

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

## **ESCUELA DE CIENCIAS**

**PLAN DE NEGOCIOS DE UN PEQUEÑO CENTRO COMERCIAL EN EL  
SECTOR DE LA PAMPA - POMASQUI**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN  
INGENIERIA EMPRESARIAL.**

**VICTOR ALEXANDER PACHECO BRACHO  
vpacheco1981@hotmail.com**

**DIRECTOR:**

**PROF. ING. MANUEL AGUSTÍN ESPINOSA LARREATEGUI MBA.  
mages3788@hotmail.com**

## **DECLARACIÓN**

Yo, Víctor Alexander Pacheco Bracho, declaro bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y normatividad institucional vigente.

.....  
Víctor Alexander Pacheco Bracho

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Víctor Alexander Pacheco Bracho, bajo mi supervisión.

.....  
Prof. Ing. Manuel Agustín Espinosa Larreategui MBA.  
**DIRECTOR DE PROYECTO**

## **DEDICATORIA**

**A mis padres Hugo y Graciela,** por ser ellos mi constante guía en el camino del triunfo

**A mis hermanas Mónica y Verónica,** por su preocupación y cariño.

## **RESUMEN**

En el capítulo I se menciona el planteamiento del problema sobre la ausencia de un centro comercial en el sector de la Pampa, en base a la necesidad de los pobladores del sector en congregarse en un solo centro de distribución sus requerimientos primarios.

El capítulo II abarca la investigación comercial del proyecto, que realiza un análisis del entorno tanto micro como macro económico del sector; con una adecuada determinación de la muestra a estudiar, se aplica una encuesta bien estructurada, para conseguir tablas de datos que emana la investigación, y se concluya cual será nuestro posicionamiento en el mercado entrante.

El capítulo III se refiere a la elaboración de un plan estratégico, donde se indiquen los objetivos, la misión, visión de la organización; conjuntamente con un estudio FODA que nos permitirá tener claro nuestro horizonte a llegar, mediante el seguimiento de buenas políticas y valores.

El capítulo IV manifiesta la estrategia de mercado a utilizar, desarrollando planes de acción para alcanzar un marketing mix que nos permita ingresar a la mayor cantidad de clientes potenciales que viven en la zona La Pampa, implementando controles estratégicos ejecutando la herramienta Balance Scorecard

En el capítulo V se define el tipo de organización que se formará, para proceder a la constitución legal de la empresa en base a los requisitos establecidos, de igual manera se estipula la estructura organizacional que administrará la empresa, especificando cargos y funciones de todos los integrantes

En el capítulo VI realizo el estudio financiero del proyecto, mediante los presupuestos de flujos de caja en el tiempo; con la finalidad de evaluar los estados financieros; arrojados por el movimiento del negocio, con un correcto

análisis de los indicadores financieros poniendo énfasis en el TIR, VAN, para conseguir recuperar la inversión y dejar posicionado el negocio Y que en adelante de frutos monetarios, por su buena gestión y mantenimiento.

En el capítulo VII se detallan las diversas conclusiones adquiridas a lo largo del proyecto; en la elaboración de cada capítulo, las mismas que me sugestionaron a poder recomendar que se debe y no se debe hacer para tener un negocio exitoso.

## **ABSTRACT**

In the chapter I the position of the problem is mentioned about the absence of a commercial center in the sector of the Pampas, based on the necessity of the residents of the sector in congregating in a single distribution center its primary requirements.

The chapter II show the commercial investigation of the project that he/she carries out an analysis of the environment as much micro as economic macro of the sector; with an appropriate determination of the sample to study, a well-structured survey is applied, to get charts of data that it emanates the investigation, and you concludes which will be our positioning in the incoming market.

The chapter III refers to the elaboration of a strategic plan, where the objectives, the mission, vision of the organization are indicated; jointly with a study FODA that will allow us to have clear our horizon to arrive, by means of the political good pursuit and values

The chapter IV apparent the market strategy to use, developing action plans to reach a marketing mix that allows us to enter to the biggest quantity in potential clients that you/they live in the area The Pampas, implementing strategic controls executing the tool Balance Scorecard

In the chapter V is defined the organization type that was formed, to proceed to the legal constitution of the company based on the established requirements, in a same way the organizational structure is specified that administered the company, specifying positions and all the members' functions

In the chapter VI we carry out the financial study of the project, by means of the budgets of box flows in the time; with the purpose of evaluating the financial states; hurtled by the movement of the business with a correct analysis of the financial indicators putting emphasis in the TIR, they GO, to be able to recover the investment and to leave positioned the business so that from now on of monetary fruits, for their good administration and maintenance.

In the chapter VII the diverse acquired conclusions they are detailed along the project; in the elaboration of each I surrender, the same ones that suggested me to be able to recommend that it is and it should not be made to have a successful business.

# ÍNDICE

<b>Capítulo 1: Antecedentes.</b>	<b>1</b>
1.1. Planteamiento del problema.	2
1.2. Formulación del problema.	4
1.3. Sistematización.	6
1.4. Objetivos: General y Específicos.	7
1.5. Justificación práctica.	8
1.6. Cronograma de actividades y costos.	10
<b>Capítulo 2: Investigación Comercial.</b>	<b>12</b>
2.1. Investigación de mercados	13
2.2. Análisis del entorno	14
2.3. Fuentes de información	17
2.4. Determinación de la técnica para obtener datos (Diseño de la encuesta)	18
2.5. Tablas de datos, determinación de la muestra	21
2.6. Demanda y Posicionamiento en el Mercado local	23
2.7. Análisis de la investigación.	25
<b>Capítulo 3: Planeación Estratégica.</b>	<b>37</b>
3.1 Fuerzas Competitivas	38
3.2 Cadena de Valor	41
3.3 Determinación de los Factores Claves de Éxito	43
3.4 FODA	44
3.5 Metas y Objetivos Estratégicos	52
3.6 Visión y Misión Estratégicas	53
3.7 Políticas, Valores	55
3.8 Formulación de Estrategias en las Perspectivas Claves de Éxito	57



<b>Capítulo 4: Estrategia De Mercado.</b>	<b>61</b>
4.1 Objetivos de Mercadeo Comerciales	62
4.2 Estrategia de Marketing Mix	64
4.3 Planes de Acción	65
4.3.1 Producto	66
4.3.2 Precio	73
4.3.3 Distribución	75
4.3.4 Promoción	78
4.4 Control Estratégico (Balanced Scorecard)	81
<b>Capítulo 5: Estudio Legal y Organizacional.</b>	<b>85</b>
5.1 Fundamento Teórico	86
5.2 La organización, su estructura	87
5.3 Clasificación de las Organizaciones	88
5.4 Aplicación al proyecto	90
5.5 Marco Legal y Constitución de la Organización	94
5.6 Procedimiento de la Constitución	100
5.7 Detalle del RRHH	109
<b>Capítulo 6: Estudio Financiero.</b>	<b>113</b>
6.1 Presupuesto e Inversión	114
6.2 Estados Financieros	117
6.3 Flujos de Caja	119
6.4 Análisis de la Inversión	121
6.5 Análisis de la Tasa Interna de Retorno.	123
6.6 Análisis del Valor Actual Neto.	125
6.7 Análisis del Punto de Equilibrio.	126
6.8 Análisis de Sensibilidad.	128

<b>Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones.</b>	<b>132</b>
<b>Referencias</b>	<b>136</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>137</b>
<b>Glosario de Términos</b>	<b>139</b>
<b>Anexos</b>	<b>144</b>

## **CAPÍTULO I.- ANTECEDENTES**

## **CAPITULO I**

### **1 ANTECEDENTES**

#### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Se utilizó una metodología de investigación del tipo deductiva, o sea que, comenzando con un análisis de la problemática general de nuestra urbe, se convergió en forma gradual hacia el objetivo mismo del trabajo: el estudio para la construcción de un centro comercial, abordando aspectos de concepción, organización, técnicos y económicos.

La necesidad humana de suministrarse de artículos de primera necesidad por parte de los habitantes de La Pampa – Pomasqui; como es de víveres, vestimenta, medicinas, accesorios del hogar, restaurantes, diversión; va creciendo constantemente; de la mano con el incremento de pobladores en el sector; demostrado en el último censo de población y vivienda del año 2010 realizado por el INEC, donde recalca una tasa de crecimiento del 5% y una población de 22.000 habitantes para el sector, información obtenida de las páginas web: [www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec) y [www.pomasqui.com](http://www.pomasqui.com)

Claro está que dichas necesidades; destacadas en el estudio de la pirámide o la jerarquía de las necesidades humanas del autor Abraham Maslow; las encuentran, pero no en un solo lugar, esto es en locales comerciales distantes y particulares, la idea es congregar en un solo centro de distribución todas las necesidades primarias; de la población de La Pampa.

Maslow (1943) formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).



Dentro de las causas que generan la problemática de no haber un centro de acopio de todas las necesidades primarias están:

- Distancias considerables entre cada local ya sea este de víveres, restaurante, farmacia, boutique, ferretería, etc. El local que más está identificado con el sector es uno de víveres que está a las afueras del conjunto La Pampa a unas cuadras; de ahí para encontrar restaurante debe salir a la carretera y recorrer por lo menos 1 Km. Si desean comprar ropa o artículos para el hogar; para ir al centro comercial El Condado Shopping hay más de 5 km en carro. También lo demuestra la pregunta 18 de la encuesta realizada.
- Facilidad para los próximos clientes en encontrar todo en un solo lugar. Al encontrar todo en un solo lugar se cubre y supera las expectativas de los clientes; satisfaciendo todas las necesidades primarias en un solo centro de acopio cercano y con buen ambiente.
- Atención al cliente especializada. En los locales cercanos existentes la atención es común, es decir se recibe el pedido, ejecutan el pedido y cobran, al igual que en cualquier tienda del centro comercial del condado. El status de los habitantes del barrio La Pampa es alto, lo que genera un trato distinto y no común al momento de negociar.

- Concurrencia de varios medios públicos; por cercanía del club LDU, factor importante para próximas promociones. La ubicación del pequeño centro comercial permite tener como foco promocional al club LDU puesto que a diario varias personas visitan sus alrededores para ocupar sus instalaciones; en especial la prensa, radio y televisión con quienes se plantearan alianzas estratégicas.
- Cercanía a lugares turísticos. El proyecto está ubicado en el trayecto; camino hacia la Mitad del Mundo, lugar turístico con altos índices de visitas extranjeras, lo que se puede aprovechar para promocionar el restaurante de comida típica.
- Expansión urbana de la ciudad. En el sector se están realizando programas de vivienda municipales, como privados; conjuntos habitacionales como por ejemplo: ciudad bicentenario; promocionado por la empresa pública metropolitana de desarrollo urbano de Quito en su página web: [www.epmduq.gob.ec](http://www.epmduq.gob.ec); que viene acompañado con la creación de vías de acceso y llegada de nuevos habitantes, según el último censo del INEC en el año 2010.
- Por ser zona rural en crecimiento se prefiere realizar las compras básicas diarias en lugares cercanos y a precios cómodos; porque comparan con la competencia de los centros comerciales ya existentes como el Condado Shopping, y les resulta ser muy lejos y con precios elevados, como lo demuestra la encuesta realizada en sus preguntas 7 y 9.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Durante los últimos años, la ciudad ha tenido un crecimiento en cuanto a lugares de distracción y compras se refiere, ejemplo de esto es que se cuenta actualmente en la ciudad de Quito con varios centros comerciales de gran tamaño y con una amplia gama de tiendas especializadas en marcas de renombre en el mundo comercial (Marathon, Payless shoes, KFC, etc.); ya funcionando, entre los más importantes están Quicentro Shopping Norte y Sur;

Condado Shopping, Centro Comercial El Bosque, River Mall, San Luis; y otros en cambio en proyecto y a punto de concluirse; como se puede verificar con los resultados del censo nacional económico realizado por el INEC en el año 2007 que recalca un incremento gradual de establecimientos comerciales en el tiempo, como se puede ver en su página web: [www.ecuadorencifras.com](http://www.ecuadorencifras.com)

Todos los países y en general los que se encuentran en proceso de desarrollo, como el nuestro, según el último foro económico mundial; que publicó el informe de competitividad global de 2012 - 2013; donde se destaca que Ecuador según su ranking está en el puesto 86; como se puede verificar en la página web de la cámara de comercio de Guayaquil en uno de sus boletines; [www.lacamara.org](http://www.lacamara.org) ; se enfrentan al problema económico básico de asignar recursos limitados como la mano de obra en todos los niveles de especialización, la capacidad empresarial y administrativa, el capital, la tierra y otros recursos naturales, a muchos usos diferentes tales como la producción de bienes de consumo, servicios públicos y/o la inversión en obras de infraestructura, industria, agricultura, educación y otros sectores, en lugar de destinarlos a proyectos de inversión financieramente viables; pero en Ecuador el gobierno cada vez es más flexible y da mayores oportunidades para proyectos de inversión; como se puede apreciar con el porcentaje de designación de capital público a proyectos de inversión particulares por medio de la CFN, designación que puede verificarse en la Constitución de la República del Ecuador del 2008 en sus artículos desde el 275 hasta 299 donde encontramos el proceso de planificación del presupuesto del estado y también con la información de la página web de la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo del gobierno: [www.planificacion.gob.ec](http://www.planificacion.gob.ec)

Pero el análisis de proyectos es un método para pugnar por el uso de dichos recursos de manera conveniente; ya sea vía estatal o privada, en base a las mayores y mejores facilidades brindadas en los últimos años por medio de la banca pública y privada; conclusión de acuerdo a mi experiencia laboral de 6

años en el sistema financiero. En esencia el análisis de proyectos valora los beneficios y los costos de los mismos para tomar decisiones correctas.

¿Cómo dar una solución a la ausencia de un centro comercial en el sector de La Pampa?

El análisis de los factores citados: incremento de centros comerciales en Quito, mayor porcentaje de capital estatal destinado a proyectos de inversión particulares y las mejores facilidades de la banca privada para proyectos de inversión, me llevó a seleccionar el tema del estudio y preguntarme sobre la viabilidad de la construcción del centro comercial; basándome también en el considerable aumento de la población de la ciudad de acuerdo al último censo del INEC en el 2010 y en consecuencia la expansión de las áreas residenciales hacia sectores periféricos cada vez más lejanos; con más congestionamiento de tránsito, para llegar a centros comerciales existentes, que se manejan con precios altos, y poder conseguir cubrir sus necesidades básicas diarias.

### **1.3 SISTEMATIZACIÓN**

La solución planteada para esta problemática, obliga a la instalación de un Centro Comercial ubicado en el sector de La Pampa como consecuencia a mis estudios realizados de mercado, de marketing, financiero y planificación estratégica; se puede deducir que en el mediano plazo será necesario ubicar en el lugar un centro de distracción y de compras de artículos de primera necesidad para cubrir sus requerimientos diarios y no esporádicos como lo hacen en los centros comerciales ya existentes; en general, dotándole así de vida propia a este sector.

El estudio de mercado analiza las variables que intervienen en el comportamiento de todos los agentes económicos que actuarán en el desempeño financiero del proyecto, en otras palabras, que tan viable y rentable será el proyecto.



