

ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ARTÍCULOS PROMOCIONALES SÍMBOLO EN LAS UNIVERSIDADES DE LA CIUDAD DE QUITO

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

1.1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad, en la ciudad de Quito, existen un gran número de universidades que prestan sus servicios de educación superior a estudiantes de Quito, la provincia de Pichincha y del país en general.

A nivel nacional existen 67 universidades y Escuelas Politécnicas acreditadas por el CONESUP. De éstas, 22 tienen su sede en el Distrito Metropolitano de Quito, siendo 2 de ellas estatales y las demás privadas.

Según el último censo poblacional realizado en el 2001, Quito cuenta con 2.388.817 habitantes, de los cuales, el 18,7 %¹ son personas que tienen educación superior, es decir, personas que cursaron o están cursando sus estudios en uno de los centros de estudios superiores asentados en Quito.

Pese a que se trata de un mercado bastante grande y que varía y se incrementa cada seis meses o un año, de acuerdo con los períodos escolares de cada universidad, se ha ofrecido una limitada cantidad de artículos promocionales símbolo de cada una de ellas, tanto a sus estudiantes, como ex estudiantes.

¹ Datos estadísticos, www.inec.gov.ec

Cabe señalar que en el mercado se ofrecen artículos promocionales símbolo en ciertas universidades, pero estos son ofrecidos únicamente a los estudiantes que están cursando sus estudios en las mismas y se reducen a determinados recuerdos (stickers, esferos, llaveros, jarros, entre otros), prendas de vestir, uniformes deportivos básicamente, descuidándose a una gran parte de este mercado como son los ex estudiantes.

La propuesta que ofrecemos al desarrollar este proyecto es atender a todo este importante mercado, con una amplia variedad de artículos promocionales símbolo que cuenten con un logotipo, mascota o slogan propios, con los que se identifiquen cada uno de los demandantes de productos y que sean de fácil acceso para todos los actores sociales involucrados.

Por lo antes mencionado, se puede evidenciar que las universidades con sede en Quito tampoco cuentan con estrategias de promoción para las mismas, así como la ausencia de planes de autogestión que, además de servirles como una herramienta para generar recursos propios, ayudarían en la promoción tácita de las mismas.

Cabe destacar que esta alternativa de negocio, además de colaborar directamente con las universidades a nivel general, también podría beneficiar a las asociaciones estudiantiles, quienes podrían generar recursos propios que les ayuden en su gestión.

De llegarse a instaurar este concepto, se podría aportar a crear y mantener una identidad propia para cada universidad, con la cual se verían identificados los potenciales demandantes de los productos.

Es este el concepto básico de realizar la presente investigación sobre una empresa que ofrezca productos de calidad a un precio justo, que satisfagan, y de ser posible superen las necesidades de identificación y expectativas de los demandantes, con un enfoque basado en procesos y planificación estratégica así como con una visión a futuro de convertirla en una empresa productora, además de comercializadora de estos productos.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Este trabajo de investigación es importante por cuanto en la actualidad no se cuenta con una empresa que comercialice productos símbolo que identifiquen a cada universidad y que satisfagan las necesidades de un 18.7% de personas de la población total de Quito que se vería beneficiada con esta iniciativa, el cual podría ser considerado un potencial mercado a nivel local.

1.2.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

La creación de una nueva empresa con un enfoque basado en procesos y planificación estratégica son los principales fundamentos teóricos en los que se desarrollará la presente investigación.

Se planteará un plan de comercialización y mercadeo, aplicando las cadenas y redes de valor desde los productores, distribuidores, proveedores, comercializadores y finalmente los clientes finales de los productos ofrecidos.

Diseñar una red de comercialización en la que se deberá negociar con todos y cada uno de los actores, tendiendo a ofrecer y recibir beneficios mutuos.

Realizar un monitoreo permanente y efectivo del cumplimiento de las estrategias planteadas a través de indicadores.

Aplicar una filosofía de la calidad en el proceso, a través del mejoramiento continuo.

1.2.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Para este trabajo se aplicará la investigación de campo, ya que al tratarse de un nicho de mercado desatendido, se deberán realizar estudios de mercado, así como el uso de metodologías directas de sondeo, entrevistas y encuestas, para definir las estrategias a desarrollar en el proceso de comercialización.

Se desarrollarán planes estratégicos, los que deberán apegarse a las técnicas y conceptos adquiridos.

Se realizará técnicamente el levantamiento y documentación de procesos.

También se tomarán aportes de los métodos exploratorios, descriptivos, así como de los métodos inductivo y deductivo.

1.2.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

La presente investigación tiene una justificación práctica importante si se demuestra que el proyecto es viable, a través de éste se conseguirá generar fuentes de trabajo así como satisfacer las necesidades de un nicho de mercado desatendido.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar el estudio de prefactibilidad y establecer las bases necesarias para crear una empresa comercializadora de artículos promocionales símbolo que contengan logotipos, mascotas y slogans que identifiquen a las diferentes universidades con sede en la ciudad de Quito, a los que puedan tener acceso los alumnos, ex alumnos, profesores, personal administrativo y público en general, con una proyección a convertirse en el mediano plazo en una empresa productora, además de comercializadora de estos productos.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Investigar y diagnosticar la situación actual en que se encuentra el mercado, con respecto a la aceptación de los potenciales productos a ofrecer.
- Elaborar un Plan Estratégico a mediano plazo a través del cual se cumplan las metas propuestas y se establezcan indicadores que permitan medir y monitorear permanentemente el comportamiento de la empresa.
- Elaborar un plan de comercialización y mercadeo basado en procesos, el mismo que permita abrir el mercado y posicionar a la empresa como líder.
- Establecer planes operativos para la ejecución y cumplimiento de las estrategias planteadas.

1.4 HIPÓTESIS

1.4.1 HIPÓTESIS GENERAL

La limitada existencia de artículos promocionales símbolo y la existencia de un importante segmento del mercado (18.7 %), permite establecer un nicho de mercado desatendido en la ciudad de Quito, que puede ser satisfecho con la creación de una empresa comercializadora de artículos promocionales símbolo para la comunidad universitaria.

1.4.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- La limitada existencia de artículos promocionales símbolo para las universidades permitirá ofrecer este tipo de productos tanto al mercado existente como a un segmento de éste que actualmente se encuentra desatendido.
- La oferta de artículos promocionales símbolo, diferenciados por su calidad, variedad y precio, para las universidades con sede en Quito, permitirá alcanzar una rentabilidad financiera adecuada a través de la implementación de este estudio de prefactibilidad.

1.5 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para la realización de la presente investigación en primera instancia se realizará un estudio exploratorio y de observación de las características del mercado al que se piensa atender con los productos; éste servirá de punto de partida y en el mismo se establecerán las directrices que se deberán seguir.

Se realizarán encuestas y entrevistas en algunas universidades, a fin de establecer una muestra que permita conocer la aceptación de los productos por parte de potenciales clientes, lo que permitirá tener una idea más clara del mercado.

Con el apoyo de un análisis descriptivo se podrá llegar a establecer las características específicas de cada segmento del mercado a ser atendido y se delinearán las políticas y procesos a seguir, que servirán como fundamento para la investigación.

Se desarrollarán por completo todos y cada uno de los procesos desde la creación de la empresa, hasta su puesta en marcha, estableciéndose para el control y cumplimiento de los objetivos indicadores que permitan su permanente monitoreo y evaluación.

Se concluirá con un estudio explicativo de la investigación.

1.6 MARCO TEÓRICO

Es necesario partir con el análisis cualitativo del sector objetivo propuesto, para reconocer la existencia del nicho de mercado.

Se diseñará una Planificación Estratégica, inicialmente a mediano plazo, la misma que permitirá marcar el camino a seguir, estableciendo su misión, visión, objetivos y estrategias, así como los controles y monitoreos permanentes a través de indicadores de gestión, operativos y financieros, principalmente.

La Administración Estratégica, pretende integrar la administración, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo para obtener el éxito de la organización.

En la actualidad el mundo empresarial ha cambiado sustancialmente y ahora el poder está en manos del cliente y el productor ya no se rige por estándares preestablecidos sino que tienen que satisfacer las necesidades cada vez más exigentes de los clientes. En tal sentido, es necesario aplicar un enfoque basado en procesos.

Los procesos son los que permiten administrar las actividades que realizan las personas y son éstos los que permiten la comunicación entre ellas, de esto depende la calidad, eficiencia, eficacia y efectividad del trabajo que se realiza, por lo que podemos decir que los procesos son la materia prima para la construcción de la estructura de la administración estratégica.

Una vez establecidos y aplicados los procesos en el proyecto, se propondrá la aplicación del Ciclo de Demming y Mejoramiento Continuo.

A continuación se detallan varios conceptos relacionados con el mercado, los factores claves para el éxito y algunas estrategias de posicionamiento que serán necesarios en el capítulo IV de la presente investigación.

1.6.1 CONCEPTO DE MERCADO²

El objetivo de la Mercadotecnia es el conjunto de individuos que percibiendo el deseo, disponen de una capacidad económica para hacerlo realidad.

Esta expresión del objetivo del Marketing puede ser una primera aproximación para la definición del mercado: “Un conjunto de personas individuales o empresas que necesitan un producto o servicio determinado que, deseando o pudiendo desear comprarlo, disponen de la capacidad para ello”

Otra definición sería: “El mercado es el conjunto de personas y organizaciones que participan en mayor o menor grado en la compra de bienes y servicios o en la utilización de los mismos”

Para complementar estas definiciones debemos decir que los componentes del mercado son los fabricantes que crean oferta de bienes o servicios, los intermediarios que los ponen al alcance de los compradores y los usuarios o clientes que los consumen.

1.6.1.1 TIPOS DE MERCADOS

1.6.1.1.1 SEGÚN EL TIPO DE COMPRADOR

- Mercado de particulares: consumo individual, consumo conjunto (hogares)
- Mercado de organizaciones: empresas, profesionales, organismos públicos, asociaciones benéficas, asociaciones deportivas, partidos políticos, entre otros.

² Montenegro, Diego, Notas y apuntes de Marketing 2003

1.6.1.1.2 SEGÚN LA NATURALEZA DEL PRODUCTO

- Productos agropecuarios y del mar.
- Materias primas.
- Productos manufacturados.
- Servicios.

1.6.1.1.3 SEGÚN EL NÚMERO DE COMPETIDORES

- Monopolio: un solo oferente y muchos demandantes.
- Oligopolio: pocos oferentes y muchos demandantes.
- Competencia Monopolística: hay más ofertantes que en la situación anterior.
- Competencia Perfecta: cuando el número de ofertantes es elevado y los productos no tienen diferenciación percibida.

1.6.1.1.4 SEGÚN LA FORMA DE RELACIÓN

- Subasta: el intermediario no actúa ni como comprador ni como vendedor.
- Licitaciones: cuando la subasta es dirigida por el comprador, quien establece las condiciones de la misma.
- De relaciones: cuando se produce intercambio, sin contrato formal.
- Contractuales: la relación se formaliza mediante un contrato de duración limitada.
- Obligaciones: la duración del contrato es mayor que en el caso anterior.
- Franquicias: la relación contractual cumple una amplia gama de prestación de servicios como la utilización de marca, formación, entre otros.

Conocidos algunos conceptos del mercado, así como los tipos de mercado que se presentan, podemos establecer el mercado objetivo para el proyecto de comercialización de artículos promocionales símbolo para las universidades con sede en la ciudad de Quito.

1.6.2 FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO

1.6.2.1 SERVICIO ESPECIALIZADO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

El servicio que se le ofrezca a los clientes es una parte importante y uno de los factores claves para el éxito del proyecto, para entender un poco más a fondo este tema vamos a analizar el comportamiento del consumidor para saber cómo debemos atenderlo.

1.6.2.1.1 EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR³

EL COMPORTAMIENTO DE COMPRA EN EL MÁRKETING DE CONSUMO

RECONOCIMIENTO DE LA NECESIDAD: Kotler define la necesidad como “un sentimiento de privación con respecto a insatisfacción general ligada a la condición humana, según este concepto, la necesidad está ligada a la condición humana, no siendo creada por la sociedad. En consecuencia, la necesidad preexiste de forma latente. Cuando el individuo es consciente de la necesidad y se plantea el objetivo de satisfacer su necesidad es cuando aparece el deseo. El objetivo del marketing es precisamente el conjunto de individuos que sintiendo el deseo disponen de la capacidad económica de satisfacerlo.

OBJETIVOS DE COMPRA: Los objetivos de compra constituyen los elementos concretos por medio de los cuales el individuo cree que va a satisfacer su necesidad.

DE TIPO EMOCIONAL: Distinción, emulación, orgullo del aspecto personal, orgullo del aspecto o apariencia de la propiedad, logros sociales, eficiencia, expresión del gusto artístico, ambición, instinto romántico, mantener y conservar la salud, limpieza, cuidado apropiado de los niños, satisfacción del apetito, satisfacción del sentido del gusto, asegurar el bienestar personal, alivio en

³ Montenegro, Diego, Notas y apuntes de Marketing 2003

trabajos laboriosos, defensa contra el peligro, placer creativo, pasatiempos, mayor descanso, asegurar el bienestar económico.

DE TIPO RACIONAL: Asequibilidad, eficacia en la manipulación, se puede confiar en su uso, garantías, servicio post – venta, aumento de ganancias, aumento de productividad, economía en su empleo, precios cómodos.

CREENCIAS Y ACTITUDES: El individuo establece prioridades en los objetivos que provocan los deseos. Estas prioridades son fruto de las creencias del consumidor, las cuales desembocan en una actitud que puede conducir o no en una intención de compra. Se puede definir una creencia como una disposición a aceptar que ciertas ideas establecidas son más ciertas que falsas. Las actitudes serían las disposiciones a creer, maneras de sentir y de actuar determinadas hacia las cosas del mundo.

FACTORES CONTRARIOS A LA COMPRA: El consumidor puede tener una actitud negativa hacia la compra, que se debe en esencia a tres factores: deseos latentes, deseos pasivos y razones excluyentes.

Los deseos latentes se producen cuando el consumidor no percibe la conexión entre el producto y lo que este puede hacer por él o, también, cuando el consumidor desea un producto pero éste no existe.

Cuando el consumidor conoce los beneficios del producto, pero, aún así, continúa remiso a realizar la compra nos encontramos con los deseos pasivos.

Las razones excluyentes se pueden ordenar en tres factores:

Factores basados en la autoridad, por ejemplo, cigarrillos prohibidos por los padres de familia.

Factores basados en compromisos, por ejemplo, los compromisos de un hijo a no portar armas.

Factores institucionales, por ejemplo, la falta de tiempo, poca experiencia, circunstancias emocionales.

1.6.2.1.2 LA ACCIÓN DE COMPRA

Formada la decisión de compra, el consumidor comienza la búsqueda del producto que vaya a satisfacer sus necesidades percibidas.

La búsqueda interna cuando la persona trata de recordar la información disponible que tiene acerca de los beneficios que puede ofrecerle un determinado producto. Es una inmersión en la memoria.

Cuando el comprador no dispone de experiencia ni información precisa del producto se procede a la búsqueda externa. Las fuentes de información externa se pueden clasificar en:

FUENTES DE INFORMACIÓN DEL PRODUCTO: se dispone a través de la publicidad, la promoción, entre otros.

FUENTES DE INFORMACIÓN NEUTRAS: se obtiene a través de revistas especializadas, organismos públicos, pruebas de laboratorio, entre otros.

FUENTES DE INFORMACIÓN PERSONALES: corresponde a la información de amigos, vecinos, líderes de opinión, entre otros.

Adicionalmente, hay que tener en cuenta que el consumidor no percibe el mismo riesgo en la compra y consumo de todos los productos y de esta manera la aceptación es diferente en cada cliente, **la compra entonces puede ser reflexionada o impulsiva.**

Generalmente se identifican cuatro riesgos percibidos por el comprador:

PÉRDIDA ECONÓMICA: el producto no satisface la necesidad y hay que comprar otro con la correspondiente pérdida económica.

PÉRDIDA DE TIEMPO: como consecuencia de las horas perdidas por reclamaciones o devoluciones.

RIESGO FÍSICO: en aquellos productos en los que cuyo consumo entraña un peligro para la salud propia o medio ambiente.

RIESGO PSICOLÓGICO: como el reflejo de una insatisfacción general en el caso de una mala compra.

1.6.2.1.3 EVALUACIÓN DE POSIBILIDADES

El consumidor se puede encontrar en el mercado con varias alternativas. Estas pueden referirse distinta o conjuntamente a las siguientes:

RESPECTO A PRODUCTOS SUSTITUTIVOS: cuantos productos diferentes pueden satisfacer una misma necesidad.

RESPECTO A MARCAS DIFERENTES: cuando un producto es fabricado por diferentes marcas, común en un mercado de competencia.

RESPECTO A LA DISTRIBUCIÓN: los diferentes puntos de venta y canales de distribución son también decisivos para el comprador.

Para considerar la forma de proceder a la decisión se considerarán las preferencias del consumidor y los criterios de elección.

LAS PREFERENCIAS DEL CONSUMIDOR: En el consumidor se pueden distinguir dos tipos de preferencias: las intrínsecas y extrínsecas.

LAS INTRÍNSECAS son las que están fundamentadas en las preferencias del consumidor. La elección es de carácter subjetivo y no supone deliberación.

LAS PREFERENCIAS EXTRÍNSECAS se dan cuando la decisión de preferencia se realiza medite la evaluación objetiva de ciertos criterios de elección.

1.6.2.1.4 CRITERIOS DE ELECCIÓN

Los criterios de elección son razones objetivas determinan la elección del consumidor en función de sus preferencias extrínsecas.

- 1. CRITERIOS DE INTEGRACIÓN:** son aquellos relacionados con los factores culturales, sociales y la personalidad, así por ejemplo: los convencionalismos, la moda, las novedades, el ego, entre otros.
- 2. CRITERIOS ECONÓMICOS:** los relacionados con el precio, costo por esfuerzo, entre otros.
- 3. CRITERIOS DE ADAPTACIÓN:** el consumidor puede adoptar las siguientes actitudes: imitar los que saben, buscar consejos, utilizar muestras, procurar garantías, realizar compras comparativas.
- 4. CRITERIOS IMPOSITIVOS:** cuando la decisión viene impuesta por factores externos al consumidor, como por ejemplo el utilizar el cinturón de seguridad de un vehículo.
- 5. CRITERIOS DE RENDIMIENTO TÉCNICO:** son los relacionados con la utilidad del producto en términos de efectividad y eficacia. En los productos industriales son los más trascendentales.

1.6.2.1.5 RESULTADOS POSTERIORES A LA ACCIÓN DE COMPRA

Una vez realizada la compra y luego de haber consumido el producto, la persona puede quedar satisfecha o no. De la satisfacción se genera la fidelidad de la marca, de la insatisfacción la disonancia. La disonancia es el estado mental relativo a la duda sobre haber acertado o no en la compra.

Los factores que explican la disonancia son los siguientes:

PRECIO: si es mayor, mayor será la duda si se ha acertado o no.

IMPORTANCIA PSICOLÓGICA DEL PRODUCTO: a mayor deseo, menor disonancia.

PRESTACIONES DEL PRODUCTO: cuando más responda a lo que espera de él, menor será la disonancia.

NÚMERO DE ALTERNATIVAS: a más posibilidades de elección, mayor será la duda.

SIMILITUD DE ALTERNATIVAS: cuanto más parecidas las alternativas, mayor disonancia.

CREDIBILIDAD DE LA FUENTE DE INFORMACIÓN: si mayor es la certeza de la información recibida sobre el producto, menor será la disonancia.

1.6.2.1.6 VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL PROCESO DE DECISIÓN

Todo el proceso que explica el comportamiento del consumidor se ve influenciado por una serie de variables que se pueden agrupar en los siguientes tipos:

INFLUENCIAS AMBIENTALES: cultura, clase social, grupos de referencia, grupos familiares.

DIFERENCIAS INDIVIDUALES: recursos del consumidor, motivación, experiencia, actitudes, personalidad, estilo de vida, y características demográficas.

Teniendo conocimiento de los criterios y factores que se deben analizar para ofrecer una atención especializada a nuestros clientes, será en estos factores en los que se capacitará al personal involucrado en atención al cliente.

1.6.2.2 POCOS PEDIDOS RETRASADOS

Una de las partes fundamentales del proyecto será la entrega de artículos promocionales símbolo a tiempo, esto tanto por parte de los proveedores hacia nosotros, como de nosotros a los distribuidores y de éstos a los clientes finales.

El retraso en la entrega de los pedidos, provocará contratiempos y el incremento de costos.

Para evitar estos problemas, se deberá establecer un programa de aprovisionamiento adecuado, una de las herramientas que se aplicarán para conseguir este propósito será el Justo a Tiempo.

1.6.2.2.1 JUSTO A TIEMPO (JIT)⁴

La filosofía que respalda el concepto de “justo a tiempo” (JIT) es la de una mejora continua y un aumento de la capacidad de resolución de problemas. Los sistemas JIT están concebidos para elaborar o suministrar los productos según se necesiten. El JIT se relaciona con la calidad de tres maneras:

- El JIT reduce el costo de la calidad. Esto ocurre porque los desechos, el trabajo rehecho, la inversión en inventarios y los costos por daños están directamente relacionados con las existencias disponibles. Como con el JIT hay menos stock disponible, los costos asociados son menores también.

⁴ Heizer, J., Render, B., Dirección de la Producción, Decisiones Estratégicas, Sexta Edición, Prentice Hall, 2001

Además los stocks ocultan la mala calidad, mientras que el JIT la saca inmediatamente a relucir.

- El JIT mejora la calidad. Como reduce el plazo de entrega (lead time), mantiene fresco el recuerdo de los errores, y reduce el número de fuentes posibles de fallos. De hecho, el JIT crea un sistema de aviso inmediato de los problemas de calidad, tanto dentro de la empresa como con los proveedores.
- Una mejor calidad significa menos inventario y un sistema JIT mejor y más fácil de utilizar. A menudo, el objetivo de mantener existencias es protegerse de malos resultados en la producción, consecuencia de una mala calidad. Si la calidad es, por el contrario, fiable, el JIT nos permitirá reducir todos los costos que van asociados con el inventario.

1.6.2.3 AMPLITUD DE LA LÍNEA DE PRODUCTOS Y SELECCIÓN DE PRODUCTOS

Para el proyecto, en un inicio se ha estimado comercializar 12 artículos promocionales símbolo, pero, según los resultados obtenidos en la encuesta se establecerá los porcentajes de aceptación que tendría cada uno de ellos, de la siguiente manera:

Camisetas	73 %	Camisas	18 %
Gorras	66 %	Chompas	17 %
Buzos	37 %	Bolígrafos	12 %
Stickers	22 %	Jarros	10 %
Relojes	22 %	Escarapelas	2 %
Llaveros	21 %	Camisas	1 %

De éstos, ocho, serían los artículos promocionales símbolo más opcionados, de acuerdo con el porcentaje de aceptación, pero con la finalidad de definir y delimitar una línea clara de artículos, el proyecto se dedicará específicamente a la comercialización de prendas de vestir, en este caso, las camisetas y las gorras, que son los dos artículos promocionales símbolo que obtuvieron el mayor porcentaje de aceptación.

Sin embargo, dependiendo de la evolución que tenga el proyecto en el tiempo, y de las habilidades de comercialización que se desarrollen, los demás artículos promociones símbolo que tuvieron una buena aceptación podrán ser tomados en cuenta para su comercialización.

1.6.2.4 ESTILO / EMPAQUE ATRACTIVO

1.6.2.4.1 ESTÉTICA, UTILIDAD Y ERGONOMÍA¹⁴

La estética es una característica valorada no solo para productos que podrían ser objetos de decoración, sino para cualquier producto que confiere un valor añadido. Un bonito diseño va a producir una mayor satisfacción en el consumidor y contribuir a una mayor compra del mismo. Pero no olvidemos que lo que puede resultar bonito hoy, el día de mañana ya no tiene el mismo atractivo o puede estar pasado de moda.

Actualmente también se está utilizándole concepto de ergonomía como de una enorme importancia para el concepto de producto. Se puede decir que la ergonomía es parte del diseño que trata de conseguir una mayor comodidad de uso del producto. Además de la simplicidad del manejo y de la destreza y experiencia del usuario, la comodidad en su uso contribuye a que se produzca un menor cansancio, por ejemplo, los nuevos teclados de las computadoras, la nueva forma de los desodorantes, el fondo de los monitores para producir menor cansancio visual, entre otros.

¹⁴ Montenegro, Diego, Notas y apuntes de Marketing 2003

1.6.2.4.2 ENVASE Y ETIQUETA

Además de la marca, el empaquetado de los productos, envasado y etiquetado contribuye a la conformación de la imagen del producto, creando una identidad propia y, en consecuencia, diferenciándolo del resto de los competidores.

Se pueden distinguir tres niveles de envasado:

- **ENVASADO PRIMARIO:** contiene directamente al producto, por ejemplo, un tarro para el café.
- **ENVASADO SECUNDARIO:** contiene varias unidades de producto, por ejemplo, el multipack de 6 botellas de cerveza.
- **ENVASADO TERCIARIO O EMBALAJE:** que se refiere al módulo que engloba a varios envases y su función es en la mayoría de los casos es la de facilitar el transporte, manejo y almacenamiento de los productos.

El empaquetado debe cumplir las siguientes funciones:

- Que el producto llegue en perfectas condiciones al consumidor.
- Que permita la identificación del origen de fabricación.
- Facilitar el almacenamiento, manipulación y transporte.
- Que permita la identificación del producto y marca.
- Que facilite la exhibición del producto.
- Que se fácilmente apilable.
- Que tengan tamaño adecuado para las perchas o estanterías de los supermercados.
- Que permita al consumidor facilidad de apertura, comodidad de uso y capacidad de conservación.

Por otro lado el etiquetado cumple dos funciones:

- Presentación estética de la marca y de ciertos atributos del producto.
- Informa las características, composición o modo de empleo del producto.

1.6.2.5 GARANTÍAS PARA EL CLIENTE

La principal garantía que se ofrecerá a los clientes es la calidad de los artículos promocionales símbolo que se ofrecerán, para esto vamos a analizar las características generales que definen a la calidad.

1.6.2.5.1 CALIDAD DEL PRODUCTO¹⁵

La calidad es un concepto muy subjetivo. Cuando se habla de calidad hay que entenderlo como un concepto futurista, como por ejemplo, la calidad percibida se refiere a aquella sensación que tiene el consumidor luego de haber utilizado determinado producto.

A continuación se detallan algunas variables que pueden permitir determinar la calidad de los diferentes productos:

MATERIALES QUE SON PARTE DEL PRODUCTO: es necesario que para que el producto sea percibido como de calidad, los materiales componentes sean los mejores, por ejemplo, planchas metálicas para la construcción de automóviles.

PAÍS DE FABRICACIÓN: el sitio donde se ha fabricado el producto también aumenta la percepción de calidad, por ejemplo, los productos hechos en Estados Unidos sobre los hechos en Ecuador.

PROCESO DE FABRICACIÓN: Dependiendo del tipo de productos, será valorado el proceso automático o el proceso manual, por ejemplo, automóviles o artesanías, respectivamente.

¹⁵ Montenegro, Diego, Notas y apuntes de Marketing 2003

CALIDAD DEL PUNTO DE COMERCIALIZACIÓN: los puntos de venta también contribuyen a que el consumidor se forme una idea de calidad. Mientras mejor el punto de venta con mejores productos, el cliente sabrá que al acudir a ese punto de venta obtendrá productos de calidad.

EL PRECIO: se tiene la percepción de que a más alto precio, mejor la calidad. No siempre resulta totalmente cierta esta afirmación.

EL EMPAQUE: un determinado empaque puede dar una sensación de mayor calidad al consumidor.

1.6.2.6 PUBLICIDAD INTELIGENTE

1.6.2.6.1 LA COMUNICACIÓN O PROMOCIÓN¹⁶

Otra variable de la mercadotecnia es la promoción o comunicación. La promoción es el último eslabón para conseguir que los componentes del mercado objetivo, los consumidores, adquieran el producto.

La comunicación hay que entenderla como un proceso orientado y predefinido. Orientado porque tiene que saber en cada momento qué objetivos de comunicación se pretende y a quién va dirigido el proceso de comunicación. Y es predefinido porque hay que conocer con precisión qué actividades y funciones de la empresa van a ser susceptibles de transmitir imagen al mercado y como la van a transmitir en coherencia con los objetivos de comunicación que se pretenden.

Tomando en cuenta lo anterior, se puede dividir la comunicación de la empresa en tres partes:

COMUNICACIÓN INTERNA: tiene como objetivo transmitir las metas empresariales, así como las estrategias y planes de acción. El público objetivo es el personal de la empresa.

¹⁶ Montenegro, Diego, Notas y apuntes de Marketing 2003

COMUNICACIÓN CORPORATIVA: O también conocida como institucional, cuyo fin es conseguir una actitud favorable a la empresa en su conjunto.

COMUNICACIÓN COMERCIAL: es persuadir al mercado objetivo de la compra de los productos de la empresa.

1.6.2.6.2 FORMAS DE COMUNICACIÓN COMERCIAL

La comunicación comercial puede realizarse de varias maneras:

COMUNICACIÓN PERSONAL: por medio de la fuerza de ventas.

COMUNICACIÓN IMPERSONAL: mediante el envío de mensajes a través de los medios de comunicación disponibles.

Los dos tipos de comunicación tienen cierto tipo de características:

CON RESPECTO A LA EMPRESA

- La fuerza de ventas conoce directamente al comprador.
- En la comunicación impersonal se conoce solo el perfil del comprador.

CON RESPECTO AL MENSAJE

- La fuerza de ventas puede emitir un mensaje adaptable y proponer muchos argumentos.
- La comunicación impersonal utiliza mensajes uniformes y pocos argumentos.

CON RESPECTO AL MEDIO DE COMUNICACIÓN

- Los contactos de la fuerza de ventas son personalizados.
- Los contactos de comunicación impersonal no son personalizados. Numerosos contactos en poco tiempo.

CON RESPECTO A LA RESPUESTA

- Con la fuerza de ventas es posible una respuesta inmediata.
- Según el sistema de comunicación impersonal que se utilice se difiere más o menos.

1.6.2.6.3 SISTEMAS DE COMUNICACIÓN

Los sistemas más utilizados son los siguientes:

VENTA PERSONAL

La venta personal es una forma de comunicación oral e interactiva mediante la cual se transmite la información de forma directa y personal cada cliente específico, recibándose, de forma simultánea e inmediata, la respuesta del receptor de la información.

PUBLICIDAD

Que es toda transmisión de información impersonal y remunerada, efectuada a través de un medio de comunicación, dirigida a un público objetivo, en la que se identifica un emisor con una finalidad determinada que, de forma inmediata o no, trata de estimular a la demanda de un producto o de cambiar los gustos del consumidor. Puede ser publicidad institucional y publicidad del producto.

MÁRKETING DIRECTO

Es un sistema interactivo que utiliza varios medios publicitarios para conseguir una respuesta que se pueda medir enviando a una lista de clientes una oferta de producto determinada.

MÁRKETING RELACIONAL

Es parte del marketing directo y es ahora una de las principales tendencias para lograr resultados positivos enviando la oferta directamente al mercado objetivo: tiene las siguientes características:

- Se deja de tratar con un mercado masivo sin rostro para iniciar una interacción con los clientes bien conocidos.
- Los clientes dejan de ser receptores pasivos para convertirse en participantes activos, que a menudo deciden cómo quedará el producto.
- El nuevo consumidor quiere participar, busca un sentido de pertenencia y desea ser escuchado.
- Las empresas ya no habrán de buscar sólo la satisfacción del cliente, sino sorprenderlo gratamente.
- La inversión en marketing comienza a pasar de los medios publicitarios a otras modalidades más mensurables del marketing. Las compañías ya no gastan dinero ni lo desperdician en los no prospectos.
- Qué es lo que hace que la empresa luego de efectuada la venta.

RELACIONES PÚBLICAS

Son un conjunto de actividades que se realizan para conseguir, mantener o recuperar la aceptación, confianza y apoyo tanto de clientes y proveedores en los productos de la empresa. Patrocinio, relaciones externas e internas, son las formas de hacer relaciones públicas.

MÁRKETING PROMOCIONAL

Consiste en comunicar al cliente objetivo una serie de promociones que se pueden realizar en el punto de venta. Entre estas promociones podemos mencionar ofertas de precio, reembolso (cash refund), producto adicional, muestras gratis, liquidaciones totales, obsequio, concursos, juegos, entre otros.

1.6.2.6.4 LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Los medios son el soporte físico por el que transcurre el mensaje para llegar al receptor para su estudio, hay que tener en cuenta los conceptos que a continuación se exponen:

- AUDIENCIA:** Número de personas que están expuestas al anuncio.
- CONTACTOS:** Número de personas que llegan a percibir el anuncio expuesto.
- IMPACTOS:** Número de contactos de un cliente del mercado objetivo de la empresa.
- TIRADA ÚTIL:** Es la cifra total de ejemplares del mismo número de una publicación salidos del proceso reproducción incondiciones de ser distribuidos.
- SUSCRIPCIONES:** Ejemplares enviados por el editor, con continuidad, a destinatarios identificables y que paguen el precio establecido para el período contratado.
- DIFUSIÓN:** Es la suma de venta total de diarios.
- COBERTURA:** Se denomina así, al porcentaje de personas alcanzadas por una combinación de medios o soportes.
- CUOTA:** Es el porcentaje de hogares que teniendo encendido el televisor, sintonizan un programa determinado.
- RATING:** Es el porcentaje de personas u hogares que sintonizan un programa específico de radio o televisión, en relación con el porcentaje de personas u hogares con televisión o radio.

Los medios publicitarios más usados son:

1.6.2.6.4.1 PUBLICIDAD

Se utilizan el cine, la televisión, la radio, la prensa, afiches, revistas, vallas publicitarias, hojas volantes, dípticos, trípticos, entre otros.

1.6.2.6.4.2 MÁRKETING DIRECTO

Internet, catálogos, insertos, mailing, televisión con respuesta, prensa con respuesta, volantes con respuesta, entre otros.

1.6.2.6.4.3 MERCHANDISING O MÁRKETING PROMOCIONAL

Regalos, camisetas, recuerdos, esferos, entre otros.

El costo de los medios depende de:

- La audiencia soporte.
- La calidad del medio y del soporte.
- El tamaño del anuncio.

Ejemplo de condiciones para el análisis de utilización de los medios:

Programa:	Martinis XXX
Horario:	07H00 a 09H00
Audiencia global:	2'000.000
Sexo:	40 % hombres, 60 % mujeres
Clase social:	10 % alta/media, 20 % media/media baja, 70 % baja
Edad:	20 % hasta 30 años, 40 % de 30 a 40 años y 40 % sobre los 40 años

1.6.3 LA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO¹⁷

El estudio de la demanda y su relación directa con el ciclo de vida de los productos, nos daban un primer acercamiento con lo atractivo que puede resultar un mercado. Para poder evaluar ese atractivo, la empresa deberá conocer el entorno que la rodea y cual es la relación de fuerzas entre las empresas que compiten en este mercado.

También se deberá tomar muy en cuenta las capacidades internas que la empresa pueda tener para lograr las metas de eficiencia, crecimiento, control y supervivencia en este entorno tan difícil. Es decir que los mercados son atractivos o no en función de que la empresa sea capaz de afrontarlos en condiciones favorables de competitividad.

La competitividad es una cualidad que atañe a todas las funciones de la empresa. La mercadotecnia no es solo una filosofía de actuación, sino más bien es una función empresarial que, como el resto de funciones, tiene que estar integrada en el conjunto de la planificación estratégica.

1.6.3.1 CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD

Se entiende por competitividad, la posición relativa de la empresa frente al resto de competidores, así como la aptitud de las empresas para sostener de forma duradera la competencia con las otras empresas que operen en el sector de actividad.

