
Ventas		\$19.802.949	\$17.489.129	\$4.026.040	\$477.802	\$5.266.327	\$5.958.283	\$2.128.475	\$3.922.917
Gastos Totales	2012	\$6.166.471	\$5.596.234	\$2.055.015	\$206.679	\$2.545.057	\$3.166.574	\$639.464	\$1.463.396
Gastos totales %		31%	32%	51%	43%	48%	53%	30%	37%
Ventas		\$16.796.021	\$19.338.017	\$4.809.871	\$2.314.840	\$5.862.668	\$5.219.349	\$3.495.363	\$3.151.779
Gastos Totales	2013	\$6.560.934	\$7.133.028	\$2.276.755	\$1.242.272	\$2.638.141	\$2.467.263	\$1.178.830	\$1.191.905
Gastos totales %		39%	37%	47%	54%	45%	47%	34%	38%
Ventas		\$13.358.055	\$16.636.348	\$5.201.040	\$8.265.269	\$6.497.391	\$5.394.272	\$4.249.948	\$3.132.140
Gastos Totales	2014	\$5.248.768	\$6.833.567	\$2.212.856	\$2.593.314	\$2.932.103	\$2.463.588	\$147.977	\$1.226.974
Gastos totales %		39%	41%	43%	31%	45%	46%	3%	39%
Ventas		\$10.562.134	\$13.079.660	\$7.439.371	\$13.827.520	\$8.535.638	\$7.142.390	\$4.494.758	\$2.597.385
Gastos Totales	2015	\$4.942.272	\$5.654.087	\$3.089.800	\$5.999.868	\$3.910.678	\$3.165.837	\$1.829.017	\$1.036.436
Gastos totales %		47%	43%	42%	43%	46%	44%	41%	40%
Ventas		\$4.124.649	\$10.153.812	\$7.202.499	\$13.289.987		\$7.274.840	\$3.966.039	\$2.780.072
Gastos Totales	2016	\$2.925.449	\$10.609.037	\$3.410.978	\$6.669.539		\$3.683.137	\$1.755.273	\$1.749.993
Gastos totales %		71%	104%	47%	50%		51%	44%	63%

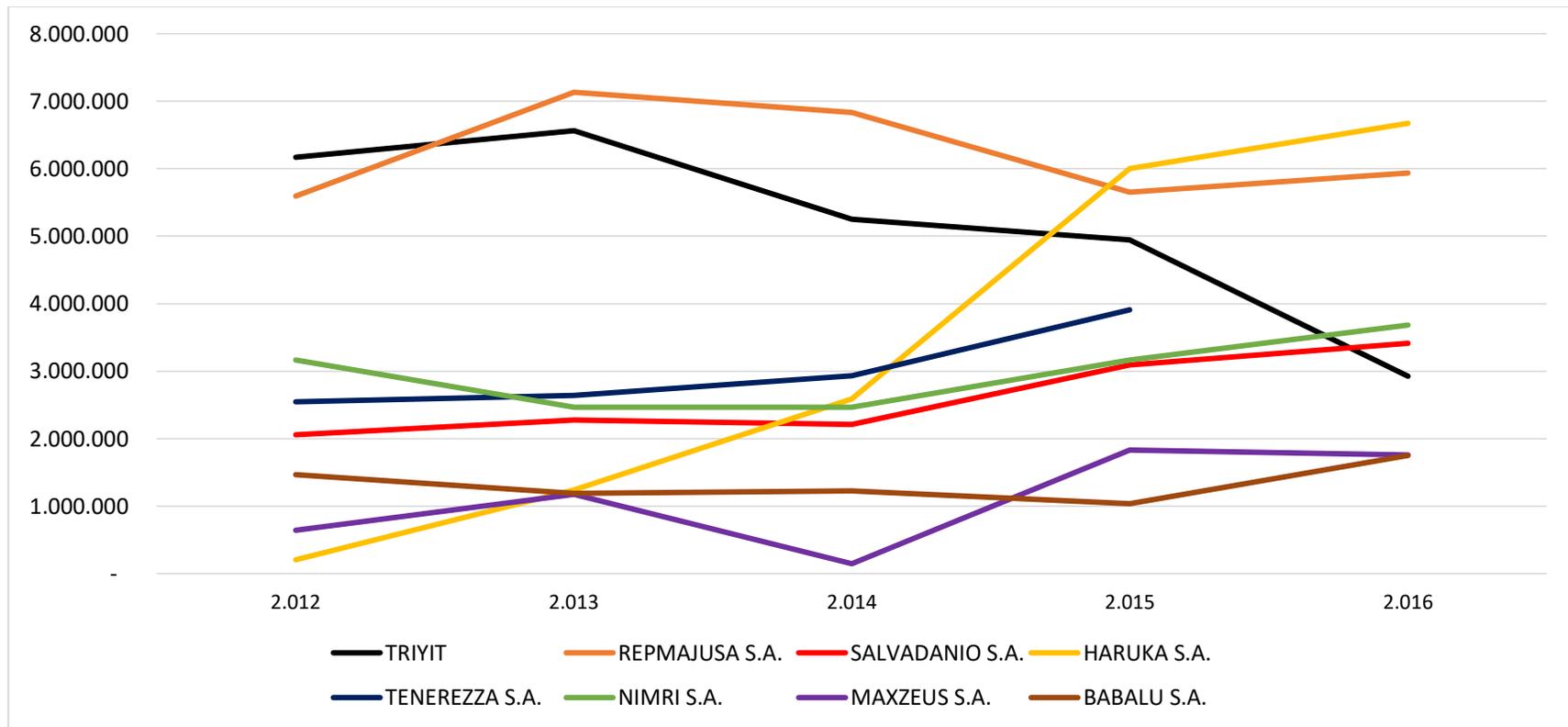


Figura 17. Gastos Totales

### **Análisis de Utilidad Neta**

En la Tabla 9 se refleja la utilidad neta, la cual es el resultado de la gestión de las compañías incluidas las actividades operacionales, comerciales, administrativas y financieras. El año 2012 TRIYIT S.A. obtuvo la rentabilidad más alta del mercado, siendo el único año en que obtuvo utilidad, en el año 2016 alcanzó la pérdida más alta en comparación a las otras empresas, lo cual resulta atípico para una empresa que lideró el mercado. NIMRI y HARUKA han demostrado ser las más eficientes, al registrar mayor utilidad en comparación de las otras.

Tabla 9

#### *Utilidad Neta*

<b>AÑOS</b>	<b>TRİYIT S.A.</b>	<b>REPMAJUSA S.A.</b>	<b>SALVADANIO S.A.</b>	<b>HARUKA S.A.</b>	<b>TENEREZZA S.A.</b>	<b>NIMRI S.A.</b>	<b>MAXZEUS S.A.</b>	<b>BABALU S.A.</b>	<b>Promedio</b>
2012	11%	2%	3%	0,00%	3,77%	0,97%	1,77%	1,51%	3,03%
2013	-3%	3%	2%	2,93%	3,97%	2,55%	1,82%	1,96%	1,87%
2014	-5%	-1%	2%	4,94%	3,98%	2,82%	3,11%	0,37%	1,49%
2015	-6%	-1%	5%	4,50%	2,15%	4,67%	2,58%	0,44%	1,51%
2016	-17%	-1%	2%	3,17%		3,82%	2,87%	0,63%	-0,77%

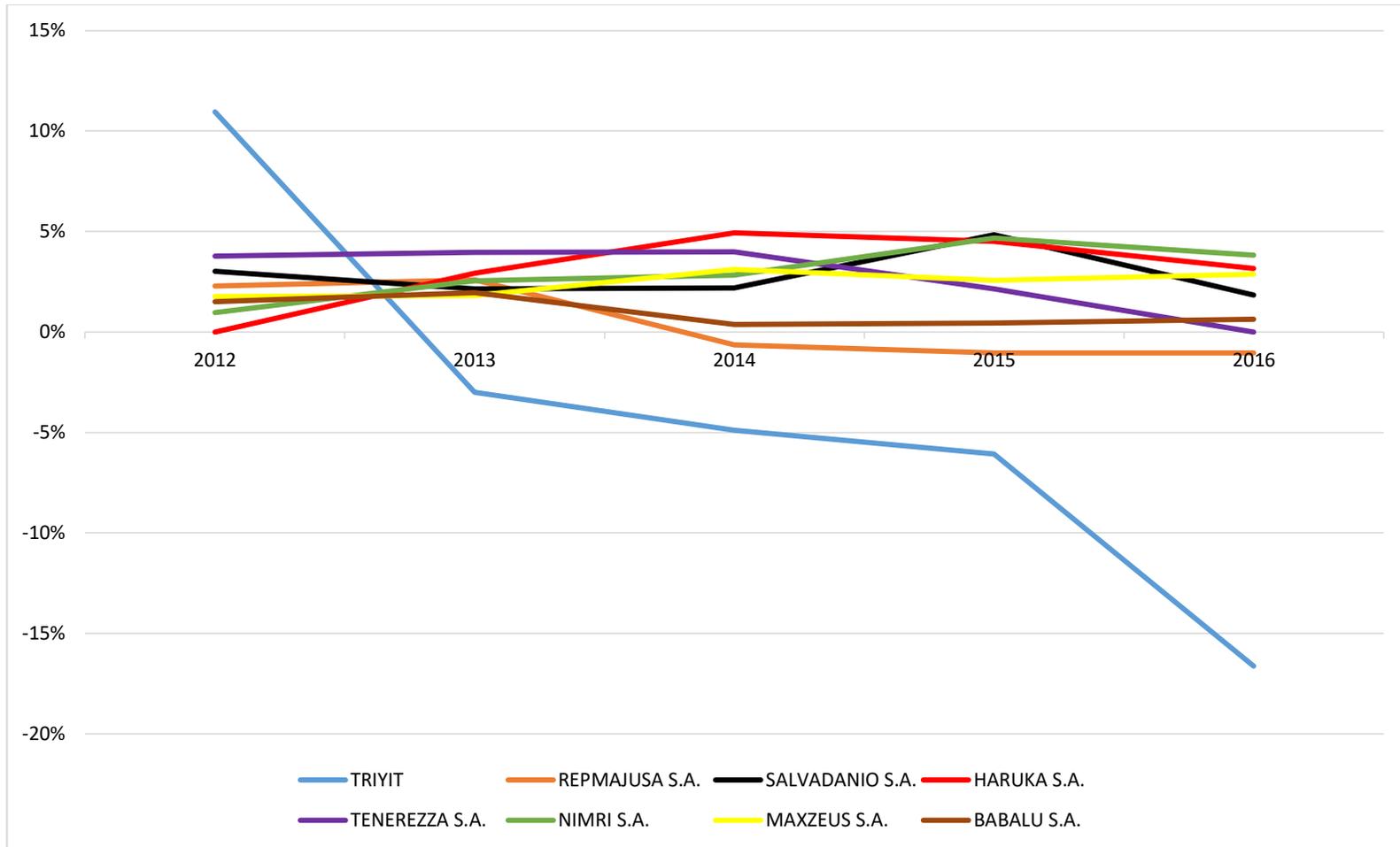


Figura 18. Utilidad neta (%)

## **Análisis Financiero de TRIYIT S.A.**

Para el presente análisis se presenta la evolución de las ventas, costo de ventas, gastos de ventas, gastos administrativos y utilidad de ventas durante el periodo 2012 al 2016. Adicionalmente, se incluye el cálculo de la variación con relación al año anterior

### ***Análisis de las Ventas***

Durante el periodo 2012 al 2016 la compañía ha mantenido una disminución consecutiva de ventas, siendo en el último año una caída drástica. En el año 2012 las ventas fueron diecinueve millones de dólares americanos, llegando al año 2016 con cuatro millones. Esta situación está determinada por ineficientes estrategias comerciales. Se evidencia una tendencia drástica del decrecimiento de las ventas. La variación del periodo 2013 vs 2012, fue una disminución del 15%. La variación de los años 2014, 2015 y 2016 con respecto al año anterior fue del – 20%, -21% y – 61% respectivamente.

Los problemas de calidad de la tela han sido un factor determinante que ocasionó la pérdida de mercado. En el año 2012, se realizaron compras excesivas y de mala calidad. En el 2014 y 2015 ingresó una nueva gerencia y se enfocó en buscar nuevos proveedores para el proceso del producto.