El principal factor que hay que analizar en este tipo de proyecto es el poblacional que viene dado por el último censo del INEC del año 2010, puesto que son los usuarios los que darán movimiento al comercio en el centro comercial. Además, las ciudadelas que están planificadas construir en el sector, tanto particulares; como municipales, como por ejemplo; la ciudad bicentenario con su promoción en la página web: [www.epmduq.gob.ec](http://www.epmduq.gob.ec) ; acarrearán nuevas vías de acceso y pobladores; y tendrán un auge por la cercanía al monumento de la Mitad del Mundo.

- ¿En dónde se edificará el centro comercial?
- ¿Cómo se realizará la investigación de mercado?
- ¿Qué necesidades básicas prefiere el habitante?
- ¿Cuánto dinero se va a necesitar en el transcurso del proyecto?
- ¿Cuáles serán nuestras fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades?
- ¿Cuál será la base legal del negocio?
- ¿Tendremos posibilidades de expansión y diversificación?
- ¿Cómo se mantendrá un buen sistema de gestión dentro de la empresa?
- ¿Qué tipo de micro empresa será la más acogida?
- ¿Habrá aceptación para el centro comercial?
- ¿Qué género y edad prevalecerá en el sector?
- ¿Porque visitaran el pequeño centro comercial?
- ¿Cuáles serán los gustos y preferencias de los usuarios?
- ¿Qué tipos de productos se ofertarán?
- ¿Los productos estarán de acuerdo al nivel de educación de la población?
- ¿Cuál será la afluencia y frecuencia de clientes?
- ¿Qué ventaja tendrá tener cerca La Mitad del Mundo y el Club de LDU?
- ¿Cuál será el mejor medio para promocionar el proyecto?

#### **1.4 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS**

Objetivo general:

El plan de negocios propuesto será la base para la creación de un pequeño centro comercial en el sector de La Pampa – Pomasqui.

Objetivos específicos:

- ✓ Estudio del mercado
- ✓ Estudio de la inversión
- ✓ Elaborar el Plan estratégico y de marketing mix.
- ✓ Desarrollar la ingeniería del proyecto
- ✓ Hacer el análisis financiero y económico del proyecto.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

En este proyecto se analizan los diferentes parámetros que hay que tener en consideración para la construcción de un centro comercial, desde la concepción de la idea, pasando por la parte organizacional y la parte administrativa del proyecto.

Para decidir la consecución de un proyecto grande como un centro comercial, debido a la alta inversión que hay que realizar, se deben tomar en consideración varios factores de tipo cuantitativo y cualitativo; que harán que el proyecto tenga el éxito esperado o que sea un fracaso económico; presentándose dos escenarios posibles: óptimo y pésimo.

En este caso en particular se hizo un muestreo de la aceptación que tendría la construcción de un centro comercial en el sector de La Pampa barrio de la parroquia Pomasqui. Se tomó como base los siguientes criterios: crecimiento de la demanda local, competencia de empresas dedicadas al mismo campo, suministro de los proveedores, aumento de los ingresos del consumidor, impuestos, aumento de precios, etc.

Por medio de mi experiencia laboral; de oficial de microcréditos; en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso, con su matriz en el sector de Pomasqui; en donde asesoraba a micro empresarios para la consecución y buen manejo de créditos bancarios; pude resaltar que la localización de un centro comercial define el éxito o fracaso del mismo, que a veces está en función de la cercanía o lejanía de algún lugar que conglomere gente por ser atractivo turístico o lugar público (parques, plazas, estaciones de bus, etc.) lo que regula el desarrollo de la zona.

Un claro ejemplo; bajo mi apreciación y criterio, es el centro comercial Quicentro Sur, su ubicación estratégica debió ser analizada en base a qué; hace unos años atrás el sector tenía la tasa de crecimiento urbano alta, por el hecho de la expansión de los habitantes de la ciudad de Quito; que por su forma geográfica, es más factible desplazarse para los valles del sur o norte de Quito; que para la cordilleras que nos limitan.

Con la construcción del terminal terrestre nuevo en la ciudadela Quitumbe, saldrían y llegarían una gran cantidad de turistas que ocupan el servicio y serían los potenciales consumidores meta; conjuntamente con los moradores ya existentes en las cercanías del mismo, atraídos por la imponencia en la construcción e imagen y la versatilidad de cómo se maneja el servicio.

De igual forma el centro comercial El Recreo al estar junto a una estación de transporte público, obtiene tasas de visitas envidiables, y logró construir una segunda etapa y evolucionar en el negocio; lo que me permitió concluir que la localización cercana a lugares donde se conglomera bastante público para realizar actividades comunes como turismo, transporte, alimentación, etc.; acarrea varios ingresos y posibilidades de expansión.

En la elección del lugar interviene un estudio de mercado, vialidad, opciones de acceso e identidad socioeconómica con la zona. Es así que se ha escogido para la ubicación; el sector de La Pampa – Pomasqui, por ser esta una alternativa bastante interesante desde el punto de vista del crecimiento de la

ciudad en vivienda y población; de acuerdo al último censo del INEC en el año 2010, y los beneficios que acarrea la cercanía al monumento Mitad del Mundo como del Club de Liga Deportiva Universitaria de Quito y por el status de las personas que habitan el sector. Se adjuntan mapas de ubicación y vías de acceso dentro de los Anexos.

Se consideran todos los detalles y obligaciones necesarios para la construcción del pequeño centro comercial, así como los requisitos municipales (licencia Metropolitana de funcionamiento), los estudios de impacto ambiental (permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos), requisitos sanitarios (permiso de funcionamiento emitido por el Ministerio de Salud); y para las microempresas obtener el RUC; requisitos necesarios para la ejecución de un proyecto de esta envergadura.

El modo que efectué el estudio de mercado, de la inversión, el análisis financiero y económico, la ingeniería del proyecto, entre otros pasos a seguir dentro de la elaboración del plan de negocio, los realice de tal manera que me regí a la ejecución de metodologías explicadas en textos de ayuda y por personal capacitado, claro está con especificaciones que sean pertinentes a la implantación del pequeño centro comercial. Se pretende aprovechar el turismo del sector promocionando la artesanía, comida típica, y bondades del lugar.

El proyecto deberá culminar con la implantación en sí, del pequeño centro comercial, creando plazas de trabajo según la necesidad de cada local comercial (farmacia, restaurante, tienda de regalos o artesanías, víveres, papelería, ferretería), se proyecta en un corto plazo obtener los recursos necesarios para crear sucursales en otros sectores alejados de la ciudad.

## **1.6 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y COSTOS**

Dentro de los costos que se incurrieron en la elaboración del sustento escrito del proyecto en mención se destacan los siguientes:

	ÍTEM	CANT	V/UNIT	V/TOTAL
1	MATRICULA	3	100	300
2	CRÉDITOS	20	9,57	191,4
3	PAPELERÍA (hojas, timbres, anillados, cds, empastados)	global		500
4	IMPRESIONES ( a color, blanco y negro)	global	0,12	300
5	COPIAS	global	0,02	100
6	TRANSPORTE	global	0,25	100
7	LUZ (KW)	global	0,08	40
	<b>TOTAL:</b>			<b>1531,4</b>

El Cronograma de Actividades seguido; para la consecución del sustento escrito del proyecto del mini centro comercial se detalla a continuación:

No.	Actividades	Tiempo
1	Definición del tema	1 mes
2	Diseño y estructuración del plan de tesis	1mes
3	Obtención del visto bueno plan de tesis por parte del tutor y lectores	15 días
4	Presentación del plan de tesis a secretaría	15 días
5	Obtención de la aprobación del plan	15 días
6	Redacción del capítulo 1 y 2	1 mes
7	Estudio y corrección por parte del director de tesis	15 días
8	Redacción del capítulo 3	1 mes
9	Estudio y corrección por parte del director de tesis	15 días
10	Redacción del capítulo 4	1 mes
11	Estudio y corrección por parte del director de tesis	15 días
12	Redacción del capítulo 5	1 mes
13	Estudio y corrección por parte del director de tesis	15 días
14	Redacción del capítulo 6 y 7	1 mes
15	Estudio y corrección por parte del director de tesis	15 días
16	Edición de la tesis	1 mes
17	Impresión y encuadernación	15 días
18	Informes tribunal calificador	1 mes
19	Defensa oral	1 día

## **CAPITULO II.- INVESTIGACIÓN COMERCIAL**

## **CAPITULO II**

### **2 INVESTIGACIÓN COMERCIAL**

#### **2.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

“La investigación de los mercados meta, definidos para desarrollar las estrategias corporativas; es básica porque aportará luces sobre las necesidades de los compradores, la manera como ellos evalúan la utilidad de un producto y su capacidad de compra” (Burbano & Ortiz, 2003, p.105).

Tales aspectos, así como la localización, las variables demográficas, el estilo de vida, los riesgos incurridos al adquirir un bien y la capacidad adquisitiva potencial, concurren a la segmentación de los mercados, por cuanto únicamente los bienes de la canasta familiar o de consumo masivo no requieren evaluaciones profundas que alimenten la segmentación.

Dada la trascendencia de esta labor para seleccionar los medios publicitarios compatibles con la tipología y las costumbres de la clientela, identificar los consumidores que exigen un tratamiento especial por parte de la fuerza de ventas, desarrollar sistemas especiales orientados a la presentación de los mensajes de ventas y determinar los canales de venta más apropiados para garantizar el abastecimiento oportuno, cuantitativo y cualitativo del consumidor.

“La investigación de mercados provee información sobre las características que debe reunir el producto o servicio; redefinirlo, si ya está en el mercado; innovarlo, si el producto está llegando a la etapa de declinación; y, la estrategia de mercadeo que debe implantarse para el éxito del proyecto” (Meneses, 2001, p.27).

Constituye el conocimiento de la voz del consumidor, que compromete al empresario a formular un producto o la prestación de un servicio de calidad.

En muchos casos puede ocurrir que la información que se precisa no pueda ser encontrada en fuentes secundarias o que el sistema de información de mercadotecnia se vea imposibilitado de entregarla. Por tanto, es preciso realizar una investigación que ofrezca los datos requeridos, para lo cual se tiene que realizar un proceso de investigación de mercados que comprende de cuatro fases: la definición del problema y de los objetivos de la investigación, el desarrollo del plan de investigación, la ejecución e interpretación del plan y el reporte de la investigación. (Palao & Gómez, 2009, p.44)

En si la investigación de mercados es una actividad que obtiene y maneja técnicamente la información; sirve como auxilio y soporte a la organización en su toma de decisiones.

Es útil por lo tanto para identificar y determinar objetivos de mercadeo, posibilitando diseñar estrategias y planes de acción basados en estos objetivos.

Para efectos de mi plan de negocios el problema a solucionar es la ausencia de un centro comercial en el sector de La Pampa – Pomasqui que provea de artículos de primera necesidad a sus habitantes y mi objetivo es verificar mediante una adecuada investigación de mercado, si se podría definir la factibilidad y viabilidad del proyecto.

## **2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO**

“Se refiere al comportamiento de compra de los clientes, a los que se les denomina consumidores finales. Los usuarios de bienes y servicios lo conforman: industria, instituciones, familias, personas naturales y a quienes haya que satisfacer en forma individual en el tiempo y en el momento requerido” (Vega, 2010, p.44).

La conducta del consumidor varía según el nivel geográfico en el que se encuentre; así por ejemplo, los de la población rural son clientes de empresas urbanas en algunos casos, otros compran en su lugar de residencia.



La conducta del cliente se presenta de diferentes maneras, como en los horarios y días de compra, el solicitar rebajas y bonificaciones, solicitan que alguien les atienda con prioridad, les gusta atenderse ellos mismos; más aún, si no hay buena atención por parte del vendedor; esa fue la razón del origen del autoservicio. La conducta se diferencia también según el sexo del cliente, la edad, la cultura, y costumbres del consumidor. Las características del consumidor provienen de un sistema morfológico, que es parte de la historia humana, permanentemente se han transformado de acuerdo a sus exigencias, ya sea por su razonamiento, aprendizaje, por la edad y por el conjunto de valores. (Vega, 2010, p.45)

Dentro del análisis destaco primeramente que en los últimos 5 años ha habido un auge económico en el sector de la construcción e inmobiliaria, según un reportaje comparativo de un sitio inmobiliario del internet: [www.clave.com.ec](http://www.clave.com.ec) ; que analiza el sector de la construcción en los países de Colombia, Perú y Ecuador; recalcando un alza del 10% en nuestro país; por diversos factores micro y macro económicos, lo que ha permitido que inversionistas opten por edificar centros comerciales en sectores donde carecían del servicio, ejemplos son el Quicentro Sur para la nueva zona Quitumbe y sus alrededores en el sur de la ciudad y los construidos en los distintos valles como el River Mall en el valle de los Chillos.

El sector de La Pampa es un barrio de la parroquia Pomasqui y tiene una plusvalía alta, está en crecimiento de su población; de acuerdo al último censo de vivienda y población realizado por el INEC en el 2010 y de su edificación urbana, la cercanía a lugares turísticos y el clima lo hacen el sitio propicio para un proyecto comercial con ambición, claro está regido al cumplimiento de las normativas nacionales y municipales vigentes con relación al correcto pago de impuestos y control financiero.

Pomasqui, tiene un área de 51 hectáreas, con una población de 22.000 habitantes según el último censo, con una tasa de crecimiento del 5%.

Tiene clima Templado, que oscila entre 10 y 18 grados centígrados, sus límites son al Norte: Parroquia San Antonio de Pichincha

Sur: Parroquia de Cotacollao y Carcelén

Este: Parroquia de Calderón

Oeste: Parroquia de Cotacollao y Calacalí.

La principal actividad económica de la parroquia es la comercialización y transporte de materiales pétreos, también otra parte de la población se dedica al comercio formal e informal debido a la corriente turística que el sector atrae por ser paso obligado a la Ciudad Mitad del Mundo.

Los Barrios existentes son: Las Tolas, La Joya, San José, El común, Santa Martha, Pusuqui, La Herlinda, Central, Santa Clara, Santa Rosa, La Contraloría, Santa Teresa, La Florida, Veintimilla, Bolívar, Señor del Árbol, Alugulla, San Agustín, Equinoccial, Kennedy, San Luis, Bella María, Dos Hemisferios, La Campiña, Conjunto Villareal, La Mosquera, La Unión, San Gregorio, Uyachul, La Pampa, La Dolorosa, La Independencia, Urb. de los Arquitectos, San Cayetano, San Pedro Nolasco.

Dentro de las costumbres de fe religiosa y paganismo, existe aquella en que se rinde culto a la imagen del Señor del Árbol y finaliza con una celebración "fiesta", la misma que se matiza con prolongados y animados bailes.

Fiestas patronales, que se celebran el 27 de Julio de cada año, en la cual se llevan a cabo eventos de índole cultural y social, exposiciones artesanales, presentaciones artísticas; desfile cívico y los bailes populares.

En esta parroquia existen varios lugares dignos de ser visitados: Quinta Marieta de Veintimilla del siglo XIX, La iglesia del Señor del Árbol (imagen sumamente venerada), en la cual existe una importante colección de arte religioso del siglo XVI, Las ruinas de la iglesia de San Francisco, El legendario Colegio San

Antonio de Padua donde venden los tradicionales helados de paila elaborados por religiosas católicas, Monumento Mitad del Mundo, entre otros. Es un sector de gente honesta y trabajadora, con poder adquisitivo medio – alto y de costumbres culturales, sociales, económicas, psicológicas acordes a un buen vivir y en armonía con la sociedad.