La competitividad puede establecerse en dos niveles: competencia internacional, competencia sectorial o por rama de actividad.

La competitividad se apoya en cuatro ideas básicas:

- Transformar las restricciones del entorno en oportunidades.

¹⁷ Montenegro, Diego, Notas y apuntes de Marketing 2003

- Procurar que todo el desarrollo vaya encaminado a conseguir ventas, explotación, inversiones y en dirección de la empresa.
- Cambiar las pérdidas de rendimiento o de productividad.
- Desarrollar localidad de la gestión sobre la base de la calidad del producto, tecnología, desarrollo humano y mercadotecnia de la empresa.

Los puntos fuertes de la competitividad de una empresa se pueden sintetizar en los siguientes:

- Calidad de los productos.
- Rapidez en la ejecución de la fabricación de los productos.
- Precios competitivos.
- Flexibilidad del sistema productivo.
- Servicio post-venta.
- Innovación en los productos y procesos.
- Capacidad de asimilar la innovación tecnológica.

1.6.3.2 VENTAJAS COMPETITIVAS

Se denominan ventajas competitivas aquellas que capacitan a la empresa para ejercer la competitividad, es decir conseguir el acceso y permanencia en el mercado.

Las ventajas competitivas se pueden agrupar en tres categorías:

1.6.3.3 VENTAJA POR COSTOS

Se puede lograr una mayor competitividad al tener unos precios diferenciados en los productos. Esto se puede conseguir a través del uso de economías de escala mediante la producción de una gran cantidad de producto en un período determinado de tiempo; el efecto experiencia, es decir los costos se reducen gracias a que los recursos humanos de la empresa acumulan experiencia en la fabricación del producto.

1.6.3.4 VENTAJAS POR DIFERENCIACIÓN

Los productos de la empresa tienen características “únicas” que los hacen diferentes a cualquier producto de la competencia. Esto hace que la empresa pueda tener “ventajas” para lograr mayores ventas.

1.6.3.5 VENTAJAS POR SEGMENTACIÓN

La empresa se hace de una porción o nicho de mercado en el cual tiene ventajas importantes y sostenibles frente a sus competidores. El nicho a lo mejor sea pequeño pero permite a la empresa tener volúmenes considerables de ventas.

1.6.3.6 EL DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

Podemos decir que el entorno es el conjunto de condiciones sociales, culturales, económicas, políticas y tecnológicas que influyen en la empresa y que son ajenas a la misma.

Las variables o factores que permiten establecer el diagnóstico del entorno suelen ser los siguientes:

FACTORES SOCIOCULTURALES Mercado de trabajo, índice de conflictividad social, sindicatos, grupos sociales, valores, actitudes, normas de vida, creencias y defensa del consumidor.

FACTORES ECONÓMICO-INSUSTRIALES Crecimiento del PIB, inflación, desempleo, nivel de productividad, energía, política industrial.

FACTORES TECNOLÓGICOS Presupuesto para investigación y desarrollo, procesos productivos, nuevas tecnologías, conocimientos científicos, infraestructura científica.

FACTORES POLÍTICO-LEGALES Situación política, política económica, legislación económico-administrativa, fiscalidad.

Los factores anteriores se refieren al entorno de operación en el sentido amplio, en particular para establecer el diagnóstico con detenimiento hay que conocer con mayor precisión el sector industrial o rama de actividad en la que se desenvuelve la empresa, para lo que se deberá analizar a los nuevos competidores y dentro de estos a las barreras de entrada que se tienen para el mercado; los productos sustitutivos, los clientes como rivales, los proveedores y la situación competitiva directa.

Cabe señalar que este análisis ya se lo realizará en el capítulo 3, en las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.

1.6.3.7 EL DIAGNÓSTICO INTERNO O COMPETENCIAS CLAVES

El diagnóstico interno de la empresa hace referencia a las posiciones estratégicas que la empresa puede adoptar para establecer su competitividad. Las variables que pueden utilizarse en este tipo de posicionamiento son:

- Los productos.
- La organización comercial.
- La Investigación y Desarrollo.
- La estructura financiera.
- El estilo de dirección.
- Las técnicas de gestión.
- Los recursos humanos.

Este tipo de variables son las capacidades propias de la empresa para diferenciarse de sus competidores y lograr establecer un nivel de competitividad mejor en el mercado.

1.6.4 SEGMENTACIÓN¹⁸

Se debe entender que las necesidades que se generan en un mercado no son homogéneas, sino que se manifiestan diferenciadas en función de diferentes variables para cada individuo.

No obstante, aún asumiendo que estos deseos son únicos para cada individuo, si se pueden reagrupar aquellos que representan más similitudes que diferencias, creando así subcategorías en el mercado.

La segmentación es utilizada en marketing como una estrategia. En la medida que existen segmentos podemos diseñar productos cuyas características se adecuen más a las expectativas de los determinados segmentos que podamos identificar en un mercado. Por ejemplo, en el mercado de las necesidades de transporte, podemos identificar segmentos cuyos deseos primarios sean la alta velocidad de los vehículos, otros con automóviles 4 x 4 y otros para ciudad. De esta manera los fabricantes desarrollarán un producto de acuerdo a los posibles segmentos de su mercado.

1.6.4.1 CONDICIONES PARA UNA SEGMENTACIÓN EFICAZ

HOMOGENEIDAD: los consumidores resultantes deben tener características suficientemente similares entre si y diferentes del resto del resto del mercado según los criterios de segmentación.

SUSTANCIALIDAD: significa que el número de consumidores resultante en un segmento debe ser lo suficiente para que justifique económicamente el desarrollo de productos.

ESTABILIDAD: el segmento debe tener una estabilidad en el tiempo para que sea rentable.

¹⁸ Montenegro, Diego, Notas y apuntes de Marketing 2003

ACCESIBILIDAD: es decir que el segmento identificado permita que la oferta del producto pueda llegar de forma selectiva a los consumidores que componen el segmento.

1.6.4.2 CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN

1.6.4.2.1 CRITERIOS SOCIODEMOGRÁFICOS: se utilizan criterios de segmentación como edad, sexo, estado civil, región o zona de residencia, lugar de residencia, hábitat, clima, nivel de ingresos, clase social, actividad profesional, nivel de estudios.

1.6.4.2.2 CRITERIOS PSICOGRÁFICOS

ACTIVIDADES: ocupación, aficiones, entretenimiento, clubes, deportes, compras.

INTERESES: hogar, trabajo, comunidad, alimentos.

OPINIONES: temas sociales, política, educación, cultura.

VARIABLES: autonomía, conservadurismo, autoritarismo, impulsividad.

NIVELES: independiente, dependiente, extrovertido, introvertido, conservador, liberal, democrático, autoritario, impulsivo, no impulsivo.

STANFORD RESEARCH INS.: integrados, arribistas, emuladores, yo soy yo, prácticos, socialmente conscientes, sobrevivientes, inconformes.

1.6.4.2.3 CRITERIOS EN FUNCIÓN DE VENTAJAS BUSCADAS O BENEFICIOS

- Preferencias intrínsecas como por ejemplo gustos.
- Nivel de satisfacción prevista de las funciones básicas del producto, por ejemplo facilidad de manejo en un automóvil.
- Diferencias en las funciones auxiliares.

1.6.5 BASE LEGAL DEL PROYECTO

El Código Civil Ecuatoriano establece que las sociedades pueden ser civiles o comerciales, en el caso del presente proyecto se trata de una sociedad comercial ya que se formará para negocios que la ley califica de actos de comercio.

La sociedad civil o comercial puede ser de tres tipos: colectiva, en comandita o anónima.

La sociedad colectiva es aquella en que todos los socios administran por si o por un mandatario elegido de común acuerdo. La sociedad en comandita es aquella en que uno o más de los socios se obligan solamente hasta el valor de sus aportes. En tanto que la sociedad anónima es aquella en que el fondo social es suministrado por accionistas que sólo son responsables por el valor de sus acciones.

La Ley de Compañías del Ecuador¹⁹ establece que un contrato de compañías es aquel por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender operaciones mercantiles o participar de sus utilidades. Se distinguen cinco clases de compañías de comercio:

1. La compañía en nombre colectivo.
2. La compañía en comandita simple y dividida por acciones.
3. La compañía de responsabilidad limitada.
4. La compañía anónima.
5. La compañía de economía mixta.

Este cuerpo legal expresa que la razón social o la denominación de cada una de estas compañías, deberá ser claramente distinguida de la de cualquier otra, ya que constituye una propiedad suya y no puede ser adoptada por ninguna compañía.²⁰

¹⁹ Corporación de Estudios y Publicaciones, Ley de Compañías, Quito- Ecuador, 1999

²⁰ Flor, Gary, Guía para Crear y Desarrollar su Propia Empresa, Quito-Ecuador1999

A continuación se describirán algunas de las características que debe cumplir una Compañía de Responsabilidad Limitada.

1.6.5.1 LA COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA²¹

La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirán, en todo caso, las palabras “Compañía Limitada” o su correspondiente abreviatura.

Este tipo de compañía es siempre mercantil, pero sus integrantes, por el hecho de constituirla, no adquieren la calidad de comerciantes. Podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidas por la Ley, excepción hecha de operaciones de banco, seguros, capitalización y ahorro.

La compañía de responsabilidad limitada no podrá funcionar como tal si sus socios exceden el número de quince, si excediere de este máximo deberá transformarse en otra clase de compañía o liquidarse. Para efectos fiscales y tributarios, éste tipo de compañía es considerado como sociedad de capital.

El capital de esta compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior a \$ 800 (ocho cientos dólares americanos). Está dividido en participaciones de \$ 1 (un dólar americano).

Al constituirse la compañía, el capital estará íntegramente suscrito y pago, por lo menos en el cincuenta por ciento de cada participación. Las aportaciones pueden ser en numerario o en especie. El saldo del capital deberá integrarse en un plazo no mayor de 12 meses, a contarse desde la fecha de constitución de la compañía.

²¹ Flor, Gary, Guía para Crear y Desarrollar su Propia Empresa, Quito-Ecuador1999

Los aportes en numerario se depositarán en una cuenta especial de “Integración de Capital”, que será abierta en un banco a nombre de la compañía en formación.

La escritura pública de formación de una compañía de responsabilidad limitada será aprobada por el Superintendente de Compañías, el que ordenará la publicación, por una sola vez, de un extracto de la escritura, conferido por la Superintendencia, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la compañía y dispondrá la inscripción de ella en el Registro Mercantil.

La escritura de constitución será otorgada por los socios, por si o por medio de apoderado. En la escritura se expresará:

- Los nombres, apellidos y estado civil de los socios, si fueren personas naturales, o la denominación objetiva o razón social, si fueren personas jurídicas y, en ambos casos, la nacionalidad y el domicilio;
- La denominación objetiva o la razón social de la compañía;
- El objeto social, debidamente concretado;
- La duración de la compañía;
- El domicilio de la compañía;
- El importe del capital social con la expresión del número de las participaciones en que estuviere dividido y el valor nominal de las mismas;
- La indicación de las participaciones que cada socio suscriba y pague en numerario o en especie, el valor atribuido a éstas y la parte del capital no pagado, la forma y el plazo de integrarlo;
- La forma en que se organizará la administración y fiscalización de la compañía (si se hubiere acordado el establecimiento de un órgano de fiscalización) y la indicación de los funcionarios que tengan la representación legal;
- La forma de deliberar y tomar resoluciones en la junta general de socios y el modo de convocarla y constituir la, y;
- Los demás pactos lícitos y condiciones especiales que los socios juzguen conveniente establecer, siempre que no se opongan a lo dispuesto en esta ley.

Por lo antes indicado y debido a que se trata de una de las formas de asociación que más se ajusta a las necesidades del proyecto y brinda mayores facilidades para la comercialización de los artículos promocionales símbolo, en la presente investigación se constituirá una Compañía de Responsabilidad Limitada con fines de lucro.

1.6.5.2 PROPIEDAD INTELECTUAL²²

En el Ecuador los aspectos relacionados con la propiedad intelectual son normados por la Ley de Propiedad Intelectual²³.

El estado ecuatoriano reconoce, regula y garantiza la propiedad intelectual adquirida de conformidad con la ley, las decisiones de la Comisión de la Comunidad Andina y los convenios internacionales vigentes en nuestro país. La propiedad intelectual comprende:

1. Los derechos de autor y derechos conexos.

2. La propiedad industrial, que abarca, entre otros campos, los siguientes:
 - Las invenciones.
 - Los dibujos y modelos industriales.
 - Los esquemas de trazado (topografías) de circuitos integrados.
 - La información no divulgada y los secretos comerciales e industriales.
 - Las marcas de fábrica, de comercio, de servicios y los lemas comerciales.
 - Las apariencias distintivas de los negocios y establecimientos de comercio.
 - Los nombres comerciales.
 - Las indicaciones geográficas.

²² Flor, Gary, Guía para Crear y Desarrollar su Propia Empresa, Quito-Ecuador 1999

²³ Congreso Nacional, Ley de Propiedad Intelectual, Quito-Ecuador, 1998

- Cualquier otra creación intelectual que se destine a un uso agrícola, industrial o comercial.

3. Las obtenciones vegetales.

También se expresa que los derechos conferidos por esta Ley se aplican por igual a nacionales o extranjeros, domiciliados o no en el Ecuador.

1.6.5.3 PATENTES, MARCAS Y OTROS²⁴

La propiedad intelectual permite obtener derechos de exclusividad sobre algunos conceptos que pueden parecer abstractos, como los diseños, nombres o invenciones; derechos tales que brindan a su titular la exclusividad al uso y explotación que éstos contemplan, los mismos que se encuentran sujetos a condiciones para su obtención y conservación.

Conceptualmente a la **marca** se la define como un nombre, término, señal, signo, símbolo o una combinación de estos, con los mismos que se pueden identificar los productos o servicios que son ofrecidos por las empresas en el mercado, para diferenciarlos unos de otros.

Por su parte, a la **patente** se la considera como un derecho o privilegio temporario de explotación exclusiva de un invento, concedido por el Estado, a través de sus órganos competentes, a toda persona natural o jurídica por la creación de algo nuevo, susceptible de aplicación industrial y que constituye un beneficio para la sociedad.

La Ley de Propiedad Intelectual también reconoce otras formas de propiedad industrial y expresa por ejemplo que concederá patente de **modelo de utilidad** a toda nueva forma, configuración o disposición de elementos de algún artefacto, herramienta, instrumento, mecanismo u otro objeto o de alguna de sus partes, que permita un mejor o diferente funcionamiento, utilización o fabricación del

²⁴ Flor, Gary, Guía para Crear y Desarrollar su Propia Empresa, Quito-Ecuador1999

objeto que lo incorpora o que le proporcione alguna utilidad, ventaja o efecto técnico antes no tenía; así como cualquier otra creación nueva susceptible de aplicación industrial que no goce de nivel inventivo suficiente que permita la concesión de patente. El plazo de protección de los modelos de utilidad será de 10 años contados desde la fecha de presentación de la solicitud de patente.

De otro lado, se señala que cualquier inventor que tenga en desarrollo un proyecto de invención y que requiera experimento construir algún mecanismo que le obligue a hacer pública su idea, puede solicitar un **certificado de protección**.

Este cuerpo legal expresa que se considerará como **dibujo industrial** toda combinación de líneas, formas o colores y como **modelo industrial** toda forma plástica, asociada o no a líneas, formas o colores que sirva de tipo para la fabricación de un producto industrial o artesanal y que se diferencie de los similares por su configuración propia.

También se protege a la **información no divulgada** relacionada con los secretos comerciales, industriales o cualquier otro tipo de información confidencial contra su adquisición, utilización o divulgación no autorizada del titular. Esta información no divulgada puede referirse, en especial, a la naturaleza, características o afinidades de los productos; a los métodos o procesos de producción; o a los medios o formas de distribución o comercialización de los productos o prestación de servicios.

Además se entenderá por **nombre comercial** al signo o denominación que identifica un negocio o actividad económica de una persona natural o jurídica. El nombre comercial será protegido sin obligación del registro. El trámite de registro de un nombre comercial será el establecido para el registro de marcas, pero el plazo de duración del registro tendrá el carácter de indefinido.

Se considera **apariencia distintiva** todo conjunto de colores, formas, presentaciones, estructuras y diseños característicos y particulares de un establecimiento comercial, que lo identifiquen y distingan en la presentación de

servicios o venta de productos. Las apariencias distintivas serán protegidas de idéntica manera que los nombres comerciales.

Éstas entre otras formas que se mantienen para proteger la propiedad intelectual.

Para el caso de estudio de factibilidad del proyecto que se está realizando se deberá tomar en cuenta la marca, el dibujo y modelo industrial, el nombre comercial y la apariencia distintiva, a fin de crear una marca y proteger los diseños, tanto de las prendas de vestir como de los logotipos, signos y mascotas que se creen e inventen en el proceso de comercialización de artículos promocionales símbolo para las universidades con sede en la ciudad de Quito.

1.6.6 TALENTO HUMANO, RECURSOS MATERIALES Y TECNOLÓGICOS

Para la realización y consecución de los objetivos del presente proyecto, será necesario contar con recursos humanos capacitados, materiales de buena calidad y el apoyo de tecnología para establecer los controles necesarios, para lo cual, a continuación se describen algunos de los conceptos que deberán ser tomados en cuenta.

1.6.6.1 TALENTO HUMANO

1.6.6.1.1 INVOLUCRAMIENTO DE TODO EL PERSONAL DE LA EMPRESA EN EL NEGOCIO

Brindar las herramientas de capacitación necesarias para establecer una cultura de servicio interno en todo el ámbito laboral, a fin de no solo conseguir el compromiso de los empleados, sino tratar de involucrarlos en el negocio, hacerles sentir que la empresa es de ellos.

1.6.6.1.2 TÉCNICAS DE ATENCIÓN AL PÚBLICO

Brindar las herramientas necesarias para establecer una cultura de servicio al cliente, que les proporcione y de ser posible supere la satisfacción que ellos esperarían.

Capacitar a todo el personal especialmente al personal de ventas en técnicas de ventas y de servicio que colabore a que nuestros clientes se sientan satisfechos luego de realizar una compra tanto con el servicio entregado así como con el producto adquirido.

1.6.6.1.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

Evaluar permanentemente a todo el personal de la empresa con el objetivo de establecer una cultura de mejoramiento continuo.

1.6.6.2 RECURSOS MATERIALES

1.6.6.2.1 CONTROL ESTADÍSTICO DE PROCESOS

Desarrollar un plan que ayude a mantener la calidad de los productos y servicios basados en procesos en el que se involucre a todo el personal de la empresa.

1.6.6.3 RECURSOS TECNOLÓGICOS

1.6.6.3.1 GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE INVENTARIOS

Implementar un sistema informático que permita controlar los inventarios de tal manera que no exista desaprovisionamiento de productos en los diferentes puntos de venta además de que los productos existentes no pasen de moda.

1.7 MARCO CONCEPTUAL

Actividad.- Conjunto de procedimientos y tareas que tienen lugar dentro de los procesos.

Calidad.- Conjunto de valores humanos, éticos, económicos y sociales que dan sentido al trabajo.

Cliente.- Entidad o persona que recibe un resultado determinado de un proceso directa o indirectamente. Los clientes pueden estar dentro de la organización (cliente interno) o fuera de ella (cliente externo) o estar de las dos maneras.

Competencia.- Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de una persona para desempeñarse en un puesto de trabajo.

Competitividad.- Es la capacidad para identificar oportunamente cambios en las necesidades y expectativas del cliente y dar respuestas concretas a estas cada vez a mayor velocidad.

Costo.- Valor en dinero de los recursos.

Desagregación de procesos.- Descomposición analítica de un proceso en procesos de menor complejidad, actividades, hasta llegar al nivel de procedimientos o tareas.

Diagrama de Flujo.- Representación gráfica de las actividades que conforman un proceso.

Documentación.- Aportación de información o de nuevas ideas.

Eficacia.- Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados, hacer lo correcto.

Eficiencia.- Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados, correctamente.

Efectividad.- Hacer lo correcto, correctamente.

Empresa.- Entidad pública o privada, con o sin ánimo de lucro, que administra recursos humanos, materiales, económicos y tecnológicos, para la obtención de beneficios sociales o financieros.

Estrategia.- Medios para alcanzar los objetivos a largo plazo. Conjunto de habilidades necesarias para conseguir un fin. Algunas de las estrategias son: expansión geográfica, diversificación, adquisición, desarrollo de productos, penetración en el mercado, encogimiento, desinversión, riesgo compartido, entre otros.

Factores críticos del éxito.- Representan las áreas de desempeño, aspectos de la organización o características de los productos o servicios, que contribuyen de una manera determinante en el éxito de la organización.

Indicadores.- Dato o conjunto de datos que sirven para medir objetivamente los resultados de un proceso.

Innovación.- Actividad de carácter científico, tecnológico, organizativo, financiero o comercial que se lleva a cabo con la finalidad de obtener productos, procesos tecnológicos y servicios totalmente nuevos o significativamente mejorados. Se considera que una innovación ha sido realizada, si ha sido aplicada en la práctica social o utilizada dentro de un proceso productivo o de servicios determinados, lo cual puede realizarse en régimen de transacción comercial o en régimen de transferencia no comercial. La innovación se define como el resultado de la introducción económica y socialmente útil del nuevo conocimiento o la tecnología.

Insumos.- Elementos provenientes de un proveedor que serán transformados en un proceso.

Misión.- Parte del Plan Estratégico que responde a la pregunta: ¿Por qué existe la organización? Y que nos señala a dónde queremos llegar y en qué condiciones estamos para llegar.

Objetivos.- Resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de una organización.

Organización.- Cualquier grupo, empresa, corporación, división, departamento, planta, oficina, entre otros.

Procedimiento.- Conjunto de especificaciones y ordenamiento de las tareas requeridas para cumplir una actividad perteneciente a un subproceso y que varía de acuerdo con los requisitos y el tipo de resultados esperados. Explica y detalla: quién, cómo, cuándo, dónde, para qué y por qué.

Proceso.- Actividad o grupo de actividades que emplean un insumo organizacional (entrada), le agregan valor a éste (generan una transformación) y suministran un producto (resultado) para un cliente interno o externo.

Proceso de producción.- Los que entran en contacto físico con lo que se entregará al cliente.

Proceso de apoyo.- Los que respaldan a los de producción.

Procesos de gestión.- Los que coordinan las actividades de los procesos de apoyo y primarios.

Producto.- Resultado de un proceso que es de interés para un cliente interno o externo por su valor agregado.

Proveedor.- Entidad, persona o proceso que tiene como responsabilidad satisfacer las necesidades de un cliente interno o externo.

Recursos.- Medios que el capital pone a disposición de la empresa para la realización de sus actividades, a través de éstos se puede adquirir recursos humanos, materiales y tecnológicos.

Servicio.- Producto intangible, resultado de una actividad, que tiende a satisfacer la necesidad de un cliente.

Sistema.- Conjunto de elementos íntimamente relacionados o que interactúan para alcanzar un objetivo. Un sistema también puede considerarse como un conjunto de métodos , procedimientos o técnicas unidos por una interacción regulada para formar un todo organizado con un objetivo determinado.

Subproceso.- Es el resultado de la disgregación a un nivel inferior de un proceso particular.

Tarea.- Son las actividades de la micro visión del proceso, que normalmente están a cargo de un individuo.

Valor.- Transformación mínima necesaria que satisface la necesidad o expectativa del cliente y por la cual estaría dispuesto a pagar.

Valor Agregado.- Es el resultado del incremento de valor (tangible o intangible) por la ejecución de una actividad o proceso sobre un producto durante su construcción.

Variable.- Es cualquier característica o cualidad observable (capaz de variar) en una persona, objeto o hecho.

Visión.- Nos da la amplitud del marco de referencia empresarial en el cual nos vamos a desarrollar y proyectamos a donde queremos llegar.

Es el futuro relativamente remoto donde la empresa se desarrolla en las mejores condiciones posibles de acuerdo a los sueños y esperanzas del propietario o director ejecutivo.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1 DESCRIPCIÓN DE LAS UNIVERSIDADES EXISTENTES

En el Ecuador existen 67 universidades acreditadas por el CONESUP las mismas que brindan servicios de educación en diferentes carreras y especialidades a sus clientes que son estudiantes en su mayoría comprendidos entre 18 y 30 años de edad. De éstas, 22 tienen su sede en el Distrito Metropolitano de Quito, como se detalla a continuación:

CUADRO No. 1
UNIVERSIDADES EXISTENTES EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

No.	UNIVERSIDAD	UBICACIÓN
1	ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO	SANGOLQUÍ
2	ESCUELA POLITÉCNICA JAVERIANA DEL ECUADOR	QUITO
3	ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL	QUITO
4	FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES SEDE ECUADOR	QUITO
5	INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS	QUITO
6	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR	QUITO
7	UNIVERSIDAD ALFREDO PÉREZ GUERRERO	QUITO
8	UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR SEDE ECUADOR	QUITO
9	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUITO	QUITO
10	UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR	QUITO
11	UNIVERSIDAD CRISTIANA LATINOAMERICANA	QUITO
12	UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES TURÍSTICAS	QUITO
13	UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS	QUITO
14	UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO ESCUELA DE NEGOCIOS	QUITO
15	UNIVERSIDAD ECUATORIALIS	QUITO
16	UNIVERSIDAD AMAWTAY WASI	QUITO
17	UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR	QUITO
18	UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK	QUITO
19	UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO	QUITO
20	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA AMÉRICA	QUITO
21	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL	QUITO
22	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL	QUITO

Fuente: CONESUP

Elaborado por: El autor

Como se indicó anteriormente, según el último censo de población realizado en el año 2001, el 18,7% de personas de la ciudad de Quito cuentan con educación superior.

Pese a que existe una gran cantidad de personas en Quito que asisten a las universidades, y un número aún mayor de personas que han egresado de estos centros de educación superior, en nuestra ciudad no hay locales comerciales en los que todas estas personas tengan la posibilidad de obtener artículos promocionales símbolo de la universidad a la que pertenecen o de la que alguna vez formaron parte.

Dentro de algunas universidades, existen solamente pequeños espacios, dentro de sus librerías o de algunas asociaciones de estudiantes, en donde se pueden encontrar pocos artículos promocionales símbolo y que únicamente están al alcance de quienes en la actualidad se encuentran asistiendo a dichos centros de estudio.

Además, como se puede observar en el siguiente párrafo, la mayoría de las universidades no cuentan con logotipo, mascota o slogan que identifique ante la comunidad a sus centros de estudios, siendo esta una razón por la que tampoco existan artículos promocionales símbolo.

Entre las universidades que cuentan con un logotipo o una mascota definidas, está el búho de la Escuela Politécnica Nacional, la Escuela Politécnica del Ejército cuenta con un logotipo de las siglas (ESPE), al igual que la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), en la Universidad Tecnológica Equinoccial y la Universidad Central del Ecuador no se ha podido establecer mascotas ni logotipos, en el caso de la última, generalmente, se la identifica por el escudo de la institución.

Si bien es cierto y a un nivel más específico, podemos señalar que en el caso de la Escuela Politécnica Nacional, la facultad de Ingeniería Mecánica se identifica con el perro bulldog, al que han posicionado como mascota oficial, y algunas de

las demás facultades han desarrollado una variedad de formas y diseños del búho.

Cabe señalar que se ha descrito un poco más en detalle lo que sucede en la Escuela Politécnica Nacional, debido a la cercanía y facilidad para conseguir esta información.

En los almacenes fuera de las universidades, como son almacenes de ropa, almacenes por departamentos o almacenes de recuerdos, no existe ninguna presencia de artículos promocionales símbolo que sean comercializados como recuerdos o que provengan de las universidades, impidiendo así que ex estudiantes de éstas puedan conseguir algo que les permita establecer un vínculo con su centro de estudios.

Los estudiantes de las universidades, miembros de las diferentes asociaciones estudiantiles existentes en cada una de ellas, presentan limitaciones de presupuesto y tiempo para emprender en algún tipo de proyecto que les permita crear una boutique universitaria dentro de sus campus y así obtener fondos adicionales para su gestión.

De igual manera, las autoridades de las universidades no han visto en esta alternativa una oportunidad de negocio para aumentar sus ingresos y sobre todo una oportunidad de que algo así les sirva como parte de sus planes de marketing como estrategia de fidelización y posicionamiento para las futuras generaciones.

Sin embargo de lo señalado anteriormente y si bien es cierto el segmento de mercado al que va enfocado el presente proyecto son estudiantes y ex estudiantes de las universidades, éste se puede ampliar a los profesores y personal administrativo que prestan sus servicios en ellas.

A través de este proyecto se propone comercializar artículos promocionales símbolo que contengan distintivos para las diferentes universidades de la ciudad de Quito a fin de que sus estudiantes y ex estudiantes, puedan establecer

vínculos con el centro de formación académica del que son o del que fueron parte alguna vez, en cooperación con las autoridades y asociaciones estudiantiles de éstas, obteniendo así tanto el proyecto como ellos beneficios económicos en el futuro.

Con la finalidad de realizar un análisis pormenorizado del mercado existente, se aplicará como herramienta una parte de la Matriz del Marco Lógico en la cual se destacan los aspectos más importantes y relevantes que son necesarios para el análisis del mercado, partiendo desde un análisis del problema que se ha detectado.

2.2 MATRIZ DEL MARCO LÓGICO

2.2.1 PROBLEMA

Las universidades y escuelas politécnicas de la ciudad de Quito poseen artículos promocionales símbolo a los que sólo tienen acceso los estudiantes de sus respectivas universidades.

2.2.2 OBJETIVO

Comercializar productos promocionales símbolo que contengan logotipos, mascotas y slogans de las diferentes universidades de la ciudad de Quito a los que puedan acceder alumnos, ex alumnos, profesores y personal administrativo de cada una de ellas.

A continuación se elaborará la matriz de involucrados, el árbol de problemas, el árbol de objetivos, el análisis de alternativas y la matriz de marco lógico, a través de las cuales se intentará explicar el comportamiento del mercado en la actualidad.

2.2.3 MATRIZ DE INVOLUCRADOS

En la Matriz de Involucrados se han analizado:

- a) Los grupos de involucrados que intervendrían en el desarrollo del proyecto, los intereses que tiene cada uno de ellos y que determinan la viabilidad de llevar a cabo el mismo.

- b) Los recursos con los que cuentan, en el caso de los estudiantes y ex estudiantes para adquirir los artículos promocionales símbolo y en el caso de las asociaciones estudiantiles, autoridades universitarias y fabricantes de los productos para negociar.

- c) Los mandatos, obligaciones, leyes o necesidades bajo los que se enmarcarán las actuaciones de cada grupo al llevar a cabo el proyecto.

Los problemas con los que habría que tratar y superar para que el proyecto sea viable.

**CUADRO No. 2
MATRIZ DE INVOLUCRADOS**

ID	GRUPO	INTERESES	RECURSOS	MANDATOS	PROBLEMAS
1	Estudiantes	Acceder a artículos promocionales símbolo buenos, de calidad, elegantes, con diseños modernos y a precios accesibles a su economía.	- Económicos	- Tener acceso a artículos promocionales símbolo de su universidad.	- Ausencia de lazos afectivos con las universidades. - Limitación en diseños de los artículos. - Precios elevados de los artículos.
2	Asociaciones de estudiantes	- Obtener fondos para su gestión. - Que sus compañeros estudiantes se identifiquen con su asociación de estudiantes. - Lograr un mayor posicionamiento e imagen de las asociaciones estudiantiles.	- Poder de negociación con autoridades universitarias y proveedores. - Infraestructura física.	- Generar recursos para actividades sociales y académicas. - Crear normativa para generar recursos.	- Las autoridades dificultan la comercialización de los artículos. - Oposición por parte de estudiantes. - Accesibilidad a los artículos promocionales símbolo.
3	Autoridades universitarias	- Posicionar más a su universidad dentro de la comunidad. - Lograr mayor identidad de los	- Propiedad de la marca universidad. - Poder de negociación con proveedores y asociaciones estudiantiles. - Infraestructura física.	- Generar recursos económicos por autogestión. - Normatividad vigente.	- Resistencia de estudiantes hacia las autoridades. - No tienen planes de autogestión y de promoción de su universidad.

		estudiantes con su universidad. - Conseguir cada vez más estudiantes.			
4	Ex estudiantes	- Poseer artículos y prendas de vestir que les permita tener un nexo afectivo con el centro de estudios en el que se formaron.	- Económicos	- Tener acceso a artículos promocionales símbolo de su universidad.	- Desconocen la existencia de artículos promocionales de la universidad a la que asistieron. - Ausencia de lazos afectivos con las universidades.
5	Fabricantes de artículos promocionales	- Tener la oportunidad de fabricar más de los productos que ellos hacen.	- Económicos. - Poder de negociación. - Marca de artículos exclusiva. - Diseños.	- Estatutos y reglamentos internos de funcionamiento y calidad. - Leyes vigentes. - Reglamentos.	- Capacidad de producción limitada. - Poca variedad de diseños de artículos.

A continuación se elaboró un cuadro en el que se sintetiza las respuestas del por qué las universidades de la ciudad de Quito no poseen artículos promocionales símbolo a los que tengan acceso los estudiantes de las universidades:

¿Por qué las Universidades de la ciudad de Quito no poseen artículos promocionales símbolo a los que tengan acceso los estudiantes?.

ID	GRUPO	¿Por qué las Universidades de la ciudad de Quito no poseen artículos promocionales símbolo a los que tengan acceso los estudiantes de sus respectivas universidades?.
1	Estudiantes	No promocionan artículos; artículos de mala calidad; precios elevados; diseños limitados.
2	Asociaciones de estudiantes	No hay oferta de artículos promocionales símbolo, las autoridades universitarias no fomentan la autogestión e ideas nuevas para ello; No poseen recursos económicos; no tienen tiempo para emprender en dichos planes.
3	Autoridades universitarias	Ausencia de plan de marketing promocional de la universidad.
4	Ex estudiantes	Las universidades se olvidaron de sus ex alumnos.
5	Fabricantes de artículos promocionales	Falta de iniciativa de fabricantes así como de las universidades.

Fuente: Curso de Proyectos BID
Elaborado por: El autor

2.2.4 ÁRBOL DE PROBLEMAS

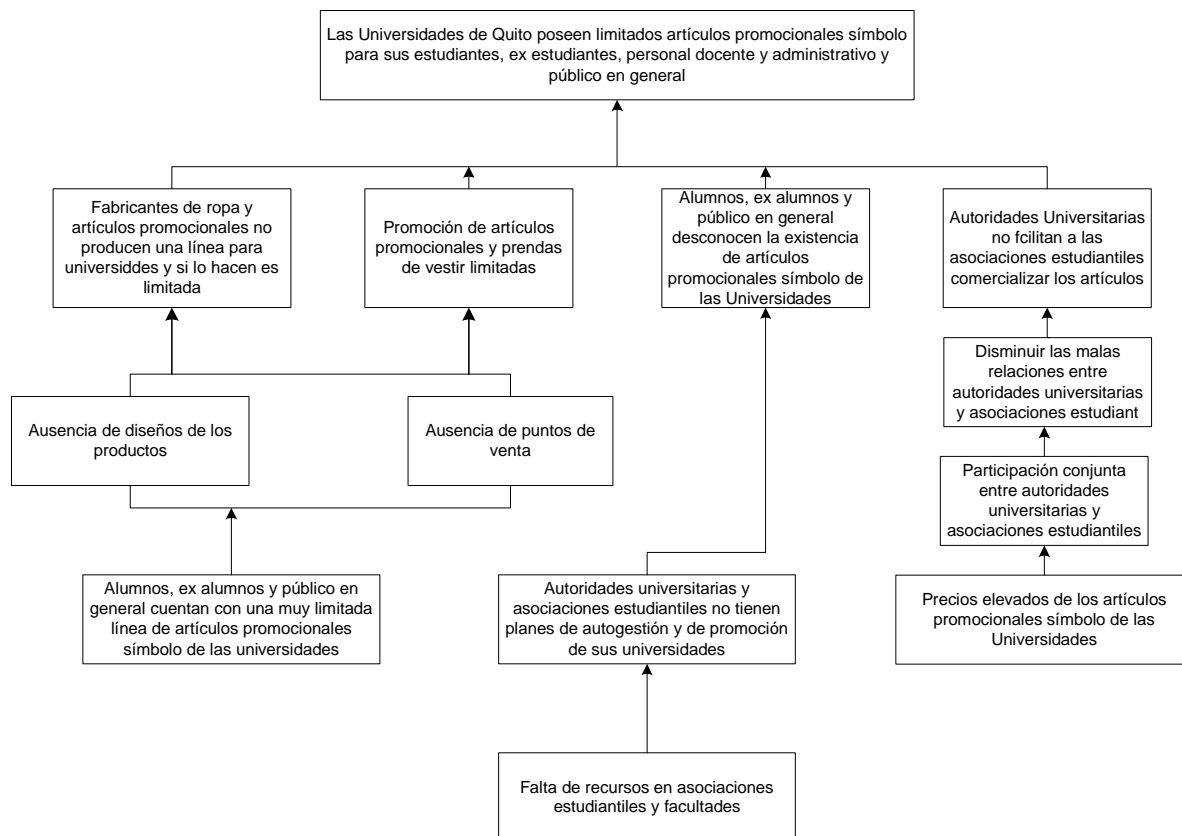
A través del árbol de problemas se trata de establecer las causas de cada uno de los grupos de involucrados que generan el problema principal y que motivan el desarrollo del proyecto.