*Tabla 10*

Variación de las ventas, TRIYIT S.A

<b>AÑOS</b>	<b>Ventas</b>	<b>Var.</b>
2012	\$19.802.949,41	
2013	\$16.796.021,04	-15%
2014	\$13.358.054,90	-20%
2015	\$10.562.134,30	-21%
2016	\$4.124.649,48	-61%

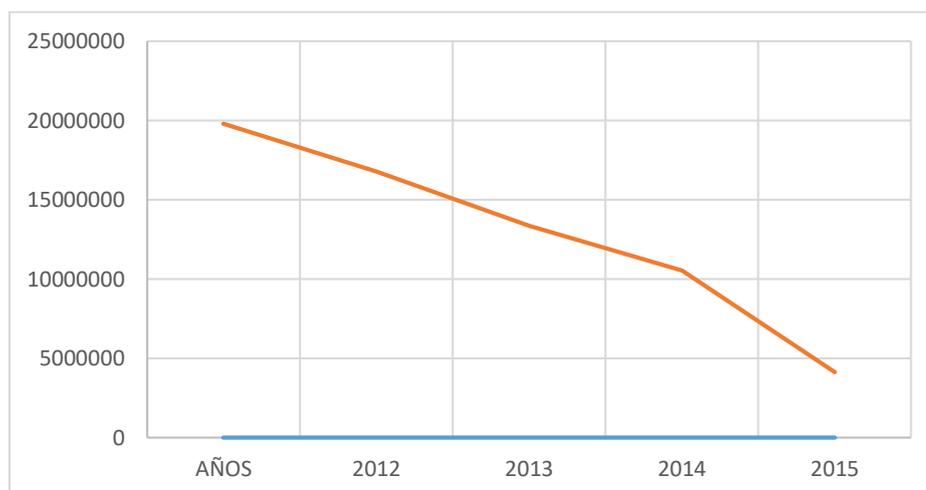


Figura 19. Ventas TRIYIT S.A. (\$)

### **Análisis del Costo de Ventas**

El costo de ventas en el 2012 y 2013 fue del 47% y del 60%, como resultado fue un incremento del costo en el 27%; en el año 2014 el incremento fue del 8% y en el año 2015 una reducción del 6%. En el año 2016 se obtiene un alto costo de ventas del 68% debido que se continuó utilizando telas importadas desde Colombia.

El margen de utilidad bruta ha disminuido del periodo 2012 al 2016. Siendo el 2012 el mejor año con el 53%; disminuye al 40% y 35% para los años 2013 y 2014 respectivamente. En el año 2015 se refleja un mejoramiento alcanzando el 39%, sin embargo, en el año 2016 por efecto de los altos costos y disminución de ventas, decae la utilidad bruta al 32%.

Tabla 11  
Costo de ventas, TRIYIT S.A.

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Ventas</b>	\$19.802.949	\$16.796.021	\$13.358.055	\$10.562.134	\$4.124.649
<b>Costo De Ventas</b>	\$9.319.631	\$10.068.075	\$8.658.608	\$6.427.111	\$2.818.955
<b>Costo De Ventas %</b>	47%	60%	65%	61%	68%
<b>Utilidad Bruta</b>	\$10.483.318	\$6.727.946	\$4.699.447	\$4.135.023	\$1.305.694
<b>Margen de Utilidad Bruta</b>	53%	40%	35%	39%	32%

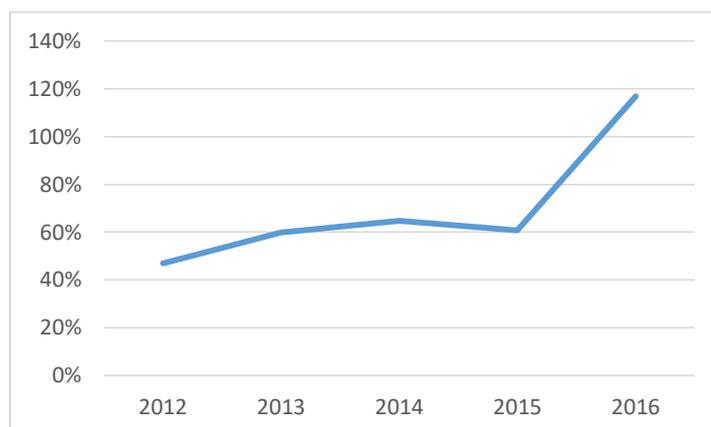


Figura 20. Costos de ventas

### **Análisis de los Gastos de Ventas**

En el periodo 2013 al 2016, el gasto de ventas se redujo en el 57% como consecuencia de la disminución de los ingresos. Un factor importante es el pago por el servicio de producción de catálogo que se realiza en Colombia, incurriendo en costos muy elevados.

Tabla 12

Gasto de ventas, TRIYIT S.A.

<b>AÑOS</b>	<b>VENTAS</b>	<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>% de Gastos de Ventas Vs Ventas</b>
2012	\$19.802.949	\$3.834.201	19%
2013	\$16.796.021	\$3.762.372	22%
2016	\$4.124.649	\$1.623.043	39%

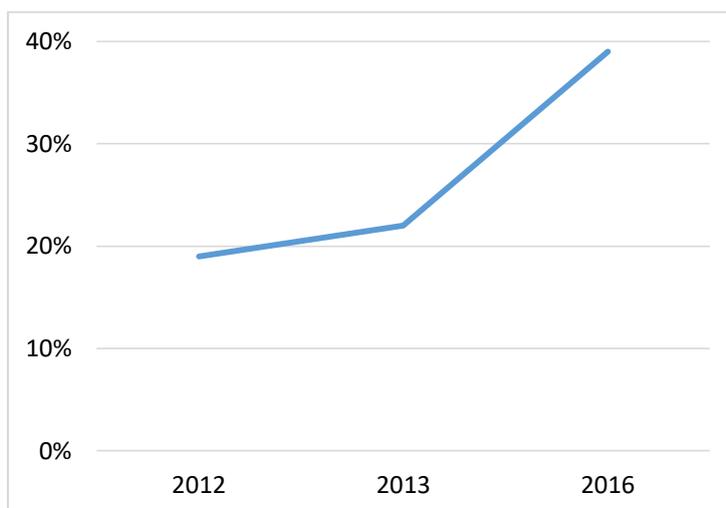


Figura 21. Variación de Gastos de ventas

### **Análisis de los Gastos Administrativos**

La compañía TRIYIT en el 2013 alcanzó un incremento del gasto administrativo del 20% con respecto al año anterior, alcanzando un valor total de \$2.798.562, para el 2016 obtuvo una reducción del 53% de un gasto \$1.302.406. En el año 2012 se pagó a Colombia la regalía por la marca NIVI PISAME \$ 338,400 aproximadamente. Desde el año 2012 al 2014 se pagaban gastos de honorarios del presidente ejecutivo del Grupo NIVI Global. Un rubro considerable de los gastos corresponde a los viajes de los funcionarios de Ecuador a Colombia y viceversa.

Tabla 13

*Gastos administrativos, TRIYIT S.A.*

<b>AÑOS</b>	<b>VENTAS</b>	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>% Gastos Adm. Vs Ventas</b>
2012	\$19.802.949	\$2.332.270	12%
2013	\$16.796.021	\$2.798.562	17%
2016	\$4.124.649	\$1.302.406	32%

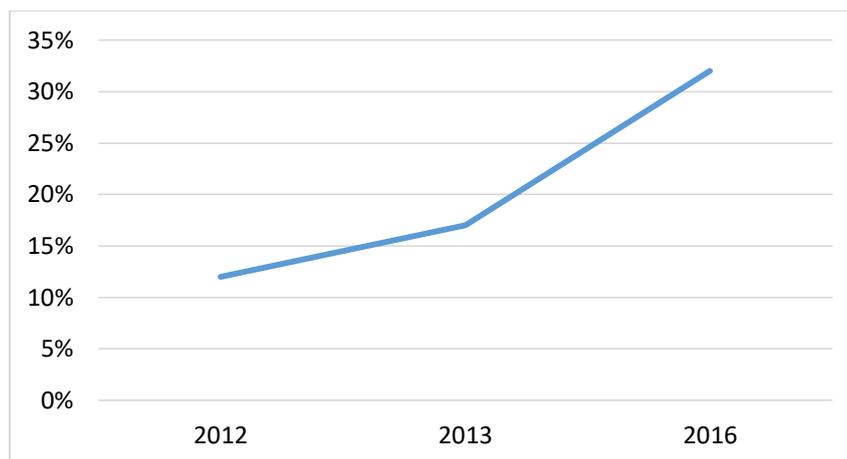


Figura 22. Gastos Administrativos

Los gastos administrativos elevados se deben a las regalías y a los honorarios del Presidente de la matriz en Colombia.

### **Análisis de Utilidad Neta**

En el año 2012 y 2013 los resultados del ejercicio registraron el 3% de pérdida en relación a las ventas. En el año 2015 la pérdida fue del 5% y en el año 2016 fue del 17%.

Tabla 14

*Utilidad Neta, TRIYIT S.A.*

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Ventas</b>	\$19.802.949	\$16.796.021	\$13.358.055	\$10.562.134	\$4.124.649
<b>Utilidad Neta</b>	\$2.169.551	-\$504.025	-\$651.700	-\$640.012	-\$685.598
<b>Margen de Utilidad Neta</b>	11%	-3%	-5%	-6%	-17%

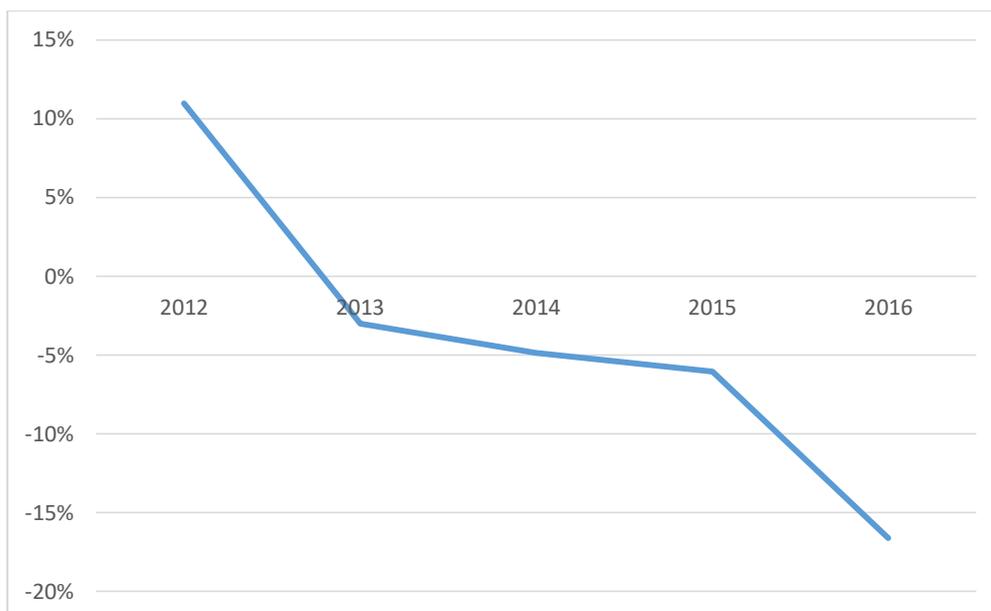


Figura 23. *Utilidad Neta, TRIYIT S.A.*

### **Análisis de Liquidez**

Para analizar la liquidez se calcula el índice de liquidez corriente, el cual determina el valor de cobertura de los pasivos corrientes, que indica el valor de dólares en activo corriente por cada dólar en pasivo corriente. Entre los años 2012 y 2015 el índice fue disminuyendo, revelando un mayor riesgo de no cubrir sus deudas oportunamente; sin embargo, en el año 2016 mejoró en relación al año anterior de 0,58 a 0,74.

Al considerar que el inventario es el activo corriente menos líquido y que la compañía ha sufrido inconvenientes con sus actividades comerciales, se calcula la razón rápida, teniendo como resultados que en el año 2012 fue el año que registró mayor activo corriente el índice fue de 0,54; disminuyendo progresivamente hasta el año 2015, reflejando una razón de 0,09 que representaba un nivel alto de inventario. En el año 2016, se implementaron promociones e inclusive se vendió inventario de baja rotación al costo, logrando un valor de 0,49.