### **2.3 FUENTES DE INFORMACIÓN**

Las fuentes de consulta de que se vale el investigador para la construcción del marco teórico pueden ser: primarias que son el material bibliográfico y/o documental que se encuentra a disposición inmediata del investigador; y las secundarias que son los listados que recogen los estudios en determinada área del conocimiento, son catálogos de fuentes primarias que suelen encontrarse en organizaciones nacionales o internacionales dedicadas a estudios específicos. (Pazmiño, 1997, p.94)

Como se puede apreciar, la información se hace vital para comprender el mercado y su evolución, de ahí que los encargados de la administración de la empresa mantienen una preocupada atención por el futuro y, por tanto, requieren de la información para la toma de decisiones adecuadas.

Si bien vimos algunos aspectos sobre dónde o cómo conseguir la información, ahora nos abocaremos a los tipos de fuentes de información: interna, la que procede de las áreas funcionales que pertenecen a la empresa como la administrativa, financiera, marketing, producción, sistemas de información informático; externa la que procede de fuentes ajenas a la empresa que se subdivide en un macro entorno (relaciones internacionales en el ámbito político, económico, tecnológico, sociales, etc.) y micro entorno (competencia directa, proveedores, clientes, sustitutos, nuevos entrantes, distribuidores). Así, la primaria, aquella que es obtenida de primera mano, mediante un trabajo de campo como las encuestas; secundarias son publicaciones de estudios ya realizados y terciaria contienen información sobre fuentes secundarias en especial, estudios específicos (Palao & Gómez, 2009, p.39).

Se tomara información de un amplio portafolio local, como por ejemplo de las cámaras de comercio, ministerios, INEC, bibliotecas, universidades, publicaciones de revista, radio, televisión, internet, puntos de ventas, centros comerciales, pobladores del sector, estudios realizados con anterioridad, etc.

Para la obtención de la información es necesaria la utilización de fuentes de datos tanto primarios como secundarios, ya que nos permitirá estructurar de una manera eficiente el trabajo a realizarse en la investigación.

## **2.4 DETERMINACIÓN DE LA TÉCNICA PARA OBTENER DATOS (DISEÑO DE LA ENCUESTA)**

Los métodos a aplicar para la investigación de mercado varían en función de los propósitos y circunstancias de cada caso en particular, dentro de la determinación de la técnica para obtener datos hay una herramienta de investigación de las más usuales, que es la encuesta; con la que vamos a trabajar para la recolección de los datos, el procesamiento y al análisis de los mismos.

“La encuesta es una técnica de obtención de información primaria cuantitativa o cualitativa con fines descriptivos, consiste en la recolección de información de una muestra representativa de un conjunto objeto de estudio, mediante un cuestionario” (Palao & Gómez, 2009, p.48).

Encuesta es un cuestionario cuya finalidad es registrar opiniones que servirán para medir variables y por tanto para comprobar hipótesis, las preguntas que se incluyen en una encuesta estarán en directa relación con los indicadores de las variables. Hay tipos de preguntas como son: abiertas donde el encuestado debe verter su juicio o criterio respecto a un asunto específico; cerradas las que incluyen alternativas o posibilidades de respuesta que deben ser escogidas por el encuestado; estas a su vez se subdividen en: numérica directa, biopcionales (posibilidad de escoger entre dos alternativas) o multiopcionales (más de dos

opciones de respuesta); estas últimas se clasifican en: de simple selección, selección múltiple, o de jerarquización. (Pazmiño, 1997, p.164)

Como herramienta primordial para la investigación tenemos la encuesta de tipo personal, la misma que nos permitirá buscar la interacción y formulación de nuevas respuestas ante el objeto de estudio y nos permitirá establecer prioridades en cuanto a necesidades, expectativas y sugerencias que refieren las personas a ser encuestadas.

En muchos de los casos; el realizar una encuesta resulta muy costoso para aquellas personas que necesitan de información, pero para el caso de esta investigación es de utilidad el aplicar esta técnica de recopilación de datos, ya que los resultados que se obtengan son reales y confiables para cualquier toma de decisiones.

El diseño y criterio de las preguntas de la encuesta a utilizar, serán: abiertas, y cerradas, con el afán de solventar la información requerida; para analizar las variables o factores que generan y solucionan; la problemática planteada, de inexistencia de un centro comercial que agrupe las necesidades básicas del sector.

Dichos factores o criterios son: la afluencia y frecuencia de clientes, tipos de productos y negocios a poner en el sector, que demanda existirá, edad, sexo, nivel de estudios, gustos y preferencias, etc.; planteados en la parte de la sistematización del problema en estudio; también constara de instrucciones que permitirán conseguir la información necesaria para la evaluación del proyecto y cuyo diseño se presenta a continuación:

Mi nombre es Alex Pacheco soy estudiante de la Escuela Politécnica Nacional y estoy realizando una investigación de mercado con respecto a la implementación de un mini centro comercial en el sector Pomasqui específicamente en el barrio La Pampa para beneficiar con sus servicios a personas como usted, para lo cual solicitamos su más sincera colaboración.

Fecha:    Encuestador: .....  
 D M A

**Información general:**

1. **Género:** Masculino  Femenino
2. **Edad:** Niño.... Adolescente.... Adulto.... Adulto Mayor....
3. **Barrio en que vive:** .....
4. **Actividad al aire libre preferida:** .....
5. **E- mail:** .....
6. **Nivel de instrucción:**

Primaria  Secundaria  Superior  Postgrado

**Información específica:**

7. **¿Le gustaría tener un centro comercial cercano?**  
 Si..... no.....
8. **¿Cuál es el motivo de su visita al centro comercial?**  
 Compras.... Paseo.... Negocios....
9. **¿Qué es lo que más le agrada de un centro comercial?**  
 Precios bajos.... Variedad.... Limpieza.... Otras Razones....
10. **¿Qué es lo que busca en un centro comercial?**  
 Comida.... Vestimenta.... Distracción.... Artículos del hogar....
11. **¿Qué tipo de comida desea encontrar en el centro comercial?**  
 Rápida... Vegetariana.... Típica.... Gourmet....
12. **¿Qué tipo de vestimenta desea encontrar en el centro comercial?**  
 Formal.... Semiformal.... Deportiva....
13. **¿Qué tipo de distracciones desea encontrar en el centro comercial?**

Juegos infantiles.... Arte y teatro... Juegos Mecánicos....

**14. ¿Qué tipo de artículos del hogar desea encontrar en el centro comercial?**

Farmacia.... Ferretería.... Tienda de regalos.... Víveres....

**15. ¿Cuántas personas lo acompañan al concurrir a un centro comercial?**

Ninguna... Una... Dos... otros....

**16. ¿Cómo cree que debería darse a conocer el centro comercial?**

TV... Internet... Radio... Prensa...

**17. ¿Con qué frecuencia visita un centro comercial?**

Todos los días.... Cada semana.... Cada mes.... Otros....

**18. ¿Existen negocios de comercios cercanos y agrupados en un solo lugar?**

Si.... No.... ¿Porque?.....

**19. ¿Qué tipo de marcas comerciales desea encontrar?**

.....  
.....  
.....

**20. ¿Qué opina sobre la cercanía a atractivos turísticos de la zona?**

.....  
.....  
.....

**Muchas gracias por su colaboración**

## **2.5 TABLAS DE DATOS, DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA**

Universo, es la totalidad de unidades de análisis a investigar que por identificarse entre sí por su similar caracterización se circunscriben como

miembros de una clase particular. No siempre es posible realizar la recolección de datos atendiendo a la totalidad de los elementos, en estos casos debemos acudir necesariamente a una parte del universo, la misma que debe ser representativa, es decir, que reúna en lo posible todas las características de la población, a esta fracción del universo se le conoce como muestra, y esta representatividad sugiere que ulteriormente podamos extender los resultados obtenidos por el estudio de la muestra a todo el universo, implicando que los elementos de la fracción deban seleccionarse al azar, a fin de garantizar que todos los elementos tengan la misma posibilidad de ser escogidos. (Pazmiño, 1997, p.126)

El cálculo del tamaño óptimo de la muestra depende de varios factores como son: máximo error admisible que se refiere al implícito error muestral, es decir, la imposibilidad de generalizar con absoluta certeza los resultados obtenidos; nivel de variabilidad que se define como una estimación del porcentaje de variación esperado, cuando se aplica un instrumento de recolección de datos determinado con una muestra diferente; y por último, de la constante de corrección de error que depende mucho del nivel de variabilidad.

“Una vez que conocemos el tamaño muestral, procedemos a seleccionar las unidades de análisis (elementos que integran la muestra), mediante la técnica de muestreo que más se ajuste a los requerimientos de nuestro estudio” (Pazmiño, 1997, p.130).

Al momento de realizar la investigación se debe tener en cuenta que no es necesario encuestar a toda una población o a todo el universo, de lo contrario basta con recabar información de una pequeña muestra que sea representativa al momento de tabular los datos respectivos.

Para tomar una muestra representativa será necesario la utilización de una herramienta básica como la Estadística que permitirá el desarrollo normal de la investigación al momento de seleccionar el número adecuado de personas que van a ser encuestadas.



Se acudirá a una técnica de escogimiento de muestra como es el Muestreo Aleatorio Simple, el mismo que consiste en tomar al azar viviendas de los barrios más representativos del sector donde se realizará la respectiva encuesta.

Para el cálculo del tamaño de la muestra se tomará en cuenta un universo de 22.000 habitantes de la parroquia de Pomasqui según último censo realizado por el INEC en el 2010, un nivel de variabilidad máximo y se escogerá entre una escala de cinco errores admisibles posibles, con lo que se elaborará una tabla de tamaños de la muestra sugeribles en base a la ejecución de la fórmula estadística establecida.

TABLA TAMAÑO MUESTRA	
Universo: 22.000	
Máximo error admisible	Muestra
1%	6875,21
3%	1057,74
5%	392,87
7%	202,21
9%	122,77

Las tablas de datos únicamente proporcionan valores cuantitativos o cualitativos de diferentes variables de cualquier índole, que se estén estudiando; para su posterior análisis y evaluar la factibilidad de la investigación realizada.

La muestra para efecto de mi estudio; bajo mi apreciación y luego del respectivo análisis de la tabla antecesora, será considerando un error admisible del 5% porque; profesionalmente es recomendable y el número de encuestas es apropiado; generalmente se utiliza, con un nivel de confianza del 95%

## **2.6 DEMANDA Y POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO LOCAL**

Demanda es la cantidad de un bien que puede venderse a cada precio posible, durante un tiempo determinado y en un mercado establecido.

El análisis de la demanda pretende cuantificar el volumen de bienes o servicios que el consumidor podría adquirir de la producción del proyecto. La demanda se asocia a distintos niveles de precio, condiciones de venta, etc. y se proyecta en el tiempo, independizando claramente la demanda deseada de la esperada. La demanda se obtiene a través de un proceso de recolección de información, para lo cual el mercadista debe tener total precisión sobre lo que es el producto y la definición de consumidor. (Meneses, 2001, p.39)

El consumidor final es la parte más importante del mercado de la demanda, los mismos que adquieren bienes y servicios, comparan precios y relacionan los beneficios que prestan los productos.

El consumidor en su mayoría sabe que es lo que necesita, por lo tanto esa necesidad debe ser satisfecha en el tiempo y momento adecuados, de ahí que la información, fruto de la investigación, deberá estar orientada a esas exigencias, para que en forma oportuna se ofrezca productos y servicios acorde a ese requerimiento y en el momento justo se venda lo que el cliente requiere.

“Para mantener un cliente cautivo, con alto grado de fidelidad, las comercializadoras de bienes y servicios deben crear un clima y una atmosfera apropiada a nivel de sus establecimientos, como de los locales de expendio de los intermediarios” (Vega, 2010, p.67).

Las comercializadoras deben lograr ventajas diferenciales, para conseguir una mayor demanda de sus productos.

Se puede decir que es de suma importancia que la demanda de bienes y servicios venga dada por los efectos de la satisfacción de las necesidades propias de consumidor final, pero también pueden fabricarse dichas necesidades a través de la oferta de los mismos, utilizando varias técnicas.

El posicionamiento del mercado vendrá dado por una excelente gestión y administración, apegada a normativas exigentes para controlar el buen desempeño del proyecto y lograr mantener y diversificar el negocio conjuntamente con la satisfacción de los clientes superando las expectativas esperadas. La presencia del centro comercial Condado Shopping no afecta la validez o el resultado de la evaluación del proyecto propuesto; puesto que como se verifica en el mapa de ubicación del proyecto; las distancias entre el sector en estudio y el centro comercial Condado Shopping son largas (gasto de combustible, congestión de tránsito, se encuentran mínimos lugares de parqueo) y los precios que se ofertan en él; son mayores a los que se comercializará en el pequeño centro comercial; los mismos productos de primera necesidad; que por estar en un local de marca de renombre como SUPERMAXI; le suben el precio; es lo más lógico comprar en la microempresa de la esquina de la casa a precios más bajos, los productos de primera necesidad; que viajar hacia el Condado Shopping para adquirirlos.

## **2.7 ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN.**

“La etapa de procesamientos de datos incluye la tabulación, reducción, y análisis de los mismos, consiste en un conjunto de pasos previos e imprescindibles al establecimiento de las conclusiones del estudio, en donde se contrasta la realidad con las hipótesis de investigación formuladas” (Pazmiño, 1997, p.194).

La tabulación es un proceso que implica la expresión de los datos recolectados por medio de una tabla, que contiene por un lado, las preguntas y las alternativas de respuestas del instrumento, debidamente codificadas, y por otro, el número de orden correspondiente a cada unidad de análisis.

En el informe de la investigación se suele incluir; para reseñar lo que sucede con cada ítem en particular, las tablas de resultados por ítem.

“La verificación y análisis es una etapa de tipo comprobativa y se preocupa de verificar la información y la viabilidad de los datos consignados en cada proyecto” (Meneses, 2001, p.13).

Luego de haber recopilado la información necesaria, en base a la encuesta realizada a los moradores de la parroquia Pomasqui, es el momento de verificar y evaluar los resultados emanados; para constatar que la problemática se puede resolver, con la implantación del mini centro comercial en la zona, a continuación se detallara pregunta por pregunta.