En el caso de los alumnos y ex alumnos de las universidades partimos con la limitada o inexistente línea de artículos promocionales símbolo y se van estableciendo otras causas que provocan esto, hasta llegar al problema principal.

En el caso de las asociaciones estudiantiles se inicia con los elevados precios a los que estarían ofertándose los artículos promocionales símbolo.

Y en el caso de las autoridades universitarias, con la falta de recursos y planes de autogestión.

CUADRO No. 3
ÁRBOL DE PROBLEMAS



Fuente: Curso de Proyectos BID

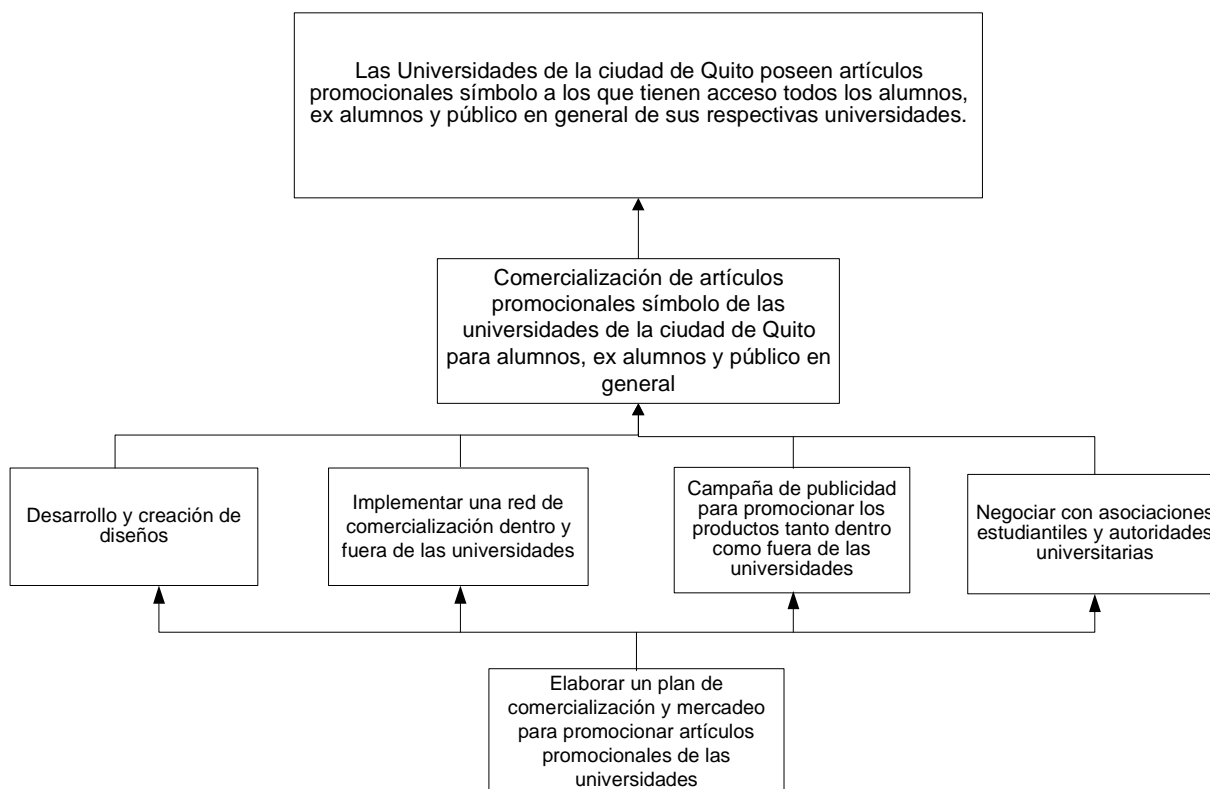
Elaborado por: El autor

2.2.5 ÁRBOL DE OBJETIVOS

En el árbol de objetivos se describe la forma en que se plantearían los objetivos a ser cumplidos para llegar a la consecución del objetivo principal, que en este caso sería el que las universidades de la ciudad de Quito posean artículos promocionales símbolo a los que tengan acceso todos los alumnos, ex alumnos y público en general.

Según el árbol de objetivos, el objetivo principal se conseguiría a través del desarrollo y creación de diseños, de la implementación de una red de comercialización, de campañas de publicidad y de la negociación con las asociaciones estudiantiles y autoridades universitarias.

CUADRO No. 4 ÁRBOL DE OBJETIVOS



Fuente: Curso de Proyectos BID
Elaborado por: El autor

2.2.6 ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

Una vez definido el problema y el objetivo principal, se realizó un análisis de alternativas, a través de las cuales se llevaría a cabo el proyecto.

Como alternativas para la realización del proyecto, podemos enunciar a las siguientes:

1. Comercializar artículos promocionales símbolo a estudiantes activos de las universidades con sede en Quito.
2. Comercializar artículos promocionales símbolo a ex estudiantes de las universidades con sede en Quito.

3. Comercializar artículos promocionales símbolo a estudiantes y ex estudiantes de las universidades con sede en Quito.
4. Comercializar artículos promocionales símbolo a estudiantes, ex estudiantes, personal docente y administrativo de las universidades con sede en Quito y público en general.

De entre estas cuatro alternativas se ha seleccionado la número 4, cuya propuesta es la de comercializar artículos promocionales símbolo a estudiantes, ex estudiantes, personal docente y administrativo de las universidades con sede en Quito y al público en general.

Una vez seleccionada la alternativa, se realizó un análisis económico, financiero, institucional y socioeconómico de las fases y componentes que tendría el proyecto.

**CUADRO No. 5
ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS**

	ANÁLISIS ECONÓMICO	ANÁLISIS FINANCIERO	ANÁLISIS INSTITUCIONAL	ANÁLISIS SOCIOECONÓMICO
Implementar una red de comercialización	A través de esta alternativa lograremos reducir costos	Deberemos asignar una parte del presupuesto asignado al proyecto	Se analizará la posibilidad y necesidad de crear una área que se dedique a la implementación de la red de comercialización	Se obtendrá un beneficio directo para todos los estudiantes en cada una de las universidades
Elaborar un plan de comercialización y mercadeo	Conseguiremos una tasa de retorno alta, ya que optimizaremos nuestros recursos	Se tratará de llegar a acuerdos con quienes conformen nuestra cadena de distribución	Se analizará la posibilidad y necesidad de crear una área permanente que se dedique a la elaboración del plan	Se procurará llegar a todos los niveles de la sociedad, en especial a los ex alumnos
Negociar con Asociaciones	Obtendremos una alta relación	Trataremos de conseguir que la parte	Se negociará directamente con los involucrados	Los beneficiarios directos de la puesta en marcha

Estudiantiles y Autoridades Universitarias	beneficio costo, ya que negociaremos a través de la fórmula ganar y ganar, ya que a las dos partes nos conviene	que se les va a entregar como regalías sea mínima	de las Universidades	de nuestro proyecto, serán las Asociaciones y Autoridades Universitarias
---	---	---	----------------------	--

Fuente: Curso de Proyectos BID
Elaborado por: El autor

En el caso del proyecto, se han planteado tres fases o componentes para la realización del mismo:

- El implementar una red de comercialización.
- Elaborar un plan de comercialización y mercadeo y,
- Negociar con las asociaciones estudiantiles y autoridades universitarias.

2.2.7 MATRIZ DEL MARCO LÓGICO

Realizadas y analizadas las matrices anteriores, llegamos a la matriz del marco lógico, en la cual se describe el fin del proyecto, el propósito que nos lleva al fin y los componentes y actividades que permitirán la consecución del mismo.

CUADRO No. 6 MATRIZ DEL MARCO LÓGICO

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<p>FIN</p> <ul style="list-style-type: none"> Las universidades de la ciudad de Quito obtendrán artículos promocionales símbolo a los que tendrán acceso todos los alumnos , ex alumnos y público en general. 	<p>A partir del 2007, se incrementará la tasa de cobertura de artículos promocionales símbolo del 5 % en el 2006 al 25 % en el 2007</p>	<ul style="list-style-type: none"> Reportes mensuales de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> Se mantendrá un incremento anual permanente de beneficiarios durante los próximos 5 años. Se mantendrán estables las tasas impositivas.
<p>PROPÓSITO</p> <ul style="list-style-type: none"> Comercialización de artículos promocionales símbolo de las universidades de la ciudad de Quito para alumnos , ex alumnos y público en general, mejorado. 	<p>Al tercer año se cubrirá, al menos un 70 % de la totalidad de la población universitaria, un 50 % de ex alumnos y un 5 % de la población en general.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Reportes de ventas. Registros anuales de movimientos de clientes en cada punto de venta. 	<p>Los precios se incrementarán en función de la ley de oferta y la demanda, así como del porcentaje de inflación oficial de cada año.</p>
<p>COMPONENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> Promoción de artículos promocionales símbolo. Fabricantes producen líneas exclusivas para las universidades. Elaborar planes de comercialización y mercadeo, así como de entregas. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar campañas publicitarias semestrales promocionando los productos en cada facultad y asociación estudiantil. Incrementar las ventas anuales de los fabricantes en al menos un 15 %. Realizar encuestas permanentes a los clientes, para medir su aceptación y analizar la posibilidad de incrementar nuevos productos. 	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas sobre el impacto causado con la comercialización de los productos. Registros de compras anuales. 	<ul style="list-style-type: none"> Se suscriben acuerdos y convenios con nuestros proveedores. Se incrementan puntos de venta en lugares fuera de las universidades.
<p>ACTIVIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> Negociación con autoridades y asociaciones estudiantiles. Negociación con proveedores para atención oportuna. Elaboración de presupuestos, cronogramas de cobros, de pagos y entregas. 	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento y verificación del cumplimiento de las condiciones pactadas. Presupuestos, cronogramas y planes. 	<ul style="list-style-type: none"> Contratos, convenios, acuerdos firmados 	<ul style="list-style-type: none"> Negociaciones futuras.

Fuente: Curso de Proyectos BID
 Elaborado por: El autor

2.3 DEMANDA POTENCIAL

Como se indicó anteriormente, el mercado que se podría atender es del 18,7 % de personas del total de la población de Quito, a fin de establecer un mercado potencial más real, se realizaron encuestas y entrevistas a una muestra representativa de este segmento del mercado.

Para la realización de las encuestas y entrevistas, se han tomado en cuenta a las dos universidades estatales, es decir, a la Universidad Central del Ecuador y a la Escuela Politécnica Nacional y a tres de las universidades particulares, la Escuela Politécnica del Ejército, la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y la Universidad Tecnológica Equinoccial.

Se han tomado muestras de estas universidades, por cuanto se trata de las que mayor cantidad de estudiantes tienen y es en donde se puede identificar diferentes estratos sociales y niveles económicos.

Así mismo, las universidades antes mencionadas fueron tomadas en cuenta debido a que se trata de las universidades más antiguas, más tradicionales y las que generan mayor identidad entre sus estudiantes y ex estudiantes, por cuanto serían a las que básicamente iría enfocado el proyecto, ya que se trataría de un mercado abierto a la oferta de los artículos promocionales símbolo que se piensa promocionar.

En los siguientes cuadros, se detalla la cantidad de estudiantes con que cuentan las universidades antes citadas a nivel de la provincia de Pichincha.

También se describe la cantidad de estudiantes que han egresado de las mismas, durante el período 2000 - 2004.

En el siguiente cuadro, podemos observar el número de estudiantes que se matricularon en cada año, en cada una de las universidades seleccionadas de la

CUADRO No. 7
ESTUDIANTES MATRICULADOS PROVINCIA DE PICHINCHA

UNIVERSIDAD o ESCUELA POLITÉCNICA	PERÍODO LECTIVO					TOTAL
	2000	2001	2002	2003	2004	
ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL	8.938	9.047	9.288	9.401	9.410	46.084
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO	12.217	12.233	12.621	12.868	13.396	63.335
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR	10.494	10.955	11.952	11.358	1.374	46.133
UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR	34.689	33.240	35.707	41.057	40.000	184.693
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL	7.816	11.453	25.267	16.333	18.767	79.636
TOTAL	74.154	76.928	94.835	91.017	82.947	419.881
					Promedio	83.976

Fuente: CONESUP

Elaborado por: El autor

provincia de Pichincha, llegando a establecerse un total de 419.881 estudiantes matriculados durante el período analizado.

Se ha asignado un valor aproximado de 40.000 (*) estudiantes matriculados en la Universidad Central del Ecuador en el año 2004, debido a que ese dato no ha sido proporcionado y para efectos de análisis se ha estimado la cantidad de estudiantes promedio matriculados en esa universidad durante el período 2000 – 2003.

Del total de estudiantes del período analizado, se puede establecer un promedio de aproximadamente 83.976 estudiantes cada año.

Este número se podría convertir en la demanda potencial de estudiantes matriculados en las universidades por año, debiendo sumarse a esta, el promedio de egresados con que cuenta cada una de ellas.

En el siguiente cuadro se refleja la cantidad de estudiantes que egresaron de las universidades seleccionadas, durante el período 2000 – 2004 (cinco años que corresponde al período promedio de una carrera), obteniéndose un total de aproximadamente 39.368 estudiantes que determinan un promedio de 7.874 egresados por año.

CUADRONo. 8
TOTAL DE EGRESADOS POR UNIVERSIDAD O ESCUELA POLITÉCNICA

UNIVERSIDAD o ESCUELA POLITECNICA	PERÍODO LECTIVO					TOTAL
	2.000	2.001	2.002	2.003	2.004	
ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL	626	633	557	752	847	3.415
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO	404	933	678	843	1.155	4.013
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR	662	655	889	801	1.676	4.683
UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR	2.081	2.327	3.571	3.695	3.635	15.309
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL	3.096	2.601	2.453	2.123	1.675	11.948
TOTAL	6.869	7.149	8.148	8.214	8.988	39.368
					Promedio	7.874

Fuente: CONESUP

Elaborado por: El autor

De los datos antes indicados y enfocándonos a la provincia de Pichincha, que será el área de afectación del proyecto, podemos indicar lo siguiente:

Los 83.976 estudiantes matriculados más los 7.874 egresados que se obtendrían en promedio en cada año en las universidades seleccionadas, totalizan 91.850 potenciales clientes para cada año, que vendría a ser el mercado al que se atendería con este proyecto.

Con la finalidad de obtener valores reales, se ha trabajado con los datos exactos de cada uno de los componentes del mercado potencial, sin embargo de esto, se debe señalar que se trata de un valor provisional, en vista de que se lo ha calculado a fin de establecer el tamaño de la muestra al se va a aplicar las encuestas. En el capítulo 4, luego de analizar detenidamente otras variables, se establecerá los valores definitivos de los potenciales clientes.

Para tener una idea más clara sobre la aceptación de los productos, se realizaron encuestas a estudiantes y ex estudiantes de las mismas.

A fin de establecer una muestra y el error de muestreo, a continuación se describirán dos cuadros en los que se indican los valores que se deben tomar para realizar una encuesta con un nivel de confianza igual al 95 %, según información proporcionada por la Universidad Politécnica de Madrid.

CUADRO No. 9

**TABLAS PARA DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA
Y EL ERROR DE MUESTREO**

POBLACIONES FINITAS:	N menor o igual a 100.000 unidades
NIVEL DE CONFIANZA:	Igual al 95 %

POBLACIONES FINITAS:	N mayor a 100.000 un.
NIVEL DE CONFIANZA:	Igual al 95 %

N	1%	2%	3%	4%	5%	10%
500					222	83
1.000				385	286	91
2.000			714	476	333	95
3.000		1.364	811	517	253	97
4.000		1.538	870	541	364	98
5.000		1.667	909	556	370	98
10.000	5.000	2.000	1.000	588	385	99
20.000	6.667	2.222	1.053	606	392	100
50.000	8.333	2.381	1.087	617	397	100
100.000	9.091	2.439	1.099	621	398	100

	1%	10.000
	1,5%	4.444
	2,0%	2.500
	2,5%	1.600
	3,0%	1.111
	3,5%	816
	4,0%	625
	4,5%	494
	5,0%	400
	6,0%	278
	7,0%	204
	8,0%	156
	9,0%	123
	10,0%	100

Fuente: Universidad Politécnica de Madrid.
Elaborado por: El autor

Cabe señalar que por tratarse de un fenómeno normal o estadístico, es decir que los resultados que se obtengan no necesariamente deben ser exactos ni tener un error mínimo en el cálculo, es posible trabajar con un 95 % de confiabilidad o un margen de error de más menos 5 %.

En base a los cuadros descritos y a que según la información obtenida para el presente proyecto, se trata de un universo de 91.850 potenciales clientes; se tomará como referencia la tabla para poblaciones finitas o menores o iguales a 100.000 unidades.

Para este caso en particular, podremos aceptar un error de muestreo del 10 %, determinándose que se necesitará realizar al menos 100 encuestas.

La encuesta se la realizará a por lo menos 100 potenciales clientes, tanto estudiantes como ex estudiantes; se la ha diseñado con preguntas cerradas y de selección múltiple, a fin de facilitar la tabulación de los resultados.

A continuación se describe la encuesta que se realizó:

**CUADRO No. 10
ENCUESTA**

UNIVERSIDAD: _____

FACULTAD: _____

EDAD: _____ **SEXO:** M () F ()

Esta es una encuesta anónima, no es necesario que usted registre su nombre en la misma

1. ¿A qué grupo de personas con educación superior pertenece usted?

Estudiante () Egresado () Profesional ()

2. ¿Tiene artículos promocionales símbolo de su Universidad (chompas, camisas, camisetas, calentadores, buzos, gorras, bolígrafos, jarros, llaveros, escarapelas, stickers)?

SI () NO ()

3. En caso de tener alguno de ellos, indique cuáles.

Chompas	()	Camisas	()
Camisetas	()	Calentadores	()
Buzos	()	Gorras	()
Bolígrafos	()	Jarros	()
Llaveros	()	Escarapelas	()
Stickers	()	Relojes	()

4. En caso de no tener artículos promocionales símbolo, indique las causas.

No existen estos artículos en el mercado ()
 Existen muy limitados artículos ()
 Existen, pero son caros ()
 No hay lugares de venta de estos artículos ()

5. ¿Le interesaría adquirir algún artículo promocional símbolo de su universidad?.

SI () NO ()

6. Dentro de la lista de artículos promocionales símbolo, cuales le interesarían adquirir

Chompas	()	Camisas	()
Camisetas	()	Calentadores	()
Buzos	()	Gorras	()
Bolígrafos	()	Jarros	()
Llaveros	()	Escarapelas	()
Stickers	()	Relojes	()

Elaborado por: El autor

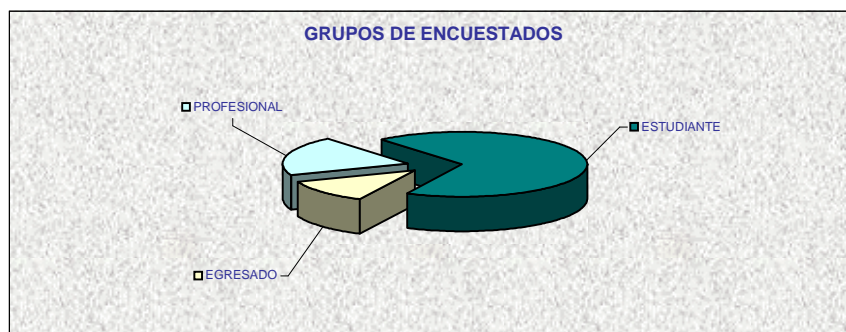
2.3.1 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

En términos generales se obtuvieron resultados positivos de las encuestas realizadas ya que se puede observar que el mercado se encuentra desatendido y que los artículos que se piensa ofrecer tienen una buena aceptación por parte de los potenciales clientes.

A continuación se va a sintetizar los resultados generales obtenidos de las encuestas realizadas.

De un universo de 101 personas encuestadas, 63 hombres y 38 mujeres, de los cuales el 69 % son estudiantes activos de las universidades, el 12 % corresponden a egresados y el 20 % a profesionales, el 83 % señala que no tienen artículos promocionales símbolo de sus universidades.

GRÁFICO No.1



Fuente: Encuesta

Elaborado por: El autor

GRÁFICO No. 2

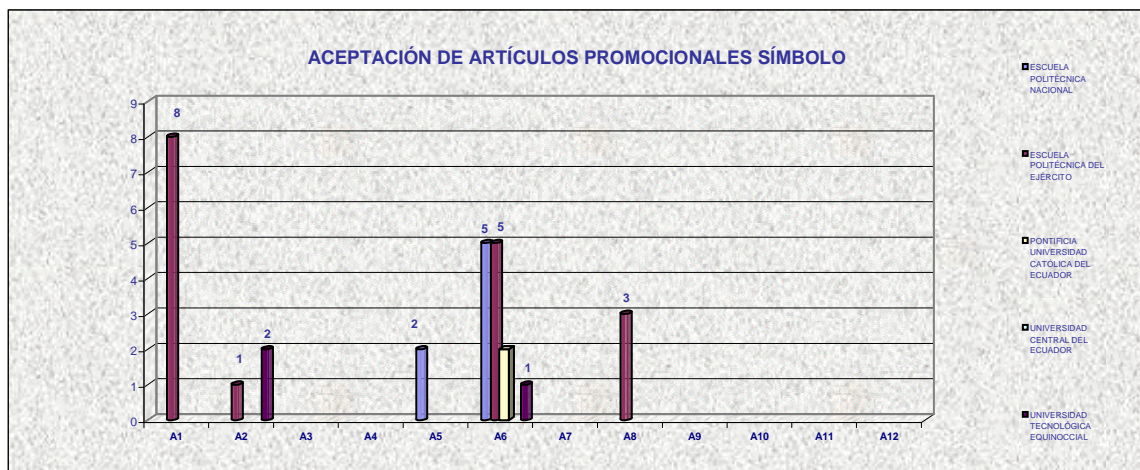


Fuente: Encuesta

Elaborado por: El autor

De un listado de 12 artículos promocionales símbolo que son los que se ofrecerían, solo 5 son conocidos y han sido adquiridos en mínimas cantidades por el 18 % de encuestados que señalaron tener artículos promocionales símbolo.

GRÁFICO No. 3

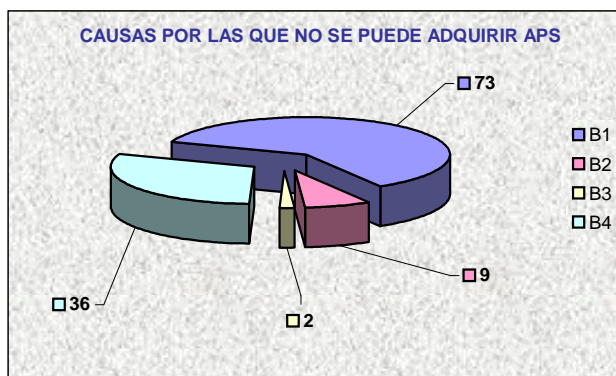


- | | | | |
|---------------|----------------|------------------|------------------|
| A1: Chompas | A4: Bolígrafos | A7: Camisas | A10: Jarros |
| A2: Camisetas | A5: Llaveros | A8: Calentadores | A11: Escarapelas |
| A3: Buzos | A6: Stickers | A9: Gorras | A12: Relojes |

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

La no existencia de este tipo de productos y la ausencia de lugares en donde se los venda, han sido señaladas como las principales causas por las que no han adquirido artículos promocionales símbolo.

GRÁFICO No. 4

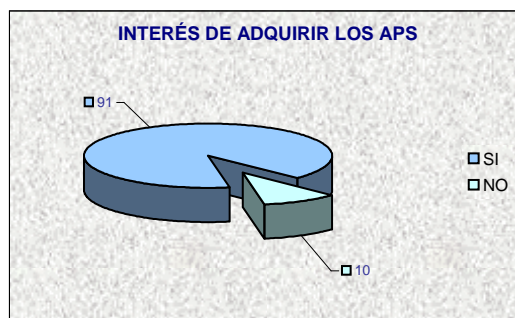


- B1 No existen estos artículos en el mercado
- B2 Existen muy limitados artículos
- B3 Existen, pero son caros
- B4 No hay lugares de venta de estos artículos

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

De los 101 encuestados, el 91 % indican que si estarían interesados en adquirir artículos promocionales símbolo de sus universidades.

GRÁFICO No. 5

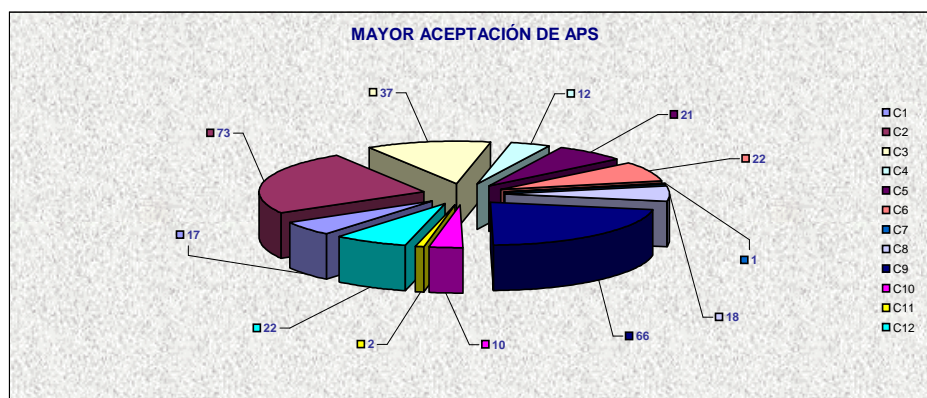


Fuente: Encuesta

Elaborado por: El autor

Finalmente, del listado de 12 artículos promocionales símbolo que serían los que se promocionarían, las camisetas, gorras, buzos, stickers y relojes, son los que mayor aceptación tuvieron.

GRÁFICO No. 6



CA1: Chompas

C2: Camisetas

C3: Buzos

Fuente: Encuesta

Elaborado por: El autor

C4: Boligrafos

C5: Llaveros

C6: Stickers

C7: Camisas

C8: Calentadores

C9: Gorras

C10: Jarros

C11: Escarapelas

C12: Relojes

Un análisis pormenorizado y más detallado de los resultados obtenidos en las encuestas se realizará en el capítulo cuatro de la presente investigación cuando se trate sobre el plan de comercialización y dentro de este, el análisis del mercado objetivo.

2.4 CARACTERÍSTICAS DE LOS POTENCIALES CLIENTES

El mercado al que están destinados los artículos promocionales símbolo se enfoca en personas de entre 18 y 45 años de edad, la segmentación socioeconómica es de tipo masivo y destinada básicamente a un estrato económico medio, lo que no implica que las personas de estratos bajos no puedan acceder a ellos.

La segmentación geográfica se limita a la provincia de Pichincha, Distrito Metropolitano de Quito.

El proyecto se desarrollará para las universidades con sede en el Distrito Metropolitano de Quito, los posibles potenciales clientes a los que se atenderá son:

- Estudiantes universitarios.
- Ex estudiantes universitarios.
- Personal docente y administrativo de las universidades.
- Público en general.

2.4.1 ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS

Este es un segmento de mercado que corresponde a todos los alumnos universitarios que asisten regularmente a las universidades.

CARACTERÍSTICAS

Jóvenes de entre 18 y 30 años de edad, en promedio, de todo tipo de estrato económico y social, raza, religión y sexo, quienes accederían a los artículos promocionales símbolo de su respectiva universidad.

2.4.2 EX ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS

Este segmento de mercado se incrementaría sustancialmente, ya que nos referimos a todas las personas que terminaron o se graduaron en una de las universidades con sede en la ciudad de Quito, pero que residen en la misma ciudad. Sin embargo de ello, el mercado se podría ampliar a los profesionales de provincia que estudiaron en una universidad de la ciudad de Quito, pero que no residen en la misma.

CARACTERÍSTICAS

Personas adultas de entre 30 y 45 años de edad, de todo tipo de estrato económico y social, raza, religión y sexo, quienes accederían a los artículos promocionales símbolo de su respectiva universidad.

2.4.3 PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LAS UNIVERSIDADES

Si bien es cierto este segmento de mercado es menor a los anteriores, no se lo debería dejar de tomar en cuenta, ya que forma una parte importante de cada universidad.

CARACTERÍSTICAS

Personas adultas de entre 30 y 45 años de edad, de todo tipo de estrato económico y social, raza, religión y sexo, quienes accederían a los artículos promocionales símbolo de su respectiva universidad.

2.4.4 PÚBLICO EN GENERAL

El público en general, se refiere a todas las personas que viven en la ciudad de Quito y que podría acceder a los artículos promociones símbolo de las universidades.

Este segmento de mercado sería mucho mayor, pero para acceder al mismo se deberá someter a prueba los productos en los segmentos de mercado señalados anteriormente, ya que serán ellos quienes inducirían a las demás personas para acceder a los artículos promocionales símbolo de las universidades.

CARACTERÍSTICAS

Personas de entre 18 y 45 años de edad, de todo tipo de estrato económico y social, raza, religión y sexo, quienes accederían a los artículos promocionales símbolo de una universidad.

2.5 DEFINICIÓN DE LOS POSIBLES PRODUCTOS

Dentro de los posibles productos que se ofrecerían como artículos promocionales símbolo de cada universidad podríamos indicar los siguientes:

PRODUCTO:

- Chompas
- Camisas
- Camisetas
- Calentadores
- Buzos
- Gorras
- Bolígrafos
- Jarros
- Llaveros
- Escarapelas
- Stickers
- Relojes

Todos estos productos estarán disponibles con los logotipos, slogans o mascotas impresos de las universidades con sede en Quito.

Cabe señalar que estos componentes del proyecto, serán analizados más detalladamente en el capítulo 5 de la presente investigación.

CARACTERÍSTICAS

- Modernos
- Cómodos
- De acuerdo a las tendencias de moda
- Productos que incluyan los logotipos de las diferentes universidades
- Logotipos estilizados
- Buena calidad de los productos
- Accesibles al presupuesto de los estudiantes
- Fácil accesibilidad a los productos a través de una distribución dentro y fuera de las universidades.

PROVEEDORES

- Fabricantes de ropa
- Fabricantes de artículos promocionales
- Empresas de serigrafía

OFERENTES

Existen pocos oferentes quienes ofrecen muy poca variedad de productos y en bajo volumen a sus clientes sólo dentro de los predios universitarios de algunas de ellas.

CAPÍTULO III

ESTRUCTURACIÓN DE LA EMPRESA

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

3.1 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA³¹

La Administración Estratégica se la define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos.

Las etapas de la Administración Estratégica son:

- Formulación de las Estrategias
- Implementación de las Estrategias.
- Evaluación de las Estrategias

3.2 ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

3.2.1 FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

La cual consiste en elaborar la misión de la empresa, así como detectar oportunidades y amenazas de la organización en el ambiente que se desenvuelve. La empresa debe establecer los objetivos a largo plazo, crear políticas y asignar recursos para permitir ejecutar las estrategias formuladas.

3.2.2 IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

En esta etapa de la implementación de las estrategias se debe establecer los objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que se facilite ejecutar las estrategias formuladas.

³¹ FRED David, Conceptos de Administración Estratégica, Prentice-Hall, 1997

3.2.3 EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Todas las estrategias se modifican a futuro porque los factores internos y externos cambian permanentemente. Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son:

1. Revisión de los factores internos y externos, que son la base de las estrategias presentes.
2. Medición del desempeño.
3. Aplicación de las acciones correctivas.

La Administración Estratégica trata de ordenar la información tanto cualitativa como cuantitativamente a través de un enfoque sistemático lógico y objetivo que permita tomar decisiones eficaces en un momento de incertidumbre.

Una de las metas centrales del proceso de la Administración Estratégica es lograr que la alta gerencia y los empleados se alineen con los objetivos planteados por la organización.

Estos son los conceptos y parámetros en los que se basará la investigación del presente proyecto, por lo que a continuación se describirán, analizarán y desarrollarán cada una de las etapas de la Planificación Estratégica necesarias para la creación de una empresa comercializadora de artículos promocionales símbolo en las universidades de la ciudad de Quito.

3.2.4 MISIÓN

Comercializar en el mercado artículos promocionales símbolo para las universidades con sede en la ciudad de Quito, los mismos que cuenten con altos niveles de competitividad que permitan satisfacer las exigencias de los clientes, para de esta manera posicionar a la empresa en el mercado local como una empresa reconocida en la comercialización de estos productos.

3.2.5 VISIÓN

En el mediano plazo, cuatro años, convertir a la empresa en productora además de comercializadora y ser percibidos por los clientes como una empresa líder en el mercado de artículos promocionales símbolo para las universidades con sede en Quito.

3.2.6 PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS

3.2.6.1 ÉTICA

Conducir la empresa de manera ética, dentro de los principios de integridad, justicia, honestidad, respeto y responsabilidad.

3.2.6.2 EXCELENCIA

Buscar incansablemente la perfección para así lograr la excelencia, aceptando y superando los obstáculos que dicho esfuerzo conllevan.

3.2.6.3 EQUIDAD

Todos los clientes externos serán tratados con el mismo sentido de prioridad y los clientes internos con iguales derechos y obligaciones.

3.2.6.4 RENTABILIDAD

La rentabilidad es una condición de supervivencia para las empresas. Sólo las empresas rentables, pueden crecer y asegurar su permanencia en el mercado para lo cual se deberá conseguir un crecimiento sostenido de la misma.

3.2.6.5 CALIDAD

La calidad será un valor institucional del día a día en todas las actividades que se realicen.

La filosofía de la calidad, será el compromiso diario y permanente, el cual será transmitido a través de los productos y servicios que se ofrezcan.

3.2.6.6 TALENTO HUMANO

Las acciones de la empresa estarán marcadas por el respeto a las personas, creencias, valores y derechos; pero también habrá exigencias de responsabilidad y cumplimiento mutuo.

3.2.6.7 AMBIENTE DE TRABAJO

La empresa estará comprometida con el mantenimiento de un buen ambiente de trabajo, mediante el cual se procurará incrementar la productividad del personal.

3.2.6.8 SERVICIO

La empresa brindará satisfacción al cliente tanto interno como externo. La cual debe darse en la gestión administrativa, las relaciones humanas, y demás procesos de la organización, logrando así la excelencia en el servicio.