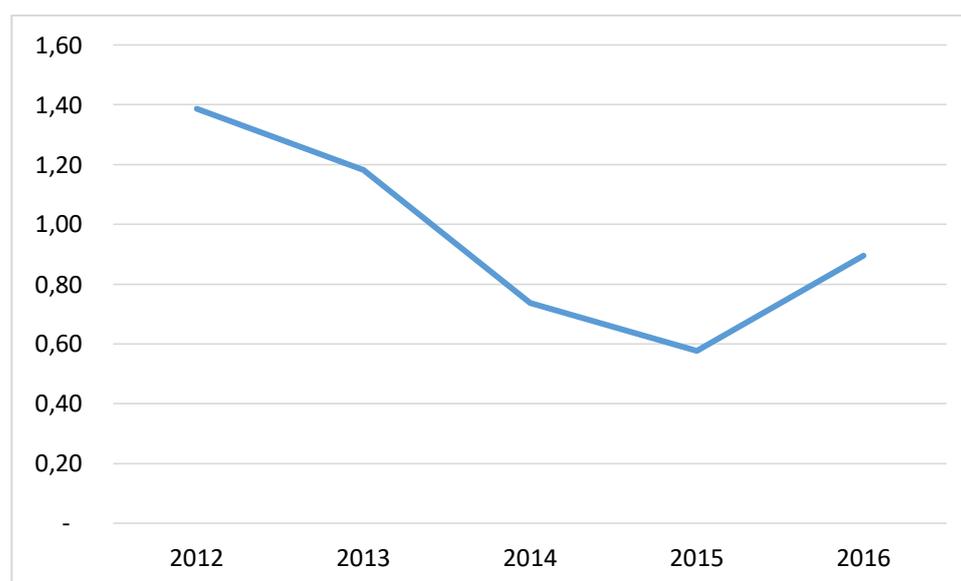
**Razón circulante =**  $\frac{\text{Activos Corriente}}{\text{Pasivos Corriente}}$

**Razón rápida =**  $\frac{\text{Activos Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivos Corriente}}$

Tabla 15

*Indicadores de Liquidez, TRIYIT S.A.*

	2012	2013	2014	2015	2016
Activo Corriente	\$5.003.867,16	\$3.357.158,72	\$2.638.886,38	\$1.660.036,88	\$1.861.350,35
Pasivo Corriente	\$3.610.302,42	\$2.842.435,65	\$2.947.112,75	\$2.880.802,25	\$2.525.498,02
Índice de Liquidez	1,39	1,18	0,90	0,58	0,74
Inventario	\$3.067.210,87	\$2.707.390,25	\$2.305.133,58	\$1.394.427,77	\$ 617.578,86
Prueba Ácida (veces)	0,54	0,23	0,11	0,09	0,49



*Figura 24. Índice de liquidez, TRIYIT S.A.*

### **Análisis de Inventarios**

Al analizar las veces que el inventario ha rotado en un año, se evidencia que en los años 2015 y 2016 fue el mejor periodo con razones de 4,61 y 4,56 veces, que expresa 79 y 89 días de inventario respectivamente, lo cual se generó por las promociones. En el año 2012, se registró 120 días de inventario promedio.

$$\text{Rotación del inventario} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario}}$$

$$\text{Días de ventas en inventario} = \frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de inventario}}$$

Tabla 16

*Indicadores de Inventario, TRIYIT S.A.*

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Costo de bienes vendidos</b>	9.319.631	10.068.075	8.658.608	6.427.111	2.818.955
<b>Inventarios</b>	3.067.211	2.707.390	2.305.134	1.394.428	617.579
<b>Rotación de inventario</b>	3,04	3,72	3,76	4,61	4,56
<b>Días promedio de Inventarios</b>	120	98	97	79	80

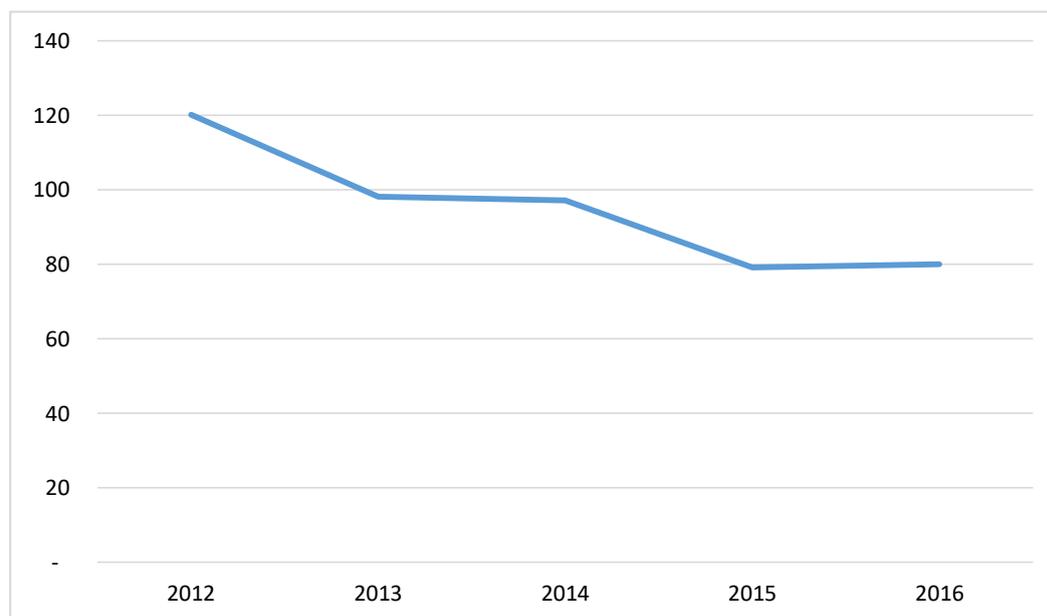


Figura 25. *Días promedio de inventario, TRIYIT S.A.*

### ***Análisis de Cuentas por cobrar***

Al analizar la rotación de cuentas por cobrar se evidencia que ha disminuido las veces de cobro en 1 año. En el año 2012, rotó 129,39 veces representando 3 días promedio de cobro y en el año 2016 rotó 3,32 veces que refleja 110 días promedio

de cuentas por cobrar. Este resultado se generó por los días de créditos que se conceden con el fin de obtener ventas.

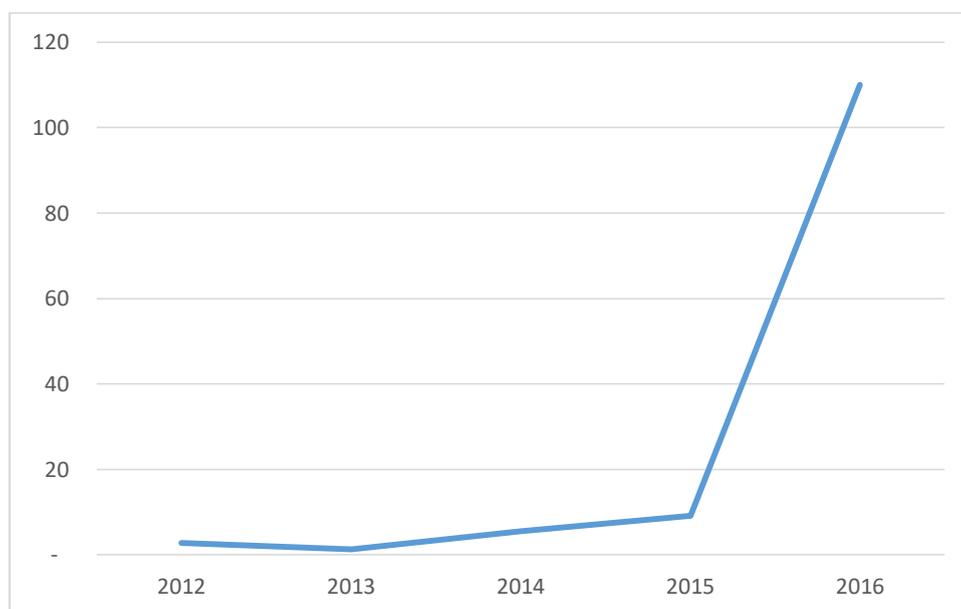
**Rotación de cuentas por cobrar** = Ventas / Cuentas por cobrar

**Días de ventas en cuentas por cobrar** = 365 días / Rotación de cuentas por cobrar

Tabla 17

*Indicadores de Cuentas por Cobrar, TRIYIT S.A.*

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Ventas</b>	\$19.802.949	\$16.796.021	\$13.358.055	\$10.562.134	\$4.124.649
<b>Cuentas por cobrar</b>	153.044	60.893	202.886	265.609	1.243.771
<b>Rotación de Cuentas por cobrar</b>	129,39	275,83	65,84	39,77	3,32
<b>Días promedio de cuentas por cobrar</b>	3	1	6	9	110



*Figura 26. Días promedio de cuentas por cobrar*

### **Rendimiento sobre los activos (ROA)**

Al analizar el rendimiento sobre activos, se evidencia que la administración de los activos ha sido ineficiente dado que en el 2012 la compañía generaba \$0,40 por cada dólar de activo, en el año 2013 tuvo una pérdida de -\$0,08 por

cada dólar de activo y finalmente la pérdida más representativa por activo en el año 2016 fue de -\$0,30.

$$\text{Rendimiento sobre los activos} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total de activos}}$$

Tabla 18

Rendimiento sobre activos, TRIYIT S.A.

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Utilidad Neta</b>	\$2.169.551	<b>\$-504.025</b>	<b>\$-651.700</b>	<b>\$-640.012</b>	<b>\$-685.598</b>
<b>Activos</b>	\$5.471.521	\$6.620.598	\$5.552.285	\$4.594.400	\$2.270.983
<b>ROA</b>	0,40	-0,08	-0,12	-0,14	-0,30

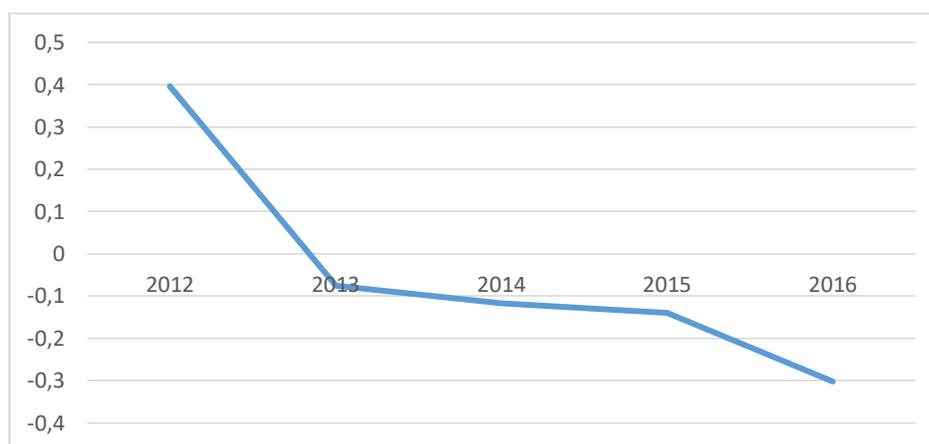


Figura 27. Rendimiento sobre Activos, TRIYIT S.A.