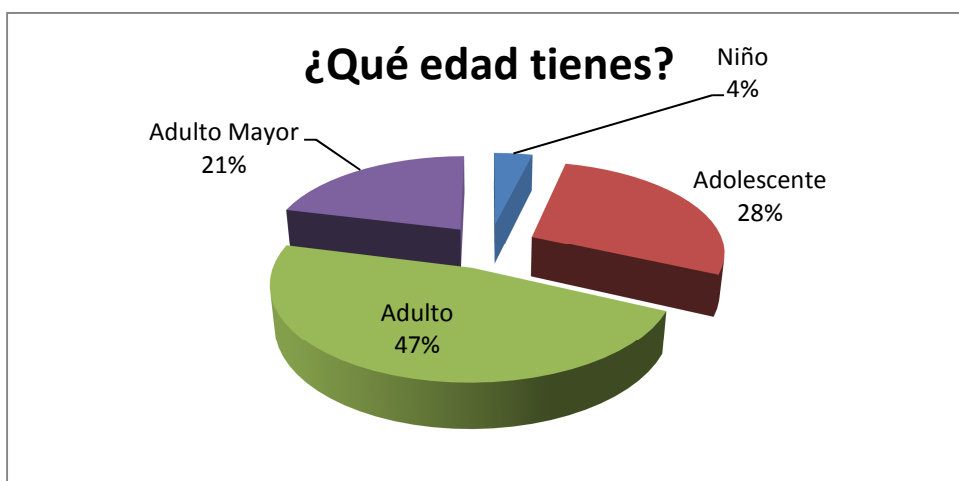
En la pregunta 1 sobre el género, se puede apreciar que hay más presencia del género femenino con un 57 % a comparación del 43% para el género masculino, por ser el género femenino el más impulsivo para las compras es conveniente que sea mayor.

Respuestas	¿Qué género es?	Porcentaje
Masculino	168	43%
Femenino	225	57%
Total	393	100%



En la pregunta 2 sobre la edad podemos recalcar la mayor presencia de habitantes adolescentes y adultos; abarcando un 75%; a los cuales irá dirigido nuestro mercado meta, por poseer mayor poder adquisitivo corriente.

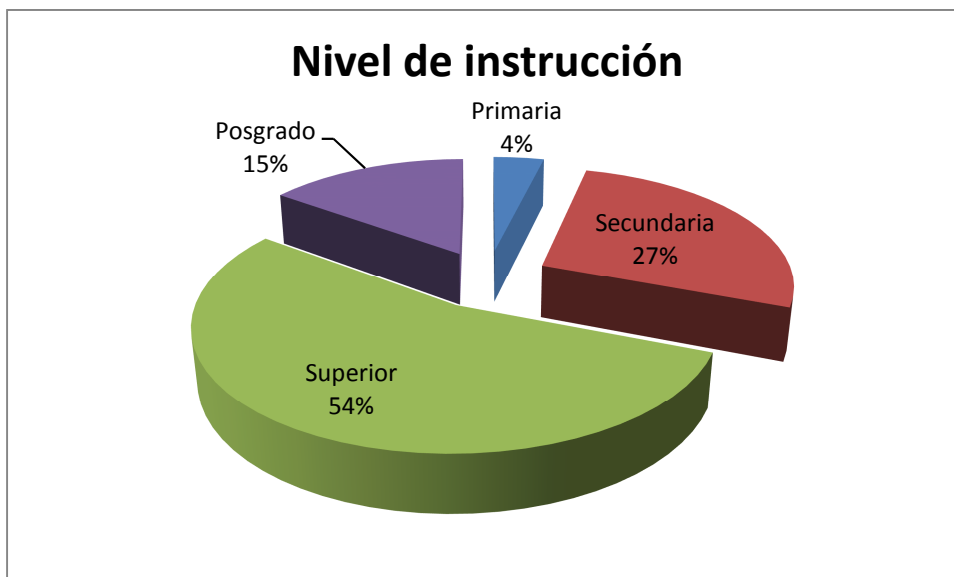
Respuestas	¿Qué edad tienes?	Porcentaje
Niño	15	4%
Adolescente	110	28%
Adulto	185	47%
Adulto Mayor	83	21%
Total	393	100%



Las preguntas 3, 4, 5, 19 y 20, son de modalidad abierta, es decir el encuestado debe verter su juicio o criterio respecto a un asunto específico, no existe la presencia de alternativas de respuesta, son de complemento para conocer los gustos y preferencias de los encuestados, entre otras cosas; que servirán para elaborar estrategias comerciales.

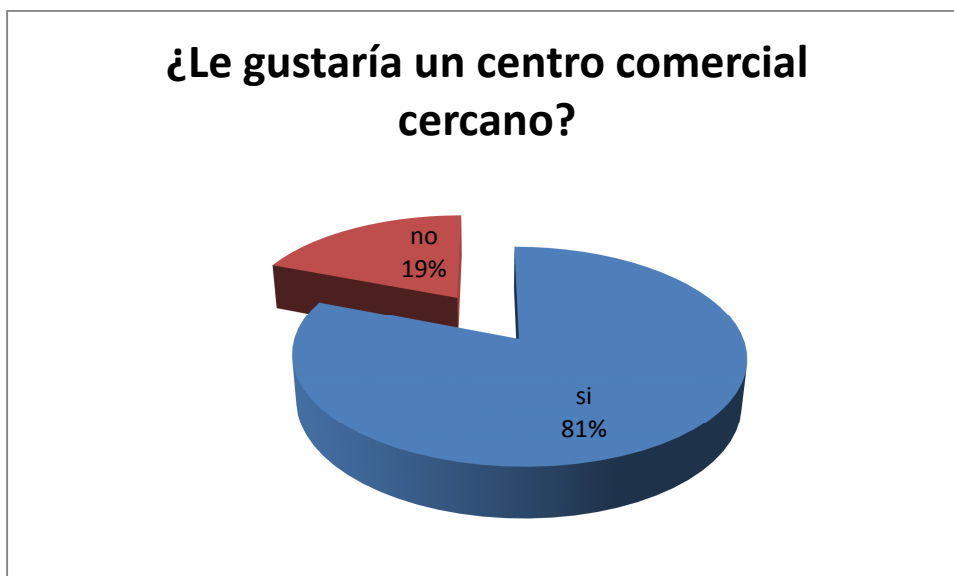
En la pregunta 6 se manifiesta el grado de cultura de la zona; con un alto porcentaje del 54% con estudios superiores, que me indica posibles tendencias de productos al momento de consumir.

Respuestas	Nivel de instrucción	Porcentaje
Primaria	15	4%
Secundaria	106	27%
Superior	213	54%
Posgrado	59	15%
Totales	393	100%



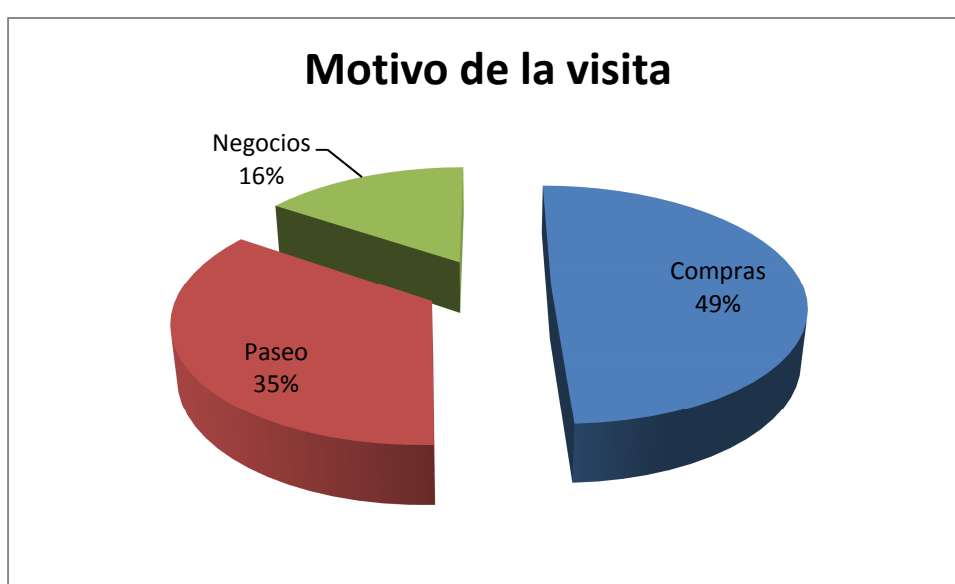
En la pregunta 7 se puede confirmar la gran aceptación del proyecto por parte de los moradores de la parroquia con un 81% y 19% en contra, solucionando la problemática existente.

Respuestas	¿Le gustaría un centro comercial cercano?	Porcentaje
si	318	81%
no	75	19%
Total	393	100%



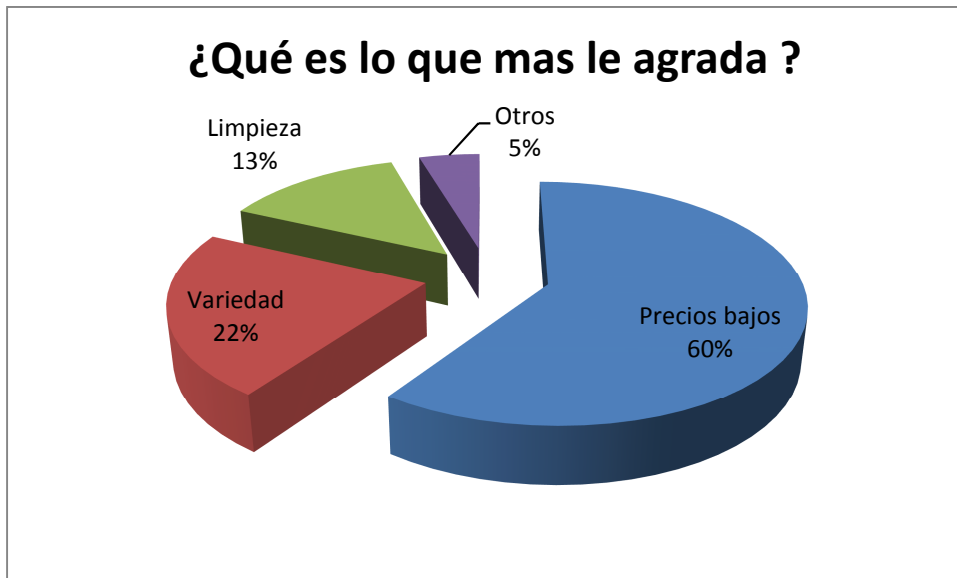
En la pregunta 8 se indaga sobre el motivo de la visita y resulta ventajoso que el 49% de la muestra es para ir de compras, es una pregunta sobre la existencia de demanda a consumir productos de primera necesidad.

Respuestas	Motivo de la visita	Porcentaje
Compras	194	49%
Paseo	138	35%
Negocios	61	16%
Total	393	100%



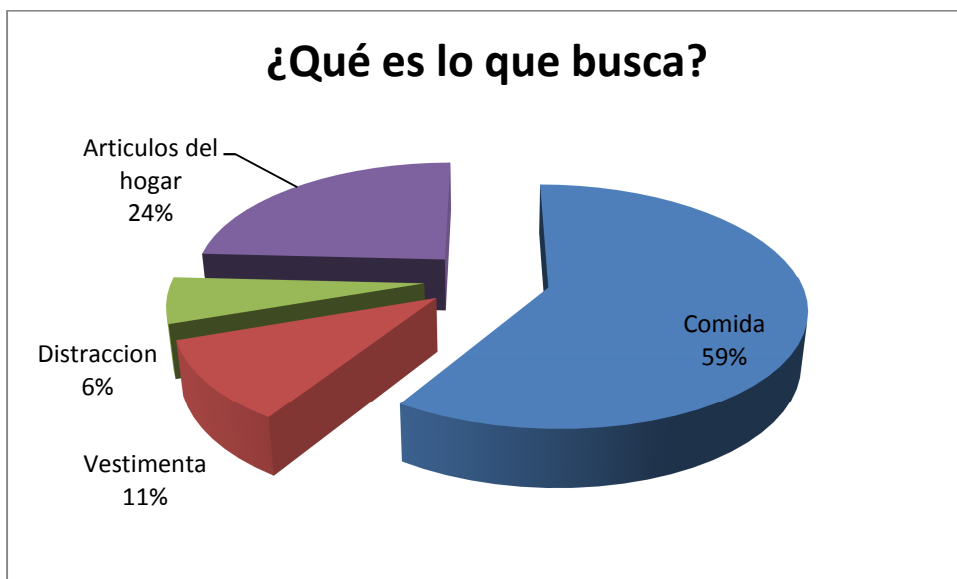
En la pregunta 9 podemos ver que la preferencia por los precios bajos es mayor con un 60% anticipando un factor a tomar en cuenta; en la elaboración de estrategias de posicionamiento de mercado.

Respuestas	¿Qué es lo que más le agrada?	Porcentaje
Precios bajos	235	60%
Variedad	87	22%
Limpieza	53	13%
Otros	18	5%
Total	393	100%



En la pregunta 10 podemos apreciar que la mayor demanda de productos básicos de los pobladores será en alimentación y artículos del hogar; donde hay que poner hincapié para ofertar los productos y servicios adecuados.

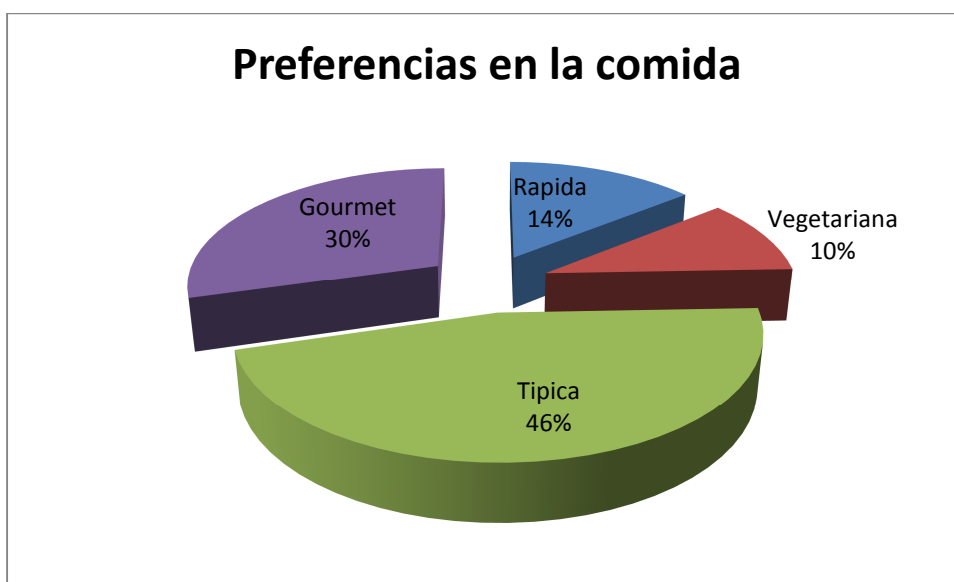
Respuestas	¿Qué es lo que busca?	Porcentaje
Comida	232	59%
Vestimenta	42	11%
Distracción	24	6%
Artículos del hogar	95	24%
Total	393	100%





La pregunta 11 demuestra la mayor demanda y las preferencias en los tipos de alimentación que desean encontrar los pobladores, con una gran aceptación de la comida típica en un 47%.