3.3 CADENA DE VALOR

CUADRO No. 11
CADENA DE VALOR



Fuente: La Ventaja Competitiva
Elaborado por: El autor

3.3.1 PROCESOS DE APOYO

A continuación se describirán los procesos de apoyo de la empresa.

3.3.1.1 INFRAESTRUCTURA

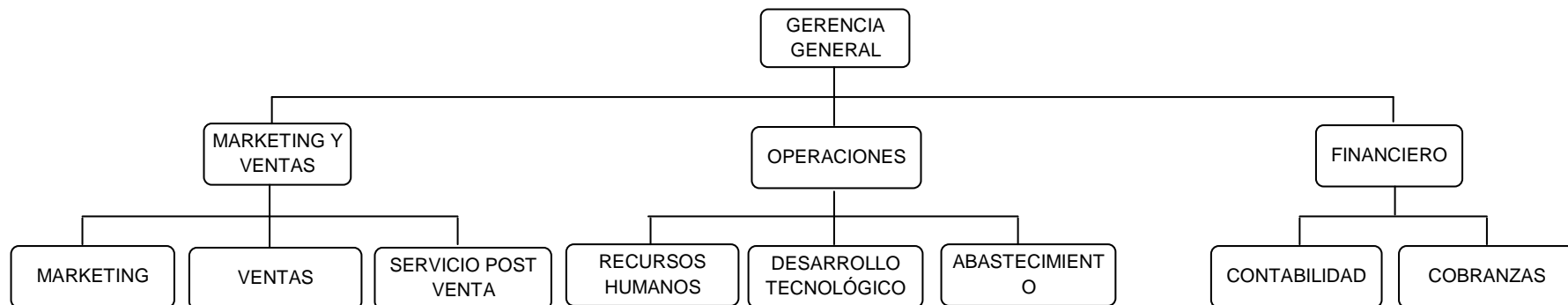
La empresa contará con instalaciones para la operación y funcionamiento de toda la infraestructura logística y de mobiliario necesarios para el desarrollo de sus actividades, En el capítulo 5 de la presente investigación se detallarán los componentes de esta infraestructura.

Preferentemente las instalaciones para las áreas administrativas al igual que las bodegas, se ubicarán en el sector centro norte de la ciudad, cerca de las universidades a las que se atenderá con el proyecto.

A partir del segundo año de su funcionamiento, el organigrama estructural con el que funcionará la empresa tendrá tres niveles jerárquicos, como se detalla a continuación.

3.3.1.2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

CUADRO No. 12
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: Trabajo de Investigación

Elaborado por: El autor

3.3.1.3 PLANIFICACIÓN

La Planificación de la empresa, estará a cargo de la Gerencia General, quien coordinará con los Jefes de los Departamentos de Marketing y Ventas, Operaciones y Financiero.

Se diseñará una Planificación Estratégica a mediano plazo, en la cual se establecerá las metas y objetivos a lograr para el posicionamiento y posterior crecimiento de la empresa.

3.3.1.4 FINANZAS

Las finanzas de la empresa estarán a cargo del Departamento Financiero a través de Contabilidad y Cobranzas, quienes establecerán índices financieros mensuales, a través de los cuales se medirá permanentemente el cumplimiento de los objetivos planteados en esta área.

3.3.1.5 ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

De acuerdo con el orgánico estructural propuesto, la empresa contaría con al menos 14 personas para su funcionamiento, pero esta propuesta entraría en vigencia a partir del segundo año, cuando se haya conseguido un posicionamiento en el mercado y se hayan incrementado las ventas en cada una de las universidades, ya que en un inicio contará con 5 empleados que es el mínimo de personal necesario para su funcionamiento.

Para la operación de la empresa en un inicio solo se contará con un Gerente General, un Jefe de Ventas, un Contador (que será externo), un bodeguero, una secretaria y un chofer (quien también hará las funciones de mensajero).

A continuación se describen los perfiles y las funciones generales que se realizarán en cada uno de los cargos propuestos.

CUADRO No. 13
PERFILES Y FUNCIONES

CARGO	PERFIL	FUNCIONES
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Título profesional. • Experiencia en planificación, ventas y negociación. • Conocimientos de computación. • Capacidad de liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar las actividades. • Coordinar con el Jefe de Ventas el desarrollo de planes de mercadeo. • Desarrollar planes financieros. • Planear las adquisiciones • Negociar con proveedores y clientes.
Jefe de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios superiores. • Experiencia en ventas y negociación. • Conocimientos de computación. • Atención al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar cronogramas de entregas. • Elaborar cronogramas de cobros. • Elaborar estrategias de ventas.
Contador	<ul style="list-style-type: none"> • Contador acreditado. • Experiencia en contabilidad para empresas de comercialización. 	<ul style="list-style-type: none"> • El contador será contratado externamente, es decir, no será necesaria su permanencia, y presentará reportes mensuales y los estados financieros.
Bodeguero	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller. • Experiencia en almacenamiento y bodegaje. • Conocimientos de computación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener un stock mínimo de productos. • Controlar el inventario. • Mantener actualizada la información.
Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller. • Conocimientos de computación. • Relaciones humanas y públicas. • Atención al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encargarse del recibo y despacho de la información. • Archivar la documentación. • Coordinar citas con proveedores y clientes.
Chofer	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller. • Chofer profesional. • Conocimientos de mensajería. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar planes de distribución de los productos. • Entregar a tiempo los pedidos. • Realizar las gestiones en bancos.

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: El autor

Para todas las posiciones administrativas, los profesionales escogidos poseerán experiencia en las diferentes áreas a desempeñarse.

3.3.1.6 DESARROLLO TECNOLÓGICO

Se deberá implementar un sistema contable para el manejo de las actividades contables y financieras, así como un sistema para la gestión de planificación y control de inventarios, a fin de que no exista un desaprovechamiento de productos en los puntos de venta.

3.3.1.7 ABASTECIMIENTO

Para el funcionamiento de la empresa, será necesario que se estructure una red de aprovisionamiento y distribución confiable, en la cual los proveedores, la empresa, y los clientes finales sean atendidos oportunamente.

3.3.2 PROCESOS PRIMARIOS

A continuación se describirán los procesos primarios de la empresa.

3.3.2.1 LOGÍSTICA INTERNA

En este proceso se desarrollan las actividades con los proveedores.

- L1** Investigar a los posibles proveedores que pueden atender nuestros requerimientos y se selecciona con cuales podríamos trabajar.
- L2** Recibir propuestas por parte de los proveedores seleccionados (fabricantes de prendas de vestir, recuerdos, serigrafía, entre otros).
- L3** Negociar con los proveedores.

3.3.2.2 OPERACIONES

Este proceso es el medular de la empresa, debido a que en este se elaboran las propuestas que se entregarán a los clientes.

- O1** Recibir los pedidos realizados a los proveedores.
- O2** Elaborar paquetes promocionales de acuerdo con las propuestas recibidas por parte de los proveedores y a los requerimientos de los clientes, los mismos que podrán ser negociados hasta llegar a un acuerdo.
- O3** Realizar los contactos necesarios con los posibles clientes, a fin de ofrecer los productos y paquetes promocionales.
- O4** Coordinar todas las operaciones necesarias, referentes a las ventas que tenga que realizar el equipo de ventas.
- O5** Realizar la facturación y pagos a proveedores y clientes.

Para el cumplimiento de este proceso se debe indicar que se requiere de la intervención de distintos actores, tanto internos como externos.

3.3.2.3 ENTREGA DEL PRODUCTO

- E1** Ejecutar lo planificado en operaciones en coordinación de Márketing y Ventas.
- E2** Entregar los productos a los clientes.

3.3.2.4 MÁRKETING Y VENTAS

En este proceso se desarrollan todas las estrategias para el mercadeo y venta de los productos.

- M1** Desarrollar las políticas y objetivos de mercadeo y ventas.
- M2** Coordinar las fechas de entrega y formas de pago para lo que se mantendrá una estrecha coordinación con operaciones y servicio post venta.

- M3** Conocer las necesidades cambiantes del mercado e incorporar ideas innovadoras.

- M4** Investigar a los posibles competidores y conocer sobre sus planes y actividades.

El Departamento de marketing y ventas debe conocer los riesgos, responsabilidad e implicaciones económicas que conlleva el incumplimiento de las metas establecidas.

3.3.2.5 SERVICIO POST VENTA

- S1** Verificar si el cliente final siente conformidad y satisfacción con la atención brindada.

- S2** Realizar los arreglos adicionales que sean necesarios en caso de surgir algún inconveniente con los clientes.

En el capítulo 5 de la presente investigación se elaborará el mapa de procesos del proyecto, el cual se lo realizará a nivel de proceso, subproceso y actividad, así mismo se detallarán los responsables de cada uno de ellos.

3.4 ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS

Las fuerzas externas afectan el tipo de productos que se desarrollan, la naturaleza de las estrategias para el posicionamiento y la segmentación de los mercados, los tipos de servicios que se ofrecen y los negocios elegidos para su adquisición o venta, las fuerzas externas afectan directamente a proveedores como a distribuidores.³²

3.4.1 FACTORES POLÍTICOS

El componente político tiene que ver con las actitudes del gobierno respecto a las diversas industrias, a las presiones ejercidas por grupos de interés al clima regulador, a los candidatos a cargos públicos.³³

El Ecuador como la mayoría de países latinoamericanos tiene incertidumbre e inestabilidad política ya que existen antecedentes políticos de que en los últimos años la mayoría de presidentes no han terminado su mandato, tiene grandes dificultades para gobernar ya que el país se ha visto afectado desde el inicio de la dolarización y globalización de mercados por constantes huelgas del sector petrolero y del sector de servicios, de educación y salud.

En cuanto al entorno político y legal de las empresas comercializadoras, sus respectivas actividades están reguladas bajo las leyes y reglamentos establecidos, en los que se define claramente las prohibiciones, infracciones y sus respectivas penas.

3.4.2 FACTORES ECONÓMICOS

El componente económico señala la distribución y el uso que se hace de los recursos en el conjunto de la sociedad. Como ejemplos de factores dentro del componente económico basta citar el crecimiento del producto nacional bruto, la tasa de inflación, el incremento de la productividad, los niveles de empleo, las

³² FRED David, Conceptos de Administración Estratégica. Mc Graw Hill, 1997

³³ CERTO C. Samuel, Peter J. Paul, Dirección Estratégica, Tercera Edición, Madrid, Mc Graw Hill, 1997, Pág. 36

cuentas de la balanza de pagos, los tipos de interés, los tipos impositivos, el ingreso del consumidor, la deuda pública y las pautas de gasto.¹⁸

En el país se crean menos empresas ya que nos encontramos en una situación de estabilización económica

Sin embargo la economía del país está apostando a las empresas de comercialización. Los negocios y la comercialización es una forma de reactivar la economía.

No hay ninguna razón para creer que la comercialización de productos declinará como una actividad económica en el futuro. Todo se inclina a suponer que aumentará para convertirse en un aspecto significativo del desarrollo económico y social. El desafío, pues, es asegurar que ese crecimiento pueda acomodarse dentro de una estructura sostenible; esto quiere decir, un proceso que permita que se produzca el desarrollo sin degradar o agotar los recursos que posibilitan ese desarrollo.

3.4.3 FACTORES SOCIALES

El componente social describe las características de la sociedad en la que opera la organización. La tasa de alfabetización, los niveles de educación, las costumbres, creencias, valores, estilos de vida, la distribución de edades, la distribución geográfica, la movilidad de la población, son indicadores sociales que forman parte del componente social.¹⁸

En vista de que el segmento de mercado al que está destinado el proyecto es de un nivel de educación superior, facilitará la comercialización de los productos, ya que será más fácil definir los niveles de promoción a los que se deba llegar.

3.4.4 FACTORES TECNOLÓGICOS

El componente tecnológico incluye las nuevas maneras de abordar la producción de bienes y servicios: nuevos procedimientos y nuevos equipos, así por ejemplo, muchos directivos actuales siguen cerca la tendencia a utilizar la robótica para

mejorar la productividad. El componente tecnológico del ambiente general está también estrechamente relacionado con los conceptos y técnicas de la administración de la calidad total y el mejoramiento continuo de la calidad.¹⁸

La tecnología e Internet constituyen uno de las armas más eficientes para una empresa comercializadora, es un portal que ayuda tanto en la difusión como un medio directo con los clientes tanto a nivel local como nacional.

3.4.5 FACTORES INTERNACIONALES

La globalización es el proceso de integrar mundialmente las actividades de la formulación, aplicación y evaluación de estrategias. Las decisiones estratégicas se toman con base en las consecuencias que tienen para la rentabilidad global de la empresa y no con base en consideraciones nacionales o de países individuales.

Una estrategia global pretende satisfacer las necesidades de los clientes de todo el mundo con el valor más alto al costo más bajo. Aunque signifique ubicar la producción en países con la mano de obra más barata o con muchos recursos naturales. Una estrategia global integra en un plan mundial las acciones contra los competidores.¹⁸

En el caso del Ecuador y del proyecto de investigación, el TLC, será uno de los factores determinantes, que permita tomar decisiones sobre la comercialización de los productos, ya que de la firma o no de éste, dependerá el decidir si se adquieren los artículos dentro del país o fuera de él, por ejemplo, tomando en cuenta factores como la calidad y los costos de adquisición.

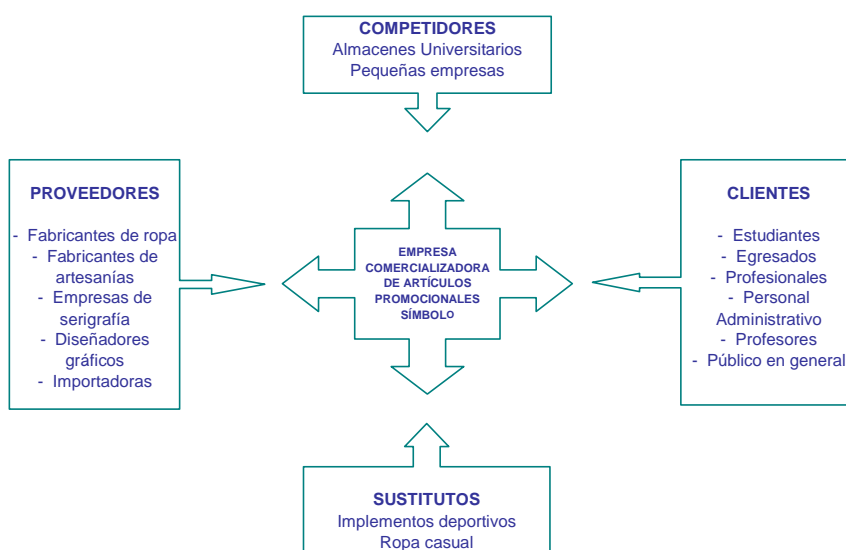
3.5 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER

El marco de referencia de Michael Porter para el análisis de la industria proporciona un poderoso mecanismo analítico para la estrategia empresarial.

Las cinco fuerzas competitivas de Porter :

- La amenaza de nuevos competidores.
- La capacidad de negociación de los proveedores.
- La capacidad de negociación de los compradores.
- La posibilidad de utilizar productos sustitutos.
- La rivalidad de los competidores actuales.³⁴

GRÁFICO No. 7
LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER



Fuente: Trabajo de investigación
Elaborado por: El autor

Con la finalidad de tener un panorama más claro del entorno en el que se desarrollará el proyecto, se analizarán cada una de las fuerzas competitivas relacionadas con la comercialización de artículos promocionales símbolo para las universidades con sede en la ciudad de Quito.

³⁴ CERTO C. Samuel, Peter J. Paul, Dirección Estratégica, Tercera Edición, Madrid, Mc Graw Hill, 1997, Pág. 36

3.5.1 LA AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

Por tratarse de un proyecto innovador y de que en la actualidad no se ofrecen este tipo de productos en el mercado, en un inicio no habrá la amenaza de nuevos competidores, pero podrá incrementarse por la facilidad de acceso al mercado.

Tampoco se debe perder de vista a los potenciales competidores que podrían surgir una vez desarrollado y puesto en marcha el proyecto, ya que los artículos que se ofrecerán son: chompas, camisas, camisetas, gorras, buzos y calentadores en cuanto a prendas de vestir se refiere; y bolígrafos, jarros, llaveros, escarapelas, y stickers en cuanto a artículos recordatorios, por lo que pequeñas empresas manufactureras de prendas de vestir, así como de artículos promocionales, se podrían convertir en competidores.

Por lo que se deberá tomar muy en cuenta la aplicación de medidas que protejan a los productos y restrinjan de alguna manera el plagio o la falsificación de los mismos.

3.5.2 LA CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

En un inicio los proveedores tendrán un importante poder de negociación, de acuerdo con la variedad de precios y calidad ofrecida en cada producto, tendiendo a, en el corto y mediano plazo establecer alianzas estratégicas con los distintos proveedores que hayan cumplido con las expectativas planteadas tanto por el proyecto como por los clientes finales de los artículos.

3.5.3 LA CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

La capacidad de negociación de los clientes, en un inicio también será importante, no con los clientes finales, sino más bien cuando se negocie con las autoridades universitarias y con las asociaciones estudiantiles de modo que permitan la comercialización de los productos en sus instalaciones, tratando de mantener

buenas relaciones tanto comerciales como personales a fin de que en el corto y mediano plazo se establezcan alianzas estratégicas con ellos.

3.5.4 LA POSIBILIDAD DE UTILIZAR PRODUCTOS SUSTITUTOS

Si bien es cierto, los artículos promocionales símbolo que se ofrecen en el proyecto tienen una gran variedad de productos sustitutos pero esto no impide que se pueda desarrollar el mismo, para lo cual se deberá trabajar mucho en cuanto a las estrategias que se deban seguir, entre las cuales necesariamente estarán las de liderazgo en costos y la de diferenciación por calidad, por ejemplo.

3.5.5 LA RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES ACTUALES

En la actualidad, no existen competidores, ya que no hay empresas que se dediquen exclusivamente a comercializar artículos promocionales símbolo para las universidades con sede en Quito, más bien, como competidores se podrían mencionar a los almacenes universitarios que venden los uniformes deportivos y ciertos artículos recordatorios para cada universidad.

Sin embargo para proteger al proyecto de los potenciales competidores futuros se deberán tomar en cuenta alternativas para cubrirse de la competencia, como la de registrar los productos como exclusivos o establecerlos como una marca, a fin de que no se puedan copiar o falsificar fácilmente.

Una vez establecidas y analizadas una por una las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, se puede formular la hipótesis de que el proyecto tiene muy pocas posibilidades de establecerse y crecer, pero ese es el reto y al finalizar la presente investigación se concluirá si el proyecto es viable comercial y financieramente.

3.6 ANÁLISIS SITUACIONAL

3.6.1 MATRIZ FODA

La parte realmente valiosa del análisis es lo que los cuatros puntos revelan sobre la situación de la empresa y sobre la reflexión que propicia respecto a las acciones requeridas en la tabla No. 03. Comprender lo anterior implica evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una compañía y llegar a conclusiones sobre: 1) la forma en que la estrategia de la empresa puede estar a la altura tanto de sus capacidades de recursos como de sus oportunidades del mercado, y 2) qué tan urgente es para la empresa corregir una debilidad de recurso natural y protegerse contra amenazas concretas; Para tener un valor administrativo y de creación de la estrategia. También se requiere que estimule la reflexión y responda a diversas preguntas concernientes al tipo de fortalezas y capacidades futuras que requerirá la compañía, con el objeto de responder a una industria emergente y a las condiciones competitivas, además de que brinde resultados básicos exitosos.³⁵

Tabla No 03: Matriz Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas: FODA

MATRIZ DE FORTALEZAS-OPORTUNIDADES-DEBILIDADES-AMENAZAS: FODA			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1		D1	
F2		D2	
F3		D3	
F4		D4	
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1		A1	
O2		A2	
O3		A3	
O4		A4	

Fuente: THOMPSON Strickland, Administración Estratégica, Decimotercera Edición, Mc Graw Hill, 2003, Pág. 129

³⁵ THOMPSON Strickland, Administración Estratégica, Decimotercera Edición, Mc Graw Hill, 2003, Pág. 129

**CUADRO No. 14
MATRIZ FODA**

ANÁLISIS INTERNO			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Rotación de mercado permanente y periódico	D1	Limitación de recursos económicos
F2	Procesos claramente definidos	D2	Negociación con proveedores
F3	Funcionamiento definido por una planificación estratégica	D3	Posibles costos elevados de operación
F4	Amplio abanico de proveedores	D4	Poco posicionamiento en el mercado
F5	Alta calidad de los productos	D5	
F6	Variedad de productos	D6	

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: El autor

CUADRO No. 15

MATRIZ FODA

ANÁLISIS EXTERNO			
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Atender a un nicho de mercado insatisfecho	A1	Gran variedad de productos sustitutos
O2	Establecer alianzas estratégicas con proveedores	A2	Alto grado de competencia
O3	Oportunidad de expandir el mercado	A3	Experiencia de empresas de la competencia
O4	Innovar y mejorar los productos	A4	Dificultad de inserción en el mercado
O5	Mala atención a clientes por parte de la competencia	A5	Reacción desleal de la competencia
O6	Utilización de tecnología	A6	Pérdida de clientes
		A7	Baja de precios por parte de la competencia
		A8	Facilidad para competidores de ingresar en el mercado

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: El autor

3.6.2 FODA CRÍTICO

La matriz del FODA CRÍTICO, nace de seleccionar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que a criterio del evaluador son las más importantes y significativas de las ya establecidas en la matriz FODA.

CUADRO No. 16

FODA CRÍTICO

<i>FORTALEZAS</i>	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Rotación de mercado permanente y periódico. • Funcionamiento definido por una planificación estratégica. • Procesos claramente definidos. • Variedad de los productos. • Alta calidad de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitación de recursos económicos. • Posibles costos elevados de operación. • Negociación con proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atender a un nicho de mercado insatisfecho. • Establecer alianzas estratégicas con proveedores. • Oportunidad de expandir el mercado. • Innovar y mejorar los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gran variedad de productos sustitutos. • Dificultad de inserción en el mercado. • Alto grado de competencia. • Baja de precios por parte de la competencia. • Facilidad para competidores de ingresar en el mercado.

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: El autor

3.7 OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO

Antes de iniciar con el análisis, evaluación e implantación de las estrategias que se vayan a aplicar en el proyecto, es necesario plantearse objetivos a mediano plazo, los que permitirán tener una visión de lo que se quiere o espera de la empresa al mediano plazo.

- Lograr un alto posicionamiento en el mercado, tendiendo a cubrir en el tercer año al menos un 70 % de estudiantes, un 50 % de ex estudiantes y un 5 % de la población en general, mantener estos valores y procurar incrementarlos.
- Incrementar las líneas de productos de acuerdo con los requerimientos del mercado, en un inicio se partirá con dos productos, pero de acuerdo con los estudios de mercado y la demanda, se podrán incrementar, tomando en cuenta los 12 productos indicados en la encuesta.
- Ampliar el mercado a las otras universidades con sede en la ciudad de Quito y a partir del cuarto año, extender la cobertura a otras provincias.

ANÁLISIS, EVALUACIÓN E IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS

3.8 ETAPA DE INSUMOS

En esta etapa se elaborarán las matrices de: Evaluación de los factores externos (EFE), Evaluación de los factores internos (EFI) y la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), herramientas que nos servirán de insumo para la elaboración de otras matrices necesarias en la etapa de adecuación.

3.8.1 EL ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA: LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)³⁶

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una matriz (EFE) consta de cinco pasos:

1. Hacer una lista de los factores críticos externos (oportunidades y amenazas).
2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (es muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas. La suma de todos los pesos asignados debe sumar 1.0.
3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores, con el objeto de indicar si las estrategias presentes están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 es una respuesta superior, 3 es una respuesta superior a la media, 2 es una respuesta media y 1 es una respuesta mala. Las calificaciones se

³⁶ David, Fred Conceptos de Administración Estratégica, Quinta Edición, Pág.144

basan en la eficiencia de las estrategias de la empresa. Así pues las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada para cada variable.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es de 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en la industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

A continuación se desarrollará la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) para el proyecto en estudio.

CUADRO No. 17
MATRIZ EFE

OPORTUNIDADES			
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Atender a un nicho de mercado insatisfecho.	0.25	4	1.00
Establecer alianzas estratégicas con proveedores.	0.10	2	0.20
Oportunidad de expandir el mercado.	0.15	3	0.45
Innovar y mejorar los productos.	0.10	2	0.20
AMENAZAS			
Gran variedad de productos sustitutos.	0.15	4	0.60
Dificultad de inserción en el mercado.	0.05	2	0.10
Alto grado de competencia.	0.10	3	0.30
Baja de precios por parte de la competencia.	0.05	2	0.10
Facilidad para competidores de ingresar en el mercado.	0.05	2	0.10
TOTAL	1.00		3.05

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: El autor

Por lo antes indicado, podemos decir que el proyecto de comercializar artículos promocionales símbolo para las universidades con sede en la ciudad de Quito, tiene un total ponderado de 3,05, el mismo que se encuentra por encima de la media, es decir que se mantiene un nivel aceptable.

En este caso el factor más importante que externamente afectaría al proyecto en cuanto a las oportunidades es:

Atender a un nicho de mercado insatisfecho, como lo señala el peso de 0,25 y se está siguiendo estrategias que capitalizan muy bien esta oportunidad, como lo señala la calificación de 4, lo que se cumple, en vista de que tanto los estudiantes como los egresados de las universidades corresponden un mercado que no ha sido atendido.

Mientras que con relación a las amenazas, el factor más importante sería:

Gran variedad de productos sustitutos, como lo señala su peso de 0,15 y su calificación de 4, convirtiéndose en una de las amenazas a las que mayor atención se deberá brindar. Esto también se cumple ya que, si bien es cierto en la actualidad hay productos en el mercado que no se presentan como productos sustitutos, pero una vez que el proyecto incursione en el mercado, se convertirán inmediatamente en productos sustitutos, entre estos podemos indicar las camisetas, gorras, buzos, chompas, en cuanto a prendas de vestir y a esferos, stickers, escarapelas, como artículos promocionales.

3.8.2 EL ANÁLISIS DE LA EMPRESA: LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)³⁷

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. La matriz de evaluación de los factores internos (EFI), similar a la matriz (EFE) se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. Hacer una lista de los factores críticos internos (fortalezas y debilidades).
2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (es muy importante). El peso adjudicado a cada factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fortaleza o una debilidad interna, los factores que se considere que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1,0.
3. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fortaleza menor (calificación = 3) o una fortaleza mayor (calificación = 4). Así las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

³⁷ David, Fred Conceptos de Administración Estratégica, Quinta Edición, Pág. 184

4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada para cada variable.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Se cual fuere la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre diez y veinte factores clave. La cantidad de los factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

A continuación se desarrollará la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFI) para el proyecto en estudio.

CUADRO No. 18
MATRIZ EFI

FORTALEZAS			
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Rotación de mercado permanente y periódico.	0.20	4	0.80
Funcionamiento definido por una planificación estratégica.	0.10	3	0.30
Procesos claramente definidos.	0.10	3	0.30
Variedad de productos.	0.15	3	0.45
Alta calidad de los productos.	0.10	3	0.30
DEBILIDADES			
Limitación de recursos económicos.	0.15	1	0.15
Posibles costos elevados de producción.	0.10	2	0.20
Negociación con proveedores.	0.10	2	0.20

TOTAL	1.00		2.7 0
--------------	-------------	--	--------------

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: El autor

Por lo antes indicado, podemos decir que el proyecto de comercializar artículos promocionales símbolo para las universidades con sede en la ciudad de Quito, tiene un total ponderado de 2.70, el mismo que se encuentra por encima de la media, es decir que tiene una posición interna fuerte y que mantiene un nivel aceptable.

En este caso el factor más importante que internamente afectaría al proyecto en cuanto a las fortalezas es:

Rotación de mercado permanente y periódico, como lo señala el peso de 0,20 y una calificación de 4, lo que se ajusta a la realidad, porque en el proyecto estamos tratando con un mercado que se renueva cada año o semestre, según el período escolar que se mantenga en las universidades y los nuevos potenciales clientes que aparecerán cumplen con similares o iguales características, en vista de que se trata de bachilleres, básicamente que entrarán a las universidades.

Mientras que con relación a las debilidades, el factor más importante sería:

Limitación de recursos económicos, como lo señala su peso de 0,15 y su calificación de 1, convirtiéndose en una de las debilidades a las que mayor atención se deberá brindar, puesto que si definitivamente no se cuenta con recursos económicos, el proyecto no podría avanzar.

3.8.3 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

En el caso particular de este proyecto, no será posible elaborar una matriz del perfil competitivo, por cuanto actualmente en el mercado no existen competidores en la línea de comercialización que se piensa proponer, es decir, en la oferta de artículos promocionales símbolo para las universidades, si bien es cierto, en las universidades existen lugares en donde se comercializan uniformes para

educación física básicamente no hay locales comerciales que ofrezcan exclusivamente una variedad más amplia de productos como se ha concebido con este proyecto.

3.9 ETAPA DE ADECUACIÓN

La información obtenida en las matrices elaboradas en la etapa anterior, proporciona insumos básicos para las matrices de adecuación y de la decisión que se describirán más adelante.

En la etapa de adecuación, se elaborarán las matrices: Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), la matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), la matriz de Boston Consulting Group (BCG), la matriz interna – externa (IE) y la matriz de la gran estrategia.

3.9.1 LA MATRIZ DE LAS AMENAZAS-OPORTUNIDADES-DEBILIDADES-FUERZAS (AODF)³⁸

La matriz FODA es un instrumento de ajuste importante que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA.

LAS ESTRATEGIAS FO usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por regla general, las organizaciones siguen estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una organización tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas.

LAS ESTRATEGIAS DO pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades

³⁸ David, Fred Conceptos de Administración Estratégica, Quinta Edición, Pág. 199

externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades. Por ejemplo, podría haber una gran demanda de aparatos electrónicos para controlar la cantidad y los tiempos de la inyección de combustible en los motores de automóviles (oportunidad), pero un fabricante de partes para autos quizá carezca de la tecnología requerida para producir estos aparatos (debilidad). Una estrategia DO posible consistiría en adquirir dicha tecnología constituyendo una empresa de riesgo compartido con una empresa competente en este campo. Otra estrategia DO sería contratar personal y enseñarle las capacidades técnicas requeridas.

LAS ESTRATEGIAS FA aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar amenazas del entorno externo. Un ejemplo reciente de estrategia FA se presentó cuando Texas Instruments usó un magnífico departamento jurídico (fuerza) para cobrar a nueve empresas japonesas y coreanas casi 700 millones de dólares por concepto de daños y regalías, pues habían infringido las patentes de semiconductores de memoria. Las empresas rivales que imitan ideas, innovaciones y productos patentados son una amenaza grave en muchas industrias.

LAS ESTRATEGIAS DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad esta empresa quizá tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

A continuación se elaborará la una matriz AOFD. Nótese que la matriz AODF cuenta con nueve celdas. Como se indica, hay cuatro celdas para factores clave, cuatro celdas para estrategias y una celda que siempre se deja en blanco (la celda superior de la izquierda). Las cuatro celdas de la estrategia llamadas FO, DO, FA, DA se ocupan después de llenar las cuatro celdas de los factores clave, llamados F, D, O, A. La matriz AODF sigue ocho pasos.

1. Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Hacer una lista de las fortalezas internas clave de la empresa.
4. Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

A continuación se desarrollará una Matriz FODA, para el proyecto de investigación.

**CUADRO No. 19
MATRIZ AODF**

<p align="center">COMERCIALIZACIÓN DE ARTÍCULOS PROMOCIONALES SÍMBOLO EN LAS UNIVERSIDADES DE LA CIUDAD DE QUITO</p>	<p align="center">FORTALEZAS – F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rotación de mercado permanente y periódico. 2. Funcionamiento definido por una planificación estratégica. 3. Procesos claramente definidos. 4. Variedad de productos. 5. Alta calidad de los productos. 	<p align="center">DEBILIDADES – D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Limitación de recursos económicos. 2. Posibles costos elevados de operación. 3. Negociación con proveedores.
<p align="center">OPORTUNIDADES – O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Atender a un nicho de mercado insatisfecho. 2. Establecer alianzas estratégicas con proveedores. 3. Oportunidad de expandir el mercado. 4. Innovar y mejorar los productos. 	<p align="center">ESTRATEGIAS – FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar la rotación de mercado para atender el nicho de mercado con productos variados y de calidad (F1, F4, F5, O1). 2. De acuerdo con las líneas de productos que se ofrezcan innovar y mejorar periódicamente a fin de expandir el mercado (F4, F5 ,O3, O4). 3. Definir claramente los procesos que permitirán establecer alianzas estratégicas (F3, O2). 	<p align="center">ESTRATEGIAS – DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar el establecimiento de alianzas estratégicas para la negociación con proveedores y evitar costos elevados de operación (D2, D3, O2). 2. Evitar posibles costos elevados de operación, innovando y mejorando los productos (D2, O4).
<p align="center">AMENAZAS – A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gran variedad de productos sustitutos. 2. Dificultad de inserción en el mercado. 3. Alto grado de competencia. 4. Baja de precios por parte de la competencia. 5. Facilidad para competidores de ingresar en el mercado. 	<p align="center">ESTRATEGIAS – FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Una buena calidad de los productos y variedad en los mismos disminuirá el uso de productos sustitutos (F4, F5, A1). 2. El establecimiento de una buena planificación y procesos bien definidos que prevengan la inserción o el control de futuros competidores (F2, F3, A3, A5). 3. Una buena calidad en los productos y un precio justo permitirá ingresar en el mercado y combatir precios bajos de la competencia (F5, A2, A4). 	<p align="center">ESTRATEGIAS – DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Una adecuada negociación con los proveedores permitirá ingresar con menos dificultad en el mercado (D3, A2). 2. Reducir los costos de operación permitirá competir en precios (D2, A4).

3.9.2 LA MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)⁵⁰

La Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) es otro instrumento importante para la adecuación de la etapa 2. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerza financiera FF y ventaja competitiva VC) y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente EA y fuerza de la industria FI). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica global de la organización.

Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEYEA.. La siguiente tabla contiene algunas de las variables generalmente incluidas. Por ejemplo, el rendimiento sobre la inversión, el apalancamiento, la liquidez, el capital de trabajo y el flujo de efectivo se suelen considerar factores determinantes de la fuerza financiera de la organización. La matriz PEYEA, como la AODF, se debe prepara para la organización particular que se esté considerando y se debe basar, en la medida de los posible, en información a base de datos.

⁵⁰ David, Fred Conceptos de Administración Estratégica, Quinta Edición, Pág. 202

CUADRO No. 20

**EJEMPLOS DE FACTORES QUE PUEDEN ESTAR EN LOS EJES DE LA
MATRIZ PEYEA**

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA
FUERZA FINANCIERA (FF)	ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)
Rendimiento sobre la inversión	Cambios tecnológicos
Apalancamiento	Tasa de inflación
Liquidez	Variabilidad de la demanda
Capital de trabajo	Escala de precios de productos competidores
Flujos de efectivo	Barreras para entrar en el mercado
Facilidad para salir del mercado	Posición competitiva
Riesgos implícitos del negocio	Elasticidad de la demanda
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)
Participación en el mercado	Potencial de crecimiento
Calidad el producto	Potencial de utilidades
Ciclo de vida del producto	Estabilidad financiera
Lealtad de los clientes	Conocimientos tecnológicos
Utilización de la capacidad de la competencia	Aprovechamiento de recursos
Conocimientos tecnológicos	Intensidad de capital
Control sobre los proveedores y distrib.	Facilidad para entrar en el mercado
	Productividad, aprovechamiento de la capacidad

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: El autor

Los pasos requeridos para preparar una matriz PEYEA son:

1. Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
2. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC y EA.
3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. Sumar las dos calificaciones del eje X y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y y anotar el punto resultante en Y. Anotar la intersección del nuevo punto XY.
6. Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de estrategia recomendable para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora. A continuación elaboraremos una matriz PEYEA para el proyecto del caso de estudio.