### **Rendimiento sobre capital (ROE)**

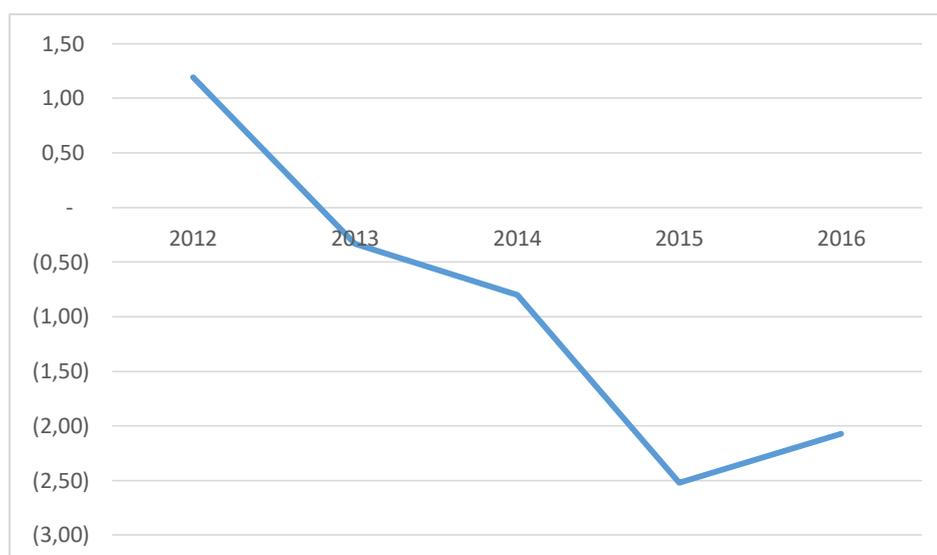
Al analizar el rendimiento sobre capital se obtuvo los siguientes resultados: en el 2012 la compañía por cada dólar de capital generó \$1,19 de utilidad; en el 2015 se produjo una pérdida de \$2,52 por cada dólar de capital propio.

$$\text{Rendimiento sobre el capital} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable total}}$$

Tabla 19

*Rendimiento sobre el capital, TRIYIT S.A.*

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Utilidad Neta</b>	2.169.551,00	-504.025,00	-651.700,00	-640.012,00	-685.598,00
<b>Capital Contable</b>	1.818.218,00	1.502.255,00	814.457,71	253.984,54	-330.789,37
<b>ROE</b>	1,19	-0,34	-0,80	-2,52	-2,07



*Figura 28. Rendimiento sobre Capital, TRIYIT S.A.*

En la Tabla 20 se resume las razones financieras antes mencionadas, evidenciando el deterioro financiero de la compañía.

Tabla 20

*Razones Financieras, TRIYIT S.A.*

<b>Razón Financiera</b>	2012	2013	2014	2015	2016
Liquidez corriente	1,39	1,18	0,9	0,58	0,74
Prueba ácida	0,54	0,23	0,11	0,09	0,49
Rotación de inventarios	3,04	3,72	3,76	4,61	4,56
Días promedio de inventario	120	98	97	79	80
Rotación de cuentas por cobrar	129	276	66	40	3
Periodo promedio de cobro	3	1	6	9	110
Margen de utilidad bruta	53%	40%	35%	39%	32%
Margen de utilidad neta	11%	-3%	-5%	-6%	-17%
Retorno sobre activos	0,4	-0,08	-0,12	-0,14	-0,3
Retorno sobre capital	1,19	-0,34	-0,8	-2,52	-2,07

### ***Desempeño financiero de la empresa TRIYIT S.A.***

Al comparar el desempeño de la compañía TRIYIT versus la competencia, se ha evidenciado que la empresa posee los costos más altos del mercado, lo cual ha producido que registre la menor rentabilidad. Adicionalmente, de las compañías analizadas, sin embargo, registra valores altos de ventas. Al analizar la gestión interna de la compañía del periodo 2012 al año 2016, se registra aumento en los días promedio de inventarios y en los días promedio de cuenta por cobrar, lo cual afecta a su liquidez. Similar deterioro del desempeño se refleja en los indicadores de rendimiento sobre activos y rendimiento sobre capital, es decir, se genera al año 2016 menos utilidad por cada dólar invertido y los activos no son productivos.

Al evaluar la gestión de TRIYIT S.A., se evidencia que el desempeño de la compañía ha disminuido durante el periodo 2012 al 2016 ocasionando pérdidas, disminución del margen de utilidad bruta, disminución de la liquidez en varios años consecutivos.

### **Resultado de la entrevista**

Se realizó una entrevista al Gerente Comercial, el 15 de Diciembre del 2017, con el fin de conocer las necesidades de las vendedoras y clientes, analizar las posibilidades de establecer estrategias de fidelización y optimizar los procesos.

#### **1. ¿Cuál considera que es el factor más importante que debe adoptar la empresa para lograr la diferenciación de su competencia?**

Siendo un mercado muy competitivo con alta diversificación de marcas, TRIYIT debe ofrecer diversos modelos de acuerdo al mercado ecuatoriano, atención eficiente, calidad del producto en telas y acabados, precio competitivo, y la

preparación de las empresarias para que sean una fuente oportuna de retroalimentación y de atención.

## **2. ¿Cuál ha sido el motivo del decrecimiento de la empresa en el transcurso de los últimos años?**

La visión corporativa no está respaldada por actividades de apoyo adecuadas debido a la centralización de la toma de decisiones en la matriz en Colombia. Las metas no han sido bien establecidas y se han dado fallas en los estudios de mercados ocasionando proyectos fallidos. Adicionalmente, la demora y problemas en las importaciones ocasionaron desfases en la entrega de productos de manera oportuna. Actualmente, el mayor inconveniente es que los modelos son diseñados en Colombia y no poseen mayor acogida e inclusive las tallas no son las adecuadas.

## **3. ¿Qué cambios se deben realizar para alcanzar un buen servicio y fidelización de los clientes?**

Se debe diversificar los modelos de los productos y agilizarse los procesos de entrega. La calidad de la tela ha mejorado, inclusive es similar a la de la competencia. Las estrategias de comercialización deben ser acompañadas con incentivos o promociones para fomentar más las ventas, y capacitaciones para el fortalecimiento de los directores. Otro factor importante es la optimización de los costos, dado que las medidas proteccionistas han encarecido las telas, accesorios y productos colombianos.

### **Técnicas para la recolección de datos**

#### ***Población y muestra***

La población es la totalidad de individuos con características similares que conforman la unidad de análisis (Bernal, 2010). La muestra es la parte de la población que se selecciona y se obtiene la información para el desarrollo del

estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio.

La investigación se hizo mediante un muestreo del grupo de 76 líderes y 238 directores activos que son miembros de la red de ventas directa de la empresa TIRYIT S.A., correspondiendo la aplicación de la fórmula para hallar la muestra en poblaciones finitas.

<b>n/c=</b>	95%	<b>n =</b>	$\frac{z^2}{(N-1) e^2 + Z^2 (p)(q)}$
<b>z=</b>	1,96		
<b>p=</b>	50%		
<b>q=</b>	50%		
<b>N=</b>	314	<b>n =</b>	$\frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (314)}{(314 - 1) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$
<b>e=</b>	5%		
<b>n=</b>	?		
		<b>n =</b>	$\frac{301.57}{1.74}$
		<b>n =</b>	173

La muestra utilizada para el levantamiento de la información es de 173 encuestados para conocer la percepción de la marca y del servicio de la compañía.

## Resultado de la encuesta a líderes y directores

### Género

Tabla 21

Género de los encuestados

Género	Valor	%
Femenino	147	85%
Masculino	26	15%
<b>Total</b>	<b>173</b>	<b>100%</b>

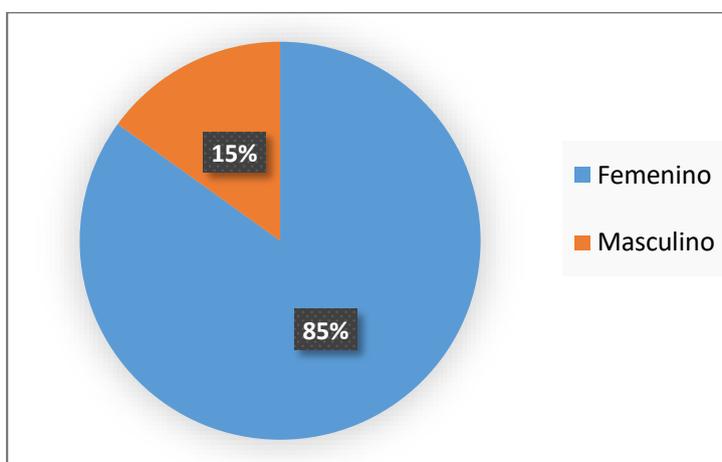


Figura 29. Género de los encuestados

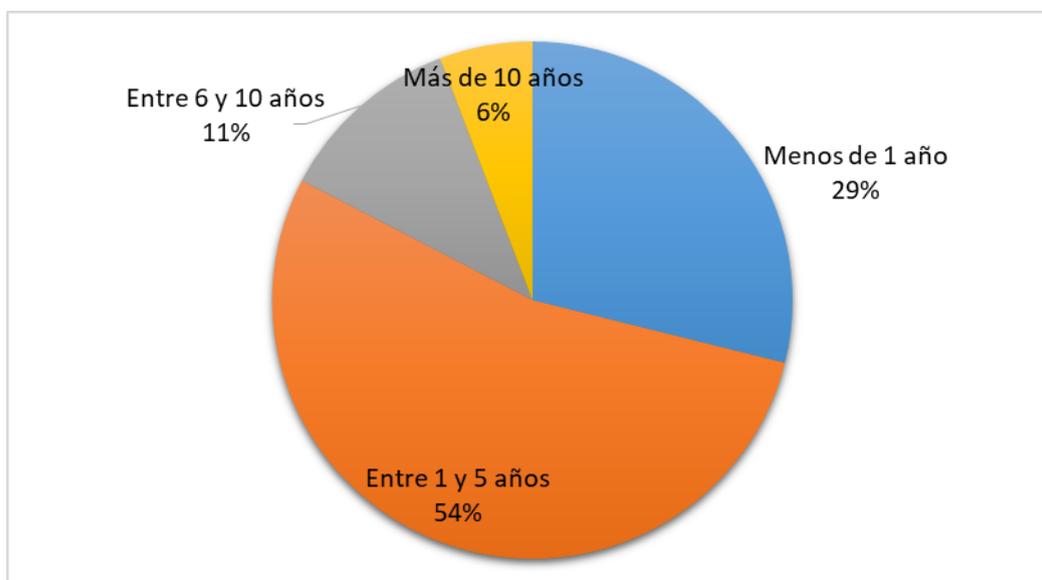
El 85% de los líderes y directores son de género femenino y el 15% masculino.

## 1. ¿Cuántos años ha mantenido relaciones comerciales y ha comprado productos de la empresa TRIYIT S.A.?

Tabla 22

*Años de relación comercial*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	50	29%
Entre 1 y 5 años	93	54%
Entre 6 y 10 años	20	11%
Más de 10 años	10	6%
<b>Total general</b>	<b>173</b>	<b>100.00%</b>



*Figura 30. Años de relación comercial*

La mayoría de los directores y líderes mantienen antigüedad en la relación comercial con la empresa. El 54% de los encuestados se encuentran en un periodo de 1 a 5 años; el 29% poseen experiencia menor a 1 año; el 11% entre 6 y 10 años y el 6% un periodo mayor a 10 años.