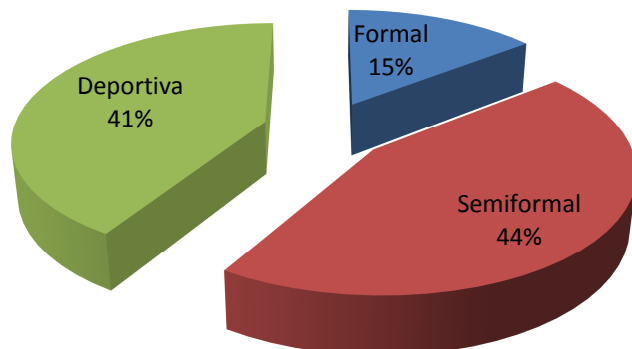
Respuestas	Preferencias en la comida	Porcentajes
Rápida	56	14%
Vegetariana	40	10%
Típica	181	46%
Gourmet	116	30%
Total	393	100%



En la pregunta 12 se recalca el tipo de vestimenta que el consumidor final está más propenso a adquirir y demandar; con poca diferencia van la ropa deportiva y semiformal con 41% y 44% respectivamente

Respuestas	Preferencia en la vestimenta	Porcentaje
Formal	57	15%
Semiformal	174	44%
Deportiva	162	41%
Total	393	100%

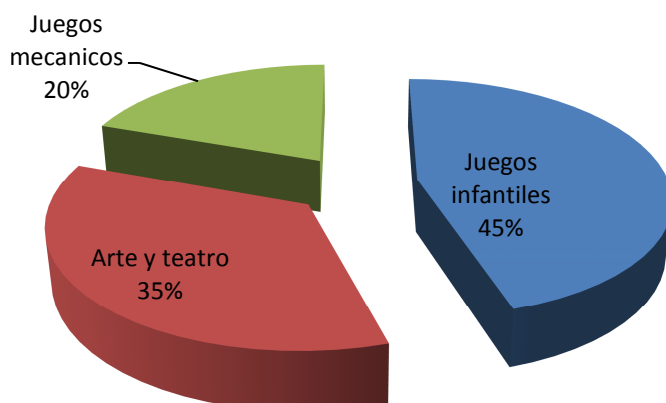
### Preferencia en la vestimenta



En la pregunta 13 podemos apreciar la inclinación por que haya más un ambiente familiar; con un alto porcentaje del 45%; que requieren juegos infantiles para tener momentos de esparcimiento con sus hijos.

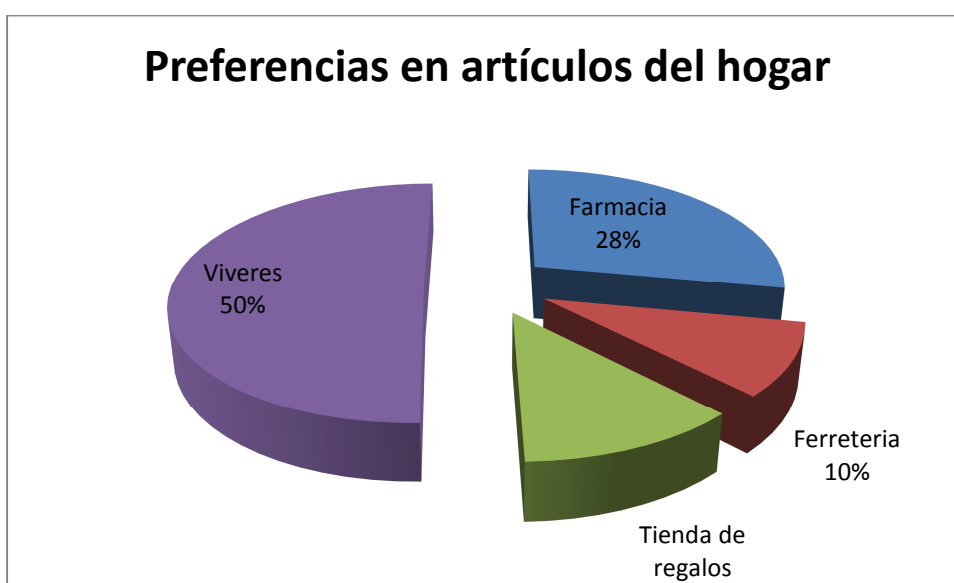
Respuestas	Preferencia en distracciones	Porcentaje
Juegos infantiles	178	45%
Arte y teatro	138	35%
Juegos mecánicos	77	20%
Total	393	100%

### Preferencia en distracciones



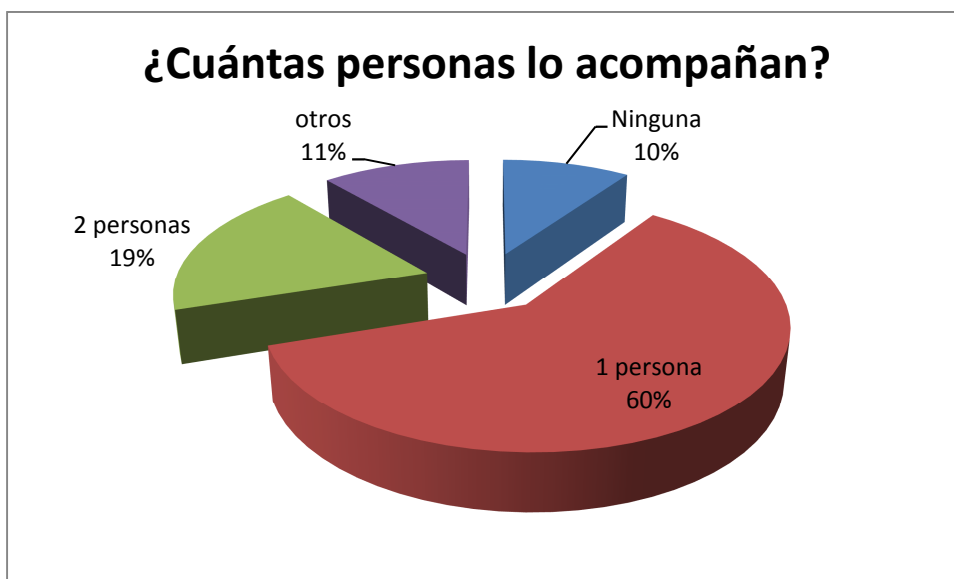
En la pregunta 14 nos indica que el negocio que será más viable y con más demanda dentro del nuevo centro comercial será el de víveres con un 50%.

Respuestas	Preferencias en artículos del hogar	Porcentaje
Farmacia	110	28%
Ferretería	38	10%
Tienda de regalos	47	12%
Viveres	198	50%
Total	393	100%



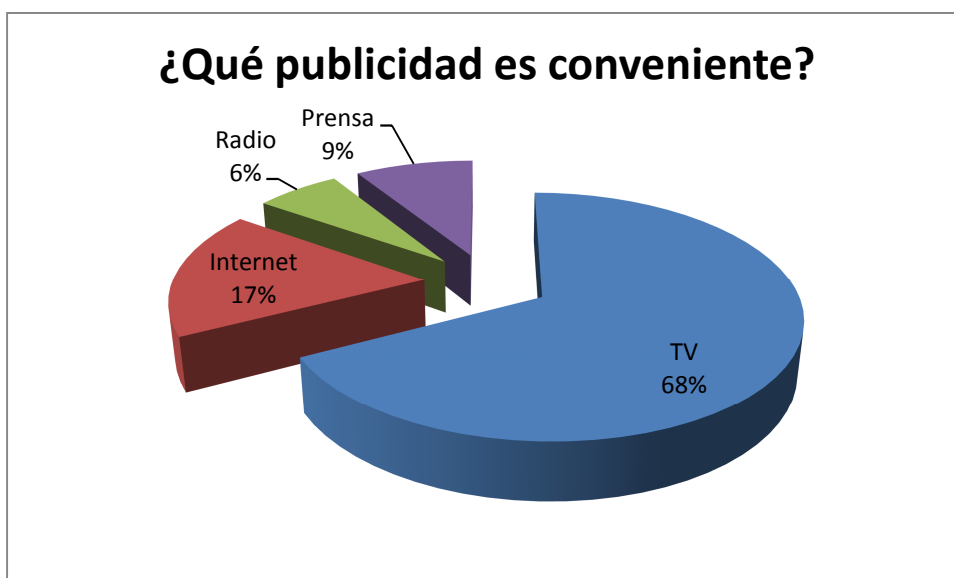
En la pregunta 15 podemos concluir que la mayoría de los habitantes del sector van acompañados a los centros comerciales; con un 60% que prefieren ir en pareja, lo que acarrea mayor demanda de usuarios.

Respuestas	¿Cuántas personas lo acompañan?	Porcentaje
Ninguna	38	10%
1 persona	237	60%
2 personas	74	19%
otros	44	11%
Total	393	100%



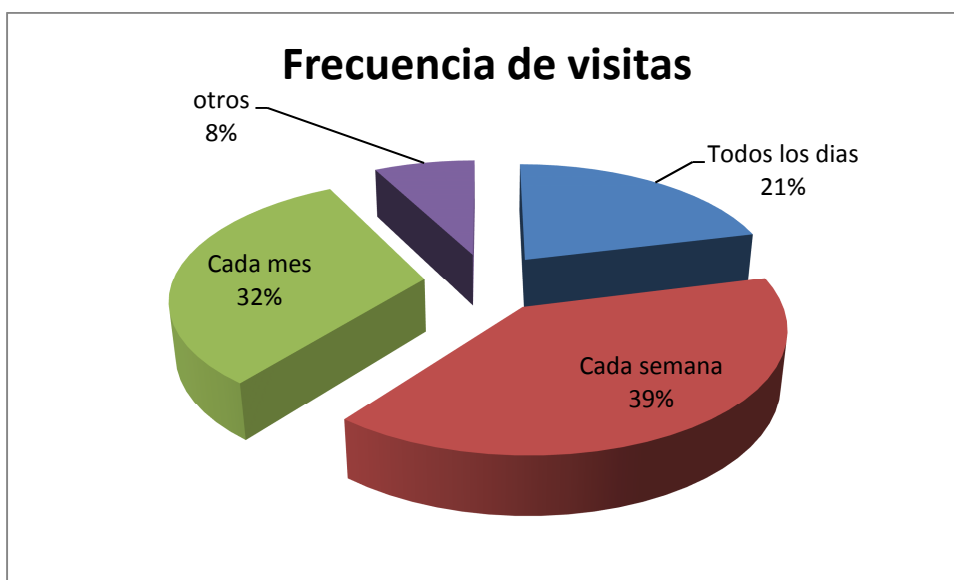
En la pregunta 16 concluimos que la mejor manera de promocionar al mini centro comercial es por la vía de la televisión con un 67% de aceptación.

Respuestas	¿Qué publicidad es conveniente?	Porcentaje
TV	265	67%
Internet	68	17%
Radio	25	6%
Prensa	35	9%
Total	393	100%



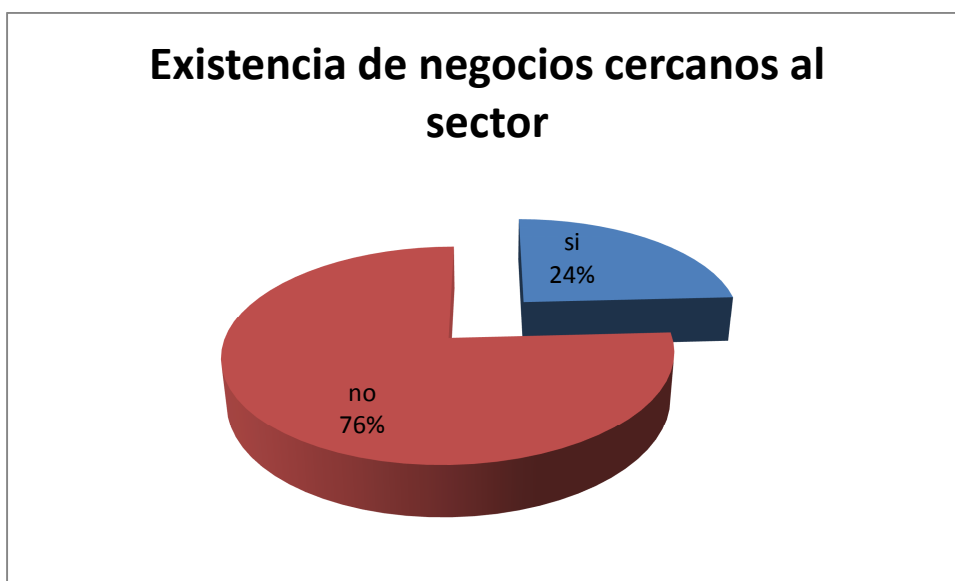
En la pregunta 17 se muestra la frecuencia de los consumidores potenciales, o la demanda; expresada en números de visitas; en acudir al centro comercial; con un porcentaje casi equiparado entre la semana y el mes con 39% y 32% respectivamente.

Respuesta	Frecuencia de visitas	Porcentaje
Todos los días	83	21%
Cada semana	155	39%
Cada mes	125	32%
otros	30	8%
Total	393	100%



En la pregunta 18 se confirma la necesidad de un centro de acopio de varias microempresas en el sector de la parroquia de Pomasqui con un 76% que acierta en tener las cosas muy distantes y segregadas.

Respuesta	Existencia de negocios cercanos al sector	Porcentaje
si	95	24%
no	298	76%
total	393	100%



## **CAPITULO III.- PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

## CAPITULO III

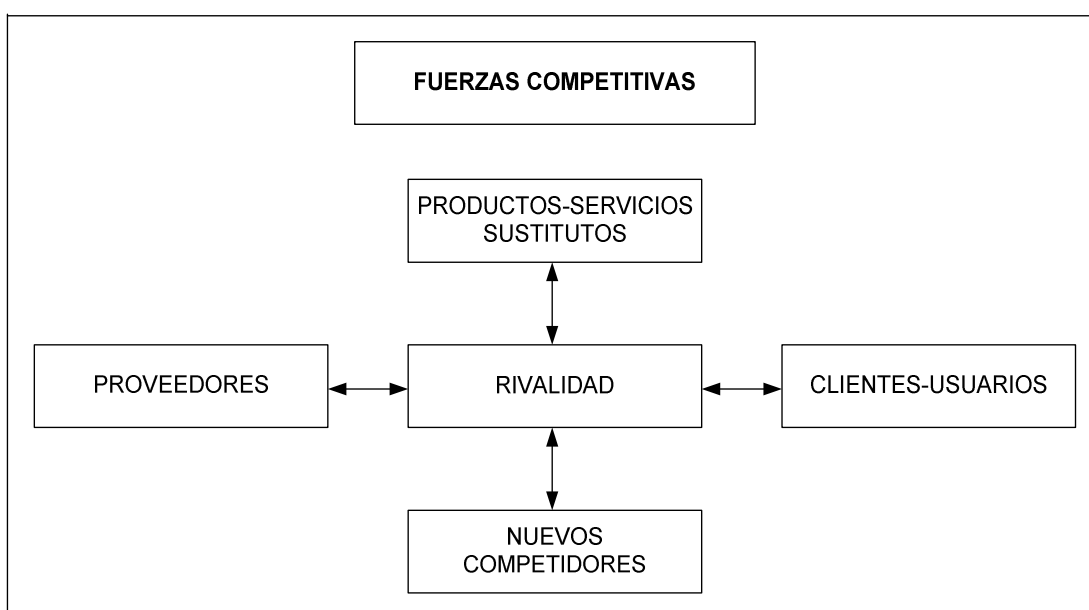
### 3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

#### 3.1 FUERZAS COMPETITIVAS

Este es un modelo propuesto por Michael Porter en 1985; que perfila un esquema simple y práctico para poder formular un análisis de cada sector comercial. A partir de este modelo la empresa puede determinar su posición actual para seleccionar las estrategias a seguir.