CUADRO No. 21
POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA

FUERZA FINANCIERA (FF)		VENTAJA COMPETITIVA (VC)	
Liquidez.	5	Calidad de los productos.	-2
Rendimiento sobre la inversión.	5	Variedad de los productos.	-2
Flujos de efectivo.	4	Posicionamiento en el mercado	-3
Facilidad de rotación del inventario.	3	Rotación del mercado.	-1
Apalancamiento.	3	Negociación con proveedores.	-3
Incremento de ingresos.	4	Innovar y mejorar productos.	-2
		Alta competencia.	-1
TOTAL	24	TOTAL	-14

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: El autor

CUADRO No. 22
POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA

ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)		FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
Presión competitiva.	-1	Facilidad de entrar en el mercado.	5
Dificultad de inserción en el mercado.	-2	Potencial de crecimiento.	5
Competencia de precios.	-1	Estabilidad financiera.	3
Bajo poder adquisitivo.	-3	Aprovechamiento de la capacidad.	3
Situación política inestable Ecuador	-5	Potencial de utilidades.	3
TOTAL	-12	TOTAL	19

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: El autor

CONCLUSIÓN

El promedio para EA es $-12/5 = -2,40$

El promedio para VC es $-14/7 = -2,00$

El promedio para FI es $19/5 = 3,80$

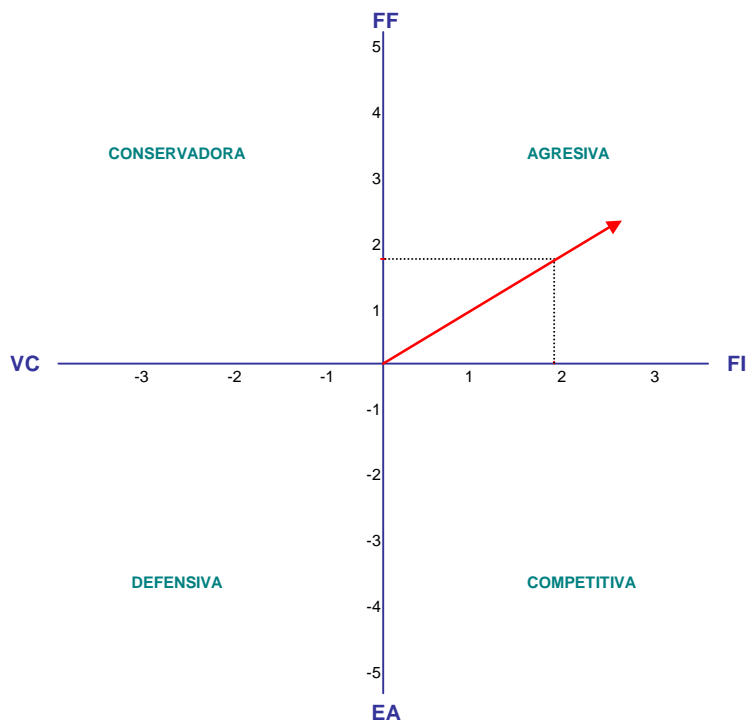
El promedio para FF es $24/6 = 4,00$

El vector direccional sería:

Eje X : $-2,00 + (+3,80) = 1,80$

Eje Y : $-2,40 + (+4,00) = 1,60$

GRÁFICO No. 8



Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: El autor

Como se observa, el vector se encuentra en el cuadrante agresivo de la matriz PEYEA, lo que indica que se trataría de una empresa con un alto crecimiento, cuya fuerza financiera no es muy fuerte pero es estable.

De acuerdo con lo establecido en la matriz PEYEA y tomando en cuenta que la empresa se encuentra en el cuadrante agresivo, se podrían aplicar las siguientes estrategias:

INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS

A través de esta estrategia se conseguiría establecer alianzas estratégicas con los proveedores.

PENETRACIÓN EN EL MERCADO

Tratar de conseguir una mayor participación en el mercado a través de negociaciones inteligentes con las autoridades universitarias y asociaciones estudiantiles que permitan tanto la promoción como comercialización directa de los productos en los predios universitarios.

DESARROLLO DEL MERCADO

Por medio de esta estrategia se trataría de introducir los productos existentes en otras universidades, aparte de las que son caso de estudio en la presente investigación.

DESARROLLO DEL PRODUCTO

Tratar de incrementar las ventas mejorando los productos existentes e innovando y desarrollando nuevos productos, de acuerdo con las necesidades y tendencias que vayan apareciendo.

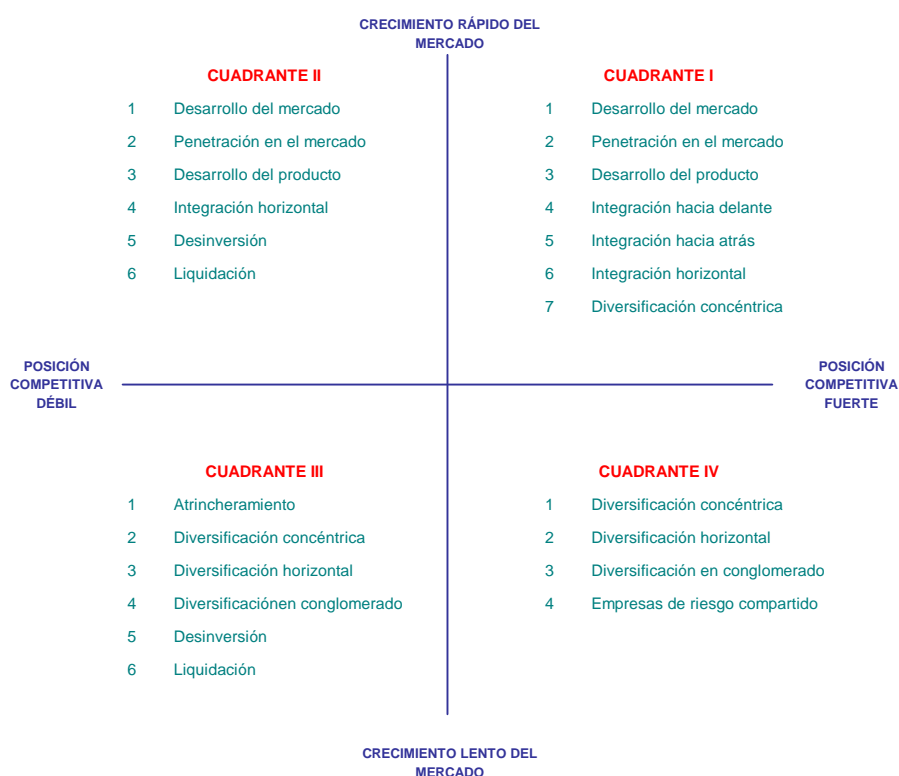
ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO EN COSTOS, DIFERENCIACIÓN Y ENFOQUE

Si bien es cierto estas estrategias se podrían aplicar individualmente, en este caso particular se debería hacer una combinación adecuada de ellas, es decir se podría mantener un liderazgo en costos, diferenciando los productos a través de la calidad y de acuerdo con el desarrollo que se consiga en el mercado, ir enfocando la comercialización a grupos más específicos de clientes.

3.9.3 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA⁵¹

Además de la matriz AODF, la matriz PEYEA, la matriz del BCG y la matriz IE, la matriz de la gran estrategia se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia. Las divisiones de la empresa también se pueden colocar en ella. Como se ilustra en la siguiente figura, la matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

GRÁFICO No. 9



Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: El autor

⁵¹ David, Fred Conceptos de Administración Estratégica, Quinta Edición, Pág. 211

Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente. En el caso de estas empresas, las estrategias convenientes serían seguir concentrándose en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo del mercado) y los productos presentes (desarrollo del producto). No es aconsejable que una empresa que se ubica en el cuadrante I se aleje notablemente de sus ventajas competitivas establecidas. Cuando una organización situada en el cuadrante I tiene demasiados recursos, entonces las estrategias para la integración hacia atrás, hacia delante u horizontal podrían ser convenientes. Cuando una empresa situada en el cuadrante I está demasiado comprometida con un solo producto, entonces la diversificación concéntrica podría disminuir los riesgos asociados a una línea de productos muy estrecha. Las empresas que se ubican en el cuadrante I se pueden dar el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchas más áreas; pueden correr riesgos agresivamente cuando resulte necesario.

Para el caso del proyecto en estudio, de acuerdo con los resultados obtenidos en la matriz PEYEA, ésta se ubicaría en el primer cuadrante, debido a que se establece una posición competitiva fuerte y un crecimiento del mercado rápido, por lo que sería adecuado aplicar una o varias de las siguientes estrategias:

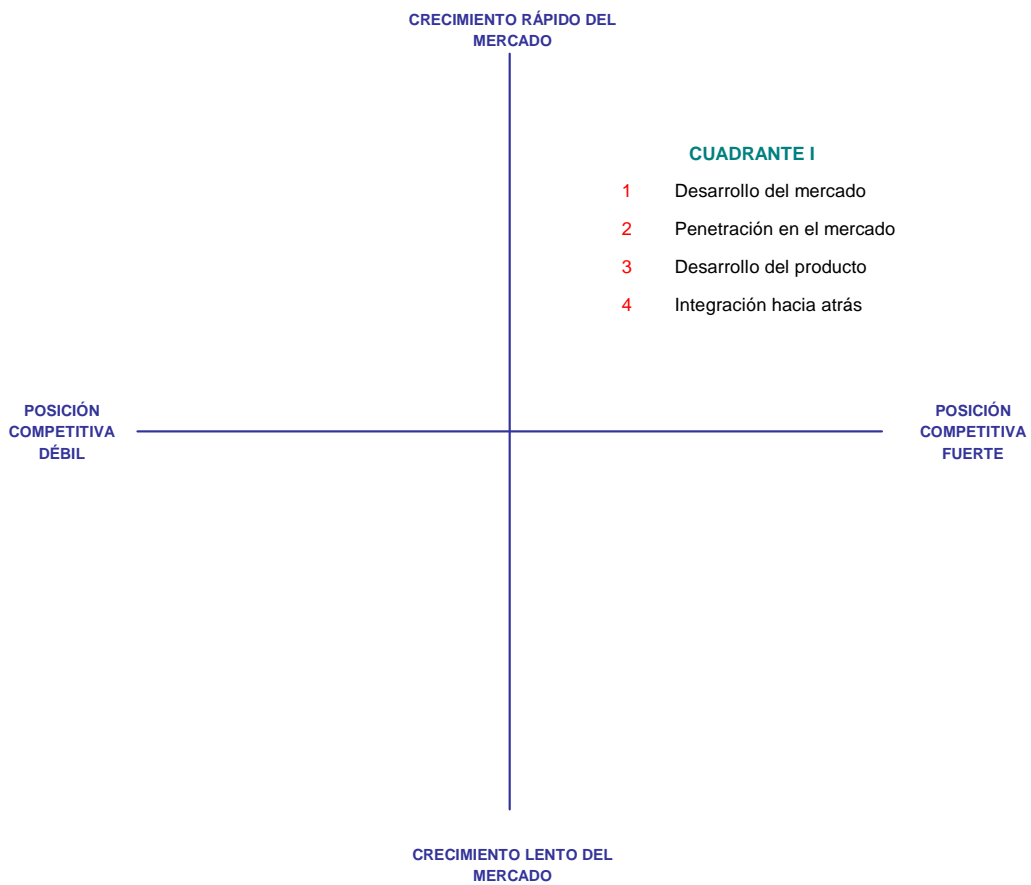
- Desarrollo del mercado.
- Desarrollo de producto.
- Integración hacia atrás.
- Integración horizontal.
- Diversificación concéntrica
- Integración hacia adelante.
- Penetración en el mercado.

Al tratarse de un proyecto nuevo que por el momento no tiene competencia directa en el mercado, aplicando los resultados obtenidos en la matriz PEYEA del proyecto y básicamente por tratarse de un segmento de mercado permanente y periódico, las estrategias definitivas a aplicar serían:

GRÁFICO No. 10

Desarrollo del mercado.
Desarrollo de producto.

Penetración en el mercado.
Integración hacia atrás.



Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: El autor

3.10 ETAPA DE DECISIÓN

3.10.1 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE HOLMES

Por medio de esta matriz, se selecciona la estrategia o las estrategias y el orden en que se aplicarán para la consecución de los objetivos planteados.

Una matriz de Priorización es una técnica útil que se puede utilizar con los miembros del equipo o con los usuarios para alcanzar consenso sobre la elección de una estrategia.

Las matriz alinea las estrategias (generadas en las etapas de insumos y adecuación) por un criterio particular que sea importante para el proyecto. Entonces se puede ver más claramente qué estrategias son las más importantes para trabajar en ellas y cual aplicar primero.

A través de esta matriz se determinarán los factores y los pesos matemáticos relativos de las diferentes estrategias para enfocar las más importantes y ordenarlas en términos de importancia.

Se colocan tanto en las filas como en las columnas las estrategias que se han seleccionado, según los análisis realizados anteriormente y se les asigna un peso matemático relativo.

En la celda que se cruzan las mismas estrategias se coloca una X y se va asignando el peso en la fila horizontal.

Se totalizan los pesos asignados a cada estrategia y se las califica de acuerdo con el total que obtuvieron. A mayor calificación, mayor importancia y será por esa estrategia por la que se iniciará

A continuación se describirá la matriz de priorización para el presente proyecto:

CUADRO No. 23

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN		DESARROLLO DEL PRODUCTO	DIFERENCIACIÓN	LIDERAZGO EN COSTOS	ENFOQUE	JOINT VENTURE	TOTAL	PRIORIZACIÓN
1	DESARROLLO DEL MERCADO	X	0,7	0,6	0,6	0,5	2,4	C
2	DESARROLLO DEL PRODUCTO	0,8	X	0,7	0,7	0,8	3	A
3	PENETRACIÓN EN EL MERCADO	0,6	0,5	X	0,6	0,8	2,5	B
4	INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS	0,5	0,4	0,7	X	0,7	2,3	D
5	DIFERENCIACIÓN	0,5	0,7	0,5	0,6	X	2,3	E

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: El autor

- A. Desarrollo del producto.
- B. Penetración en el mercado.
- C. Desarrollo del mercado.

Como se puede observar y de acuerdo con las estrategias planteadas, el orden de priorización para aplicarlas es:

- Primero. **Desarrollar el producto**, a través de la creación de nuevos productos o innovando los existentes, de acuerdo con las necesidades o nuevas tendencias de moda de los clientes, a fin de incrementar las ventas.
- Segundo. **Penetrar en el mercado**, a través de una mejora en los servicios que se ofrezcan, mejorando las capacidades y competencias del talento humano, capacidades de negociación, entre otras formas.
- Tercero. **Desarrollar el mercado**, realizando estudios y encuestas en otras universidades tanto a nivel local, como a nivel nacional, a fin de establecer la existencia de posibles nuevos nichos de mercado a los que se podría atender.

3.11 OBJETIVOS A CORTO PLAZO

Los objetivos a corto plazo sirven de directrices para la acción porque dirigen y canalizan los esfuerzos y las actividades de los miembros de la organización. Presentan una fuente de legitimidad en una empresa porque justifican las actividades ante las partes interesadas. Sirven como parámetros del desempeño. Suelen ser una fuente importante de motivación e identificación para los empleados. Ofrecen incentivos para el desempeño de gerentes y empleados. Sientan las bases para el diseño de la organización.⁵²

A continuación se describirán los objetivos a corto plazo del proyecto.

- Obtener información a través de encuestas mensuales y analizar el comportamiento de los clientes a fin de conocer sus preferencias y direccionar en forma adecuada la innovación o creación de nuevos productos o facilidades para su adquisición (combos).
- Incrementar la cartera de clientes en al menos un 25 % en el primer año.
- Implementar un almacén en cada una de las universidades caso de estudio del presente proyecto.
- Establecer alianzas estratégicas con los proveedores.

⁵² A.G. Bedeian and W.F. Glueck, Management, 3rd. ed. (Chicago: The Dryden Press, 1983), 212

3.12 POLÍTICAS

Los cambios en el curso estratégico de una empresa no se operan en forma automática. Se necesitan políticas, día con día, para que la estrategia funcione. Las políticas facilitan la solución de problemas recurrentes y guían la implementación de las estrategias. En términos generales, política se refiere a las líneas directrices específicas, los métodos, los procedimientos, las reglas, las formas y las prácticas administrativas que se establecen para respaldar y fomentar el trabajo que llevará a alcanzar las metas enunciadas.

Las políticas son instrumentos que sirven para implementar estrategias. Las políticas imponen restricciones, limitaciones y fronteras al tipo de acciones administrativas que se pueden emprender para recompensar y sancionar comportamientos; aclaran lo que se puede y lo que no se puede hacer con miras a alcanzar los objetivos de la organización. En la medida de lo posible, las políticas se deben establecer por escrito.

A continuaciones describen algunas políticas que se aplicarán en el presente proyecto.

- Se establecerán bajos niveles de inventario de seguridad.
- Se establecerán calendarios de cobros a clientes y pagos a proveedores.
- Se garantizará lealtad a los proveedores.
- Se establecerán directrices de precios para los productos.
- Se presentarán informes semanales de actividades.
- Se ofrecerán bonificaciones y premios por ventas mensualmente.
- Se fomentará el control de calidad en todos los procesos de la empresa.
- Se mantendrá confidencialidad con la información que se maneja.

3.13 PLANES DE CONTINGENCIA

Estos Planes se operarán en el caso de que se pierdan clientes o en el caso de que no se cubra el margen de clientes propuestos, o viceversa.

Para esto se plantearán tres escenarios:

3.13.1 ESCENARIO PESIMISTA

Un escenario pesimista, el cual se establecería en el caso de que no se cuente con un mercado de aproximadamente 90.000 clientes y que este sea de apenas el 50 % de los mismos, es decir 45.000 clientes.

En este caso se deberán establecer las causas que propinaron el que no se haya llegado al mercado meta establecido.

- Para afrontar estas condiciones adversas, se deberán realizar promociones y reforzar la fuerza de ventas.
- Recurrir a la publicidad, con la finalidad de promocionar más los productos.

3.13.2 ESCENARIO REALISTA

En este escenario se podría decir que el mercado es el que se estableció como meta y que la empresa se encuentra en un punto estable, sin embargo se podría mejorar, para lo cual se propondría lo siguiente.

- Ofrecer premios e incentivos a los clientes fieles.
- Establecer temporadas altas y bajas, y en las bajas ofrecer promociones a fin de que los clientes accedan a los productos.
- Hacer una clasificación de clientes.

3.13.3 ESCENARIO OPTIMISTA

En este caso se estaría sobrepasando las metas propuestas y se debería actuar de la siguiente manera.

- Buscar reforzar las alianzas estratégicas con los proveedores.
- Promocionar más los productos y ofrecer descuentos por compras.

CAPÍTULO IV

PLAN DE COMERCIALIZACIÓN Y MERCADEO

4.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

4.1.1 VIABILIDAD TÉCNICA

El estudio de viabilidad técnica busca establecer los requerimientos que la empresa comercializadora de artículos promocionales símbolo para las universidades de la ciudad de Quito necesitará para cumplir su objetivo.

Para lo que se establecerán los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades, tales como: localización, infraestructura, tecnología, impacto ambiental, entre otros.

4.1.2 LOCALIZACIÓN

4.1.2.1 MACRO LOCALIZACIÓN

Para cumplir con el objetivo, se necesitará de una bodega y oficinas, que preferencialmente deberán estar ubicadas en la zona centro norte de la ciudad de Quito, deberá contar con buenas vías de acceso y con todos los servicios básicos como son luz, agua potable y teléfono.

Para conocer en qué lugar exacto se deberá ubicar la bodega, se aplicará el método del centro de la gravedad, que es una técnica matemática que se utiliza

para hallar la mejor localización de un punto único de distribución que da servicio a varios almacenes o áreas.

MÉTODO DEL CENTRO DE GRAVEDAD⁵³

El método del centro de la gravedad es una técnica matemática utilizada para encontrar la localización de un centro de distribución que minimice los costos de distribución. El método tiene en cuenta la localización de los clientes, el volumen de los artículos transportados y los costos de transporte, para encontrar la mejor localización del centro de distribución.

El primer paso en el método del centro de gravedad es situar las localizaciones posibles en un sistema de coordenadas. El lugar donde situar el origen de las coordenadas y la escala a utilizar es arbitrario; lo que importa es que las distancias relativas se representen correctamente. Esto puede hacerse de una forma muy sencilla dibujando una cuadrícula en un mapa. El centro de gravedad vendrá determinado por las ecuaciones:

$$\text{COORDENADA X DEL CENTRO DE GRAVEDAD} = \frac{\text{Sumatoria de la coordenada X de la localización} \times \text{Cantidad de bienes transportados}}{\text{Sumatoria de la cantidad de bienes transportados}}$$

$$\text{COORDENADA y DEL CENTRO DE GRAVEDAD} = \frac{\text{Sumatoria de la coordenada Y de la localización} \times \text{Cantidad de bienes transportados}}{\text{Sumatoria de la cantidad de bienes transportados}}$$

En una decisión de localización no debe considerarse sólo la distancia, ya que el número de contenedores transportados cada mes también afecta al costo. El método del centro de gravedad asume que el costo es directamente proporcional tanto a la distancia como al volumen transportado. La localización ideal es aquella que minimiza la distancia entre el almacén y el depósito de distribución final, donde la distancia se pondera con el número de contenedores enviados.

Para el caso del proyecto asumiremos los siguientes datos:

⁵³ Heizer J., Render B., DIRECCIÓN DE LA PRODUCCIÓN, Decisiones Estratégicas, Pearson Educación, Madrid 2001

CUADRO No. 24

CANTIDAD DE BIENES TRANSPORTADOS

UNIVERSIDAD	CAMISETAS AL MES		GORRAS	ENTREGAS AL MES (Q)
	CLÁSICA	POLO		
EPN	95	95	161	351
ESPE	163	163	279	605
PUCE	15	15	25	55
UCE	379	379	538	1296
UTE	127	127	206	460
	779	779	1209	2162

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: El autor

Para conocer las coordenadas, se consultó en la Unidad de Nomenclatura de la EMOP-Q la ubicación exacta de las universidades, según el sistema de información geográfica que mantienen.

No se solicitó las coordenadas de la Escuela Politécnica del Ejército, por cuanto su ubicación fuera de la ciudad de Quito, podría afectar el resultado en la aplicación de este método.

La información proporcionada es el resultado de un estudio mediante el cual se han establecido datos reales para la ubicación, que evitan el tener números negativos y su punto de origen es: en el frente norte, para las coordenadas de Y : 10'000.000, ubicado en la mitad del mundo a 0 grados, 0 minutos y 0 segundos y en el frente este, para las coordenadas X : 500.000, ubicado a 78 grados, 30 minutos.

Por lo antes indicado, las coordenadas para cada una de las universidades son las siguientes:

CUADRO No. 25

COORDENADAS

UNIVERSIDAD	X	Y
EPN	501.470	9.976.986
PUCE	501.125	9.977.168
UCE	499.723	9.978.223
UTE	500.916	9.980.077

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: El autor

Con los datos obtenidos en los dos cuadros anteriores, procedemos a calcular el centro de gravedad para ubicar la bodega y las oficinas del proyecto.

$$\text{Coordenada X del centro de gravedad} = \frac{(501.470) (351) + (501.125) (55) + (499.723) (1.296) + (500.916) (460)}{351 + 55 + 1.296 + 460} = \frac{1.081.640.213}{2.162}$$

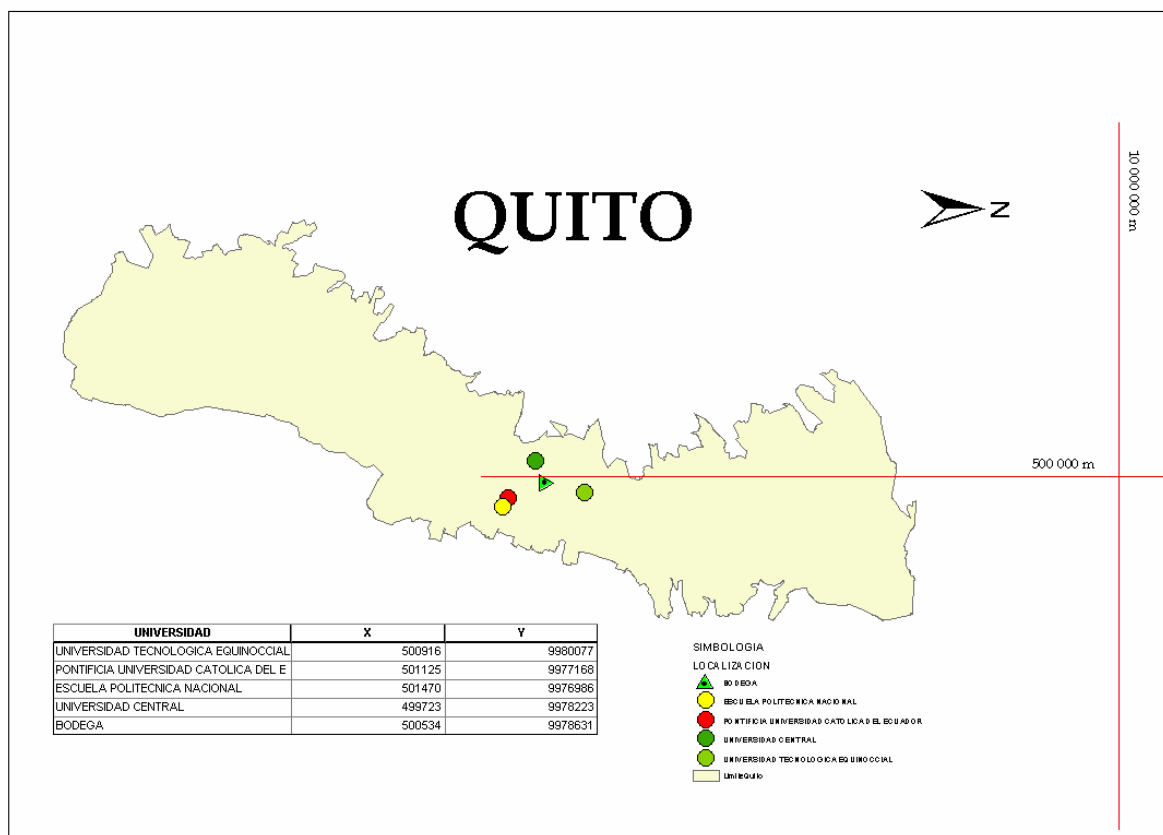
Coordenada X del centro de gravedad = 500.296

$$\text{Coordenada Y del centro de gravedad} = \frac{(9.976.986) (351) + (9.977.168) (55) + (9.978.223) (1.296) + (9.980.077) (460)}{351 + 55 + 1.296 + 460} = \frac{21.573.278.754}{2.162}$$

Coordenada Y del centro de gravedad = 9.978.390

Según los resultados obtenidos, la ubicación estratégica de la bodega y oficinas del proyecto deberá estar en el sector de la Av. América, entre la Av. Pérez Guerrero y la Av. Mariana de Jesús, como se indica en el siguiente mapa de la ciudad de Quito.

MAPA No. 1



Fuente: Unidad de Nomenclatura EMOP-Q

Elaborado por: El autor

4.1.2.2 MICRO LOCALIZACIÓN

Las bodegas deberán tener una extensión aproximada de 120 m²., los mismos que deberán ser cubiertos en su totalidad, tener una ventilación adecuada y no ser húmeda. Dentro de esta área tendremos además una zona destinada a oficinas cuyo espacio no sobrepasará los 40 m².

Esta zona por tratarse de una zona residencial cuenta con servicio de bomberos, seguridad policial en el caso de cualquier emergencia y recolección de basura.

4.1.3 TAMAÑO DE LA UNIDAD A COMERCIALIZAR

La empresa contará con varios productos para ofrecer a sus potenciales clientes en la ciudad de Quito:

- Chompas
- Camisetas
- Buzos
- Bolígrafos
- Llaveros
- Stickers
- Camisas
- Calentadores
- Gorras
- Jarros
- Escarapelas
- Relojes

Todos estos accesorios y prendas de vestir estarán disponibles con los logotipos impresos de las universidades que se están estudiando en este proyecto.

Más adelante, en la propuesta del Plan Operativo del capítulo 5, se podrá establecer en cifras el tamaño de la unidad productiva del proyecto y se definirán los artículos que se vayan a comercializar, al realizar un análisis pormenorizado de los resultados de las encuestas realizadas.

4.1.4 MATERIAL PUBLICITARIO

El material publicitario para promocionar los productos básicamente serán:

- Folletos
- Dípticos y Trípticos
- Internet

4.1.5 SOFTWARE

Se contará con un software que permita mantener actualizado el inventario disponible en la bodega y que además nos permita monitorear lo que sucede en los diferentes lugares donde nuestros productos sean comercializados.

Posteriormente, de acuerdo con la evolución de las ventas se implementará una red electrónica de intercambio de datos con los minoristas que comercialicen los productos.

Además se deberá contar con equipo de comunicaciones que permita mantener un contacto permanente con los diferentes puntos de venta ubicados dentro las universidades.

Se contratará con Internet a fin de mantener contacto con los proveedores y clientes.

4.1.6 INFRAESTRUCTURA

Se contará con el mobiliario necesario para exhibir los productos en los puntos de venta, así como con los equipos y mobiliario necesarios para las oficinas administrativas.

Para comercializar los productos se contará con un vehículo que permita hacer las entregas de una manera cómoda oportuna y segura.

4.1.7 IMPACTO AMBIENTAL

Nuestro proyecto no afectará al medio ambiente de ninguna manera, ya que para prestar este servicio, no se requiere de materias primas nocivas, o maquinaria que contamine el medio ambiente.

4.2 ESTUDIO DEL MERCADO OBJETIVO

4.2.1 CARACTERÍSTICAS DEL NICHOS COMERCIAL

Los productos serán ofrecidos básicamente a los estudiantes universitarios hombres y mujeres de entre 18 y 30 años que asisten regularmente a las universidades: Escuela Politécnica Nacional, Escuela Politécnica del Ejército, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Universidad Central del Ecuador y Universidad Tecnológica Equinoccial y a ex estudiantes de éstas, que residen en Quito. En cuanto al personal administrativo de las universidades y al público en general, estos también serán atendidos, pero el proyecto se enfocará directamente a los estudiantes y ex estudiantes.

El mercado objetivo será dirigido a la clase media, sin querer decir que la clase baja no pueda acceder a ellos.

4.2.2 ENCUESTAS REALIZADAS

Una vez diseñado el modelo de la encuesta, estas fueron aplicadas en cada una de las universidades seleccionadas para el proyecto.

Se tomó una muestra representativa de la población que conforma el mercado objetivo, 91.850 potenciales clientes, estableciéndose que deben encuestarse a por lo menos 100 personas, esto con un error de muestreo del 10 %, el cual, para este proyecto de investigación es aceptable dentro de los parámetros estadísticos.

Para determinar este dato se ha aplicado la fórmula de tamaño de la muestra, en donde:

n = Tamaño de la muestra

M = Universo de estudio

c = Margen de error

$$n = \frac{M}{c^2 (M-1) + 1}$$

$$n = \frac{91.850}{0,1^2 (91.850 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{91.850}{0,01 (91.849) + 1}$$

$$n = \frac{91.850}{919}$$

$$n = 100$$

Ratificándose en 100 el tamaño de la muestra establecido, así como se indicó en el cuadro descrito en el capítulo 2 de la presente investigación, en el que según la Universidad Politécnica de Madrid, para una población finita, o menor o igual a 100.000 unidades, con un margen de error del 10 % y una confianza igual al 95 %, se necesitará encuestar al menos a 100 personas.

La encuesta fue diseñada con preguntas cerradas y de selección múltiple, con la finalidad de obtener respuestas claras y directas que permitan una fácil tabulación de los datos.

Es necesario indicar que dentro de las preguntas de selección múltiple se incluyeron dos, dentro de las cuales se detallan doce de los artículos promocionales símbolo que se han pensado ofrecer a los potenciales clientes.

Estos artículos han sido seleccionados de entre los que contarían con una aceptación considerable por parte del mercado seleccionado.

4.2.3 TABULACIÓN DE DATOS

Se realizaron 101 encuestas en las cinco universidades seleccionadas para el estudio, 20 en cada una de ellas, a personas de ambos sexos, estudiantes y ex estudiantes con una edad promedio de 25 años, obteniéndose los siguientes resultados.

CUADRO No. 26
GRUPOS DE PERSONAS

UNIVERSIDAD	SEXO		EDAD PROMEDIO
	HOMBRE	MUJER	
ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL	15	5	27
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO	15	5	25
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR	13	7	26
UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR	11	10	24
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL	9	11	25
TOTAL	63	38	25

Fuente: Encuesta

Elaborado por: El autor

GRÁFICO No. 11

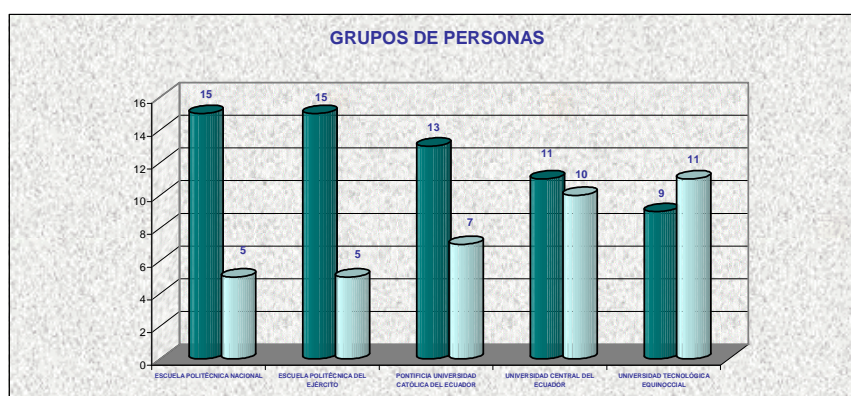


GRÁFICO No. 12

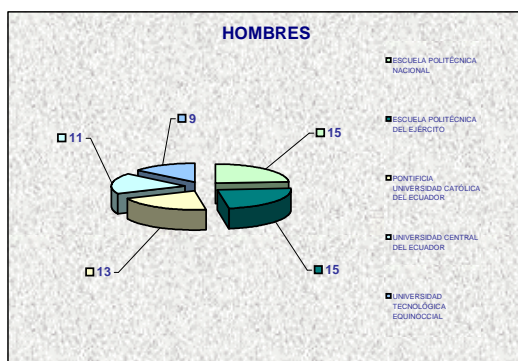
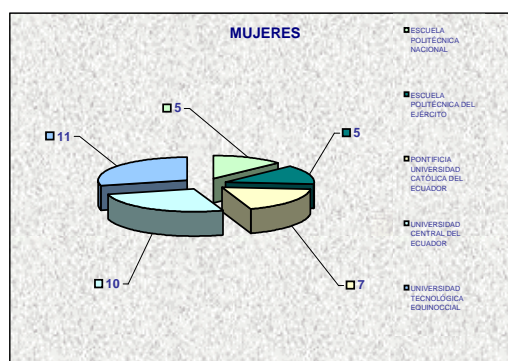


GRÁFICO No. 13



Fuente: Encuesta

Elaborado por: El autor

A continuación se realizará un análisis detallado de las respuestas obtenidas a cada una de las preguntas.

PREGUNTA No. 1

¿A qué grupo de personas con educación superior pertenece usted?