## 2. ¿Cuál es el nivel de satisfacción general con la empresa?

Tabla 23

Satisfacción con la empresa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	26	15%
Satisfecho	61	35%
Parcialmente satisfecho	57	33%
Poco satisfecho	29	17%
<b>Total general</b>	<b>173</b>	<b>100.00%</b>

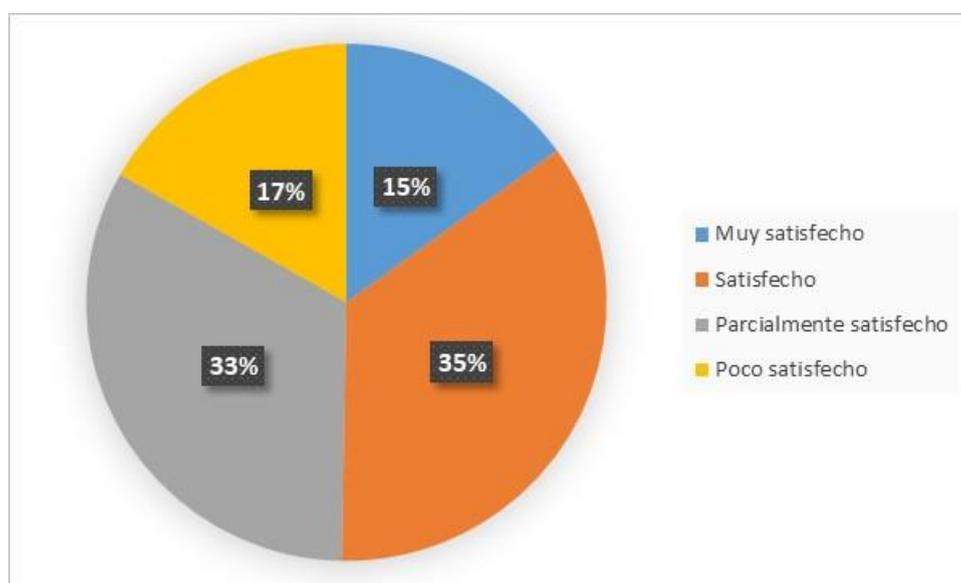


Figura 31. Satisfacción con la empresa

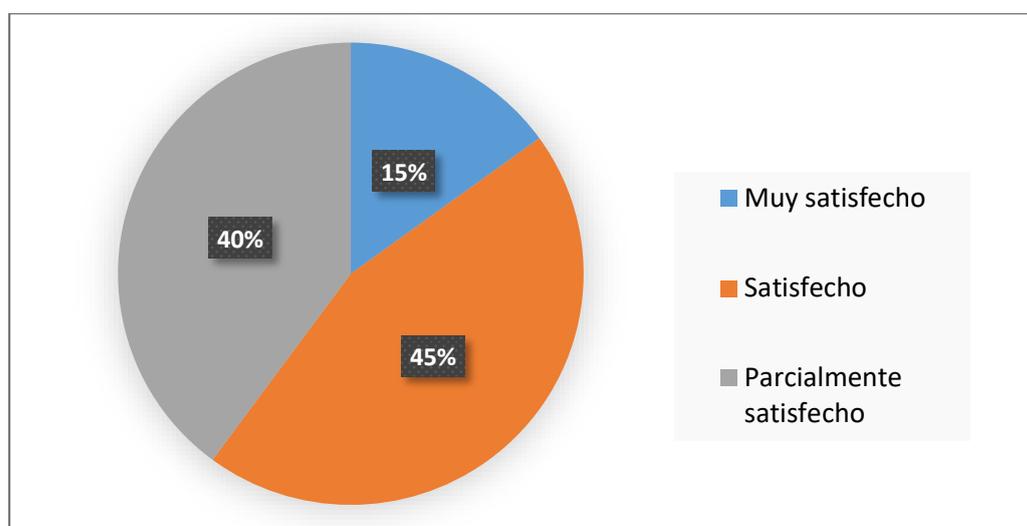
El 35% de los encuestados se sienten satisfechos con la relación comercial con la empresa, el 33% consideran que se sienten parcialmente satisfechos debido a algunos inconvenientes presentados, el 17% opinaron que se sienten poco satisfechos, y el 15% se sienten muy satisfechos. En consecuencia, la compañía debe realizar gestiones para fortalecer su imagen y la percepción de su entorno.

### 3. ¿Qué tan satisfecha se encuentra con el producto que vende?

Tabla 24

*Satisfacción con el producto*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	26	15%
Satisfecho	78	45%
Parcialmente satisfecho	69	40%
<b>Total general</b>	<b>173</b>	<b>100.00%</b>



*Figura 32. Satisfacción con el producto*

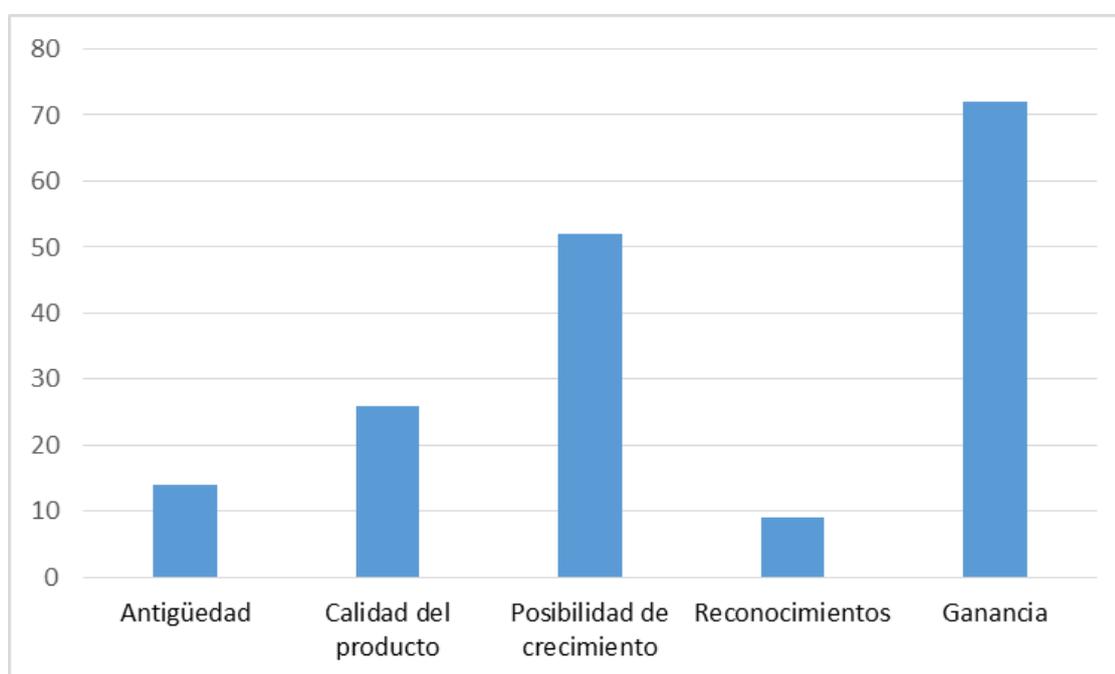
Al evaluar la satisfacción en relación al producto que se vende, se determinó que el 45% se sienten satisfechos con el producto que ellos venden para los clientes finales, el 40% se siente parcialmente satisfecho con el producto y el 15% se muestra muy satisfecho.

#### 4. ¿Cuál es el principal factor por el que se mantiene en la empresa?

Tabla 25

*Factor de permanencia en la empresa*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Antigüedad	14	8%
Calidad del producto	26	15%
Posibilidad de crecimiento	52	30%
Reconocimientos	9	5%
Ganancia	72	42%
<b>Total general</b>	<b>173</b>	<b>100.00%</b>



*Figura 33. Factor de permanencia en la empresa*

Al analizar los aspectos más relevantes que los motiva a continuar con la empresa TRIYIT S.A. se obtuvo que: el 42% de los encuestados se encuentran motivados por la ganancia que genera el negocio; el 30% por la posibilidad de crecimiento; el 15% con la calidad del producto, el 8% considera que la antigüedad es un factor importante, el 8% prefiere facilidades de pago, y el 5% prefiere las promociones.

**5. Indique el problema que más haya sufrido en sus compras a la empresa:**

Tabla 26

*Problemas en las compras*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Calidad	60	35%
Retraso en la entrega	8	5%
Falta de stock	8	5%
Mal despacho	26	15%
Ningún problema	10	6%
Plan de premio preventa	31	18%
Problema de tallaje	30	17%
<b>Total general</b>	<b>173</b>	<b>100.00%</b>

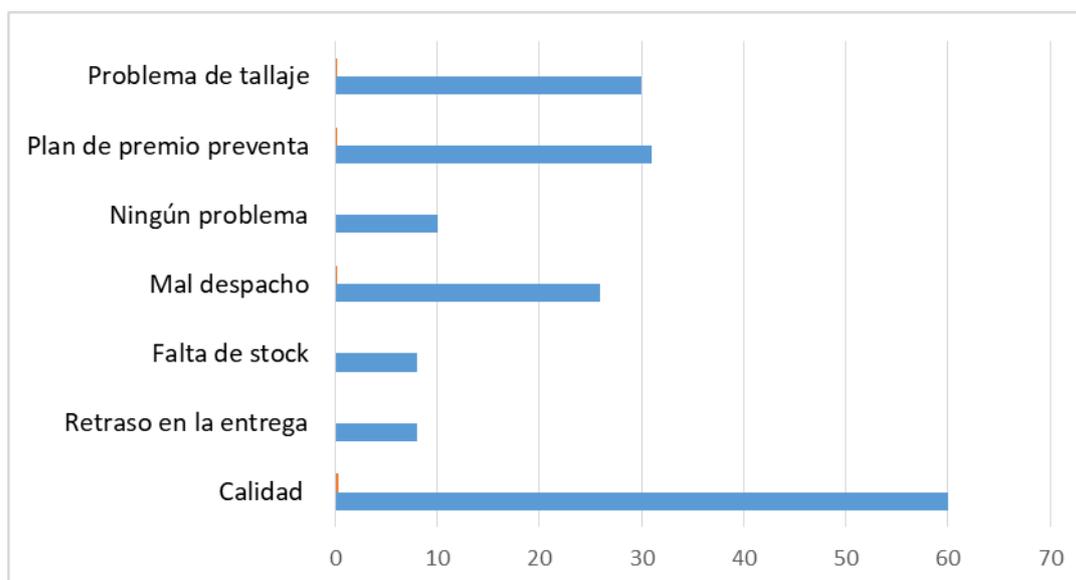


Figura 34. Problemas en las compras

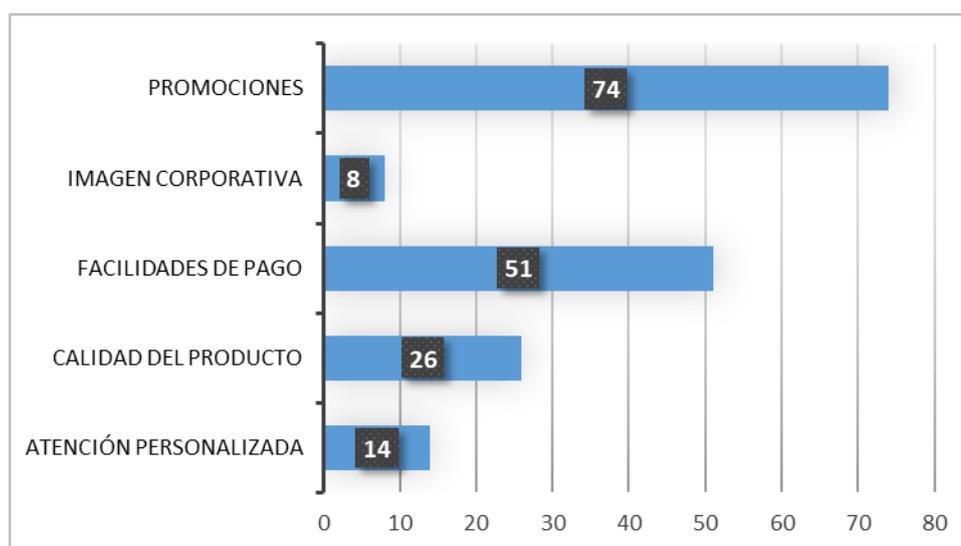
El 35% de los encuestados han experimentados inconvenientes con la calidad del producto; el 18% con el plan de premio preventas; el 17% han tenido problemas de tallaje; el 15% sufrieron mal despachos; el 6% ningún problema y el 5% retrasos en la entrega y falta de stock.

## 6. ¿Qué aspecto considera más importante para continuar su relación con la empresa?

Tabla 27

*Factor de importancia*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Atención personalizada	14	8%
Calidad del producto	26	15%
Facilidades de pago	51	30%
Imagen corporativa	8	5%
Promociones	74	42%
<b>Total general</b>	<b>173</b>	<b>100.00%</b>



*Figura 35. Factor de Importancia*

Al analizar los factores principales para lograr la continuidad con la empresa por parte de los encuestados manifestaron que: son las promociones con un 42%; facilidades de pago 30%; calidad del producto por el 15%; atención personalizada 8% y la imagen corporativa por el 5%.