Según este enfoque sería ideal competir en un mercado atractivo, con altas barreras de entrada, proveedores débiles, clientes atomizados, pocos competidores, y sin sustitutos importantes. Su esquema establece las fuerzas más poderosas, que inciden en un sector específico, partiendo del análisis del mismo.

Porter (1985) postula que hay cinco fuerzas que conforman básicamente la estructura de la industria. Estas fuerzas delimitan precios, costos, y requerimiento de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo, por lo tanto, el atractivo de la industria.





- a) **Amenaza de los nuevos competidores:** Se debe dirigir la atención hacia la posible entrada al mercado de nuevos participantes, esto lleva a uno de los conceptos de las estrategias, el concepto de barreras de entrada y su relación con la rentabilidad de la empresa, economías de escala, diferenciación de productos, intensidad de requerimientos de capital, facilidad de acceso a canales de distribución, a materias primas críticas, a la tecnología más avanzada, etc.
- b) **Rivalidad entre competidores del mercado:** La rivalidad entre competidores está en el centro de las fuerzas, dependerá del número de participantes y la extensión de esta, en un sector particular del mercado y viene dado por factores como: concentración y equilibrio, crecimiento de la empresa, costos fijos, incremento en capacidad tecnológica, diferenciación de productos, costos de cambio, etc.
- c) **Amenaza de posibles sustitutos:** Estos productos sustitutos constituyen también una fuerza que determina el atractivo de la industria, los cuales pueden reemplazar los productos y servicios de la industria o bien representar una alternativa para satisfacer la demanda, dependen de factores como: disponibilidad de sustitutos cercanos, contraste de la relación valor – precio entre los productos originales y los sustitutos, agresividad de los productores de sustitutos, etc.
- d) **Poder negociador de proveedores:** El poder de los proveedores frente a los clientes, reside en el hecho de que tienen la posibilidad de aumentar los precios de sus entregas, de reducir la calidad de los productos o de limitar las cantidades vendidas a un cliente. Porter indica que la clave es neutralizar el poder de negociación.
- e) **Poder de negociación de los compradores:** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

El análisis correspondiente a mi proyecto de la amenaza existente de nuevos competidores, en realidad es baja; porque no existen en los alrededores del sector estudiado, proyectos de centros comerciales, en su defecto lo que si hay es varios programas de vivienda que acarrearán mayor cantidad de potenciales clientes.

La rivalidad que existirá entre competidores del nicho de mercado escogido será moderada y vendrá dada por la presencia de algunos negocios particulares poco cercanos y el centro comercial Condado Shopping ubicado a una larga distancia del sector en estudio y mantiene precios altos en sus productos de primera necesidad; son los que en la actualidad están satisfaciendo las necesidades de los habitantes de la zona y que no permitirán que se les robe clientela; pero tomare tácticas de diferenciación para afrontar la problemática. La presencia del centro comercial Condado Shopping no afecta la validez o el resultado de la evaluación del proyecto propuesto; puesto que como se verifica en el mapa de ubicación del proyecto; las distancias entre el sector en estudio y el centro comercial Condado Shopping son extensas (gasto de combustible, congestión de tránsito, se encuentran mínimos lugares de parqueo) y los precios que se ofertan en él; son mayores a los que se comercializará en el pequeño centro comercial; los mismos productos de primera necesidad; que por estar en un local de marca de renombre como SUPERMAXI; le suben el precio; es lo más lógico comprar en la microempresa de la esquina de la casa a precios más bajos, los productos de primera necesidad; que viajar hacia el Condado Shopping para adquirirlos.

Los posibles sustitutos serán las empresas particulares que se especializan en un determinado bien o servicio; por dar un ejemplo, la presencia de una panadería; el negocio evaluará la posibilidad de bajar costos y precios, para influir en la decisión del cliente en donde ir a comprar.

El poder de negociación tanto de los proveedores como de los compradores, son factores determinantes dentro del funcionamiento económico-

administrativo y obtención de objetivos; puesto que las decisiones de los mismos del como interrelacionar con la empresa; tendrán consecuencias con mira a únicamente a su beneficio; lo que se debe hacer, es manejar las objeciones presentadas al momento de proveer o comprar de forma que la satisfacción sea mutua y llegar a acuerdos y estrategias empresariales para lucrar de manera equitativa.

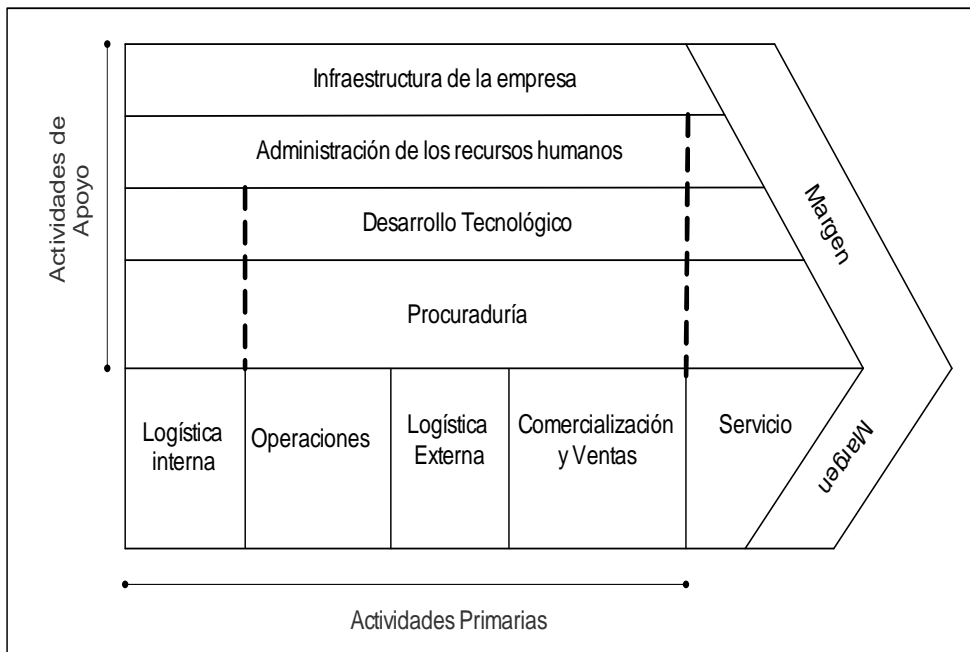
### **3.2 CADENA DE VALOR**

Por medio de la Cadena de valor de Porter se nos permite reconocer a una serie de actividades que se llevan a cabo en una organización, entre estas actividades tenemos el diseño de un bien o servicio, su comercialización, entrega y el apoyo al bien o servicio.

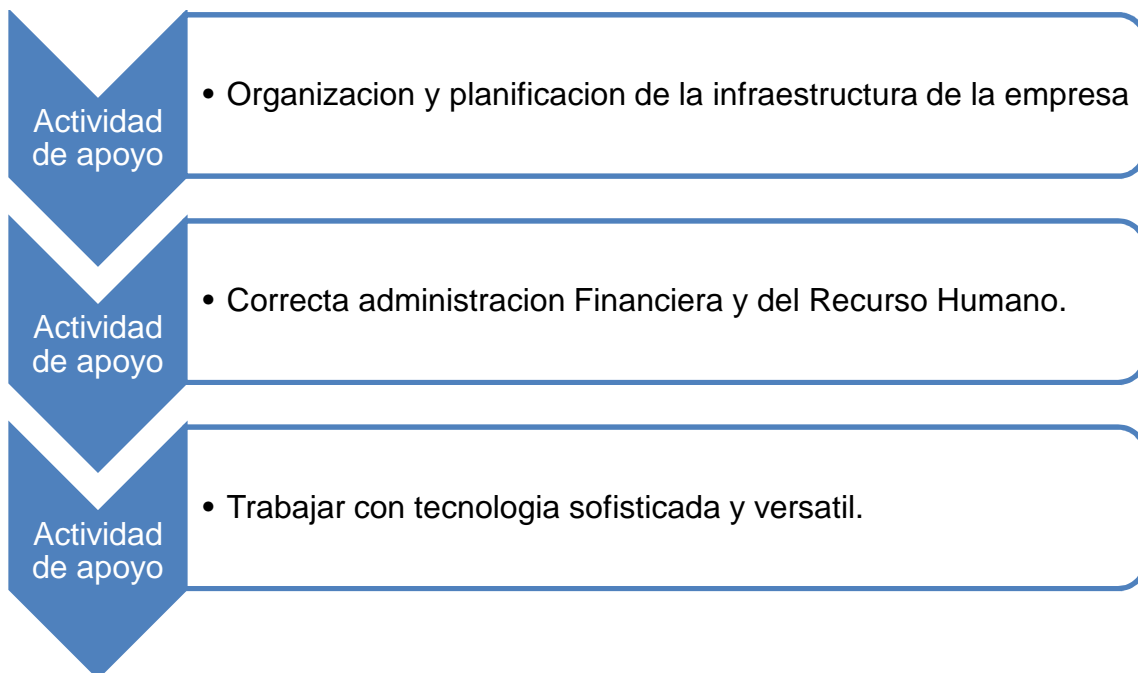
Porter (1985) divide las actividades de valor en actividades primarias que son las que están íntimamente relacionadas, que comprenden desde un inicio con la compra y almacenamiento de materia prima, su manipulación, almacenamiento, distribución de productos terminados, comercialización, venta y finalmente el servicio que se presta al cliente y al producto.

Las actividades de apoyo son aquellas que respaldan a las actividades primarias como por ejemplo: la procuraduría se encarga de la adquisición de cualquier recurso sea tecnológico, materia prima, servicios, hasta la contratación de personal para laborar en cualquier área de la organización, la administración de los recursos humanos apoya en el adiestramiento y selección de personal; en cambio el desarrollo tecnológico puede aportar con la adquisición de tecnología de punta y un buen diseño de productos.

La infraestructura de la empresa cuenta con actividades que tienen un valioso aporte para la organización por ejemplo la contabilidad y finanzas, los sistemas de información, relaciones con la administración pública y asuntos legales.



Las actividades que se llevarán a cabo dentro de mi empresa, deberán estar concatenadas en un orden específico y dentro de un proceso normado para la consecución de las diversas metas planteadas; se lo demuestra en el siguiente gráfico:





### 3.3 DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO

El propósito de realizar una auditoría externa en una empresa es el de elaborar y determinar los factores claves de éxito mediante una lista de oportunidades que al corto o largo plazo podrían beneficiar a una organización, de igual manera elaborar una lista de amenazas que se deberían eludir para un mejor desempeño de la organización.

Las fuentes externas se dividen en: macro entorno, relaciones interpersonales con países internacionales en cinco categorías generales: Político, Económico, Social, Tecnológico e Internacional; y el micro entorno que analiza a la competencia directa, proveedores, clientes sustitutos, nuevos entrantes, distribuidores.

Las relaciones entre estas fuentes y la organización afectarán en forma significativa a todos los productos, servicios, mercados y organizaciones del mundo.

En cambio una auditoría interna es con el objetivo de encontrar las fuentes internas claves de éxito en una organización, que comprenden las fortalezas y debilidades específicas en el área funcional de una empresa.

### 3.4 FODA

Toda investigación parte de un diagnóstico situacional el mismo que es el proceso mediante el cual la empresa identifica las fortalezas y debilidades mediante el conocimiento y análisis de su ambiente interno; así como, las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno o ambiente externo que se subdivide en un macro entorno y un micro entorno, con el propósito de tomar decisiones adecuadas y oportunas.

El macro entorno es el análisis de factores externos extranjeros, fuera de nuestros límites territoriales, son las relaciones interpersonales de toda índole con países distantes, en el ámbito político, económicos, tecnológico, social, etc.

El micro entorno es el análisis de factores externos; fuera de la empresa, pero con alcance dentro del territorio nacional, en temas relacionados a la competencia directa, proveedores, clientes, sustitutos, nuevos entrantes, distribución, etc.

Seguidamente se realiza, un análisis interno de la organización, de sus áreas funcionales como administrativa, financiera, marketing, producción, sistemas de información informáticos, también comprende el estudio y evaluación de las relaciones existentes entre los componentes de la empresa, considerándolas como un conjunto de partes interrelacionadas; comprende también el análisis y evaluación del funcionamiento de la organización.

Es necesario también realizar un análisis externo de la organización, tomando en cuenta que el entorno que rodea a la empresa está en constante cambio y evolución, los factores externos son múltiples y dinámicos, afectan directa o indirectamente a las actividades internas que desarrolla la empresa, por lo tanto, para que la empresa no tienda a desaparecer debe acoplarse al medio.

No se puede dejar de lado al medio ambiente, ya que es ahí donde nuestra organización está inserta, por lo tanto, es importante analizar las oportunidades o amenazas que se presentan en el entorno de la organización, para la correcta y oportuna toma de decisiones.

Con esta información es recomendable hacer un análisis FODA; para establecer las áreas críticas de la empresa, ya que ésta constituye una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Las Fortalezas son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades son aquellos factores que resultan positivos, favorables, aprovechables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas son aquellas situaciones que provienen del entorno y que puede llegar a atentar incluso contra la permanencia de organización.

El análisis FODA es una herramienta de planeación estratégica, la misma que pretende evaluar las potencialidades y debilidades internas en una organización, así como las oportunidades y amenazas presentes en su ambiente externo. (D'Ambrosio, 2003, p.1)

El análisis FODA se basa en aislar los principales problemas internos en una organización frente a las oportunidades y amenazas del ambiente externo, para que de esta manera los ejecutivos puedan formular estrategias que concilie aspectos internos y externos a fin de resolver los problemas claves y de esta manera asegurar el éxito organizacional.

Se debe realizar una jerarquización de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas mediante la matriz de Holmes para después realizar las estrategias correspondientes.

D'Ambrosio (2003) se refiere a la matriz de Holmes o también conocida como Matriz de Priorización; como una técnica muy útil, que se puede utilizar con los miembros de un equipo de trabajo para obtener un consenso sobre un tema específico. En este caso, para otorgar un orden relativo a la lista previamente desarrollada de fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas, es decir para realizar una matriz de Holmes se deben seguir los siguientes pasos:

- Elaborar lista de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Graficar modelo de la matriz de Holmes
- Completar la diagonal principal.
- Comparar factores y completar la matriz.
- Sumar totales y otorgar orden relativo

Las listas a categorizar serán las siguientes:

### **FORTALEZAS:**

1. Tener una estructura organizativa bien definida, apegada a normativas establecidas para la consecución de los objetivos planteados.
2. Personal financiero claro con los objetivos económicos.
3. Administradores idóneos de las unidades instaladas para microempresas.
4. La fuerza comercial satisfecerá las necesidades de los clientes con calidad de servicio, buena imagen, y servicio post-venta.
5. Negocio capaz de solventar la inversión con capacidad de endeudamiento acorde al excelente análisis de sus ratios económicos.
6. Productos a ofertar con gran acogida de acuerdo a la encuesta realizada.



7. Gestión del recurso humano en base al desempeño, motivación, marco legal, y sobre todo ser constantemente capacitado.
8. Excelentes Sistemas de Información informáticos.
9. Acertada logística y control de calidad de todas las operaciones inmersas en el negocio.
10. Campaña publicitaria y promocional impactante y con imagen empresarial.