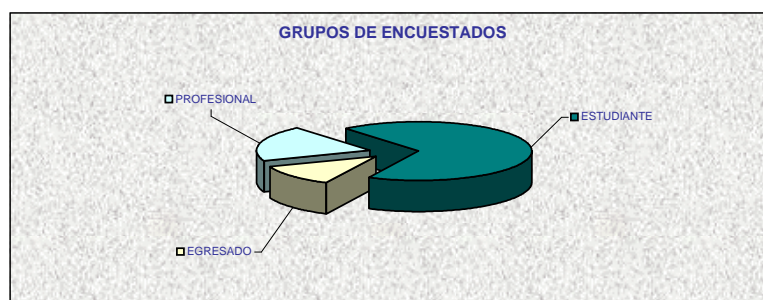
CUADRO No. 27

UNIVERSIDAD	GRUPO		
	ESTUDIANTE	EGRESADO	PROFESIONAL
ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL	10	5	5
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO	16	1	3
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR	15	2	3
UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR	16	1	4
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL	12	3	5
TOTAL	69	12	20

Fuente: Encuesta

Elaborado por: El autor

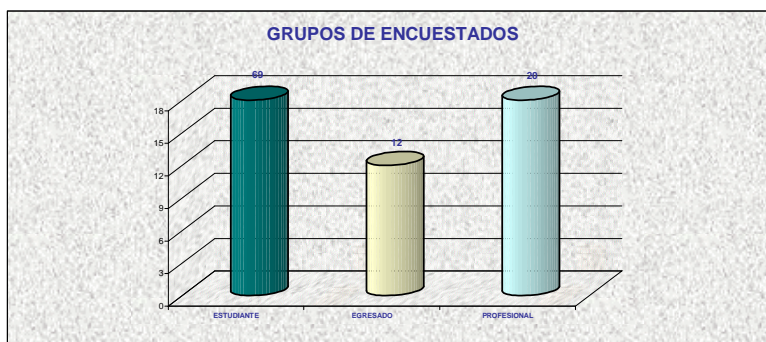
GRÁFICO No. 14



Fuente: Encuesta

Elaborado por: El autor

GRÁFICO No. 15



Fuente: Encuesta

Elaborado por: El autor

Al grupo de encuestados se los diferenció entre estudiantes, egresados y profesionales, obteniéndose como resultado que las encuestas se realizaron a un 69 % de estudiantes, a un 12 % de egresados y un 20 % de profesionales.

PREGUNTA No. 2

¿Tiene artículos promocionales símbolo de su Universidad (chompas, camisetas, buzos, bolígrafos, llaveros, stickers, camisas, calentadores, gorras, jarros, escarapelas, relojes)?

CUADRO No. 28

UNIVERSIDAD	SI	NO
ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL	5	15
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO	9	11
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR	2	18
UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR	0	21
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL	2	18
TOTAL	18	83

Fuente: Encuesta

Elaborado por: El autor

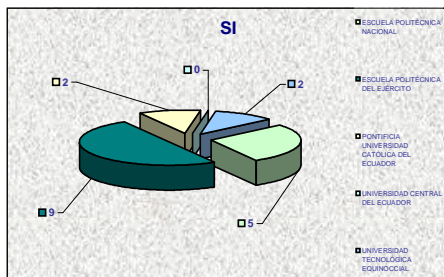
GRÁFICO No. 16



Fuente: Encuesta

Elaborado por: El autor

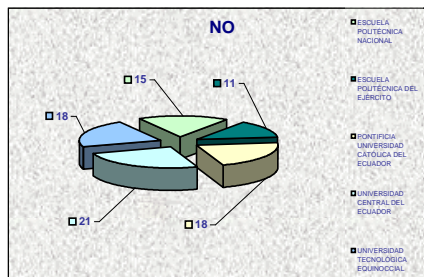
GRÁFICO No. 17



Fuente: Encuesta

Elaborado por: El autor

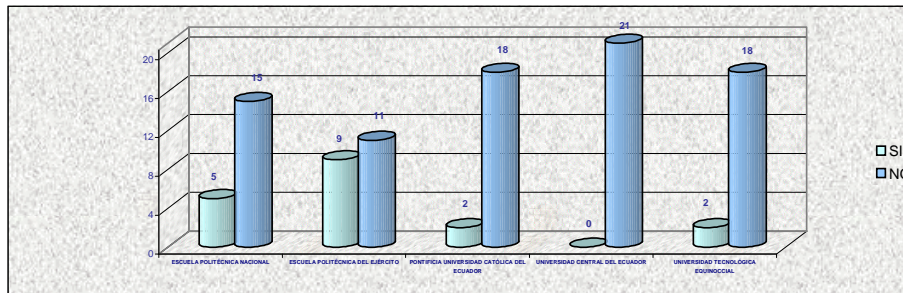
GRÁFICO No. 18



Fuente: Encuesta

Elaborado por: El autor

GRÁFICO No. 19



Fuente: Encuesta

Elaborado por: El autor

De los 69 estudiantes activos, 12 egresados y 20 profesionales encuestados, el 83 % indican que no tienen artículos promocionales símbolo de sus universidades, mientras que apenas un 18 % dicen que si los tienen. Cabe aclarar que de entre los artículos promocionales símbolo se ha descartado los uniformes de educación física, debido a que son implementos con los que cuentan todas las universidades.

Este dato nos indica que el proyecto contaría con la aceptación de al menos un 80 % de potenciales clientes con que se cuenta en cada una de las universidades seleccionadas.

PREGUNTA No. 3

En caso de tener alguno de ellos, indique cuales.

CUADRO No. 29

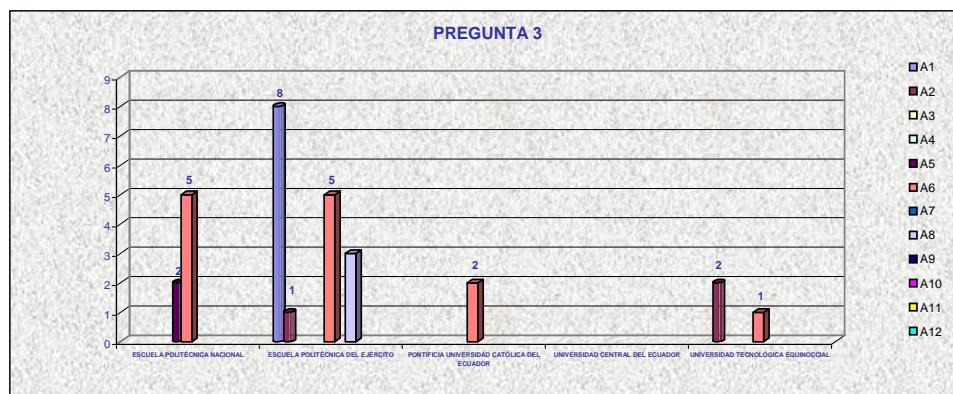
UNIVERSIDAD	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12
ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL					2	5						
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO	8	1				5		3				
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR						2						
UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR												
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL		2				1						

Fuente: Encuesta

Elaborado por: El autor

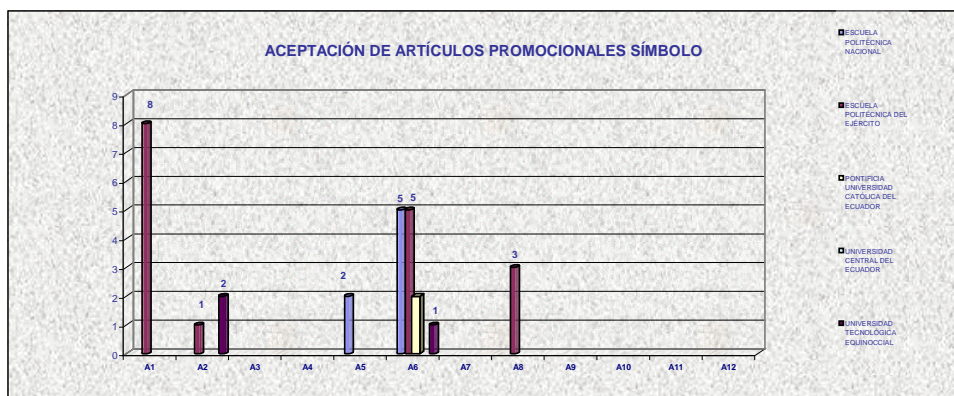
- | | | | |
|---------------|----------------|------------------|------------------|
| A1: Chompas | A4: Bolígrafos | A7: Camisas | A10: Jarros |
| A2: Camisetas | A5: Llaveros | A8: Calentadores | A11: Escarapelas |
| A3: Buzos | A6: Stickers | A9: Gorras | A12: Relojes |

GRÁFICO No. 20



Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

GRÁFICO No. 21



Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

En esta pregunta se detallaron los 12 artículos promocionales símbolo que son los que se han pensado introducir al mercado y se averiguó si de ellos tenían alguno, las respuestas obtenidas indican que apenas 5 de los artículos indicados si los tienen.

Stickers, fueron los que más tienen los encuestados en 4 de las 5 universidades, excepto en la Universidad Central del Ecuador.

Chompas, camisetas, calentadores y llaveros, son y en el mismo orden de importancia los cuatro artículos promocionales símbolo que también tienen los encuestados.

En el caso de la Escuela Politécnica Nacional 2 de los encuestados tienen llaveros y 5 de los encuestados tienen stickers; en la Escuela Politécnica del Ejército, 8 encuestados tienen chompas, 1 tiene camiseta, 5 tienen stickers y 3 tienen calentadores; en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 2 encuestados tienen stickers; en la Universidad Central del Ecuador, ninguno tiene artículos promocionales símbolo y en la Universidad Tecnológica Equinoccial 2 encuestados tienen camisetas y 1 tiene stickers. Por lo antes indicado las cantidades de artículos promocionales símbolo que tienen los encuestados es mínima, ratificando lo concluido en la pregunta No. 2.

PREGUNTA No. 4

En caso de no tener artículos promocionales símbolo, indique las causas.

CUADRO No. 30

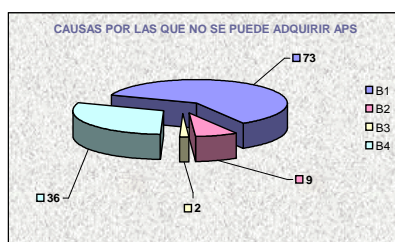
UNIVERSIDAD	B1	B2	B3	B4
ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL	14	4	1	7
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO	9	2	1	2
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR	17	1		2
UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR	18			13
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL	15	2		12
TOTAL	73	9	2	36

Fuente: Encuesta

Elaborado por: El autor

- B1:** No existen estos artículos en el mercado
- B2:** Existen muy limitados artículos
- B3:** Existen, pero son caros
- B4:** No hay lugares de venta de estos artículos

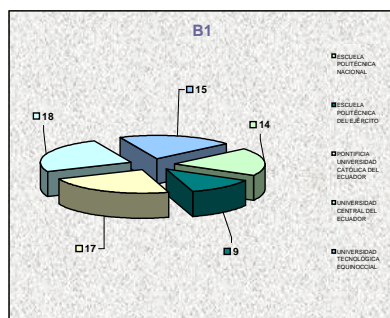
GRÁFICO No. 22



Fuente: Encuesta

Elaborado por: El autor

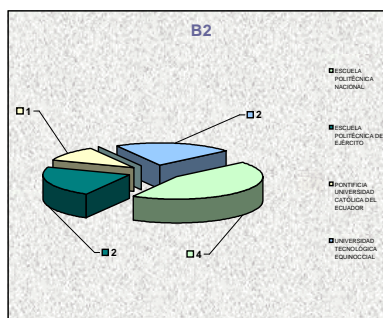
GRÁFICO No. 23



Fuente: Encuesta

Elaborado por: El autor

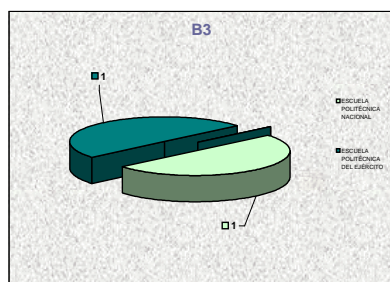
GRÁFICO No. 24



Fuente: Encuesta

Elaborado por: El autor

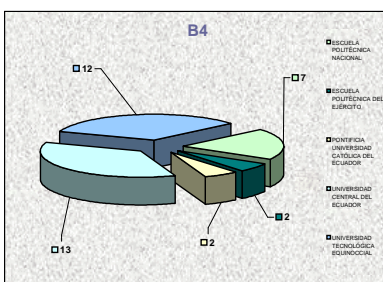
GRÁFICO No. 25



Fuente: Encuesta

Elaborado por: El autor

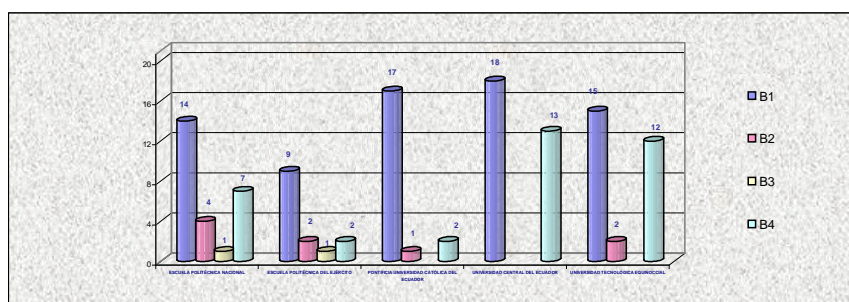
GRÁFICO No. 26



Fuente: Encuesta

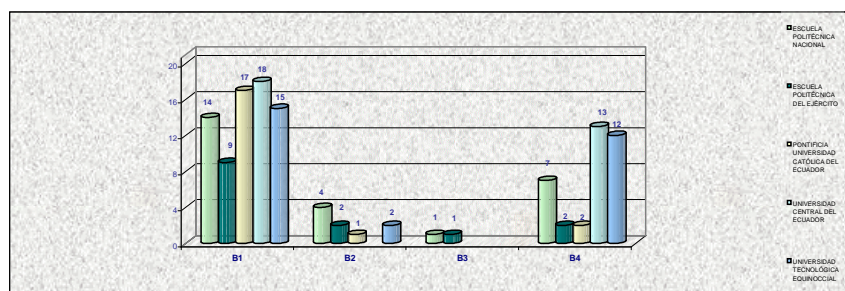
Elaborado por: El autor

GRÁFICO No. 27



Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

GRÁFICO No. 28



Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

En esta pregunta se averiguó las causas por las que no tendrían artículos promocionales símbolo, enumerando cuatro alternativas de las posibles causas.

El 73 % de los encuestados señalan que no cuentan con artículos promocionales símbolo porque no existen en el mercado, el 36 % porque no hay lugares de venta de ese tipo de artículos, el 9 % porque existen muy limitados artículos y el 2 % porque si existen, son caros.

Cabe aclarar que cada uno de los porcentajes antes indicados corresponden a un 100 % de cada opción, es decir, de los 100 encuestados, 73 seleccionaron la opción B1 y 27 no seleccionaron ésta; 36 seleccionaron la opción B4 y 64 no seleccionaron ésta; 9 seleccionaron la opción B2 y 91 no la seleccionaron; 2 seleccionaron la opción B3 y 98 no la seleccionaron. Esta aclaración se la hace en vista de que en algunos casos hubieron respuestas múltiples por parte de los encuestados.

PREGUNTA No. 5

Le interesaría adquirir algún artículo promocional símbolo de su universidad.

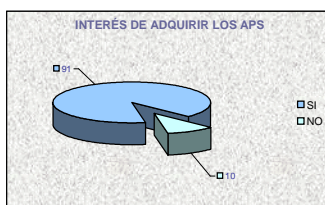
CUADRO No. 31

UNIVERSIDAD	SI	NO
ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL	18	2
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO	20	0
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR	19	1
UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR	19	2
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL	15	5
TOTAL	91	10

Fuente: Encuesta

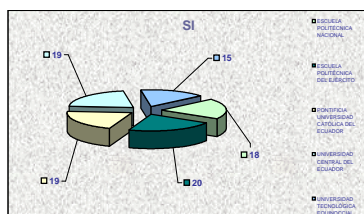
Elaborado por: El autor

GRÁFICO No. 29



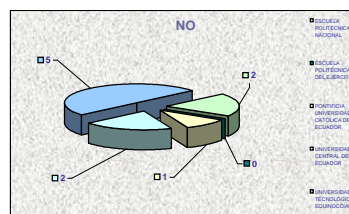
Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

GRÁFICO No. 30



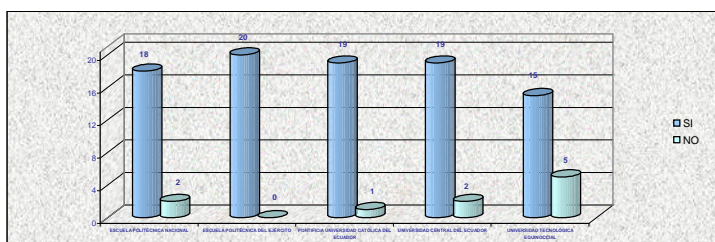
Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

GRÁFICO No. 31



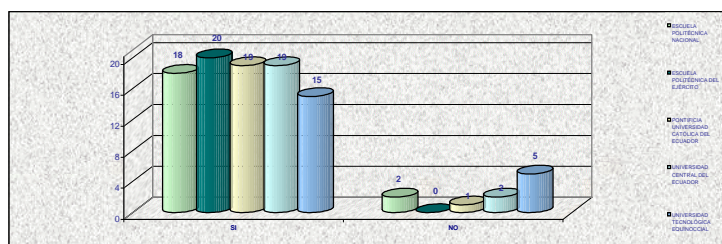
Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

GRÁFICO No. 32



Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

GRÁFICO No. 33



Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

A través de esta pregunta se trata de medir el grado de aceptación que tendría la gente si se ofrecería estos artículos en el mercado.

En términos generales existe una aceptación del 90 % de los encuestados, quienes afirman que les interesaría adquirir algún artículo promocional símbolo y apenas un 10 % a quienes no les interesaría.

Haciendo una análisis individual por universidades, se puede apreciar que el 90 % de encuestados de la Escuela Politécnica Nacional estarían dispuestos a adquirir artículos promocionales símbolo, el 100 % en el caso de la Escuela Politécnica del Ejército, el 95 % en el caso de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y la Universidad Central del Ecuador y un 75 % en el caso de la Universidad Tecnológica Equinoccial.

PREGUNTA No. 6

Dentro de la lista de artículos promocionales símbolo, cuáles le interesarían

CUADRO No. 32

UNIVERSIDAD	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12
ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL	6	15	7	4	6	4		6	14	2	2	3
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO	2	18	8	1	3	6		2	17	2		2
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR	2	16	9	2	3	4	1	4	15	1		5
UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR	4	14	6	2	6	5		2	11	3		8
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL	3	10	7	3	3	3		4	9	2		4
TOTAL	17	73	37	12	21	22	1	18	66	10	2	22

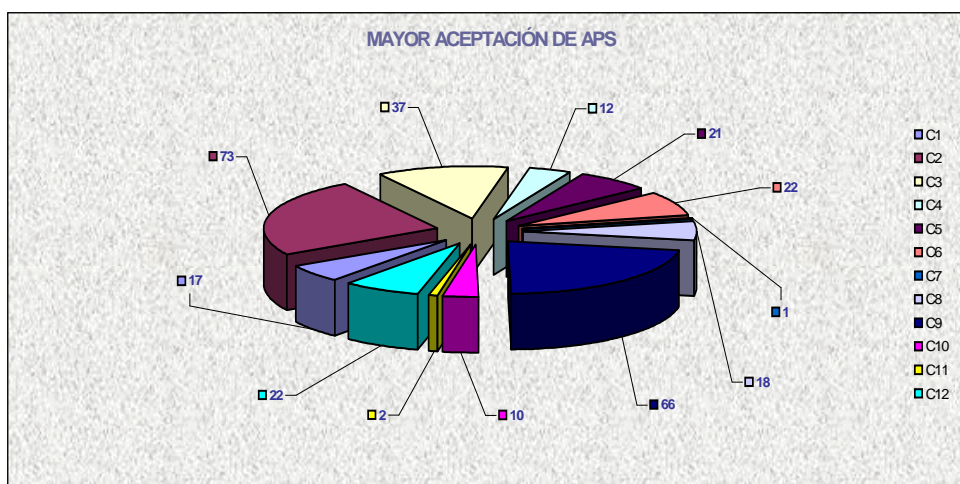
Fuente: Encuesta

Elaborado por: El autor

adquirir?

- | | | | |
|---------------|----------------|------------------|------------------|
| C1: Chompas | C4: Bolígrafos | C7: Camisas | C10: Jarros |
| C2: Camisetas | C5: Llaveros | C8: Calentadores | C11: Escarapelas |
| C3: Buzos | C6: Stickers | C9: Gorras | C12: Relojes |

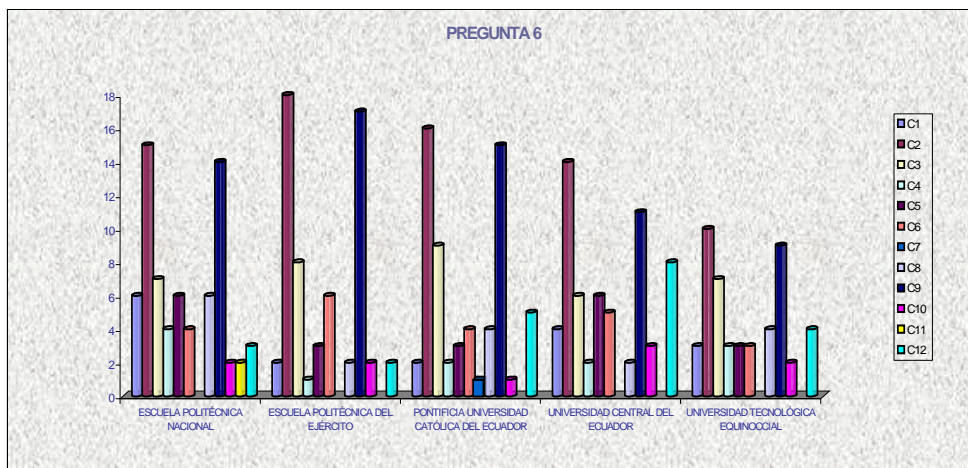
GRÁFICO No. 34



Fuente: Encuesta

Elaborado por: El autor

GRÁFICO No. 35



Fuente: Encuesta

Elaborado por: El autor

En la pregunta 6 se detalló la misma lista de los artículos promocionales símbolo de la pregunta 3 y se consultó cuales de ellos les interesaría adquirir.

Los resultados fueron alentadores, teniendo a las camisetas en primer lugar, con un 73 % de aceptación, las gorras con un 66 %, los buzos con un 37 %, los stickers y los relojes con un 22 % y las camisas y las chompas con un 18 y 17 % respectivamente.

Estos 7 artículos han sido los que mayor acogida han tenido y serán a los que se les pondrá mayor atención el momento en que se deba tomar la decisión de comercializar los artículos.

4.2.4 DEMANDA ESTIMADA

A fin de conocer la cantidad necesaria de productos que se deberían comercializar, se debe calcular la demanda estimada.

Para esto, es necesario indicar que el proyecto va destinado básicamente para todos los estudiantes nuevos que ingresan a las universidades, para un porcentaje de estudiantes antiguos, el mismo que será establecido de acuerdo con los resultados de las encuestas realizadas y para todos los ex estudiantes.

A continuación se describen los cuadros estadísticos que ayudarán a establecer los valores correspondientes a cada uno de los componentes del mercado objetivo antes señalados.

A fin de establecer la cantidad de estudiantes nuevos con que cuenta cada universidad se trató de conseguir estos valores tanto en el CONESUP como en cada una de ellas, sin obtener resultados favorables, en unos casos por la confidencialidad que tienen éstos y en otros por cuanto no se contaba con los mismos, sin embargo, se los pudo obtener en la Escuela Politécnica Nacional para los años 2.002, 2.003, 2.004 y 2.005, los mismos que han sido calculados y por cuanto se trata de una universidad en la que por su grado de complejidad académica, recibe una cierta cantidad de estudiantes nuevos anualmente, que no es mayor que en las demás universidades en estudio para este proyecto, se ha tomado el criterio de establecer los porcentajes correspondientes a estudiantes nuevos y antiguos en la Escuela Politécnica Nacional y éstos aplicarlos a las otras universidades.

El cálculo de estudiantes nuevos en la Escuela Politécnica Nacional se lo ha realizado con datos por semestre de cada una de las escuelas de formación con que cuenta la misma, es decir, para el propedéutico de ingeniería; propedéutico de empresarial y económicas; propedéutico de agroindustrial y propedéutico de la escuela de formación de tecnólogos.

CUADRO No. 33
ESTUDIANTES NUEVOS ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

ESCUELA	SEMESTRE							
	2002-1	2002-2	2003-1	2003-2	2004-1	2004-2	2005-1	2005-2
PROPEDÉUTICO INGENIERÍA (EX ICB)	1.288	1.067	1.390	1.090	1.425	1.111	1.357	1.055
PROPEDÉUTICO ESFOT	466	307	410	281	392	398	325	174
PROPEDÉUTICO EMPRESARIAL Y ECONÓMICAS	251	0	164	81	161	109	122	70
PROPEDÉUTICO INDUSTRIAL	0	0	0	0	0	0	32	35
TOTAL POR SEMESTRE	2.005	1.374	1.964	1.452	1.978	1.618	1.836	1.334
TOTAL ANUAL	3.379		3.416		3.596		3.170	

Fuente: EPN

Elaborado por: El autor

Según el cuadro anterior, se puede establecer los valores reales de alumnos nuevos con que cuenta la Escuela Politécnica Nacional en cada año, siendo estos: 3.379 en el año 2.002; 3.416 en el año 2.003; 3.596 en el año 2.004 y 3.170 en el año 2.005.

Tomando en cuenta estos valores y los valores establecidos en el capítulo 2, mediante los cuales se indica la cantidad de estudiantes matriculados en la Escuela Politécnica Nacional, se puede determinar el porcentaje que corresponde a los estudiantes nuevos en los períodos analizados.

CUADRO No. 34
PORCENTAJE DE ESTUDIANTES NUEVOS

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL	2002	2003	2004
TOTAL ESTUDIANTES	9.288	9.401	9.410
ESTUDIANTES NUEVOS	3.379	3.416	3.596
PORCENTAJE DE ESTUDIANTES NUEVOS	36,38	36,34	38,21

Fuente: EPN

Elaborado por: El autor

Según el cuadro anterior, un 36,38 % del total de estudiantes con que cuenta la Escuela Politécnica Nacional durante el año 2.002 corresponden a estudiantes nuevos, un 36,34 % para el año 2.003 y un 38,21 % para el año 2.004, pudiendo decir que se establecerá un 36 % de alumnos nuevos como promedio y de acuerdo con el criterio señalado en el párrafo anterior, será este mismo porcentaje el que se aplicará a las demás universidades, estableciéndose los siguientes valores.

CUADRO No. 35
ESTUDIANTES NUEVOS POR UNIVERSIDAD

UNIVERSIDAD	TOTAL EST 2000	36 % EST NUEVOS	TOTAL EST 2001	36 % EST NUEVOS	TOTAL EST 2002	36 % EST NUEVOS	TOTAL EST 2003	36 % EST NUEVOS	TOTAL EST 2004	36 % EST NUEVOS
EPN	8.938	3.218	9.047	3.257	9.288	3.344	9.401	3.384	9.410	3.388
ESPE	12.217	4.398	12.233	4.404	12.621	4.544	12.868	4.632	13.396	4.823
PUCE	10.494	3.778	10.955	3.944	11.952	4.303	11.358	4.089	1.374	495
UCE	34.689	12.488	33.240	11.966	35.707	12.855	41.057	14.781	40.000	14.400
UTE	7.816	2.814	11.453	4.123	25.267	9.096	16.333	5.880	18.767	6.756
TOTAL	74.154	26.695	76.928	27.694	94.835	34.141	91.017	32.766	82.947	29.861

Fuente: CONESUP

Elaborado por: El autor

Por lo antes dicho, se ha establecido que en cada año del período de investigación, al aplicar el 36 % al total de estudiantes matriculados en cada universidad se obtiene la cantidad de estudiantes nuevos de cada una de ellas, así por ejemplo: en el año 2.000 se determinaron 3.218 estudiantes nuevos en la Escuela Politécnica Nacional; 4.398 en la Escuela Politécnica del Ejército; 3.778 en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador; 12.488 en la Universidad Central del Ecuador y 2.814 en la Universidad Tecnológica Equinoccial.

Aplicando la misma metodología calcularemos el porcentaje de estudiantes antiguos de cada universidad, es decir que si el 36 % de estudiantes del total de matriculados en cada universidad son nuevos, el 64 % de los mismos serán los estudiantes antiguos.

CUADRO No. 36
ESTUDIANTES ANTIGUOS POR UNIVERSIDAD

UNIVERSIDAD	ESTUDIANTES ANTIGUOS 2000	ESTUDIANTES ANTIGUOS 2001	ESTUDIANTES ANTIGUOS 2002	ESTUDIANTES ANTIGUOS 2003	ESTUDIANTES ANTIGUOS 2004
EPN	5.720	5.790	5.944	6.017	6.022
ESPE	7.819	7.829	8.077	8.236	8.573
PUCE	6.716	7.011	7.649	7.269	879
UCE	22.201	21.274	22.852	26.276	25.600
UTE	5.002	7.330	16.171	10.453	12.011
TOTAL	47.458	49.234	60.693	58.251	53.085

Fuente: CONESUP

Elaborado por: El autor

A fin de establecer datos más exactos con respecto a la cantidad de estudiantes antiguos que estarían dispuestos a adquirir artículos promocionales símbolo, recurriremos a las respuestas de la encuesta.

En la parte informativa de la encuesta, se preguntó la edad de los encuestados, obteniéndose como resultado que las edades fluctúan entre 18 y 45 años y que el promedio de edad de los encuestados es de 25 años.

Para efectos de la presente investigación, vamos a clasificar a los encuestados por las edades, es decir, como estudiantes nuevos a quienes se encuentren entre los 18 y 20 años, como estudiantes antiguos a quienes se encuentren entre 21 y 30 años y como egresados a quienes se encuentren entre 31 años y más.

Aplicando lo antes descrito y revisando las respuestas obtenidas en las encuestas de cada universidad se pudo establecer lo siguiente:

CUADRO No. 37
CLASIFICACIÓN DE ESTUDIANTES POR EDADES

UNIVERSIDAD	ESTUDIANTES ENCUESTADOS			PORCENTAJE		
	NUEVOS	ANTIGUOS	EGRESADOS	% NUEVOS	% ANTIGUOS	% EGRESADOS
EPN	1	13	6	5%	65%	30%
ESPE	4	16	0	20%	80%	0%
PUCE	4	15	2	19%	71%	10%
UCE	4	14	2	20%	70%	10%
UTE	7	10	3	35%	50%	15%

Fuente: CONESUP

Elaborado por: El autor

En el cuadro anterior, se describe la cantidad de estudiantes nuevos, antiguos y egresados por cada universidad que respondieron a la encuesta, así tenemos por ejemplo, que en la Escuela Politécnica Nacional se encuestó a 1 estudiante nuevo, a 13 estudiantes antiguos y a 6 egresados; correspondiendo a cada uno de ellos un porcentaje de 5 %, 65 % y 30 %, respectivamente.

Promediando los porcentajes obtenidos para estudiantes antiguos por cada universidad y manteniendo el criterio de que los valores que se obtengan para la Escuela Politécnica Nacional, serán los que se apliquen a las demás universidades, tendremos que, para calcular la cantidad de estudiantes antiguos para cada universidad se aplicará el 65 %.

Una vez obtenida la cantidad de estudiantes antiguos y el porcentaje de estos según las encuestas por universidad, se puede establecer la cantidad de estudiantes antiguos en cada período y por cada universidad.

CUADRO No. 38
CANTIDAD DE ESTUDIANTES ANTIGUOS POR CADA UNIVERSIDAD

UNIVERSIDAD	EST ANTIGUOS 2000	% EST SEGÚN ENCUESTA	EST ANTIGUOS 2001	% EST SEGÚN ENCUESTA	EST ANTIGUOS 2002	% EST SEGÚN ENCUESTA	EST ANTIGUOS 2003	% EST SEGÚN ENCUESTA	EST ANTIGUOS 2004	% EST SEGÚN ENCUESTA
EPN	5.720	3.718	5.790	3.764	5.944	3.864	6.017	3.911	6.022	3.914
ESPE	7.819	5.082	7.829	5.089	8.077	5.250	8.236	5.353	8.573	5.572
PUCE	6.716	4.365	7.011	4.557	7.649	4.972	7.269	4.725	879	571
UCE	22.201	14.431	21.274	13.828	22.852	14.854	26.276	17.079	25.600	16.640
UTE	5.002	3.251	7.330	4.765	16.171	10.511	10.453	6.794	12.011	7.807
TOTAL	47.458	30.848	49.234	32.002	60.693	39.450	58.251	37.863	53.085	34.505

Fuente: CONESUP
Elaborado por: El autor

El componente que falta para establecer la demanda estimada del proyecto, es la cantidad de egresados por universidad.

CUADRO No. 39
TOTAL DE EGRESADOS POR UNIVERSIDAD

UNIVERSIDAD	PERÍODO LECTIVO				
	2000	2001	2002	2003	2004
EPN	626	633	557	752	847
ESPE	404	933	678	843	1.155
PUCE	662	655	889	801	1.676
UCE	2.081	2.327	3.571	3.695	3.635
UTE	3.096	2.601	2.453	2.123	1.675
TOTAL	6.869	7.149	8.148	8.214	8.988

Fuente: CONESUP
Elaborado por: El autor

Finalmente, para establecer la demanda estimada del proyecto se suman las cantidades promedio correspondientes a estudiantes nuevos, estudiantes antiguos y egresados de cada universidad en el período analizado.

CUADRO No. 40
DEMANDA ESTIMADA

CLIENTES	2000	2001	2002	2003	2004	PROMEDIO
ESTUDIANTES NUEVOS	26.695	27.694	34.141	32.766	29.861	30.231
ESTUDIANTES ANTIGUOS	30.848	32.002	39.451	37.863	34.506	34.934
EGRESADOS	6.869	7.149	8.148	8.214	8.988	7.874
TOTAL	64.412	66.845	81.740	78.843	73.355	73.039

Fuente: Trabajo de investigación
Elaborado por: El autor

Según los datos obtenidos, el mercado potencial de clientes estaría en 73.039 estudiantes y ex estudiantes, población de hombres y mujeres de las cinco universidades seleccionadas, con un promedio de edad de 25 años.

En el caso del proyecto que nos encontramos desarrollando y tomando en cuenta los criterios y conceptos descritos en el marco teórico del capítulo 1, para conocer la cantidad de potenciales clientes, se deberá excluir a quienes si tienen algún artículo promocional símbolo, en este caso, según las respuestas obtenidas en la pregunta No. 2, se trataría del 18 % de la población de 73.039 potenciales clientes.

$$73.039 \times 18 \% = \mathbf{13.147}$$

$$73.039 - 13.147 = \mathbf{59.892}$$

Los artículos promocionales símbolo que se va a ofrecer está dirigido a un mercado unisex, es decir tanto para hombres como para mujeres, y para establecer las cantidades de artículos que se van a ofrecer a cada uno de estos segmentos del mercado será necesario conocer un poco más a fondo las cantidades que tanto de uno como del otro sexo existen en las universidades.