## 7. ¿Estaría dispuesta a abandonar a la empresa para trabajar en otra?

Tabla 28

### Disposición a abandonar la empresa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	25	14,5%
De acuerdo	30	17,3%
Indiferente	30	17,3%
En desacuerdo	40	23,1%
Totalmente en desacuerdo	48	27,7%
<b>Total general</b>	<b>173</b>	<b>100.00%</b>

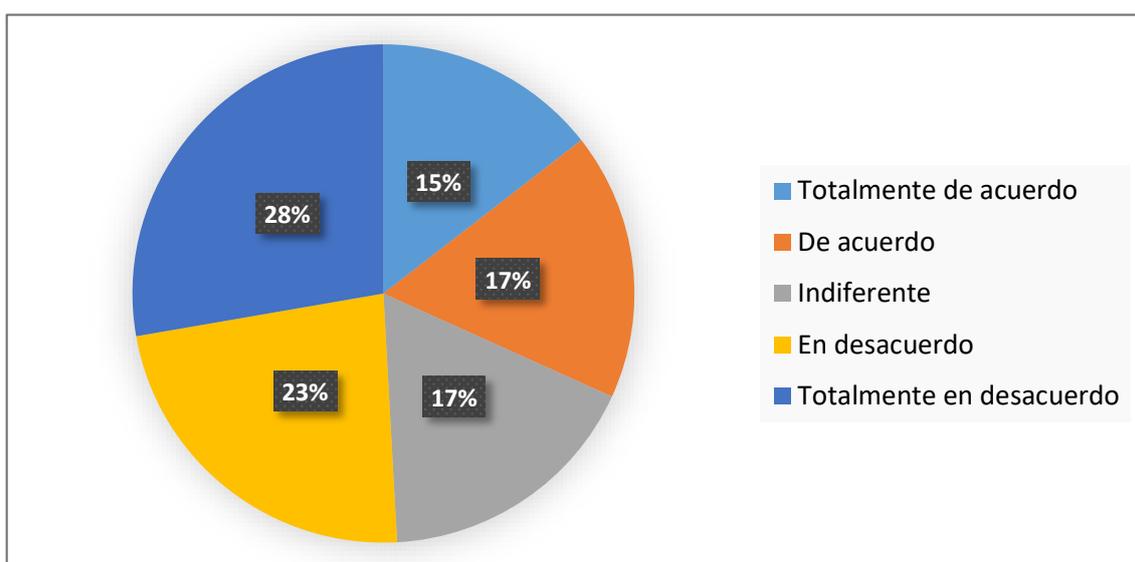


Figura 36. Disposición a abandonar la empresa

Al consultar si los encuestados estaría dispuestos a mantener relaciones comerciales con otra empresa y abandonar a TRIYIT S.A. se obtuvo que la mayoría permanecerían, siendo los resultados: el 27,7% totalmente en desacuerdo, el 23,1% en desacuerdo; el 17,3% de acuerdo; mientras que el 17,3% se expresan indiferentes y el 14,5% totalmente de acuerdo. En consecuencia, el 31,8% representan una oportunidad de deserción de la relación con TRIYIT.

## **Conclusiones del estudio de campo**

El análisis financiero demostró una disminución de las ventas y de la rentabilidad considerable durante los últimos años debidos al incremento al costo de ventas, a los aranceles y un nivel alto de gastos administrativos. La competencia ha logrado posicionarse en la mente del consumidor.

Los líderes y directores expresaron un nivel bajo de predisposición a deserción de trabajar con la empresa y un 50% se encuentra satisfecho con la relación que mantienen con la compañía y han mantenido relaciones en un rango de 1 a 5 años. Los factores principales para trabajar con son las promociones y la facilidad de pagos que les representan ganancias y posibilidades de crecimiento.

Deterioro en la calidad del producto, errores en el despacho de los pedidos y el incorrecto diseño de la ropa ocasionó un nivel alto de inventarios con baja rotación, restando competitividad y restringiendo la liquidez de la empresa.

## CAPITULO IV

### Propuesta

#### **Nombre de la propuesta**

Plan de mejoramiento en la gestión administrativa para reforzar la gestión de la empresa TRIYIT S.A. dedicada a la venta de ropa por catalogo

#### ***Justificación de la propuesta***

Para mejorar los procesos y alcanzar las metas establecidas es indispensable manejar información clara y objetiva para evaluar el desempeño organizacional y optimizar los recursos. De la investigación realizada se concluye que es necesario reforzar los procesos, modificar el esquema de toma de decisiones y brindar un producto adecuado en el momento oportuno.

#### **Objetivo General de la propuesta.**

Establecer un modelo de gestión que permita incrementar las ventas y generar rentabilidad a partir del año 2018

#### **Objetivos Específicos de la propuesta.**

- Planificación estratégica para fortalecer la cultura y el desempeño laboral.
- Establecer estrategias operativas que disminuyan los costos de los bienes vendidos.
- Plantear estrategias comerciales efectivas que permitan atraer a más clientes.

#### ***Descripción de la propuesta.***

El presente plan se basa en estrategias orientadas a mejorar la productividad y gestión de la empresa, a través de la fidelidad de sus clientes y generación de acciones correctivas relacionadas al proceso de producción y logístico progreso. La propuesta se fundamenta en las siguientes estrategias:

## **1. Estrategias Administrativas**

- 1.1. Asesoría Gerencial
- 1.2. Creación de la Misión y Visión de TRIYIT S.A.
- 1.3. Actualización de los proveedores.
- 1.4. Redefinición de la toma de decisiones
- 1.5. Reposicionamiento de la Jefatura de Logística

### **Asesoría Gerencial**

Contratar asesoría gerencial, para la revisión de funciones de la empresa, misión y visión, y capacitación a la gerencia en la toma de decisiones relacionadas con el diseño de las prendas

#### **Creación de la Misión y Visión de TRIYIT S.A.**

La misión y Visión debe ajustarse a la realidad de la compañía y ser un horizonte. A continuación, se hace una propuesta de la misión, visión

#### **Misión**

Somos una empresa de moda que satisface las necesidades del vestir, proporcionando servicios y productos de calidad que cumplan las exigencias del cliente, una rentabilidad creciente y la posibilidad de desarrollo en el crecimiento profesional para sus empresarias y empleados.

#### **Visión**

Posicionarse como la tercera opción de compra en el año 2020 en el mercado ecuatoriano de distribución de moda mediante la satisfacción de sus clientes con calidad de atención y productos, trabajando en equipo, impulsando el desarrollo profesional de las empresarias, obteniendo socios estratégicos y realizando proyectos sostenibles.

### **Actualización de los proveedores.**

La optimización de los costos de producción se logrará a través de materia prima ecuatoriana, dado que los aranceles han encarecido el producto colombiano. Se debe buscar alternativas nacionales a menor costo.

**Acción:** Seleccionar proveedores que abastezcan de tela ecuatoriana.

### **Descentralización de la toma de decisiones**

Para lograr el crecimiento de la organización es importante lograr un liderazgo participativo, empoderamiento, responsabilidad dentro del proceso y el compromiso para actuar como un ente multidisciplinario y organizado. Todos los niveles deben ser plenamente competentes, involucrarse participativamente y agregar valor.

Los cargos y responsabilidades deben estar definidos en base a competencias técnicas. La alta dirección de la organización es responsable de realizar una buena selección del personal con la competencia básica necesaria y desarrollar la misma ajustada a los objetivos estratégicos que persigue.

#### **Acción:**

- Otorgar al Gerente General en Ecuador la responsabilidad de las estrategias comerciales, de producción y mercadeo.
- Segregar las funciones administrativas y logísticas.
- Evaluar el desempeño a través de indicadores

### **Estructura organizacional**

#### **Descripción Cargo/ Perfil: Gerente General**

**Misión.** - Ser el representante legal de la empresa, desarrollando todas aquellas actividades que permitan el logro de los objetivos y las metas organizacionales.

### **Responsabilidades y funciones**

- Trazar las políticas comerciales, industriales, financieras y sociales de la empresa.
- Aprobar las decisiones estratégicas necesarias.
- Seleccionar, entrenar, dirigir, liderar y controlar los ejecutivos del primer nivel de la Compañía.
- Aprobar el Presupuesto General de la compañía.
- Representar a la empresa ante los organismos gremiales y estatales.
- Aprobar los estados financieros de la empresa.

### **Perfil por competencias**

**Educación** Profesional disciplinas administrativas y/o Ingeniería Industrial.

**Formación** Cursos afines al sector de venta directa.

**Experiencia** Mínimo cuatro (4) años en cargos afines.

**Habilidades** Solución de problemas, impacto de influencia, habilidad multitarea, gestión de procesos, planeación, negociación, liderazgo, pensamiento estratégico, orientación al logro, visión comercial, visión integral del negocio.

### **Descripción Cargo/Perfil: Gerente Administrativo**

**Misión.** - Planear, coordinar, supervisar y conducir a la empresa con los mayores valores éticos y morales, con los más altos índices de eficiencia.

### **Responsabilidades y Funciones**

- Velar por el buen funcionamiento de los departamentos de Talento Humano, y Compras de suministros de oficina.
- Coordinar y velar para que se mantengan vigentes las pólizas de seguros de la compañía.
- Supervisar y controlar los sistemas de seguridad de alarma de las

instalaciones de la compañía.

- Velar, supervisar y controlar que se cumplan todas las políticas y procedimientos en todas las áreas de la compañía.
- Dirigir, controlar y velar por el cumplimiento de los objetivos de la empresa, en concordancia con los planes de desarrollo y políticas trazadas.
- Responsabilizarse por el buen mantenimiento de la infraestructura de la empresa.
- Actualizar los Manuales de Funciones, Procedimientos y Reglamento Interno elaborados para el eficiente y eficaz funcionamiento de la empresa.

### **Perfil por competencias**

<b>Educación</b>	Profesional en áreas administrativas y afines
<b>Formación</b>	Cursos afines al área administrativa.
<b>Experiencia</b>	Mínimo tres (3) años en cargos afines.
<b>Habilidades</b>	Solución de problemas, impacto de influencia, habilidad multitarea, gestión de procesos, planeación, negociación, liderazgo, pensamiento estratégico, orientación al logro, capacidad de manejo de personal, trabajo bajo presión.

### **Reposicionamiento de la Jefatura de Logística**

La jefatura de Logística reportará directamente al Gerente General.

### **Descripción Cargo/perfil Jefe de Logística**

**Misión.** - Coordinar la organización y clasificación de mercancía dentro de la bodega.

### **Responsabilidades y Funciones**

- Coordinar el almacenamiento correcto de las mercancías
- Liderar el abastecimiento permanente del almacén y la organización física a de la bodega.
- Dar respuesta a faltantes de productos en el alistamiento de pedidos; determinar las notas crédito por temporal o inventario.
- Reportar las novedades por faltantes o sobrante s de inventario para su respectivo ajuste en el sistema.
- Conocer y mantener vigentes los requisitos exigidos por normas de seguridad industrial.
- Crear un ambiente adecuado con su equipo de trabajo y utilizar los implementos de seguridad industrial propios de su cargo.
- Coordinar los procesos de cambios y devoluciones de productos.

### **Perfil por competencias**

**Educación** Profesional en áreas administrativas y afines

**Formación** Cursos de sistemas y administración de inventarios

**Experiencia** Mínimo dos (2) años en cargos similares.

**Habilidades** Sentido de reserva, responsabilidad, relaciones interpersonales, actitud de servicio, orientación al logro, gestión de procesos, solución de problemas y liderazgo.