### **DEBILIDADES:**

1. Elevado porcentaje de inversión por ser un proyecto nuevo.
2. Poca aceptación en el momento del ingreso en el nicho de mercado escogido.
3. Por ser empresa de servicios, no posee capacidad instalada para algún tipo de proceso productivo oportuno venidero.
4. Cambios constantes en la tecnología y software administrativo.
5. Costumbre por parte de los consumidores finales en comprar en sitios lejanos, y particulares.
6. Proveedores no poseen rutas de entrega ya establecidas para ese sector.
7. Vehículo idóneo y propio para la distribución de mercaderías.
8. Primeros empleados sin adaptación a la metodología de trabajo instalada.

### **OPORTUNIDADES:**

1. Amplia apertura por parte del gobierno para concursos de méritos para acceder a financiamiento estatal.
2. Capacidad adquisitiva elevada de los consumidores finales que habitan el sector.
3. Inversor extranjero se interese en mi proyecto.
4. Tener mejores estrategias de marketing que la competencia.

5. Cercanía a lugares turísticos que acarrea gran conglomeración de gente nacional y extranjera dispuesta a gastar para satisfacer sus necesidades.
6. Porcentaje mayor del pastel de clientes por el excelente servicio.
7. Implantar la metodología del E- comercio, para incrementar las ventas vía internet, ampliando nuestra gama de clientes.
8. Adquirir software administrativo de calidad en el extranjero, para una excelente gestión empresarial.
9. Ingresar al mercado como sustituto; por sus mejores precios, comparado con el de las franquicias comerciales existentes.

### **AMENAZAS:**

1. Proceso de importación y exportación cada vez más complicado por parte del gobierno, con aranceles altos y varios requisitos para el envío.
2. Periódicas alzas en los costos de los insumos del negocio, por motivo de la fluctuación de la oferta y demanda existente.
3. Cadenas internacionales de comida, ropa, entretenimiento, tecnología, que deseen entrar al nicho de mercado.
4. Factores socio-políticos internacionales referente al comercio exterior.
5. Caída del nivel socio - económico alto presente en los pobladores del sector; a niveles medio y bajo por los programas de vivienda estatales cómodos venideros.
6. Llegada de equipos y maquinaria moderna con tecnología de punta que ponga en obsoleto la que se posee
7. Tecnología internacional de punta en ámbitos empresariales, inalcanzable por su alto costo.
8. Implantación en la zona; de una franquicia comercial nacional conocida y de preferencia de los consumidores finales.

A continuación se presentan las matrices de Holmes, de cada factor FODA para obtener la jerarquización de los mismos, considerando que el valor de la

diagonal principal es 0.5 y para comparar la importancia relativa de cada factor respecto de los otros se calificara de la siguiente manera:

- 1: Si el factor evaluado es relativamente más importante que su contraparte.
- 0: Si el factor evaluado es relativamente menos importante que su contraparte.
- 0.5: si ambos factores son igualmente importantes.

De esa manera; con los resultados obtenidos, podremos categorizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, como se detalla a continuación:

MATRIZ HOLMES FORTALEZAS													
FACTOR	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	SUMAN	ORDEN	%
F1	0,5	1	1	0	1	1	1	1	1	1	8,5	2	17%
F2	0	0,5	0,5	0	0	0,5	0	0,5	0	0,5	2,5	6	5%
F3	0	0,5	0,5	0	0	0,5	0	0,5	0	0,5	2,5	7	5%
F4	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	9,5	1	19%
F5	0	1	1	0	0,5	1	1	1	1	1	7,5	3	15%
F6	0	0,5	0,5	0	0	0,5	0	0,5	0	0,5	2,5	8	5%
F7	0	1	1	0	0	1	0,5	1	1	1	6,5	4	13%
F8	0	0,5	0,5	0	0	0,5	0	0,5	0	0,5	2,5	9	5%
F9	0	1	1	0	0	1	0	1	0,5	1	5,5	5	11%
F10	0	0,5	0,5	0	0	0,5	0	0,5	0	0,5	2,5	10	5%
TOTAL											50,0		100%

MATRIZ HOLMES DEBILIDADES											
FACTOR	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	SUMAN	ORDEN	%
D1	0,5	0	1	1	0	1	1	1	5,5	3	17%
D2	1	0,5	1	1	0	1	1	1	6,5	2	20%
D3	0	0	0,5	1	0	0	1	0	2,5	6	8%
D4	0	0	0	0,5	0	0	0,5	0	1	7	3%
D5	1	1	1	1	0,5	1	1	1	7,5	1	23%
D6	0	0	1	1	0	0,5	1	1	4,5	4	14%
D7	0	0	0	0,5	0	0	0,5	0	1	8	3%
D8	0	0	1	1	0	0	1	0,5	3,5	5	11%
TOTAL									32		100%

MATRIZ HOLMES OPORTUNIDADES												
FACTOR	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	SUMAN	ORDEN	%
O1	0,5	1	1	1	0	1	0	0	1	5,5	4	14%
O2	0	0,5	1	1	0	1	0	0	1	4,5	5	11%
O3	0	0	0,5	0,5	0	1	0	0	1	3	6	7%
O4	0	0	0,5	0,5	0	0,5	0	0	1	2,5	7	6%
O5	1	1	1	1	0,5	1	0	1	1	7,5	2	19%
O6	0	0	0	0,5	0	0,5	0	0	0,5	1,5	8	4%
O7	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	8,5	1	21%
O8	1	1	1	1	0	1	0	0,5	1	6,5	3	16%
O9	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0,5	1	9	2%
TOTAL										40,5		100%

MATRIZ HOLMES AMENAZAS											
FACTOR	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	SUMAN	ORDEN	%
A1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	7,5	1	23%
A2	0	0,5	1	1	0	0	1	0	3,5	5	11%
A3	0	0	0,5	1	0	0	1	0	2,5	6	8%
A4	0	0	0,5	0,5	0	0	0,5	0	1,5	7	5%
A5	0	1	1	1	0,5	1	1	0	5,5	3	17%
A6	0	1	1	1	0	0,5	1	0	4,5	4	14%
A7	0	0	0	0,5	0	0	0,5	0	1	8	3%
A8	0	1	1	1	1	1	1	0,5	6,5	2	20%
TOTAL									32,5		100%

Finalmente se enumeran, mencionan y clasifican de acuerdo al orden generado en las matrices de la siguiente forma:

#### Fortalezas priorizadas:

1. La fuerza comercial va a satisfacer las necesidades de los clientes con calidad de servicio, buena imagen, y servicio post-venta.
2. Tener una estructura organizativa bien definida, apegada a normativas establecidas para la consecución de los objetivos planteados.

3. Negocio capaz de solventar la inversión con capacidad de endeudamiento acorde al excelente análisis de sus ratios económicos.
4. Gestión del recurso humano en base al desempeño, motivación, marco legal, y sobre todo ser constantemente capacitado.
5. Acertada logística y control de calidad de todas las operaciones inmersas en el negocio.

**Debilidades priorizadas:**

1. Costumbre por parte de los consumidores finales en comprar en sitios lejanos, y particulares.
2. Poca aceptación en el momento del ingreso en el nicho de mercado escogido.
3. Elevado porcentaje de inversión por ser un proyecto nuevo.
4. Proveedores no poseen rutas de entrega ya establecidas para ese sector.
5. Primeros empleados sin adaptación a la metodología de trabajo instalada.

**Oportunidades priorizadas:**

1. Implantar la metodología del E- commerce, para incrementar las ventas vía internet, ampliando nuestra gama de clientes.
2. Cercanía a lugares turísticos que acarrea gran conglomeración de gente nacional y extranjera dispuesta a gastar para satisfacer sus necesidades.
3. Adquirir software administrativo de calidad en el extranjero, para una excelente gestión empresarial.
4. Amplia apertura por parte del gobierno para concursos de méritos para acceder a financiamiento estatal.
5. Capacidad adquisitiva elevada de los consumidores finales que habitan el sector.

**Amenazas priorizadas:**

1. Proceso de importación y exportación cada vez más complicado por parte del gobierno, con aranceles altos y varios requisitos para el envío.
2. Implantación en la zona; de una franquicia comercial nacional conocida y de preferencia de los consumidores finales.
3. Caída del nivel socio - económico alto presente en los pobladores del sector; a niveles medio y bajo por los programas de vivienda estatales cómodos venideros.
4. Llegada de equipos y maquinaria moderna con tecnología de punta que ponga en obsoleto la que se posee
5. Periódicas alzas en los costos de los insumos del negocio, por motivo de la fluctuación de la oferta y demanda existente.

**3.5 METAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Los objetivos son tareas coordinadas dentro de un proceso de planeación, para lograr la misión de un negocio y el de una organización. Son los resultados a largo plazo que una organización proyecta lograr mediante su misión básica, dichos objetivos deben ser: cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, estimulantes, jerárquicos, realizables y congruentes entre las unidades de la organización. Siempre se identifican fundamentalmente con: crecimiento de activos, rentabilidad, porcentaje de participación en el mercado, grado y naturaleza de la diversificación, integración, utilidades por acción, responsabilidad social, etc. (Fierro, 2004, p.21)

Dentro de los objetivos estratégicos de mi empresa se distinguen los siguientes:

- Expandir el segmento de mercado y la cobertura a nivel ciudad de Quito en los próximos 3 años.
- Incrementar el porcentaje de participación en el mercado en un 25% durante el año en curso.

- Evolucionar en una empresa líder en la comercialización de bienes y servicios de primera necesidad en un año.
- Mantener niveles de stock suficientes para abastecer los requerimientos del nicho de mercado.
- Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 15% durante el próximo año.
- Incrementar el nivel de capacidades y preparación del recurso humano.
- Crear un ambiente de compromiso de los trabajadores para con la empresa en base al rendimiento y actitud del trabajador.

La meta o propuesta de valor son puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivos a un plazo más largo.

La meta debe ser medible, coherente, razonable, estimulante, clara, realizable, comunicable dentro de la organización y caracterizarse por una apropiada dimensión cronológica, persiguen rentabilidad, retorno del capital, participación en el mercado, dividendos, etc.

“La meta tiene que ser coherente con la demanda del producto, la cobertura del proyecto, y la capacidad instalada” (Fierro, 2004, p.22).

Para el caso de mi plan de negocio la meta será la siguiente:

- Comercializar bienes y servicios de calidad, en tiempos óptimos establecidos para la entrega, con una nueva imagen y empaque para superar las expectativas y necesidades de nuestros clientes.

### **3.6 VISION Y MISION ESTRATEGICAS**

“Identificar la misión es muy importante para saber hacia dónde se marcha y cuál es el concepto que tiene sobre sí misma. La misión es la razón de ser o en otras palabras es la filosofía de la unidad de negocios” (Fierro, 2004, p.19).

Es la formulación de un propósito duradero, identifica el alcance de las operaciones de una empresa en los aspectos del producto y del mercado, debe contener y consolidar: las exigencias de los clientes, los empleados, los productos y servicios, ubicación de los mercados, tecnología, preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad, filosofía de la empresa, preocupación por la imagen pública, concepto de sí misma, efectividad reconciliatoria, calidad inspiradora.

### **MISIÓN:**

El Centro Comercial se dedica a la comercialización de bienes y servicios de primera necesidad, de calidad y con excelente atención, dirigido para el sector de La Pampa Pomasqui, velando por la conservación de los clientes potenciales y los valores de sus empleados, con capacitación constante para lograr productividad, consiguiendo el crecimiento sostenible del negocio, mediante un mejoramiento continuo de sus procesos para la consecución de las metas planteadas.

La visión del negocio es formulada por los líderes o dueños y conocida por todos los miembros, para tenerla en cuenta en todas las labores cotidianas, para impulsar el compromiso del personal. Teniendo en cuenta que la visión es el sueño de los líderes de la organización en su conjunto en un futuro, cada negocio debe alinear su visión con la de la organización para lograr los resultados. (Fierro, 2004, p.18)

Los elementos que debe contener una visión, son: formulada por los líderes de la organización, dimensión en el tiempo, integradora, amplia y detallada, positiva y alentadora, debe ser realista, posible, consistente, difundida interna y externamente.

Sin una visión que defina el futuro del negocio, no permite un horizonte claro, ni conduce a una meta, porque los esfuerzos se debilitan en múltiples direcciones debido a los intereses particulares.



## **VISIÓN:**

Ser el centro comercial con mayor acogida en el sector estudiado, con gran variedad de bienes y servicios; para superar las expectativas de los consumidores, mediante una atención diferenciada y especializada por el recurso humano de calidad, manejando los recursos con eficacia y eficiencia, logrando incorporar valor agregado con su servicio post-venta, en una proyección de cinco años.

### **3.7 POLÍTICAS, VALORES**

“Las políticas son normas o procedimientos que fijan los organismos, de un proyecto o negocio en marcha, con el fin de poder administrar en debida forma los recursos tanto materiales, humanos y tecnológicos” (Fierro, 2004, p.37).

Juegan un papel preponderante en la planeación financiera por la incidencia que tienen en la elaboración de los flujos financieros operativos y de evaluación, siendo el más importante el flujo de caja libre.

Las políticas clarifican lo que se puede o no hacer para lograr las metas y objetivos de una organización.

Permiten saber tanto a empleados como a gerentes lo que se espera de ellos, aumentando la posibilidad de que las estrategias se ejecuten de manera exitosa.

Dentro de las políticas a seguir en la organización se detallan las siguientes:

- Cordialidad en la atención al cliente
- Personal que interviene en la comercialización de los bienes y servicios tiene conocimiento de cada uno de los procesos a realizarse.
- Comercialización de productos cumpliendo con los estándares de calidad.

- Atención a sugerencias por parte de proveedores y consumidores, para un mejoramiento continuo de procesos.
- Rotación de inventarios en base a acertados estudios contables, acordes con la planificación de compras de insumos.
- Rotación de efectivo eficiente para el cubrimiento del nivel de gastos mínimos para no correr riesgos de incumplimiento.
- Periodos de crédito estandarizados tanto para proveedores como para consumidores.
- Administración del personal de acuerdo a los requerimientos de contratación, perfiles de cada cargo, capacitación, manuales de funciones.
- Inversiones en activos en base a las necesidades de infraestructura y planes de extensión.
- Endeudamiento considerando el costo del dinero y la rentabilidad de los resultados del negocio.
- Distribución de utilidades apegado a las leyes jurídicas estatales.

La ética estudia los actos morales, sus fundamentos y como se vinculan en la determinación de la conducta humana, en base al lenguaje y los valores morales, para estudiar la conducta desde una óptica existencial.

Dentro de los valores que se perseguirá inculcar a todos los miembros de la organización se encuentran:

- Honestidad
- Responsabilidad
- Solvencia
- Equidad
- Integridad
- Justicia
- Responsabilidad social
- Lealtad

- Productividad
- Calidad en el servicio
- Trabajo en equipo
- Comunicación efectiva
- Iniciativa
- Creatividad
- Compromiso
- Orientación al cliente
- Liderazgo
- Conciencia organizacional

### **3.8 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS EN LAS PERSPECTIVAS CLAVES DE ÉXITO**

Para establecer una matriz única de estrategias, se debe realizar un análisis de los componentes respectivos, teniendo en cuenta las relaciones FO (fortalezas y oportunidades), FA (fortalezas-amenazas), DO (debilidades-oportunidades), DA (debilidades-amenazas).