Por lo antes indicado y según datos estadísticos proporcionados por el CONESUP, entre los años 2001 al 2004, en las universidades seleccionadas para este proyecto existen aproximadamente un 51,21 % de estudiantes hombres y un 48,79 % de estudiantes mujeres, por lo que para el caso del proyecto tendríamos:

CUADRO No. 41
TOTAL DE MATRICULADOS EN UNIVERSIDADES Y ESCUELAS POLITÉCNICAS
HOMBRES

UNIVERSIDAD o ESCUELA POLITÉCNICA	HOMBRES			
	2001	2002	2003	2004
ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL	6.830	6.812	6.848	6.831
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO	4.358	8.540	8.654	8.620
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR	5.212	5.446	5.380	7.742
UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR	14.730	19.991	17.219	19.793
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL	2.915	3.224	3.784	4.246
TOTAL	34.045	44.013	41.885	47.232

Fuente: CONESUP

Elaborado por: El autor

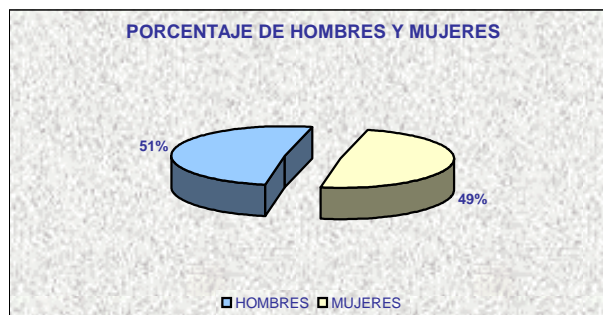
CUADRO No. 42
TOTAL DE MATRICULADOS EN UNIVERSIDADES Y ESCUELAS POLITÉCNICAS
MUJERES

UNIVERSIDAD o ESCUELA POLITÉCNICA	MUJERES			
	2001	2002	2003	2004
ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL	2.405	2.620	2.693	2.726
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO	1.942	2.986	3.678	4.300
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR	5.993	6.514	6.569	9.164
UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR	18.510	15.716	23.838	27.351
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL	4.684	4.935	5.890	6.777
TOTAL	33.534	32.771	42.668	50.318

Fuente: CONESUP

Elaborado por: El autor

GRÁFICO No. 36



Fuente: CONESUP

Elaborado por: El autor

Finalmente, para obtener una demanda estimada para el ciclo de vida de los productos, segmentaremos el porcentaje de personas que si estarían interesadas en adquirir algún artículo promocional símbolo de su universidad, para lo que tomamos en cuenta los resultados obtenidos en la pregunta No. 5 de la encuesta, es decir, aproximadamente el 90 % de potenciales clientes.

$$59.892 \times 90 \% = \mathbf{53.903}$$

De los análisis realizados se ha podido establecer que 53.903 personas se convertirían en potenciales clientes para el proyecto, debiendo aclarar que los productos serían adquiridos por una única vez, pero que el mercado será constante y permanente en cada período lectivo, es decir que, cada seis meses o un año, se renovarían el mercado.

En el siguiente cuadro se puede observar que en la Escuela Politécnica Nacional en el año 2004 se matricularon el 11.34 % del total de estudiantes matriculados en el mismo período en las cinco universidades seleccionadas, en la Escuela Politécnica del Ejército el 16.15 %; en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador el 1.66 %; en la Universidad Central del Ecuador el 48.22 %; y en la Universidad Tecnológica Equinoccial el 22.63 %.

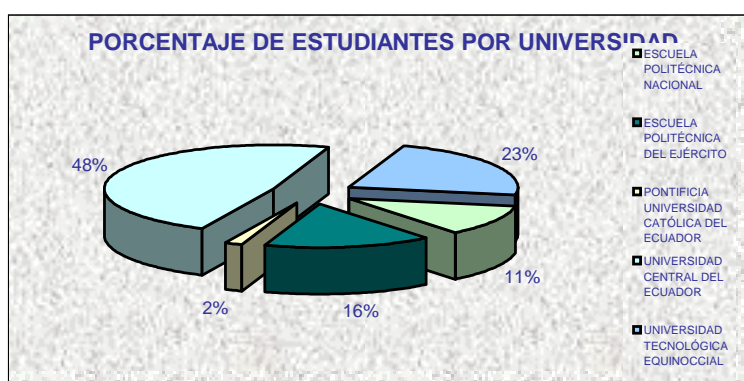
CUADRO No. 43
TOTAL DE MATRICULADOS EN UNIVERSIDADES Y ESCUELAS POLITÉCNICAS
PROVINCIA DE PICHINCHA

UNIVERSIDAD o ESCUELA POLITÉCNICA	PERÍODO LECTIVO	
	2004	PORCENTAJE
ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL	9.410	11,34
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO	13.396	16,15
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR	1.374	1,66
UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR	40.000	48,22
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL	18.767	22,63
TOTAL	82.947	100

Fuente: CONESUP

Elaborado por: El autor

GRÁFICO No. 37



Fuente: CONESUP

Elaborado por: El autor

Es decir que para cada una de las universidades del presente caso de estudio y según los porcentajes que se señalan anteriormente, se obtendrían los siguientes valores de potenciales clientes en cada una de ellas, a quienes se podrán ofrecer los artículos promocionales símbolo.

CUADRO No. 44
POTENCIALES CLIENTES

UNIVERSIDAD	PROYECCIÓN CON 53.903 POTENCIALES CLIENTES	
	PORCENTAJE	CLIENTES
EPN	11,34	6113
ESPE	16,15	8705
PUCE	1,66	895
UCE	48,22	25992
UTE	22,63	12198
TOTAL	100	53903

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: El autor

Se puede establecer que en la Escuela Politécnica Nacional se tendrían 6.113 potenciales clientes, en la Escuela Politécnica del Ejército 8.705, en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador 895, en la Universidad Central del Ecuador 25.992 y en la Universidad Tecnológica Equinoccial 12.198, totalizando un mercado objetivo de 53.903.

En el capítulo 5, Propuesta del Plan Operativo, se utilizarán estos valores para el establecimiento del tamaño de la unidad productiva.

4.3 TIPOS DE NEGOCIACIÓN

Existen varios tipos de negociación, pero el más importante es aquel en el que tanto el vendedor como el comprador tienden a ganar, en el caso del proyecto haremos referencia tanto a nuestros proveedores como a nuestros clientes, entendiéndose como clientes a las autoridades universitarias, las asociaciones estudiantiles y los clientes finales.

4.3.1 NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES

En el caso de los proveedores, se procurará establecer un tipo de negociación directa, es decir, sin intermediarios.

Para mantener una relación adecuada con los proveedores, se realizarán contratos en los que se establezcan claramente los precios, plazos y formas de pago, las mismas que deberán ser cumplidas puntualmente.

Con los proveedores que de una mejor manera nos hayan cumplido y con quienes no se hayan detectado problemas se establecerán alianzas estratégicas, que permitan mayores beneficios para las dos partes.

4.3.2 NEGOCIACIÓN CON LAS AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Las autoridades universitarias se convertirán en nuestros clientes desde el punto de vista de que son a quienes debemos solicitar autorización para ingresar en el mercado de los estudiantes y a quienes deberemos vender la idea de comercializar los artículos promocionales símbolo en sus universidades.

Las autoridades universitarias no han visto en esta alternativa una oportunidad de negocio para aumentar sus ingresos y sobre todo una oportunidad de que algo así les sirva como parte de sus planes de marketing como estrategia de fidelización y posicionamiento para las futuras generaciones.

A las autoridades universitarias les ofreceremos el producto desde el punto de vista de identidad para los estudiantes, debido a que con el consumo de nuestros productos se iniciaría una cultura de identificación y de identidad, que hará más fuertes los lazos que unen a cada estudiante con su universidad.

Así mismo se les venderá la idea como artículos publicitarios que permitirán sin ningún costo para la universidad el promocionarla a través del uso de los artículos promocionales símbolo en cada uno de sus estudiantes.

4.3.3 NEGOCIACIÓN CON LAS ASOCIACIONES ESTUDIANTILES

Las asociaciones estudiantiles de cada universidad y dentro de estas de cada facultad, son las autoridades a nivel de estudiantes, son quienes tienen cierto poder de convocatoria para con los demás estudiantes, es por esta razón que las tomaremos como socios estratégicos para la difusión y venta de nuestros productos.

Las asociaciones estudiantiles presentan limitaciones de presupuesto y de tiempo para emprender en algún tipo de proyecto que les permita obtener fondos adicionales para su gestión, por lo que se les ofrecerá un beneficio económico por la venta de cada artículo dentro de los predios de su universidad, este beneficio constituirá un porcentaje del precio de venta, el mismo que se llegará a pactar en el momento de la negociación, pero que no podrá exceder del 15 % del precio de venta de cada artículo.

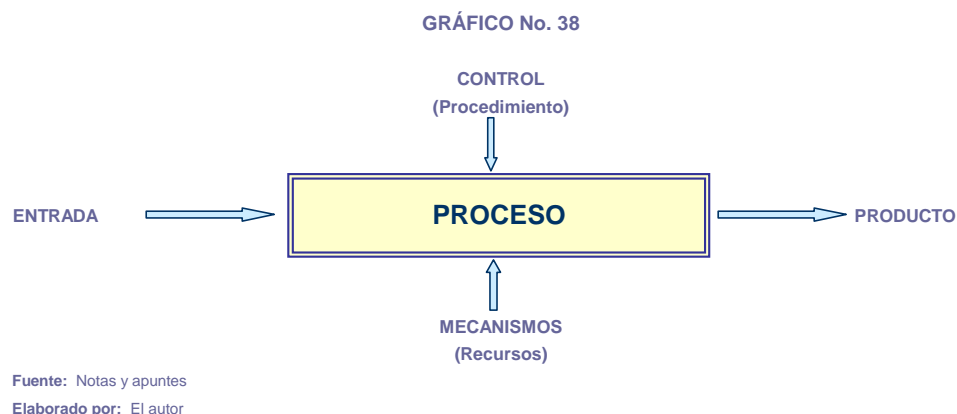
Así mismo, se podrá ofrecer auspicios para eventos que realicen las asociaciones estudiantiles.

A cambio de estos beneficios, las asociaciones estudiantiles nos permitirán colocar exhibidores y vitrinas de los artículos promocionales símbolo que ofreceremos, en sus locales o en los locales que tengan a su cargo.

4.4 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

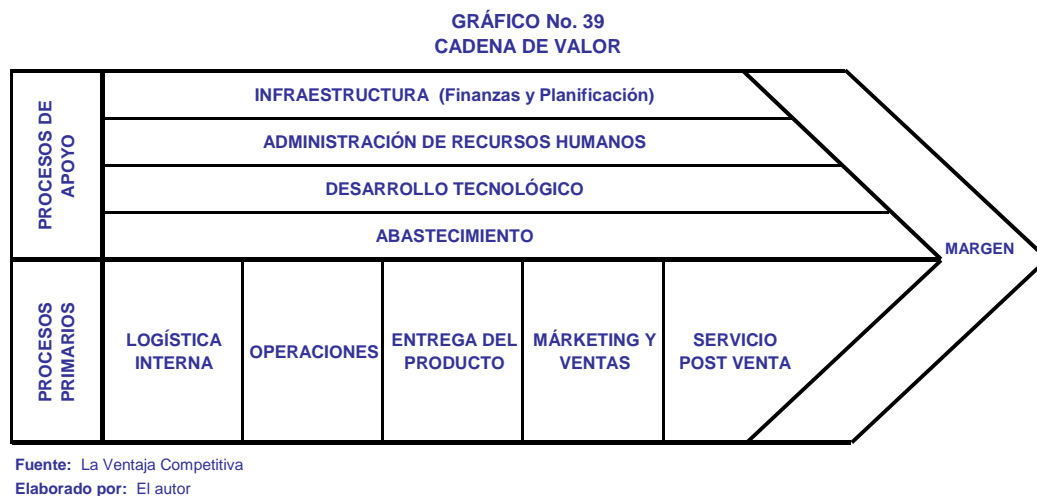
4.4.1 PROCESO

Es una actividad o grupo de actividades que emplean un insumo organizacional (entrada), le agregan valor a este (generan una transformación) y suministran un producto (resultado) para un cliente interno o externo.



En el capítulo 3 Planificación Estratégica, se estableció la cadena de valor y los procesos que se realizarán en el proyecto, a continuación se realizará un análisis más profundo para describir cada uno de ellos.

4.4.2 CADENA DE VALOR



4.4.3 PROCESOS DE APOYO Y PRIMARIOS

Los procesos de apoyo son aquellos que respaldan a los primarios, dentro de estos se encuentran los procesos de gestión que para el caso del proyecto son los de infraestructura y coordinan las actividades de los procesos de apoyo y los primarios.

Los procesos primarios son los que entran en contacto físico con lo que se entregará al cliente final.

En el capítulo 3 se describieron brevemente cada uno de los procesos tanto de apoyo como primarios, a continuación se elaborará el mapa de procesos del proyecto.

4.4.3.1 PROCESOS DE APOYO Y DE GESTIÓN

Como se puede observar en el siguiente cuadro y de acuerdo con lo señalado en el capítulo 3, en un inicio el proyecto contará con 5 personas para su funcionamiento, el gerente general, un jefe de ventas, un bodeguero, una secretaria y un chofer. Es por esta razón que el Gerente General se encargará de llevar a cabo prácticamente todos los procesos de apoyo y de gestión.

CUADRO No. 45
PROCESOS DE APOYO Y DE GESTIÓN

PROCESO	SUBPROCESO	ACTIVIDADES				RESPONSABLE
PLANIFICAR	Planificación Estratégica	Diseñar un modelo de planificación estratégica	Difundir el modelo	Implantar el modelo	Controlar y verificar el cumplimiento de los objetivos planteados	Gerente General
ADMINISTRAR LAS FINANZAS	Administrar el manejo contable	Coordinar y controlar los movimientos contables	Controlar los cobros y pagos a clientes y proveedores			Gerente General
	Administrar los inventarios	Controlar que se mantengan inventarios adecuados	Supervisar los ingresos y egresos	Corodinar los despachos de inventarios		Gerente General
ADMINISTRAR EL TALENTO HUMANO	Seleccionar el recurso humano	Realizar entrevistas	Analizar la información de los postulantes	Verificar la información		Gerente General
	Definir funciones	Elaborar un manual de funciones para los empleados	Difundir el manual	Controlar el cumplimiento de funciones		Gerente General
	Desarrollar el talento humano	Establecer posibles deficiencias	Capacitar al personal	Fortalecer habilidades		Gerente General
DESARROLLO TECNOLÓGICO	Gestionar la información	Establecer necesidades de información	Coordinar la adquisición del software necesario	Implantar los programas	Controlar el correcto funcionamiento	Gerente General
ABASTECIMIENTO	Abastecer a todos los procesos	Conocer las necesidades	Coordinar las adquisiciones necesarias	Distribuir de acuerdo con necesidades		Gerente General

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: El autor

4.4.3.2 PROCESOS PRIMARIOS

Los procesos primarios del proyecto son los de logística interna, operaciones, entrega del producto, marketing y ventas y de servicio post venta, los mismos que se describen a continuación.

CUADRO No. 46
PROCESOS PRIMARIOS

PROCESO	SUBPROCESO	ACTIVIDADES				RESPONSABLE
LOGÍSTICA INTERNA (GESTIONAR INSUMOS)	Establecer necesidades	Investigar posibles proveedores	Seleccionar proveedores			Jefe de Ventas
	Recibir propuestas	Analizar propuestas	Seleccionar la mejor alternativa	Contactar al seleccionado		Jefe de Ventas
	Negociar con proveedor seleccionado	Establecer cita con proveedor	Definir características de los productos	Establecer precios, plazos de pago y entrega	Suscribir contrato	Gerente General y Jefe de Ventas
OPERACIONES	Recibir los productos	Ingresar los productos a la bodega	Registrar los ingresos	Codificar los productos		Jefe de Ventas y Bodeguero
	Elaborar paquetes promocionales	Analizar oportunidades de venta en las universidades	Determinar posibles beneficios	Establecer precios promocionales	Elaborar estadísticas de ventas	Gerente General y Jefe de Ventas
	Realizar contactos con clientes	Ofrecer promociones	Negociar con clientes	Definir fechas de entrega		Jefe de Ventas y Secretaria
	Coordinar operaciones	Coordinar entregas	Preparar el despacho	Elaborar documentos de egreso de bodega		Jefe de Ventas y Bodeguero
	Realizar facturación y pago a clientes y proveedores	Recibir y emitir facturas	Analizar y verificar la documentación	Validar los cobros y pagos	Archivar documentos para registro contable	Jefe de Ventas, Secretaria, Contador
ENTREGAR PRODUCTOS	Verificar que se haya realizado la coordinación de operaciones	Empacar el despacho acordado	Verificar la documentación	Preparar embarque		Jefe de Ventas y Bodeguero
	Entregar los productos	Coordinar fecha y hora de entrega	Despachar el vehículo	Entregar los productos	Legalizar la entrega	Jefe de Ventas, Secretaria, Bodeguero y Chofer
MÁRKETING Y VENTAS	Desarrollar políticas y objetivos de ventas	Análizar estadísticas de ventas	Establecer el cumplimiento de los objetivos planteados	Realizar ajustes de ser necesario	Establecer nuevos objetivos y estrategias de ventas	Gerente General y Jefe de Ventas
	Coordinar fechas de entrega y formas de pago	Coordinar con operaciones	Elaborar cronogramas de entregas	Elaborar cronogramas de cobros y de pagos		Jefe de Ventas
	Conocer necesidades del mercado	Investigar cambios en los gustos de los clientes	Proponer cambios e innovaciones	Mantener estadísticas	Elaborar informes permanentes	Jefe de Ventas
	Conocer a la competencia	Investigar a los competidores	Conocer sobre sus planes y actividades	Prevenir a la Gerencia sobre la competencia	Prevenir posibles ataques	Jefe de Ventas
SERVICIO POST VENTA	Verificar la satisfacción de los clientes	Controlar el cumplimiento de las entregas	Visitar los lugares de venta	Realizar encuestas	Mantener estadísticas	Jefe de Ventas
	Solucionar problemas	Coordinar con operaciones y entrega de productos	Intervenir en caso de problemas	Solucionar problemas		Gerente General y Jefe de Ventas

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: El autor

4.5 RED DE COMERCIALIZACIÓN

La red de comercialización del proyecto, en un inicio se la desarrollará en las universidades, debido a que de acuerdo con la negociación a la que se llegue con las autoridades universitarias y las asociaciones estudiantiles, serán estas las destinen los locales en los que se podrán exhibir los artículos promocionales símbolo.

Para un futuro, de acuerdo con el desarrollo del proyecto se podrá establecer si la comercialización de los productos se la realizará en locales comerciales fuera de las universidades.

CAPÍTULO V

PLAN OPERATIVO

5.1 PROPUESTA DEL PLAN OPERATIVO

En el capítulo 4, se establecieron los valores de los potenciales clientes para el proyecto, siendo estos: 6.113 en la Escuela Politécnica Nacional, en la Escuela

Politécnica del Ejército 8.705, en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador 895, en la Universidad Central del Ecuador 25.992 y en la Universidad Tecnológica Equinoccial 12.198, totalizando 53.903.

De acuerdo con los resultados obtenidos en las respuestas de la pregunta No. 6 de la encuesta, los artículos promocionales símbolo que mayor aceptación obtuvieron y que estarían dispuestos a adquirir los potenciales clientes son:

- Camisetas, con un 73 %
- Gorras, con un 66 %
- Buzos, con un 37 %
- Stickers, con un 22 %
- Relojes, con un 22 %
- Llaveros, con un 21 %
- Camisas, con un 18 %
- Chompas, con un 17 %

Teniendo en cuenta estos datos, se puede decir que estos ocho artículos promocionales símbolo son los que serían seleccionados y en un inicio se enfocaría el proyecto, en el mismo grado de importancia.

Se puede observar que la línea definida a la que se dedicará el proyecto serán básicamente las prendas de vestir y siendo más específicos, solamente a las camisetas clásicas, camisetas polo y las gorras, que son los artículos que mayor porcentaje de aceptación tuvieron.

Sin embargo, se dejan descritas las características de los demás artículos promocionales símbolo que tuvieron una buena aceptación para ser tomados en cuenta en un futuro para su comercialización.

CAMISETAS

Se comercializaría dos tipos de camisetas, unas sencillas o clásicas y otras de modelo polo.

Las camisetas sencillas serán las de modelo T Shirt que son las clásicas, 100 % algodón, en colores y diseños de moda, con un logotipo frontal grande, el logotipo sería las siglas de cada universidad, es decir, EPN o POLI (Escuela Politécnica Nacional), ESPE (Escuela Politécnica del Ejército), PUCE (Pontificia Universidad Católica del Ecuador), UCE o CENTRAL (Universidad Central del Ecuador) y UTE (Universidad Tecnológica Equinoccial).

El otro modelo serían el conocido como polo, es decir camisetas con cuello, en colores y diseños de moda, las mismas que tendrían el escudo o las siglas bordadas en la parte superior izquierda del frente de la camiseta.

De ser posible se establecerían colores definidos para cada universidad, por ejemplo, se propondría que para la Escuela Politécnica Nacional se le asigne el color rojo, para la Escuela Politécnica del Ejército, el color verde, para la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, el color naranja, para la Universidad Central del Ecuador, el color azul y para la Universidad Tecnológica Equinoccial, el color amarillo, con toda la variedad de tonalidades que se pueda obtener, estos colores podrían ser combinados y para todas las universidades se podría utilizar el blanco como color estándar.

GORRAS

En cuanto se refiere a las gorras, éstas deberán ser de buena calidad y contarán con el escudo o las siglas de cada universidad bordados en la parte frontal de la misma y se podrá ofrecer la alternativa de bordar las siglas del dueño en la parte posterior de la gorra.

De instaurarse el concepto de los colores preestablecidos para cada universidad, las gorras seguirían el mismo concepto que las camisetas.

BUZOS

Los buzos serían de dos modelos, unos abiertos y otros cerrados.

Los del modelo abierto serán de manga larga, con cierre largo, contarán con capucha y los diseños serán actuales y de moda, en la parte superior izquierda del frente tendrán bordado el escudo o las siglas de cada universidad.

Los de modelo cerrado, serán de cuello cerrado, manga larga, tipo pullover, los diseños serán actuales y de moda, en la parte central del frente contarán con el escudo y las siglas de cada universidad bordados.

En cuanto a los colores, de manera estándar serán plomos, pero de instaurarse el concepto de colores para cada universidad, se seguirán los que a cada una le corresponda.

STICKERS Y RELOJES

Este tipo de artículos serían tomados en cuenta como un relleno o complemento de los anteriores, ya que por lo que se puede evidenciar, en un inicio sería más conveniente dedicarse a la línea de ropa, sin embargo, se los podría tener como una alternativa y podría introducirse éstos pero en poca cantidad, siendo esta la causa por la que no se describirá más en detalle estos artículos.

CAMISAS

Las camisetas serán del tipo casual - deportivo, de preferencia de algodón, se las diseñaría de dos tipos: manga larga y manga corta.

Ambas tendrán diseños actuales y de moda, en la parte superior izquierda de la parte frontal, contarán con el escudo o las siglas de cada una de las universidades.

El color estándar será el blanco y el negro, pero de instaurarse el concepto de colores para cada una de las universidades se aplicará el mismo.

CHOMPAS

En cuanto a las chompas, éstas serán de un solo tipo, la pechera y la espalda serán de paño y las mangas de cuero, el cuello y los puños de lana, en la parte superior izquierda del frente tendrá bordado el escudo de cada universidad.

En este tipo de artículo si se deberá tomar en cuenta el concepto de colores, ya que será muy importante en la diferenciación de cada universidad.

Como las camisetas obtuvieron un 73 % de aceptación y las gorras un 66 % de aceptación, a fin de obtener resultados más confiables y determinar la cantidad de artículos promocionales símbolo que se deberán comercializar en cada universidad se ponderarán los porcentajes, para esto sumamos los porcentajes que obtuvieron las camisetas y las gorras y por medio de una regla de tres, convertimos estos resultados para un porcentaje de 100 %.

De este modo obtenemos los siguientes resultados:

**CUADRO No. 47
PONDERACIÓN**

	CAMISETAS		73%
	GORRAS		66%
	TOTAL		139%
139	100	139	100
73	x	66	x
$X =$	$\frac{73 \times 100}{139}$	$X =$	$\frac{66 \times 100}{139}$
X =	52,52	X =	47,48

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: El autor

Una vez realizado el cálculo, se puede observar que para las camisetas corresponderá un 52.52 % y para las gorras un 47.48 %.

Las camisetas a su vez tienen dos modelos, uno el clásico y el otro el modelo polo, de cada modelo se comercializarán un 50 %, obteniéndose un 26.26 % de cada modelo.

A continuación se determina la cantidad de camisetas y de gorras que se comercializarán en cada una de las universidades seleccionadas para el proyecto, de acuerdo con el criterio de aceptación establecido.

**CUADRO No. 48
CANTIDAD DE ARTÍCULOS A COMERCIALIZAR**

UNIVERSIDAD	POTENCIALES CLIENTES	52.52 % CAMISETAS	47.48 % GORRAS
EPN	6.113	3.211	2.902
ESPE	8.705	4.572	4.133
PUCE	895	470	425
UCE	25.992	13.651	12.341
UTE	12.198	6.406	5.792

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: El autor

Para acceder a un dato más exacto de la cantidad de artículos promocionales símbolo que se van a comercializar, vamos a tomar en cuenta los valores que se

obtuvieron en la pregunta 6 de la encuesta, en la que una cantidad de estudiantes y ex estudiantes de cada universidad señalaron que si desean adquirir camisetas y gorras.

CUADRO No. 49
PORCENTAJE DE INTERESADOS

UNIVERSIDAD	INTERÉS DE ADQUIRIR CAMISETAS	INTERÉS DE ADQUIRIR GORRAS	% DE INTERÉS EN CAMISETAS	% DE INTERÉS EN GORRAS
EPN	15	14	71	67
ESPE	18	17	86	81
PUCE	16	15	76	71
UCE	14	11	67	52
UTE	10	9	48	43

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: El autor

Así tendremos que para el caso de la Escuela Politécnica Nacional, por ejemplo, 15 de los 21 encuestados dicen que les interesaría adquirir camisetas, entonces los 15 interesados corresponden a un 71 % de la cantidad de artículos que se van a comercializar en esa universidad, para el caso de las gorras, 14 de los encuestados estarían interesados, entonces éstos corresponden a un 67 %.

Con los datos establecidos, a continuación se describirá la cantidad de artículos promocionales símbolo que se deberán comercializar.

CUADRO No. 50
CANTIDAD REAL DE CAMISETAS Y GORRAS A COMERCIALIZAR

UNIVERSIDAD	52.52% CAMISETAS	% DE INTERÉS EN CAMISETAS	CANTIDAD REAL A COMERCIALIZAR	47.48% GORRAS	% DE INTERÉS EN GORRAS	CANTIDAD REAL A COMERCIALIZAR
EPN	3.211	71	2.294	2.902	67	1.935
ESPE	4.572	86	3.919	4.133	81	3.346
PUCE	470	76	358	425	71	304
UCE	13.651	67	9.101	12.341	52	6.464
UTE	6.406	48	3.051	5.792	43	2.482
TOTAL			18.722			14.531

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: El autor

Del análisis y cálculos realizados se puede establecer que la cantidad real de camisetas a comercializar será: 2.294 para la Escuela Politécnica Nacional, 3.919 para la Escuela Politécnica del Ejército, 358 para la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 9.101 para la Universidad Central del Ecuador y 3.051 para la Universidad Tecnológica Equinoccial, totalizando 18.722 camisetas.

Del total de camisetas que se van a comercializar para cada modelo se establecerá el 50 %, es decir, en el caso de la Escuela Politécnica Nacional, por ejemplo, se comercializarán 1.147 del modelo polo y 1.147 del modelo clásica.

CUADRO No. 51
CANTIDAD DE ARTÍCULOS A COMERCIALIZAR

UNIVERSIDAD	CAMISETAS	CAMISETAS		GORRAS
		CAMISETAS CLÁSICAS	CAMISETAS POLO	
EPN	2.294	1.147	1.147	1.935
ESPE	3.919	1.960	1.960	3.346
PUCE	358	179	179	304
UCE	9.101	4.551	4.551	6.464
UTE	3.051	1.526	1.526	2.482

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: El autor

En el caso de las gorras, la cantidad real a comercializar será: 1.935 para la Escuela Politécnica Nacional, 3.346 para la Escuela Politécnica del Ejército, 304 para la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 6.464 para la Universidad Central del Ecuador y 2.482 para la Universidad Tecnológica Equinoccial, totalizando 14.531 gorras.

5.2 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD FINANCIERA

Un requisito indispensable para determinar la rentabilidad del proyecto, consiste en registrar todos los gastos y los ingresos que surgen en relación con la inversión planteada.

5.2.1 INGRESOS DEL PROYECTO

Los ingresos del proyecto se obtienen a partir de las ventas proyectadas de la comercialización de artículos promocionales símbolo en las universidades con sede en Quito.

Para el primer año de vigencia del proyecto se considera la comercialización de la totalidad de la capacidad de comercialización que se ha obtenido para cada universidad, al mismo se ha estimado un incremento de al menos un 5 % anual en las ventas.

Para realizar el análisis de ingresos del proyecto, en primer lugar se deberá establecer el precio al que se comercializarán los artículos promocionales símbolo.

5.2.1.1 ESTABLECIMIENTO DEL PRECIO

Para establecer el precio de los artículos promocionales símbolo para las universidades se aplicará el método de costo más el margen, el que consiste en añadir un margen de beneficio al costo total unitario del producto (costos fijos unitarios más costos variables unitarios), dividido para el número de unidades a comercializar.

En la aplicación de este método primero se debe conocer los costos fijos, los costos variables, la cantidad de artículos que se van a comercializar y el margen de beneficio que se piensa obtener.

A continuación se realizará el cálculo de cada uno de los componentes antes señalados.

Los costos de inversión del proyecto son de una sola vez, pero en la ejecución del proyecto se generan gastos sistemáticos anuales que son el principal sustraendo de los ingresos para calcular los beneficios o utilidades, algunos de ellos son laborales (retribución del trabajo de las personas), otros son materiales, se distinguen los de consumo y los de desgaste.

5.2.1.1.1 COSTOS FIJOS

Dentro de los costos fijos del proyecto, se pueden señalar los sueldos del personal que prestará sus servicios, el arriendo del local, los seguros y las depreciaciones de los activos fijos y el vehículo, que formarán parte de la inversión inicial del proyecto, como principales.

El cálculo se lo realizará de una forma anual y para cada año siguiente, se considerará un incremento del mismo en un 10 %, dentro del cual se consideran básicamente el incremento de los sueldos del personal y cánones de arriendo y la renovación del contrato de seguros, en el que se incluirá la mercadería, los activos fijos y el vehículo.

Debido a que entre los costos fijos del proyecto están las depreciaciones, primero se realizará el cálculo de las mismas.

Cabe señalar que el mobiliario, los equipos de oficina y el vehículo formarán parte de la inversión inicial del proyecto.

El mobiliario estará conformado por escritorios y sillas para el gerente, la secretaria, el bodeguero y el vendedor, un archivador, perchas e implementos para la bodega, así como las vitrinas que se instalarán en cada una de las universidades.

Los equipos de oficina los conformarán computadores personales para el gerente, la secretaria, el bodeguero y el vendedor, una impresora y teléfonos para cada uno.

El vehículo con que se cuente para el proyecto será una camioneta.

CUADRO No. 52

DEPRECIACIONES				VALOR ANUAL	VALOR MENSUAL
CONCEPTO	VALOR INICIAL	VIDA ÚTIL	% DEP ANUAL		
Mobiliario	10.000	10 años	0,1	1.000	83
Equipo de Oficina	2.500	10 años	0,1	250	21
Vehículo	12.000	5 años	0,2	2.400	200
TOTAL				3.650	304

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: El autor

En el siguiente cuadro se calcula la proyección de la depreciación de los activos fijos, utilizando el método de línea recta, considerando las tasas de depreciación establecidas según las características de cada activo.

CUADRO No. 53
DEPRECIACIONES

CONCEPTO	VALOR INICIAL	VIDA ÚTIL	% DEP ANUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	SALDO EN LIBROS
				2007	2008	2009	2010	2011	5 to. AÑO
Mobiliario	10.000	10 años	0,1	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	5.000
Equipo de Oficina	2.500	10 años	0,1	250	250	250	250	250	1.250
Vehículo	12.000	5 años	0,2	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	12.000
TOTAL	24.500			3.650	3.650	3.650	3.650	3.650	18.250

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: El autor

Una vez calculados estos valores, se puede describir los costos fijos anuales del proyecto.

CUADRO No. 54
COSTOS FIJOS

CONCEPTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
SUELDOS	1.750	21.000
Gerente 500		
Secretaria 250		
Contador 350		
Bodeguero 200		
Vendedor 250		
Chofer 200		
SEGUROS	200	2.400
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	1.000	12.000
ARRIENDO	800	9.600
DEPRECIACIÓN	304	3.650
TOTAL	4.054	48.650

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: El autor

A continuación se detalla una proyección de los costos fijos del proyecto a 5 años.

CUADRO No. 55
COSTOS FIJOS

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SUELDOS	21.000	23.100	25.410	27.951	30.746
SEGUROS	2.400	2.640	2.904	3.194	3.514
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	12.000	13.200	14.520	15.972	17.569
ARRIENDO	9.600	10.560	11.616	12.778	14.055
DEPRECIACIÓN	3.650	4.015	4.417	4.858	5.344
TOTAL	48.650	53.515	58.867	64.753	71.228

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: El autor

5.2.1.1.2 COSTOS VARIABLES

Dentro de los costos variables del proyecto, podemos indicar que en este rubro se concentran los servicios básicos, la publicidad que se realizará, el mantenimiento de los equipos y vehículo, entre otros.

El cálculo se lo realizará de una forma anual y para cada año siguiente, se considerará un incremento del mismo en un 10 %, dentro del cual se consideran básicamente el incremento de los servicios básicos, los mantenimientos, tanto preventivos como correctivos, los servicios de publicidad que se contraten.

CUADRO No. 56
COSTOS VARIABLES

CONCEPTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
SERVICIOS BÁSICOS	900	10.800
Luz	300	
Agua	100	
Teléfono	500	
SUMINISTROS DE OFICINA	20	240
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	100	1.200
COMBUSTIBLE	100	1.200
MANTENIMIENTO DE VEHÍCULO	50	600
TOTAL	1.170	14.040

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: El autor

A continuación se detalla una proyección de los costos variables del proyecto a 5 años.

CUADRO No. 57
COSTOS VARIABLES

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SERVICIOS BÁSICOS	10.800	11.880	13.068	14.375	15.812
SUMINISTROS DE OFICINA	240	264	290	319	351
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	1.200	1.320	1.452	1.597	1.757
COMBUSTIBLE	1.200	1.320	1.452	1.597	1.757
MANTENIMIENTO DE VEHÍCULO	600	660	726	799	878
TOTAL	14.040	15.444	16.988	18.687	20.556

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: El autor

5.2.1.1.3 PRECIO DE VENTA DE LOS ARTÍCULOS

Una vez conocidos los costos fijos y costos variables, la cantidad de artículos a comercializar, los costos de venta y el margen de utilidad que se quiere, se aplicará el método de costo más el margen, el que consiste en añadir un margen de beneficio al costo total unitario del producto (costos fijos unitarios más costos variables unitarios), dividido para el número de unidades a comercializar.

$$\text{COSTO TOTAL UNITARIO} = \text{COSTO FIJO UNITARIO} + \text{COSTO VARIABLE UNITARIO}$$

$$\text{COSTO TOTAL UNITARIO} = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\text{UNIDADES A COMERCIALIZAR}} + \frac{\text{COSTOS VARIABLES}}{\text{UNIDADES A COMERCIALIZAR}}$$

$$\text{PRECIO DE VENTA} = \text{COSTO TOTAL UNITARIO} + (\text{COSTO TOTAL UNITARIO} \times \text{MARGEN DE UTILIDAD})$$

CUADRO No. 58
PRECIO

CONCEPTO	ANUAL	
COSTOS FIJOS		48.650
COSTOS VARIABLES		14.040
UNIDADES A COMERCIALIZAR		33.257
Camisetas clásicas	9.363	
Camisetas polo	9.363	
Gorras	14.531	
MARGEN DE UTILIDAD		35%

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: El autor

Para aplicar la fórmula para el cálculo del costo total unitario antes descrita, se debe calcular primero los costos fijos y variables unitarios.