Organigrama propuesto

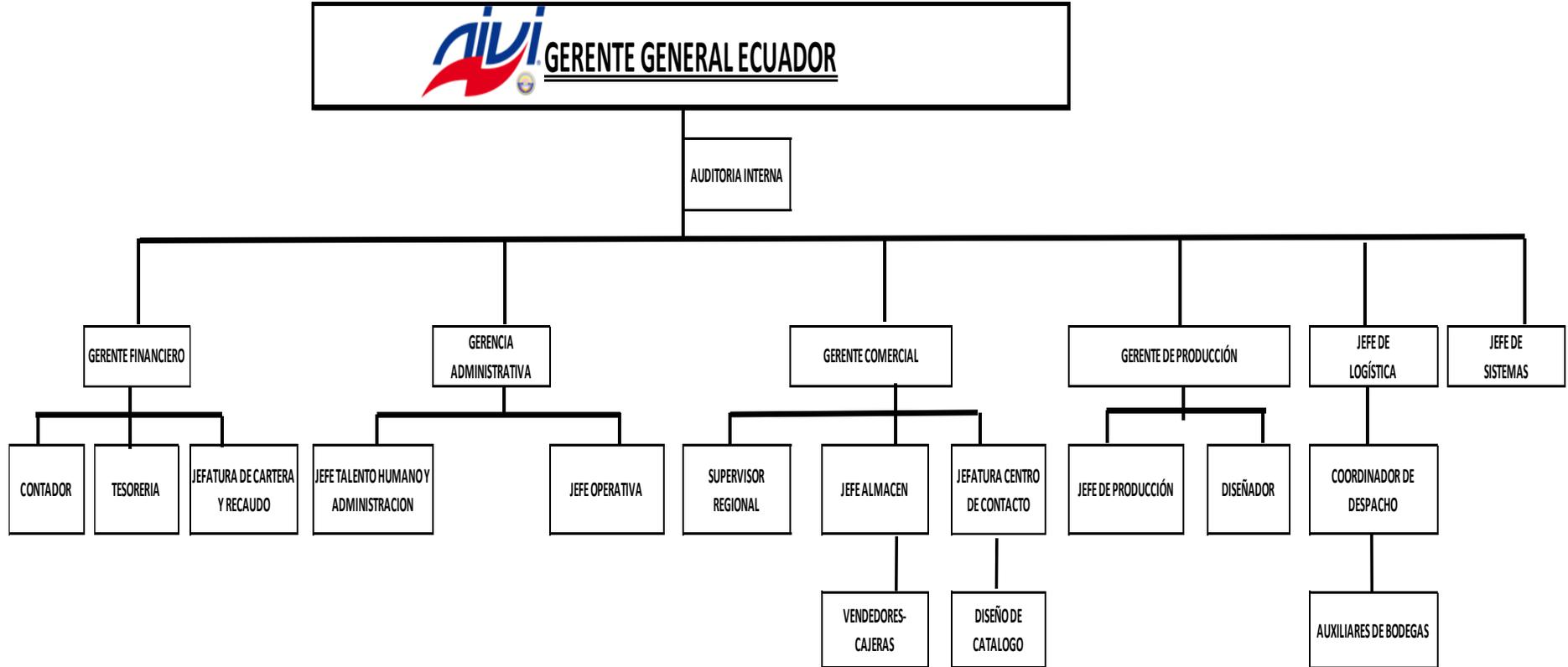


Figura 37. Organigrama propuesto

## **2. Estrategias Operativas**

2.1. Contratación de una diseñadora de modas

2.2. Redefinir las tallas de las prendas.

### **Contratación de una diseñadora de modas**

**Acción:** Otorgar al departamento de producción las funciones de diseño del producto y contratar una diseñadora de modas quien se encargará de los bocetos y modelos a ser producidos.

### **Descripción Cargo/perfil Diseñador de Moda**

**Misión.** – Crear los diseños de los modelos a producir e informar las últimas tendencias de la moda textil.

### **Responsabilidades y Funciones**

- Comprender los procesos de producción y sus limitaciones para coordinar el diseño de productos
- Adaptar los diseños a las necesidades de los clientes.
- Transformar las ideas a un diseño tridimensional
- Crear un ambiente adecuado con su equipo de trabajo y utilizar los implementos de seguridad industrial propios de su cargo.
- Coordinar los procesos de cambios y devoluciones de productos.
- Evaluar la calidad de la materia prima

### **Perfil por competencias**

**Educación** Profesional en diseño de modas, áreas administrativas y afines

**Formación** Cursos de sistemas y sobre texturas, patrones, tintes e hilos.

**Experiencia** Mínimo dos (2) años en cargos similares.

**Habilidades** Sentido de reserva, responsabilidad, relaciones interpersonales, actitud de servicio, orientación al logro, gestión de procesos, habilidades de organización y de planificación, solución de problemas y liderazgo, habilidades artísticas y creativas.

#### **Redefinir las tallas de las prendas.**

La fisonomía de la población ecuatoriana difiere a la colombiana, especialmente en su contextura. La prenda debe ser diseñada de acuerdo al mercado objetivo.

**Acción:** Establecer medidas y patrones en relación al mercado local

### **3. Estrategias Comerciales**

3.1. Reestructuración de funciones del departamento comercial.

3.2. Capacitar a la fuerza de ventas.

3.3. Renovar la estrategia de promoción de los productos

#### **Reestructuración del departamento comercial.**

Se establecerá una estructura con menos niveles jerárquicos eliminando los cargos del gerente de apoyo y gerente de zonas, cuyas funciones serán realizadas por el supervisor regional quien estará supervisado por el Gerente de Ventas

#### **Descripción Cargo/perfil Gerencia De Ventas**

**Objetivo.** - Efectuar todas las funciones que permitan controlar la gestión de Ventas, garantizando la perfecta ejecución de actividades a nivel colectivo y fortaleciendo la fuerza de ventas en cada una de las zonas.

#### **Responsabilidad y Funciones.**

- Elaborar el presupuesto anual de ventas por zonas.

- Ofrecer solución oportuna a los informes de casos y situaciones generados por las divisiones y zonas según corresponda.
- Hacer seguimiento permanente a las Divisionales y Coordinadoras de Zona para el debido cumplimiento de todas las variables que se manejan en el sistema de venta por directa de la empresa.
- Establecer estrategias y fijar parámetros evaluativos que midan la buena gestión de cada Jefe División al y de su respectiva zona.
- Coordinar la logística de los eventos que se programen desde el Departamento de Ventas.
- Programar, organizar y ejecutar todas las actividades concernientes a fin de llevar a cabo la Convención Nacional de Ventas.
- Programar el cronograma de conferencias por zonas.
- Velar por el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos por la empresa.
- Coordinar junto con Gerencia General la dinámica de los concursos que se apliquen a nivel nacional, a fin de incentivar el desempeño y el crecimiento de ventas por zonas.

#### **Perfil por competencias.**

**Educación** Profesional en cualquiera área siempre que tenga conocimientos en ventas.

**Formación** Cursos, talleres y/ o seminarios en cualquiera de los siguientes campos: Servicio al cliente, Venta Directa y/ o Mercadeo.

**Experiencia** Mínimo tres (3) años en cargos similares.

**Habilidades** Solución de problemas, impacto de influencia, habilidad multitarea, gestión de procesos, planeación, negociación, liderazgo, pensamiento estratégico, sentido de reserva, orientación al logro, visión comercial, visión integral del negocio, administración de personal.

### **Capacitar a las fuerzas de ventas**

#### **Acción:**

- Conocimiento de la Misión. Visión y Principios Corporativos
- Motivación a las representantes de venta
- Atención de calidad
- Identificar las necesidades de los clientes
- Principales causas de insatisfacción de los clientes
- Tipos de clientes
- Técnicas de venta
- Manejo de objeciones
- Servicio post venta
- Comunicación verbal y no verbal
- Expresión oral y escrita
- Inteligencia emocional

### **Renovar la estrategia de promoción de los productos**

Establecer una estructura de información y comunicación de los productos, ofertas y actividades que incentiven las ventas y crean mayor preferencia hacia la marca.

#### **Acciones:**

- Capacitar a los líderes y directores

- Entregar camisetas y canguros con el logo de la empresa a los líderes y directores para que se identifiquen con la marca.
- Contratar una asesoría externa para fortalecer las estrategias de mercadeo, evaluar el contenido de mercadeo y sus indicadores se considera
- Utilizar personajes de reconocimiento público para promocionar los productos.
- Mantener comunicaciones en las Redes Sociales.
- Optimizar el diseño y servicios del sitio web
- Mantener actualizadas las redes como Facebook y Twitter.
- Realizar Publireportajes
- Hacer campañas de lanzamiento por temporadas
- Mantener actualizado la siguiente información:
  - Información general de la empresa
  - Anuncio de la campaña vigente con sus respectivas promociones
  - Anuncios de promociones por temporadas
  - Contactos de la empresa
  - Catálogo en digital
  - Tienda online
  - Novedades

### **Costos y beneficios de la propuesta**

Se estima que se debe invertir US\$ 34.700 en la implementación de la propuesta, valor que se mantendrá para los próximos 3 años.

Tabla 29

Gastos de la propuesta \$

<b>Estrategia</b>	<b>Actividad</b>	<b>Valor</b>
<b>Administrativa</b>	Asesoría Gerencial	2.500
	Reuniones de Socialización de la Misión y Visión de TRIYIT S.A.	500
	Redefinición de la toma de decisiones	2.500
	Búsqueda de proveedores y actualización de la base de datos	500
<b>Operativas</b>	Contratación de una diseñadora de modas	19.400
	Redefinir las tallas de las prendas	800
<b>Comerciales</b>	Asesoría Integral de marketing	1.500
	Capacitar a la fuerza de ventas.	500
	Entregar camisetas y canguros	2.800
	Renovar la estrategia de promoción de los productos	3.700
<b>Costo total de la propuesta US\$</b>		<b>34.700</b>

La implementación de la propuesta permitirá mejorar el desempeño de la empresa, el cual se concretará a través de las siguientes metas estratégicas:

- Incremento de ventas en un 10% anual.
- Incremento del 25% en los pedidos de los vendedores hasta el año 2020
- Venta de \$6.038.000 al 2020
- Reducción en los Costos de venta en un 50%
- Reducción en los Gastos de Operación en un 10%
- Alcanzar el 80% de la satisfacción del cliente en el año 2018

- Obtener el 80% de la retención de los líderes y directores en un plazo de 6 primeros meses luego de implementada la propuesta

## Conclusiones

Una vez realizado el presente estudio de caso se concluye que:

Las salvaguardias implementadas en el año 2016 como parte del cambio de la matriz productiva encarecieron las importaciones de las telas y ropa colombiana afectando la rentabilidad de los negocios de venta de ropa por catálogo. Sin embargo, existe un mercado creciente en venta directa por la relación comercial a través de empresarias independientes.

Los incentivos del Código de la Producción, como la reducción del impuesto a la renta y la exoneración del anticipo de este impuesto por cinco años han motivado la inversión en el sector textil ecuatoriano, convirtiéndose en una alternativa para la optimización de costos del sector.

El análisis del desempeño del sector y de la compañía TRIYIT S.A., evidenció deficiencias de ésta, tanto por tener costos altos, disminución de las ventas, debido a problemas de calidad, poca aceptación del diseño de los productos, debilidades en la toma de decisión y la estrategia comercial.

Otras compañías de venta de ropa por catálogos, como Babalú S.A. y Haruka S.A. lograron en el año 2016 disminuir el costo de ventas y mantener ingresos estables.

## Recomendaciones

Se presenta las siguientes recomendaciones:

Realizar una reestructuración de la planificación estratégica de la compañía que incluye la actualización de la Misión, Visión, reestructuración de funciones y empoderamiento con un liderazgo participativo por parte del Gerente en Ecuador.

Renovar las estrategias de promoción y diseño del producto.

Realizar evaluaciones periódicas de la satisfacción al cliente.

Diversificar la producción con proveedores locales para optimizar los costos

Realizar un estudio de factibilidad para atraer inversionistas ecuatorianos debido a que la marca está posicionada en el mercado y el sector textil está en crecimiento.

Realizar un estudio de factibilidad para la eliminación del proceso productivo a través de la contratación directa del personal y cambio a la contratación de maquila manteniendo el control del diseño y de la imagen de la marca.

## REFERENCIAS

- Acosta , R., & Hernández, J. A. (2004). Redalyc.La autoestima en la Educación. *Obtenido de Redalyc.La autoestima en la Educación: <http://www.redalyc.org/pdf/836/83601104.pdf>*
- Agencia EFE. (15 de Marzo de 2017). *El Comercio*. Sector textil es el segundo de Ecuador que genera más empleo. *Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/sectortextil-ecuador-feria.html>*
- Aguirre, J., Rodríguez, M., & Tous, D. (2002). Organización y métodos de trabajo. *Madrid: Ediciones Pirámide.*
- Arias, F. (2012). El Proyecto a la Investigación-Introducción a la Metodología Científica (Sexta ed.). *Caracas, Venezuela: Episteme. Recuperado el 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=W5n0BgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=fidias+g+arias+2012+investigacion+de+campo+libro&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj2hNH74LrOAhUOxmMKHVieBwMQ6AEIGjAA#v=onepage&q&f=false>*
- Bermúdez, L., & Rodríguez, L. (2013). Investigación en la Gestión Empresarial. *Bogotá, Colombia: ECOE.*
- Bernal, C. (2010). Metodología de la Investigación. *Colombia: Pearson Education.*
- CEPAL. (2016). Los desafíos del Ecuador para el cambio estructural con inclusión social. *Desarrollo Productivo y Empresarial de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Obtenido de [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40863/1/S1601309\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40863/1/S1601309_es.pdf)*
- CEPAM. (Abril de 2013). atención al cliente ECXESOS.indd. *Obtenido de atención al cliente ECXESOS.indd: <http://www.fad.es/sites/default/files/Manual%20Atención%20Cliente.pdf>*

- Córdova, A. (3 de Septiembre de 2017). *Venta directa da oportunidad para emprender a 900.000 personas*. Infopower Ecuador. *Recuperado el 30 de Octubre de 2017, de*  
<http://www.infopowerecuador.com/venta-directa-da-oportunidad-emprender-900-000-personas/>
- Crespo, A. B. (2014). *Investigación y Análisis del Clima Organizacional y la Motivación de los Empleados en la Clínica Santa Ana en el año 2013*. *Obtenido de*  
<http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/20378/1/TESIS.pdf>
- El Diario*. (08 de Septiembre de 2012). *Mérito Empresarial para Nicolás Villegas*. *El Diario*.  
*Obtenido de* <http://eldiario.com.co/seccion/ESPECIALES/m-rito-empresarial-para-nicolas-villegas120907.html>
- El Telegrafo*. (23 de Noviembre de 2013). *Venta directa genera en Ecuador \$ 800 millones*. *El Telegrafo*. *Recuperado el 10 de Noviembre de 2017, de*  
<http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/venta-directa-genera-en-ecuador-800-millones>
- Fuentes, S. M. (Marzo de 2012). “Satisfacción Laboral Y Su Influencia En La Productividad” .  
*Quetzaltenango: Delegación De Recursos Humanos Del Organismo Judicial* . *Obtenido de*  
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>
- Hartline, M. D. (2012). *Estrategias de marketing (Quinta Edición ed.)*. Méxio D.F: CERGAGE Learning.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación (Quinta ed.)*. (M. Á. Castellanos, Ed.) México: Mc Graw Hill. *Obtenido de*  
[https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigacion%205ta%20Edición.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigacion%205ta%20Edición.pdf)

- Hurtado de Barrera, J. (2008). Metodología de la Investigación (Vol. QUINTA EDICIÓN). Caracas: CIEA SYPAL.
- Jaramillo, R. M. (2012). MANUAL-DE-TRABAJO-EN-EQUIPO-2012.pdf. Obtenido de MANUAL-DE-TRABAJO-EN-EQUIPO-2012.pdf:  
<http://dgrh.salud.gob.mx/Formatos/MANUAL-DE-TRABAJO-EN-EQUIPO-2012.pdf>
- Lavalle, A. C. (2014). Análisis financiero. México: Editorial Digital UNID.
- Lind, D. A. (2008). Estadística Aplicada a los Negcios y a la Economía (Decimotercera ed.). (J. M. Chacón, Ed., J. Yescas, & J. León Cárdenas, Trads.) México, D. F., México: MC GRAW HILL. Recuperado el 3 de Septiembre de 2016
- López, A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. EconoQuantum, 2(1). Recuperado el 30 de 11 de 2017, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=125015749006>
- Lozada, J., Machuca, E., Borbor, J., & Vozmediana, S. (2009). Plan Estratégico y Sistema de Balance Score Card para una Empresa de Venta por Catálogo (Tesis de Grado). Escuela Politécnica Superior del Ecuador (ESPOL).
- Malhotra, N. K. (2008). Investigación de mercados (Quinta ed.). México: Prentice Hall PEARSON.
- Mendoza, C. (2014). Plan de marketing para incrementar las ventas y consolidar el posicionamiento de la marca Mistika dedicada a la venta de ropa por catálogo en la ciudad de Guayaquil, durante el año 2014 (Proyecto de Grado). Universidad Laica "Vicente Rocafuerte de Guayaquil".
- Mino Pérez, E. M. (20 de Junio de 2014). Correlación Entre el Clima Organizacional y el Desempeño en los trabajadores Del Restaurante de Parrillas Marakos 490 del

- Departamento de Lambayeque. *Obtenido de*  
[http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/337/1/TL\\_Mino\\_Perez\\_EdgaroMauricio.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/337/1/TL_Mino_Perez_EdgaroMauricio.pdf)
- MINZBERG, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Muñis, R. (2014). *Marketing en el siglo XXI*. España: Centro de estudios financieros.
- Oñate, L., & Tuquinga, N. (2016). *Plan de marketing relacional para las compradoras y vendedoras de la empresa NIMRI S.A., mediante la venta directa de ropa en la ciudad de Guayaquil (Proyecto de Grado)*. Universidad de Guayaquil.
- Ordóñez Hernández, M. D. (2014). *Plan de Mejoramiento del Clima Laboral del Departamento de Comercialización de la Empresa Eléctrica Regional del Sur s. a. Obtenido de*  
<http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/13282/1/M%C3%B3nica%20Dolores%20Ord%C3%B3%C3%BEz%20Hern%C3%A1ndez.pdf>
- Pacheco, C. (2016). *La información financiera y administrativa: enlace estratégico para la toma de decisiones*. México: IMCP.
- Peresson, L. (2007). *Sistemas de Gestión de la Calidad con Enfoque al Cliente (Proyecto de Maestría)*. Universidad de Valladolid. *Obtenido de*  
<http://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS15/MGTSV15-08/Unidad3/Mat-comple/3.C.1.pdf>
- Pineda Salazar, D., & Godínez Carreto, Y. E. (Agosto de 2011). *La Motivación y el Clima Organizacional de los trabajadores de la Inmobiliaria el Paradise*. *Obtenido de*  
[http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/13/13\\_3313.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/13/13_3313.pdf)
- Prieto, S. (2016). *Determinación del mercado de venta directa de ropa por catálogo, para implementar un mini-negocio en la alborada de la ciudad de Guayaquil (tesis de grado)*.

- Principios de la Gestión Administración. (13 de Marzo de 2009). ABC Color. Recuperado el 15 de Octubre de 2017, de <http://www.abc.com.py/articulos/principios-de-la-gestion-administrativa-1154671.html>*
- Ramirez, S. (03 de Julio de 2016). El Comercio. Tiendas de moda se fueron de Ecuador . Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/tiendas-moda-ecuador-economia-ropa.html>*
- Rejas, R., Urquiza, A., & Cepeda, I. (2012). Competency-Based Model Through it: An Action Research Project. Systemic Practice and Action Research, 25, 117-135. doi:DOI 10.1007/s11213-011-9213-9*
- Romero, L. E. (mayo-agosto de 2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes. Revista EAN(57).*
- Roque, F. (2017). Estrategias De Marketing en Medios Digitales para Promoción de la Marca NIVI en el Mercado de la ciudad de Machala (Tesis de Grado). Universidad Técnica de Machala.*
- Ruiz, R. (2015). Análisis del impacto en el consumo debido al cambio de la Matriz Productiva en el sector de ropa y accesorios de la mujer guayaquileña. Periodo tercer trimestre de 2014. (Tesis de Maestría). Universidad de Guayaquil.*
- Sanchez, J. (Enero-Abril de 2003). Estrategia Integral Para Pymes Innovadoras. Revista Escuela De Administración De Negocios, 47.*
- sensAgent. (s.f.). Obtenido de sensAgent:  
<http://diccionario.sensagent.com/Venta%20por%20catalogo/es-es/>*
- Serperuano. (30 de Abril de 2014). Corporación Niviglobal lanza nuevo catálogo de calzado dirigido a mujeres que buscan iniciar su propio negocio. Perú. Recuperado el 05 de 11*

de 2017, de <http://www.serperuano.com/2014/04/corporacion-niviglobal-lanza-nuevo-catalogo-de-calzado-dirigido-a-mujeres-que-buscan-iniciar-su-propio-negocio/>

Sierra, M. P. (Enero de 2012). Métodos Generales. Obtenido de *Métodos Generales*:

[https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/prepa3/metodos\\_generales.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/prepa3/metodos_generales.pdf)

Tavra, P. (06 de Febrero de 2017). Preocupación en textiles colombianos por otro arancel . El Universo. Recuperado el 10 de Noviembre de 2017, de

<https://www.eluniverso.com/noticias/2017/02/06/nota/6034741/preocupacion-textileros-colombianos-otro-arancel>

TRIYIT S.A. (2013). Manual de Políticas y Procedimientos de Administración de Cajas Recaudadoras en el Centro de Negocios . Guayaquil.

Uría, D. E. (2011). *El Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de Andelas Cia. Ltda. de la Ciudad de Ambato (Tesis de Grado)*.

Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de *El Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de Andelas Cia. Ltda. de la Ciudad de Ambato*: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1376/1/296%20Ing.pdf>

Vega, R. (nov.-dic de 2006). *La relación dialógica entre la planificación estratégica y el aprendizaje organizacional*. ACIMED, 4(6). Recuperado el 15 de 10 de 2017, de

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352006000600009&lng=es&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000600009&lng=es&tlng=en).

## APÉNDICES

### Apéndice A: Carta de Autorización



Guayaquil, Diciembre 04 del 2017

Señores  
UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL  
SOFIA LOVATO TORES  
CIUDAD.-

Yo, Soto Villegas Hernán Darío con CI. 0954817748, como Representante Legal de la Cía. TRIYIT S.A. con RUC. 0992208856001, autorizo a la Srta. Catherin Paola Fariás con CI. 0930435441, a utilizar la información requerida para el proyecto de titulación que se encuentra realizando para la sustentación de la tesis.

La Srta. antes mencionada puede dar uso de la presente como más le convenga.

Atentamente,

**TRIYIT S.A.**  
*Hernán Darío Soto*  
Soto Villegas Hernán Darío  
Representante Legal  
CI. 0954817748





## Apéndice B: Formato de Encuesta



**Objetivo:** Diseñar un modelo de estrategias para mejorar la eficiencia de las empresas que se dedican a la venta por catálogo de ropa en la ciudad de Guayaquil

**Instrucciones.** Marque con una (x) la respuesta que mejor se adecue a su caso. La información recabada es estrictamente confidencial

**Sexo**    M    F

1. **¿Cuántos años ha mantenido relaciones comerciales y ha comprado productos de la empresa TRIYIT S.A?**

**Respuesta**

Menos de 1 año	<input type="checkbox"/>
Entre 1 y 5 años	<input type="checkbox"/>
Entre 6 y 10 años	<input type="checkbox"/>
Más de 10 años	<input type="checkbox"/>

2. **¿Cuál es el nivel de satisfacción general con la empresa?**

**Respuesta**

Muy satisfecho	<input type="checkbox"/>
Satisfecho	<input type="checkbox"/>
Parcialmente satisfecho	<input type="checkbox"/>
Poco satisfecho	<input type="checkbox"/>

3. **¿Qué tan satisfecha se encuentra con el producto que vende?**

**Respuesta**

Muy satisfecho	<input type="checkbox"/>
Satisfecho	<input type="checkbox"/>
Parcialmente satisfecho	<input type="checkbox"/>

**4. ¿Cuál es el principal factor por el que se mantiene en la empresa?**

**Respuesta**

Antigüedad	<input type="checkbox"/>
Calidad del producto	<input type="checkbox"/>
Posibilidad de crecimiento	<input type="checkbox"/>
Reconocimientos	<input type="checkbox"/>
Ganancia	<input type="checkbox"/>

**5. Indique el problema que más haya sufrido en sus compras a la empresa:**

**Respuesta**

Calidad	<input type="checkbox"/>
Retraso en la entrega	<input type="checkbox"/>
Falta de stock	<input type="checkbox"/>
Mal despacho	<input type="checkbox"/>
Ningún problema	<input type="checkbox"/>
Plan de premio preventa	<input type="checkbox"/>
Problema de tallas	<input type="checkbox"/>

**6. ¿Qué aspecto considera más importante para continuar su relación con la empresa?**

**Respuesta**

Atención personalizada	<input type="checkbox"/>
Calidad del producto	<input type="checkbox"/>
Facilidades de pago	<input type="checkbox"/>
Imagen corporativa	<input type="checkbox"/>
Promociones	<input type="checkbox"/>

**7. ¿Estaría dispuesta a abandonar a la empresa para trabajar en otra?**

**Respuesta**

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

## Apéndice C: Catálogos



**Figura C1. Colección Jolie**



**Figura C2. Colección Mi Ángel**



**Figura C4. Colección NIVI**



**Figura C5. Colección Fashionker**