Para la selección de los proveedores, se recibieron dos ofertas, una de ZAHAMÉ BLUES y otra de REVIN, quienes son productores y distribuidores de algunos de los artículos promocionales símbolo que se proponen y específicamente de camisetas y gorras que son los artículos seleccionados para este proyecto. A continuación se detalla las cotizaciones recibidas.

CUADRO No. 59
COTIZACIONES DE ARTÍCULOS PROMOCIONALES SÍMBOLO

ARTÍCULOS	SAHAME			REVIN		
	COSTO SIN ESTAMPADO O BORDADO	COSTO CON ESTAMPADO O BORDADO	CARACTERÍSTICA	COSTO SIN ESTAMPADO O BORDADO	COSTO CON ESTAMPADO O BORDADO	CARACTERÍSTICA
Camisetas clásicas	2,75	3,50	100 % Algodón		2,90	Polialgodón
Camisetas Polo	3,75	4,50	100 % Algodón		5,25	Polialgodón
Gorras	2,50	3,00	100 % Algodón		2,65	Polialgodón
Buzos	8,00	9,00				
Camisas manga larga						
Camisas manga corta						
Chompas	13,00	15,00	100 % Algodón			
Jarros					1,75	
Esferos 2 minas					0,45	
Llaveros					1,25	
Stickers					0,48	

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: El autor

En este caso, por costos y debido a que cumple con las especificaciones solicitadas se ha seleccionado como proveedor a ZAHAMÉ BLUES.

Por tratarse de dos artículos diferentes los que se van a comercializar (camisetas y gorras), es necesario aplicar el cálculo para una mezcla de productos, a fin de asignar un costo fijo y variable adecuado a cada uno de los artículos.

Para esto, tomamos en cuenta el costo de ventas de cada uno de los artículos, según las cotizaciones presentadas por el proveedor seleccionado, sumamos el valor correspondiente a las camisetas clásicas, camisetas polo y para las gorras, lo totalizamos y establecemos un 100 %, con este dato, a través de una regla de tres se calculan los porcentajes del costo de venta que le corresponderán a cada artículo.

CUADRO No. 60
MEZCLA DE PRODUCTOS PARA COSTOS

ARTÍCULO	COSTO DE ADQUISICIÓN	% PARA COSTO FIJO Y VARIABLE
Camisetas clásicas	3,50	32%
Camisetas polo	4,50	41%
Gorras	3,00	27%
TOTAL	11,00	100%

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: El autor

Conocidos estos porcentajes, los mismos se los aplica al valor correspondiente a costos fijos totales y costos variables totales, con la finalidad de establecer un costo fijo y un costo variable total para cada artículo.

CUADRO No. 61
PORCENTAJE DE COSTOS FIJOS Y COSTOS VARIABLES POR ARTÍCULO

ARTÍCULO	COSTOS FIJOS TOTALES	% COSTOS FIJOS	COSTOS FIJOS POR ARTÍCULO	COSTOS VARIABLES TOTALES	% COSTOS VARIABLES	COSTOS VARIABLES POR ARTÍCULO
Camisetas Clásicas	48.650	32%	15.480	14.040	32%	4.467
Camisetas Polo	48.650	41%	19.902	14.040	41%	5.744
Gorras	48.650	27%	13.268	14.040	27%	3.829

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: El autor

Establecidos los costos fijos y costos variables totales para cada artículo calculamos el costo fijo unitario y el costo variable unitario de las camisetas y las gorras.

CUADRO No. 62
COSTOS FIJOS UNITARIOS Y COSTOS VARIABLES UNITARIOS

ARTÍCULO	COSTOS FIJOS POR ARTÍCULO	UNIDADES A COMERCIALIZAR	COSTO FIJO UNITARIO	COSTOS VARIABLES POR ARTÍCULO	UNIDADES A COMERCIALIZAR	COSTO VARIABLE UNITARIO
Camisetas Clásicas	15.480	9.363	1,65	4.467	9.363	0,48
Camisetas Polo	19.902	9.363	2,13	5.744	9.363	0,61
Gorras	13.268	14.531	0,91	3.829	14.531	0,26

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: El autor

Una vez calculados los costos fijos unitarios y los costos variables unitarios, procedemos a calcular el costo unitario total, que resulta de sumar el costo fijo unitario más el costo variable unitario, más el costo de adquisición unitario de cada camiseta y de cada gorra.

CUADRO No. 63
COSTO UNITARIO TOTAL

ARTÍCULO	COSTO FIJO UNITARIO	COSTO VARIABLE UNITARIO	COSTO DE ADQUISICIÓN UNITARIO	COSTO UNITARIO TOTAL
Camisetas Clásicas	1,65	0,48	3,50	5,63
Camisetas Polo	2,13	0,61	4,50	7,24
Gorras	0,91	0,26	3,00	4,18

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: El autor

Finalmente y conocidos todos los componentes procedemos al cálculo del precio de venta de los artículos promocionales símbolo.

CUADRO No. 64

PRECIO DE VENTA = COSTO UNITARIO TOTAL + (COSTO UNITARIO TOTAL x MARGEN DE UTILIDAD)

PRECIO DE VENTA CAMISETAS CLÁSICAS = $5,63 + (5,63 \times 0,35)$

PRECIO DE VENTA CAMISETAS CLÁSICAS = $5,63 + 1,97$

PRECIO DE VENTA CAMISETAS CLÁSICAS = 7,60

PRECIO DE VENTA CAMISETAS POLO = $7,24 + (7,24 \times 0,35)$

PRECIO DE VENTA CAMISETAS POLO = $7,24 + 2,53$

PRECIO DE VENTA CAMISETAS POLO = 9,77

PRECIO DE VENTA GORRAS = $4,18 + (4,18 \times 0,35)$

PRECIO DE VENTA GORRAS = $4,18 + 1,46$

PRECIO DE VENTA GORRAS = 5,64

CUADRO No. 65

PRECIO DE VENTA UNITARIO

CONCEPTO	PRECIO DE VENTA
Camisetas clásicas	7,60
Camisetas polo	9,77
Gorras	5,64

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: El autor

5.2.2 ANÁLISIS FINANCIERO

5.2.2.1 ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL

El proyecto contará con una inversión inicial para su funcionamiento, ésta estará compuesta de la siguiente manera:

Caja USD 2.000, bancos USD 3.000, bienes muebles USD 10.000, equipos de oficina USD 2.500, vehículos USD 12.000 e inventario USD 12.484. De estos como aporte propio tendremos el 100 % de caja, bancos, el 50 % de bienes muebles, el 100 % de equipo de oficina y el 70 % del vehículo, mientras que el 50 % de los bienes muebles y el 30 % del vehículo será financiado, así como el 100 % del inventario.

Para el proyecto, el inventario, es la doceava parte del costo de ventas totales anuales, es decir, la porción equivalente a la adquisición de artículos promocionales símbolo de un mes.

CUADRO No. 66
EMPRESA COMERCIAL
Estado de Situación Inicial

Al 1 de enero del 2007

ACTIVO	VALOR
Caja	2.000,00
Bancos	3.000,00
Bienes muebles	10.000,00
Equipo de oficina	2.500,00
Vehículos	12.000,00
Inventario *	15.098,92
Total Activo	44.598,92
PASIVO	
Cuentas por pagar	15.098,92
Documentos por pagar	8.600,00
Total Pasivo	23.698,92
CAPITAL	20.900,00

* Dato obtenido de dividir el costo de ventas total para 12

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: El autor

5.2.2.2 INGRESOS POR VENTAS ANUALES

Las ventas anuales proyectadas por unidades corresponden a la cantidad de camisetas clásicas, camisetas polo y gorras que se comercializarán durante el primer año, para el caso del proyecto, se estima un incremento anual del 5 % con relación al año anterior.

CUADRO No. 67
VENTAS ANUALES PROYECTADAS POR UNIDADES

ARTÍCULO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011
Camiseta Clásica	9.363	9.831	10.323	10.839	11.381
Camiseta Polo	9.363	9.831	10.323	10.839	11.381
Gorras	14.531	15.258	16.020	16.821	17.663
TOTAL	33.257	34.920	36.666	38.499	40.424

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: El autor

En el cuadro anterior se ha estimado la cantidad de artículos que se deberá comercializar en los próximos 5 años.

En el siguiente cuadro, se describen los precios de venta por unidad, los mismos que se mantendrán durante los dos primeros años y a partir del tercer año, se incrementará en un 5 %.

CUADRO No. 68
PRECIOS DE VENTA POR UNIDAD

ARTÍCULO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011
Camiseta Clásica	7,60	7,60	7,98	8,38	8,80
Camiseta Polo	9,77	9,77	10,26	10,77	11,31
Gorras	5,64	5,64	5,92	6,22	6,53
TOTAL	23,01	23,01	24,16	25,37	26,64

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: El autor

5.2.2.3 INGRESOS TOTALES EN DÓLARES

Los ingresos totales por ventas en dólares, son el resultado de multiplicar las ventas anuales proyectadas por el precio de venta por unidad para cada año, de la siguiente manera.

CUADRO No. 69
INGRESOS TOTALES POR VENTAS EN DÓLARES

ARTÍCULO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011
Camiseta Clásica	71.168	74.727	82.386	90.831	100.141
Camiseta Polo	91.502	96.077	105.925	116.783	128.753
Gorras	81.932	86.028	94.846	104.568	115.286
TOTAL	244.602	256.833	283.158	312.182	344.180

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: El autor

5.2.2.4 GASTOS OPERACIONALES

Los costos operativos son los sueldos de la secretaria, el contador, el bodeguero y el chofer.

CUADRO No. 70
GASTOS OPERACIONALES

CONCEPTO		VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
SUELDOS		1.000	12.000
Secretaria	250		
Contador	350		
Bodeguero	200		
Chofer	200		
TOTAL		1.000	12.000

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: El autor

El costo anual de los gastos operativos para el primer año es de USD 12.000,00 y se considera un incremento del 10% al sueldo unificado de cada año, el cual incluye el aporte patronal y fondos de reserva.

CUADRO No. 71
GASTOS OPERACIONALES ANUALES

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	2007	2008	2009	2010	2011
SUELDOS	12.000	13.200	14.520	15.972	17.569

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: El autor

5.2.2.5 GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS

Los honorarios del personal administrativo y de ventas asciende a USD 9.000, los mismos que se establecen en función del nivel requerido para el sector.

Los demás rubros son los seguros, promoción y publicidad, arriendos y depreciación anual de los activos fijos y el vehículo.

La publicidad es un costo fijo debido a que se maneja los presupuestos en dólares y se establece la modalidad de contratos anuales para efectuar estos gastos.

A continuación se detallan los gastos administrativos y de ventas.

CUADRO No. 72
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS

CONCEPTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
SUELDOS	750	9.000
Gerente	500	
Vendedor	250	
SEGUROS	200	2.400
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	1.000	12.000
ARRIENDO	800	9.600
DEPRECIACIÓN	304	3.650
TOTAL	3.054	36.650

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: El autor

CUADRO No. 73
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS ANUALES

CONCEPTO	AÑO 1 2007	AÑO 2 2008	AÑO 3 2009	AÑO 4 2010	AÑO 5 2011
SUELDOS	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
SEGUROS	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
ARRIENDO	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600
DEPRECIACIÓN	3.650	3.650	3.650	3.650	3.650
TOTAL	36.650	36.650	36.650	36.650	36.650

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: El autor

5.2.2.6 COSTO DE ADQUISICIONES

El costo de adquisiciones anuales proyectado es el producto de la cantidad de artículos que se van a comercializar en cada año por el costo de adquisición de cada artículo, para este caso, se mantendrán los criterios aplicados en los ingresos, es decir, se estima un 5 % de incremento anual en la cantidad de artículos y un incremento del 5 % en los costos a partir del tercer año.

CUADRO No. 74
COSTO DE ADQUISICIÓN UNITARIO EN DÓLARES

ARTÍCULO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011
Camiseta Clásica	3,50	3,50	3,68	3,86	4,05
Camiseta Polo	4,50	4,50	4,73	4,96	5,21
Gorras	3,00	3,00	3,15	3,31	3,47
TOTAL	11,00	11,00	11,55	12,13	12,73

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: El autor

CUADRO No. 75
COSTO DE ADQUISICIÓN TOTAL EN DÓLARES

ARTÍCULO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011
Camiseta Clásica	32.771	34.409	37.936	41.824	46.111
Camiseta Polo	42.134	44.240	48.775	53.774	59.286
Gorras	43.593	45.773	50.464	55.637	61.340
TOTAL	118.497	124.422	137.175	151.236	166.737

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: El autor

Al costo de adquisiciones anual le añadimos los valores correspondientes a los costos fijos y costos variables unitarios, con lo que obtenemos el costo de adquisición total por cada artículo, el mismo que viene a actuar como el costo de ventas de una empresa de producción, de igual forma se mantienen los criterios antes mencionados.

CUADRO No. 76
COSTO DE ADQUISICIÓN FINAL (COSTO DE ADQUISICIÓN UNITARIO + COSTO FIJO UNITARIO + COSTO VARIABLE UNITARIO)

ARTÍCULO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011
Camiseta Clásica	5,63	5,63	5,91	6,21	6,52
Camiseta Polo	7,24	7,24	7,60	7,98	8,38
Gorras	4,18	4,18	4,39	4,60	4,83
TOTAL	17,05	17,05	17,90	18,79	19,73

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: El autor

CUADRO No. 77
COSTO DE ADQUISICIÓN FINAL TOTAL (COSTO DE ADQUISICIÓN UNITARIO + COSTO FIJO UNITARIO + COSTO VARIABLE UNITARIO * CANTIDAD DE ARTÍCULOS)

ARTÍCULO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011
Camiseta Clásica	52.717,32	55.353,18	61.026,89	67.282,14	74.178,56
Camiseta Polo	67.779,41	55.353,18	78.463,14	86.505,61	95.372,44
Gorras	60.690,27	63.724,79	70.256,58	77.457,88	85.397,31
TOTAL	181.187,00	174.431,15	209.746,60	231.245,63	254.948,30

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: El autor

5.2.2.7 GASTOS DE INVERSIÓN

Un parámetro fundamental para demostrar la rentabilidad del proyecto, es el volumen de las inversiones necesarias, por lo que se ha prestado especial atención al registro y cuantificación de todos los componentes de costos, detallados en el siguiente cuadro, el cual da una visión general de los grupos de costos, de cuya suma resultan los costos totales de inversión.

El total de la inversión fija es de USD 26.775 que será aportado por los inversionistas, el rubro más alto de la inversión fija constituye el vehículo en el cual se distribuirán los artículos a comercializar, con un 45 % de la inversión, seguido por los bienes muebles con un 37 % y el equipo de oficina con un 9 %.

El rubro otros activos incluye los gastos de constitución de la empresa, impuestos y aranceles. Se considera un 5 % para imprevistos, en razón de que en la implementación del proyecto surgen desembolsos no considerados, este rubro se estima para evitar que en el proyecto surjan problemas por eventos no planificados.

CUADRO No 78
GASTOS DE INVERSIÓN FIJA DEL PROYECTO

CONCEPTO	VALOR
Bienes muebles	10.000,00
Equipo de oficina	2.500,00
Vehículo	12.000,00
Otros activos	1.000,00
Sbttotal inversión fija	25.500,00
5 % imprevistos	1.275,00
TOTAL INVERSIÓN FIJA	26.775,00

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: El autor

5.2.2.8 CAPITAL DE TRABAJO

El monto del capital de trabajo que se requiere para iniciar la actividad comercial es de USD 10.284,62 para el año 1, el mismo que se incrementa de acuerdo con el crecimiento de la empresa, sustentado en los diferentes rubros que lo constituyen y se muestran en el siguiente cuadro.

CUADRO No. 79
CAPITAL DE TRABAJO

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	2007	2008	2009	2010	2011
ACTIVO CIRCULANTE					
CAJA BANCOS	5.000,00	5.250,00	5.500,00	5.750,00	6.000,00
CUENTAS POR COBRAR	20.383,54	21.402,71	23.596,49	26.015,13	28.681,68
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	25.383,54	26.652,71	29.096,49	31.765,13	34.681,68
PASIVO A CORTO PLAZO					
CUENTAS POR PAGAR	15.098,92	14.535,93	17.478,88	19.270,47	21.245,69
TOTAL PASIVO CORTO PLAZO	15.098,92	14.535,93	17.478,88	19.270,47	21.245,69
CAPITAL DE TRABAJO	10.284,62	12.116,78	11.617,61	12.494,66	13.435,99

Efectivo 5% crecimiento anual

Cuentas por cobrar, 30 días del valor de las ventas

Inventarios, 30 días del costo de ventas

Cuentas por pagar, 30 días del costo de ventas

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: El autor

5.2.2.9 FINANCIAMIENTO

La inversión total del proyecto asciende a USD 52.913,48, incluido el capital de trabajo, de los cuales el 64 % corresponde a un crédito otorgado por una entidad financiera, equivalente a USD 34.000 que será destinado principalmente para financiar el capital de trabajo.

El aporte propio es del 36 %, esto es USD 18.929,95, como lo demuestra el siguiente cuadro.

CUADRO No. 80
APORTE PROPIO Y FINANCIAMIENTO REQUERIDO

	VALOR	APORTE PROPIO	MONTO FINANCIADO
Bienes muebles	10.000,00	5.000,00	5.000,00
Equipo de oficina	2.500,00	2.500,00	
Vehículo	12.000,00	8.400,00	3.600,00
Inventario	15.098,92		15.098,92
Otros activos	1.000,00	1.000,00	
Sbttotal inversión fija	40.598,92		
5 % imprevistos	2.029,95	2.029,95	
TOTAL INVERSIÓN FIJA DEL PROYECTO	42.628,86	18.929,95	23.698,92
Capital de Trabajo	10.284,62		10.284,62
INVERSIONES TOTALES	52.913,48	18.929,95	33.983,54
PORCENTAJES	100%	36%	64%

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: El autor

5.2.2.10 COSTO DEL CAPITAL

La tasa de interés en dólares que una institución bancaria cobra al otorgar un crédito productivo es del 12 % anual y el que ofrece sobre la inversión (pólizas de acumulación) está entre el 2.25 y 4 % anual.

Asimismo, en entrevista personal realizada con los dos productores de los artículos, éstos señalan que rentabilidad del sector es del 15 % en promedio, motivo por el cual para la evaluación del proyecto consideramos un 15 % como tasa para el costo del capital y como tasa de rendimiento para el cálculo del valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR).

Para esto, vamos a calcular la tasa de descuento o nominal, la misma que resulta de estimar una tasa relacionada con la tasa de inflación y la tasa de rendimiento del sector productivo en el que se va a incursionar.

Para el caso del proyecto tenemos una tasa de inflación del 3,75 % y una tasa de rendimiento del sector del 15 % de lo que se obtiene los siguientes resultados:

$$(1 + \text{tasa nominal}) = (1 + \text{tasa de rendimiento}) (1 + \text{tasa de inflación})$$

$$(1 + t_n) = (1 + t_r) (1 + t_{\text{inf.}})$$

Donde:

$$t_r = 15 \%$$

$$t_{\text{inf.}} = 3,75 \%$$

$$t_n = ?$$

Tenemos:

$$(1 + t_n) = (1 + t_r) (1 + t_{\text{inf.}})$$

$$t_n = (1 + t_r) (1 + t_{\text{inf.}}) - 1$$

$$t_n = (1 + 0,15) (1 + 0,0375) - 1$$

$$t_n = (1,15) (1,0375) - 1$$

$$t_n = (1,193125) - 1$$

$$t_n = (0,193125)$$

$$\mathbf{t_n = 19,31 \%}$$

Por lo tanto, el rendimiento que espera el inversionista es de al menos un 19 % tomando en cuenta que en otras inversiones alternativas se obtiene entre el 15 % y el 20 % de rentabilidad.

5.2.2.11 AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA

Para el proyecto se requiere de un préstamo de USD 34.000, el mismo que se lo realizará a 3 años plazo, el interés y el capital será pagado semestralmente mediante cuotas fijas. El interés de la deuda es 12 % anual, convertible semestralmente.

**CUADRO 81
CÁLCULO DEL DIVIDENDO FIJO**

Monto del préstamo:	34.000,00
Tasa de interés anual:	0,12
Plazo:	3 años
Pagos por año:	2

$$\text{Dividendo Fijo} = K \frac{i(i+1)^n}{(i+1)^n - 1}$$

K	i	(i + 1)	(i + 1) ⁶	i x (i + 1) ⁶
34.000,00	0,06	1,06	1,42	0,09

(i + 1) ⁶ - 1	Fracción	K x Fracción
0,42	0,20	6.914,33

Dividendo Fijo = 6.914,33

TABLA DE AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA

PERÍODOS	CAPITAL INSOLUTO	INTERÉS VENCIDO	PAGO	CAPITAL PAGADO
1	34.000,00	2.040,00	6.914,33	4.874,33
2	29.125,67	1.747,54	6.914,33	5.166,79
3	23.958,88	1.437,53	6.914,33	5.476,80
4	18.482,09	1.108,93	6.914,33	5.805,40
5	12.676,68	760,60	6.914,33	6.153,73
6	6.522,95	391,38	6.914,33	6.522,95
		7.485,98	41.485,98	34.000,00

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: El autor

5.2.2.12 PUNTO DE EQUILIBRIO

Para el cálculo del punto de equilibrio se han clasificado los diferentes costos y gastos en fijos y variables, según se detalla en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 82
COSTOS FIJOS Y VARIABLES

VARIABLES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	2007	2008	2009	2010	2011
Costo de adquisición	181.187	174.431	209.747	231.246	254.948
TOTAL COSTO VARIABLE	181.187	174.431	209.747	231.246	254.948
FIJOS					
Gastos Administrativos y de Ventas	36.650	36.650	36.650	36.650	36.650
Gastos Financieros	3.788	2.546	1.152	---	---
TOTAL COSTO FIJO	40.438	39.196	37.802	36.650	36.650
TOTAL GENERAL	221.625	213.628	247.549	267.896	291.598

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: El autor

El punto donde los ingresos se igualan con los costos y gastos varía durante los años considerados, observando que este disminuye por el incremento de costos y gastos variables, siendo el punto de equilibrio para el primer año del proyecto USD 155.973,37 y para el quinto año USD 141.364,29 por ejemplo.

Los costos variables están constituidos por el costo de adquisición.

Los costos fijos están constituidos por los gastos administrativos y de ventas, y los gastos financieros.

CUADRO No. 83
PUNTO DE EQUILIBRIO EN DÓLARES

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\frac{1 - \text{COSTOS VARIABLES}}{\text{INGRESOS TOTALES}}}$$

AÑO	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE	ING TOTAL	CTO VAR / ING TOT	1 - CTO VAR / ING TOT	PUNTO DE EQUILIBRIO
1	40.438	181.187	244.602	0,74	0,26	155.973,37
2	39.196	174.431	256.833	0,68	0,32	122.169,34
3	37.802	209.747	283.158	0,74	0,26	145.807,63
4	36.650	231.246	312.182	0,74	0,26	141.364,29
5	36.650	254.948	344.180	0,74	0,26	141.364,29

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: El autor

5.2.2.13 ESTADO DE OPERACIONES

El estado de operaciones, muestra que en el primer año el proyecto genera utilidades por USD 14.648,42 que representan el 5,99 % de las ventas totales, al ser una empresa comercializadora, inicia intercambios comerciales desde el primer mes de actividad, generando ingresos.

Se observa además que en los tres primeros años las utilidades se incrementan, sin embargo de que se debe honrar la deuda con la entidad financiera y en los dos últimos años las utilidades se incrementan por cuanto ya no se incurre en gastos financieros, llegando en el quinto año a obtener una utilidad del casi 10 % sobre las ventas.

Por lo tanto se obtiene utilidades dentro del marco real, al no existir sobredimensionamientos de ingresos, costos y gastos

A continuación se detalla el estado de operaciones proyectado en dólares para el proyecto.

CUADRO No. 84
ESTADO DE OPERACIONES PROYECTADO EN DÓLARES

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	2007	2008	2009	2010	2011
Ventas totales	244.602,45	256.832,57	283.157,91	312.181,60	344.180,21
Costo de Adquisición	181.187,00	174.431,15	209.746,60	231.245,63	254.948,30
Utilidad Bruta en Ventas	63.415,45	82.401,42	73.411,31	80.935,97	89.231,91
Gastos Administrativos y de Ventas	36.650,00	36.650,00	36.650,00	36.650,00	36.650,00
Utilidad en Operación	26.765,45	45.751,42	36.761,31	44.285,97	52.581,91
Gastos Financieros	3.787,54	2.546,46	1.151,98	---	---
Utilidad antes de participación	22.977,91	43.204,96	35.609,33	44.285,97	52.581,91
15 % Participación a Trabajadores	3.446,69	6.480,74	5.341,40	6.642,90	7.887,29
Utilidad antes de Impuestos	19.531,22	36.724,22	30.267,93	37.643,07	44.694,62
25 % de Impuesto a la Renta	4.882,81	9.181,05	7.566,98	9.410,77	11.173,66
Utilidad Neta	14.648,42	27.543,16	22.700,95	28.232,31	33.520,97
% Sobre Ventas	5,99	10,72	8,02	9,04	9,74

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: El autor

5.2.2.14 FLUJO DE EFECTIVO

Analizando el flujo de efectivo del proyecto, se establece que la generación de fondos del proyecto tiene suficiente liquidez para cubrir los costos y gastos de cada período, oportunamente, en consecuencia el proyecto no requerirá de préstamos adicionales al inicial para el desarrollo de la actividad.

Para la determinación de los flujos de efectivo netos no se considera la depreciación, en razón de no constituir un desembolso en efectivo.

**CUADRO No. 85
FLUJO DE EFECTIVO**

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	2007	2008	2009	2010	2011
INGRESOS					
Ventas	244.602,45	256.832,57	283.157,91	312.181,60	344.180,21
TOTAL INGRESOS	244.602,45	256.832,57	283.157,91	312.181,60	344.180,21
EGRESOS					
Costo de Adquisición	181.187,00	174.431,15	209.746,60	231.245,63	254.948,30
Gastos Administrativos y de Ventas	33.000,00	33.000,00	33.000,00	33.000,00	33.000,00
Intereses	3.787,54	2.546,46	1.151,98	---	---
Pago de capital	10.041,12	11.282,20	12.676,68	---	---
15 % Participación a Trabajadores	3.446,69	6.480,74	5.341,40	6.642,90	7.887,29
Impuesto a la Renta	4.882,81	9.181,05	7.566,98	9.410,77	11.173,66
TOTAL EGRESOS	236.345,15	236.921,61	269.483,64	280.299,29	307.009,25
FLUJO NETO	8.257,30	19.910,96	13.674,27	31.882,31	37.170,97

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: El autor

5.3 EVALUACIÓN DEL PROYECTO

A continuación se presentan los métodos para el cálculo de la rentabilidad del proyecto, que servirán de base para la evaluación de las ventajas absolutas y relativas de la inversión.

5.3.1 VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Es un método dinámico para el cálculo de la rentabilidad, mediante el cual tiene en cuenta el hecho de que toda entrada o gasto por un monto determinado puede representar en el momento presente un valor muy diferente en función de cuánto se efectúa el pago.

El valor que se asigna en el presente, es decir antes de comenzar el proyecto de inversión o antes de ponerlo en marcha, a un pago pasado o futuro, es designado como valor actual y se calcula mediante la acumulación o descuento de intereses, con ayuda de un factor cuya magnitud depende de la tasa de descuento y del lapso entre el momento del pago y el comienzo del proyecto.

El valor actual neto de una inversión en la fecha $t=0$, resulta de la suma de valores actuales a dicha fecha de todas las entradas y salidas vinculadas con una inversión.

CRITERIO DE VENTAJA ABSOLUTA DE UN PROYECTO

Un proyecto de inversión es absolutamente ventajoso cuando su valor actual es igual o mayor que cero. En este caso se alcanza o sobrepasa el rédito mínimo exigido para el capital utilizado, que corresponda a la tasa de descuento.

El valor actual neto de este proyecto es de 7.672,53 considerando una tasa de descuento del 19 %, este es positivo.

A continuación se describe el cálculo del Valor Actual Neto.

CUADRO No. 86
VALOR ACTUAL NETO

AÑO	FLUJOS NETOS	FACTOR DE ACTUALIZACIÓN	VALOR ACTUAL
0	-52.913,48	1	-52.913,48
1	8.257,30	0,840	6.936,13
2	19.910,96	0,706	14.057,14
3	13.674,27	0,593	8.108,84
4	31.882,31	0,499	15.909,27
5	37.170,97	0,419	15.574,63

VALOR ACTUAL NETO	7.672,53
--------------------------	-----------------

COSTO DEL CAPITAL	19,00%
--------------------------	---------------

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: El autor

El Valor Actual Neto de este proyecto es positivo, por lo que se recomienda la aceptación del mismo.

5.3.2 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

La Tasa Interna de Retorno puede ser considerada como una forma especial del método del valor actual, mientras que en este se parte de un interés mínimo exigido – tasa de descuento – y se actualiza el valor de todos los pagos de un proyecto por medio de dicha tasa, en la Tasa Interna de Retorno hay que determinar la tasa de descuento que produce un valor actual igual a cero.

CRITERIO DE VENTAJA ABSOLUTA DE UN PROYECTO

Un proyecto de inversión es absolutamente ventajoso cuando su Tasa Interna de Retorno (TIR) es igual o mayor que la tasa de descuento, que asegura el interés mínimo exigido.

Para el proyecto, la Tasa Interna de Retorno calculada es del 24,02 % la misma que supera a la tasa de descuento del 19 % lo que determina que existirá una rentabilidad que supera las expectativas, por lo tanto se recomienda la aceptación del proyecto.

CUADRO No. 87
TASA INTERNA DE RETORNO

AÑO	FLUJOS NETOS	FACTOR DE ACTUALIZACIÓN	VALOR ACTUAL
0	-52.913,48	1	-52.913,48
1	8.257,30	0,840	6.936,13
2	19.910,96	0,706	14.057,14
3	13.674,27	0,593	8.108,84
4	31.882,31	0,499	15.909,27
5	37.170,97	0,419	15.574,63
VALOR ACTUAL NETO			7.672,53
COSTO DEL CAPITAL			19,00%
TASA INTERNA DE RETORNO			24,02%

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: El autor

5.3.3 PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

El período de recuperación de la inversión, determina el número de años requeridos para recuperar la inversión inicial. El retorno del capital invertido de este proyecto es de 3 años y 6 meses de haber iniciado su actividad comercial.

De lo anterior se desprende que tanto el inversionista como la entidad financiera prestamista tienen la certeza de la recuperación de lo invertido.

CUADRO No. 88
PERÍODO DE RECUPERACIÓN
DE LA INVERSIÓN

AÑOS	DESCONTADOS	FLUJOS ACUMULADOS
0	-52.913,48	-52.913,48
1	6.936,13	-45.977,35
2	14.057,14	-31.920,21
3	8.108,84	-23.811,37
4	15.909,27	-7.902,10
5	15.574,63	7.672,53
4 AÑOS		

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- El mercado en el cual se pretende introducir los productos no ha sido explotado, como lo demuestra el estudio de mercado realizado. Los resultados de las encuestas determinan que al menos un 80 % de los encuestados no tienen en la actualidad artículos promocionales símbolo y el 90 % de los mismos están interesados en adquirirlos.
- En un inicio se ofertaron 12 posibles artículos promocionales símbolo, pero los resultados de la encuesta definieron que solo 2 de ellos (las camisetas y las gorras) fueron quienes tuvieron una aceptación que viabilizara el proyecto, razón por la cual fueron finalmente seleccionados para la comercialización.

- Se realizó una planificación estratégica, a través de la cual se establecieron las posibles estrategias que se deberán seguir para alcanzar los objetivos planteados, llegando a establecer que en la realización del proyecto se deberá: desarrollar el producto, penetrar en el mercado y desarrollar el mercado
- Para determinar la demanda estimada a la que realmente va a atender el proyecto, se segmentó al mercado objetivo, llegando en el plan operativo a establecer que la cantidad de artículos promocionales símbolo que se deberá comercializar anualmente son: 18.723 camisetas y 14.531 gorras.
- En la actualidad no se cuenta con competencia en el mercado, si bien existen los artículos que se ofrecerán, éstos no cuentan con las características de diferenciación para cada universidad, lo que hace que los productos que ofrece el proyecto sean exclusivos.
- Los precios que se establecieron para la comercialización de los artículos promocionales símbolo son competitivos en comparación con los existentes en la actualidad, debido a que, por ejemplo, una camiseta clásica en el mercado, a nivel de centros comerciales, que es en donde se ofrecen productos de la calidad que se ofrecerá, está entre los 10 y 12 dólares, sin distintivos, mientras que para el proyecto se estableció un precio de venta de 7,60 dólares, una camiseta polo se ofrece entre 12 y 15 dólares, mientras que en el proyecto se estableció 9,77 y en cuanto a las gorras, en el mercado cuestan entre 8 y 10 dólares y en el proyecto se estableció un precio de venta de 5.64.
- Conforme al comportamiento de la demanda y de acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis financiero, se podrá jugar con los precios, de acuerdo con la conveniencia del proyecto.
- El aporte propio representa el 36 % del total de la inversión constituido principalmente por bienes muebles, equipos y vehículo. El 64 % será financiado a 3 años plazo con una tasa del 12 % anual, pagadero

semestralmente. El monto del crédito asciende a 34.000 dólares, del cual aproximadamente el 30 % será destinado para capital de trabajo.

- Los flujos de efectivo para cada año son positivos, lo que garantiza que el proyecto tenga liquidez para cumplir con sus obligaciones con la entidad financiera, propietarios y trabajadores.
- Bajo los métodos de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero en el tiempo, se tiene que a una tasa de descuento del 19 % se obtiene un VAN positivo de 7.672,53 dólares. La tasa interna de retorno es de 24.02 %, la misma que es superior a la del 19 % del costo del capital. Por lo tanto el proyecto es viable y atractivo para los inversionistas.
- El tiempo requerido para recuperar la inversión se estableció en 4 años y está en función del incremento o decremento del VAN y el TIR. A menor VAN y TIR, período de recuperación mayor y viceversa.

6.2 RECOMENDACIONES

- Se deberá actualizar la información obtenida en este estudio de mercado, previo a la ejecución efectiva del proyecto.
- Se realizará un seguimiento y vigilancia a la competencia que permita mantener un buen posicionamiento en el mercado.
- Se realizará un seguimiento y actualización periódico de todas las variables que pueden influir en el proyecto, así como los estudios pertinentes para la introducción e nuevos artículos promocionales símbolo en el mercado.
- Se innovará y mejoraran los productos de acuerdo con tendencias de moda y calidad que estén e acuerdo con los clientes.

- Se recomienda la aplicación de la planificación estratégica planteada, la misma que permitirá seguir los lineamientos apropiados para la consecución de los objetivos planteados.
- Se harán las gestiones necesarias para patentar o registrar marcas a los productos, que impidan la falsificación de los mismos.
- Se mantendrá publicidad permanente y fresca para atraer a los potenciales nuevos clientes y para captar al mercado cautivo o de indecisos a través de promociones trimestrales o semestrales.
- Se delinearán políticas de precios y se analizará adecuadamente la determinación del porcentaje de incremento de precios, a fin de mantener la rentabilidad del proyecto.
- Se honrará la deuda adquirida y se evitará nuevos endeudamientos, de acuerdo con los lineamientos establecidos en los flujos de efectivo.
- Se mantendrán las políticas financieras establecidas en el proyecto a fin de que se pueda obtener durante el período analizado valores positivos en el VAN y rentabilidad sobre el 19 % para el TIR.