Por medio de esta matriz se nos permitirá visualizar de una mejor manera las potencialidades que originará el implantar el centro comercial, así como también los problemas que se originarán.

Una vez establecidos los cruces en la matriz única, se prosigue a establecer estrategias de éxito, las mismas que aportarán a la mitigación de los problemas encontrados al momento de establecer nuestro negocio.

De esta manera se enuncian a continuación las diferentes estrategias encontradas y sugeridas por este modelo de análisis, que se aplicaran en la empresa:

**ESTRATEGIAS FO:**

- Buscar fidelidad en los clientes con alta capacidad adquisitiva mediante una buena atención, buena imagen, y el servicio post-venta.
- Conseguir ganar el concurso de méritos para el financiamiento estatal valiéndonos de la acertada logística, y control de calidad de todas las operaciones inmersas en el negocio.
- Implantar la metodología del E-commerce dentro de la estructura organizativa de la gestión comercial.
- Incrementar la capacidad de endeudamiento, por medio de la consecución de nuevos consumidores nacionales y extranjeros, que están dispuestos a gastar en su visita a los lugares turísticos cercanos.
- Adquirir software administrativo extranjero como parte de una excelente gestión de recursos humanos; en capacitación e innovación tecnológica del personal.

**ESTRATEGIAS FA:**

- Ejecutar una acertada logística y control de calidad de los procesos del negocio, para no tener complicaciones con los requisitos de las importaciones y exportaciones.
- Combatir las periódicas alzas de costos de los insumos mediante la consecución de nuevos clientes potenciales; atraídos por el excelente servicio, generando de esa manera mayores ingresos.
- Tener una estructura organizativa bien definida, ayudara a confiar al personal más idóneo; la respuesta a la problemática, de una posible caída del nivel socio – económico alto, presente en el sector; a un nivel medio bajo, proponiendo soluciones empresariales apegadas a dicho nivel.
- Adelantar al recurso humano, mediante capacitación; la actualización periódica de la tecnología de punta.

- Obtener índices financieros excelentes para promover la investigación y desarrollo de nuevos productos, y poder competir con franquicias poderosas venideras.

### **ESTRATEGIAS DO:**

- Aplicar en el concurso de merecimientos para financiamiento estatal, con el objetivo de disminuir el porcentaje de inversión inicial.
- Incrementar el porcentaje de aceptación mediante descuentos atractivos a los consumidores con alto poder adquisitivo que suelen darse sus lujos, cuando encuentran algo llamativo.
- Incentivar a comprar en el centro comercial; a los consumidores que gastan en negocios particulares lejanos, apoyándonos de la cercanía a lugares turísticos.
- Solventar la falencia de rutas de entrega por parte de los proveedores, proponiendo ruteo alternativo en base a software operativo adquirido en el extranjero.
- Crear una metodología de adaptación y reconocimiento de actividades laborales para el personal entrante incluyendo la herramienta E-commerce como medio de ventas.

### **ESTRATEGIAS DA:**

- Gestionar la posibilidad de importar insumos más baratos, para disminuir el porcentaje de inversión.
- Negociar la política de precios en base a la fluctuación de la oferta y la demanda, logrando mayor aceptación en el nicho de mercado escogido.
- Tener en cuenta el factor demográfico; en la realización de campañas publicitarias; por la llegada de nuevas costumbres de las distintas clases sociales presentes.

- Conseguir alianzas estratégicas con proveedores que posean mayor tecnología de punta, en lo referente a ruteo de distribución.
- Capacitar al recurso humano con una periodicidad de 6 meses, en nuevas metodologías para realizar sus labores con calidad, para estar preparado y enfrentar la llegada de alguna franquicia comercial poderosa.

## **CAPITULO IV.- ESTRATEGIA DE MERCADO**

## **CAPITULO IV**

### **4 ESTRATEGIA DE MERCADO**

#### **4.1 OBJETIVOS DE MERCADEO COMERCIALES**

El estudio de la estrategia de mercado tiene por objetivo determinar la cantidad de bienes y servicios, provenientes de una nueva unidad de producción que en cierta área geográfica y sobre determinadas condiciones de venta, la comunidad está dispuesta a adquirir, el estudio del mercado debe responder a tres preguntas básicas: ¿Qué comprara el consumidor?, ¿Cuánto comprara?, ¿A qué precios comprara el producto? (Meneses, 2001, p.26).

Para responder a estas preguntas existe una metodología bastante amplia, que siempre exige imaginación para adaptar técnicas aplicables al caso en estudio. Cada estudio de mercado requiere una nueva formulación metodológica y una gran creatividad del proyectista.

La metodología que se recomienda y que dará respuesta a las preguntas anotadas, corresponde a cuatro aspectos: el producto, el consumidor, la competencia y la comercialización.

“La metodología lleva implícita una serie de investigaciones y análisis que le permiten al empresario la toma de decisiones acertadas y con un nivel mínimo de riesgo” (Meneses, 2001, p.27).

Marketing es la ciencia que investiga el comportamiento del consumidor de bienes y servicios, desde el punto de vista socio-económico y empresarial, a la vez que incorpora a un mejor bienestar de la sociedad a través de la acción múltiple en la comercialización.

Todo empresario deberá instalar su industria pensando en el centro de consumo que serán los futuros clientes, la mano de obra requerida, el punto estratégico de la distribución de los productos, esto reducirá costos de transporte y agilizará las entregas.



Todo aquello dependerá del bien o servicio que se produzca. El empresario debe analizar algunas variables como: precios, costos, tiempo de entrega o agilidad, y la cercanía de sus clientes a quienes realizará la distribución de los artículos, bajando costos y optimizando recursos; por lo tanto, el éxito se basa en la capacidad competitiva con otras empresas productoras y comercializadoras de bienes y servicios similares.

El análisis de la comercialización del proyecto está basado en pronosticar estrategias para enfrentar el problema de los cambios y reacciones del sector en estudio, mientras dure la operación del centro comercial.

Las estrategias a seguir estarán dadas por decisiones sobre el producto, precio, la promoción y la distribución. Se resaltan algunos objetivos comerciales a seguir a continuación:

- Dar a conocer el centro comercial a la mayor parte de la población del sector de La pampa, mediante una campaña publicitaria impactante e innovadora en todos los medios promocionales posibles.
- Mantenerme en el mercado recolectando fidelidad en mis clientes con descuentos, sorteos, rifas, programas especiales, promociones al tiempo de comprar; para que los consumidores se sientan a gusto al momento de gastar por el valor agregado junto a una excelente atención que se le brinda.
- Tener la demanda que supere las expectativas del proyecto, para poder ampliarme e instalar otro en algún sector beneficioso aparte.
- Realizar campañas publicitarias con periodicidad de 3 meses, en todos los medios posibles.
- Incrementar el volumen de compras; mediante alianzas publicitarias estratégicas; con marcas fuertes en el mercado, que se ofrezcan dentro de la empresa.

## 4.2 ESTRATEGIA DE MARKETING MIX

La mezcla del marketing o mezcla comercial es esencial, en la comercialización de bienes y servicios, puesto que conforman un conjunto de instrumentos técnicos que a la vez se los puede controlar y monitorear desde la empresa, que al mismo tiempo persigue una respuesta positiva del mercado objetivo. Las variables de la mezcla del Marketing son: el producto, mercado, precio, distribución, promoción, servicio, y vendedores especializados. Si bien es cierto que todas estas aristas son interdependientes, en el momento de su aplicación, actúan conjunta y simultáneamente. (Vega, 2010, p.71)

Las comercializadoras pueden elegir varias estrategias para la satisfacción de sus clientes en la aplicación de la mezcla del marketing, las mismas que no podrán ser permanentes ni simuladas de la competencia, deberán ser originales, para lo cual como ejemplo cito:

**En el producto:** variedad, colores, diseño, calidad, marca, presentación, empaque, tamaño, utilidad, funcionalidad.

**En el mercado:** ubicándoles geográficamente, surtidos inventarios, logística, y distribución física

**En el precio:** de lista, descuentos, créditos con intereses y sin intereses, sin entradas, tiempo de gracia para agregar valor a la compra – venta.

**En la distribución:** canales cortos, ventas directas al consumidor final, pocos intermediarios, cobertura, transporte.

**En la promoción:** comunicación, publicidad y propaganda, ventas personalizadas, relaciones públicas, ofertas especiales, descuentos, crédito, sorteos, y bonificaciones.

**En el servicio:** en la pre-venta, en la venta, y en la post-venta, repuestos, garantías.

**Con los vendedores especializados:** deberán ser profesionales, satisfacer las inquietudes de los clientes y manejar bien la información.

Toda empresa comercializadora deberá desarrollar los siguientes planes en su gestión: plan de negocios, administrativo, financiero, técnico y estratégico, con

una visión clara y sin salirse de su misión para la cual fue creada, de esta manera podrán lograr los objetivos pre-establecidos.

La herramienta del Marketing mix engloba varios factores estratégicos que se deben analizar; para conseguir lineamientos de llegada, hacia el consumidor final y superar sus expectativas y necesidades, convirtiendo al centro comercial como la mejor opción a elegir al momento de ir de compras.

En mi estudio me centré en la recopilación de datos y análisis de los siguientes factores: el producto, el precio, la distribución y la promoción; los mismos que me ayudaron a proponer futuras estrategias tanto para la comercialización, fidelidad de los clientes, excelencia laboral, permanencia en el mercado, gestión de ventas y propaganda.

### **4.3 PLANES DE ACCIÓN**

“El plan de acción es el conjunto de actividades, que se desarrollan, para lograr el éxito de la estrategia que se propone. Se puede considerar como la forma de materializar, una estrategia, siempre y cuando, los sacrificios no sean superiores a los beneficios” (Fierro, 2004, p.25).

Existe una gran diferencia entre el plan operativo y el plan estratégico, que es necesario resaltar, el primero tiene que ver con las operaciones que se realizan en el día a día como comprar y vender, producir y vender; con todas las operaciones de pago de nómina, gastos, depreciaciones, amortizaciones, que ello implica.

En cambio el plan estratégico contiene los programas de mejoramiento, en ciertas áreas que requiere de apoyo para que el plan de negocios tenga éxito, de no realizarlo, no se puede comprometer con un aumento en la demanda de bienes y servicios una mejor calidad de atención al cliente, una cultura, y un buen clima organizacional, y por consiguiente mejores resultados.

La vigilancia en los cambios del sector y del entorno económico, social, político, tecnológico y cultural, deben ser la materia prima para presentar alternativas de ajuste en la vida de los proyectos. El asesor financiero debe estar atento a los acontecimientos, evaluando situaciones de acuerdo al monitoreo y presentando proyectos alternativos para que la alta gerencia decida sobre el rumbo del negocio, incorpore las decisiones a los planes y flexibilice de esta manera la planeación hasta lograr los resultados. (Fierro, 2004, p.56)

Todo plan de acción; cualquiera que sea su índole, ayuda a la ejecución de actividades coordinadas y bien elaboradas; por personal capacitado en el ámbito de estudio del plan; para conseguir algún fin determinado, dentro de la gestión empresarial del negocio, colaborando con la consecución de los objetivos planteados en el proyecto.

Mi plan de acción estará enfocado al análisis del producto, precio, promoción y distribución; para después con los resultados obtenidos poder plantear estrategias que servirán para la ejecución, control, mantenimiento y proyección del proyecto.

#### **4.3.1 PRODUCTO**

El diseño de un proyecto parte con la identificación del producto que se desea producir y vender; el mismo que servirá de base para realizar el análisis del consumidor, la demanda y la oferta actuales y proyectadas.

Para el efecto se debe analizar los usos y especificaciones del bien o servicio, las especificaciones cuantitativas y cualitativas, incluyendo los subproductos que genere.

Una aproximación del concepto de competitividad permite esclarecer la definición del producto, puesto que es la habilidad de la organización para diseñar, producir y comercializar bienes y servicios cuyas características de calidad formen un paquete más atractivo para el cliente que el de los

competidores, en definitiva la estrategia busca que la empresa sea mejor que la competencia en el juicio de valor que da el cliente. En consecuencia, el análisis del producto tendrá implicaciones relativas a las características cuantitativas y cualitativas, de tal manera que su descripción no deje dudas sobre la identificación plena del bien, sea de consumo final, intermedio o de capital. (Meneses, 2001, p.32)

Los bienes son identificados como artículos de comercio o mercancías, tales como ropa, zapatos, muebles, equipos, etc. Son productos físicos, tangibles, que se pueden adquirir en las tiendas y almacenes y que se los puede trasladar a cualquier otro sitio. Los servicios son beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta, o que son provistos en conexión con la venta de bienes; tienen que ser utilizados en el momento que son proporcionados o producidos.

La identificación del tipo de producto tiene mucha importancia para orientar correctamente el mercado al cual va dirigido.

**Bienes de consumo final:** Clasificados en cuanto a su utilización, constituyen aquellos que son llevados directamente al mercado para ser consumidos, sin necesidad de seguir ningún otro tratamiento operativo. La demanda de estos bienes está determinada por el crecimiento poblacional, cambios en los precios, innovaciones técnicas y la capacidad de compra de los consumidores.

**Bienes de consumo intermedio:** No son llevados al mercado para ser vendidos y consumidos, sino que son comprados por empresas, que lo transforman en productos finales antes de venderlos, en el análisis de la demanda es necesario hacer una investigación adicional del producto final.

**Bienes de capital:** Son de consumo final por cuanto son comprados en el mercado y son utilizados en el proceso de producción sin necesidad de seguir ningún tratamiento operativo, la demanda es derivada ya que depende de los cambios que se susciten en la estructura de los sectores económicos que los utilizan, las posibilidades de sustitución, de las relaciones y de los usos que se hagan de estos bienes. (Meneses, 2001, p.34)

La descripción de las cualidades cuantitativas y cualitativas de mi producto es la siguiente:

Primero debo recalcar que lo que voy a comercializar; es decir mi producto, es un servicio, por ende no hay especificaciones de envases, empaques, ni de procesos productivos para la consecución de algún bien final terminado, pero si la presencia de una imagen corporativa empresarial espectacular (sello, slogan, papelería, etc.) que formara parte primordial, dentro de la planificación y ejecución de las campañas publicitarias.

El mini centro comercial será edificado en un terreno de 900 m<sup>2</sup> de los cuales son 600 m<sup>2</sup> de construcción de un edificio de tres pisos, y 700 m<sup>2</sup> entre parqueaderos, áreas verdes y accesos.

Los dos primeros pisos constaran de 4 locales comerciales cada uno, y el tercer piso será un solo local en su totalidad para mayor funcionalidad, contando con una terraza al final, con la proyección para pisos adicionales, en lo posterior.

Cada local comercial o unidad instalada para microempresas, me referiré de esta manera en adelante de mi exposición; estará dotada de todo los insumos necesarios para su correcta gestión y puesta en marcha del negocio, es decir tanto de infraestructura como materia prima.

Dentro de la encuesta realizada sobre las demandas y preferencias de servicios a encontrar en el centro comercial se destacaron la comida y los artículos para el hogar, por lo tanto las microempresas que estarán presentes serán: Víveres, Farmacia, Ferretería, Tienda de Regalos, Boutique y Restaurante.

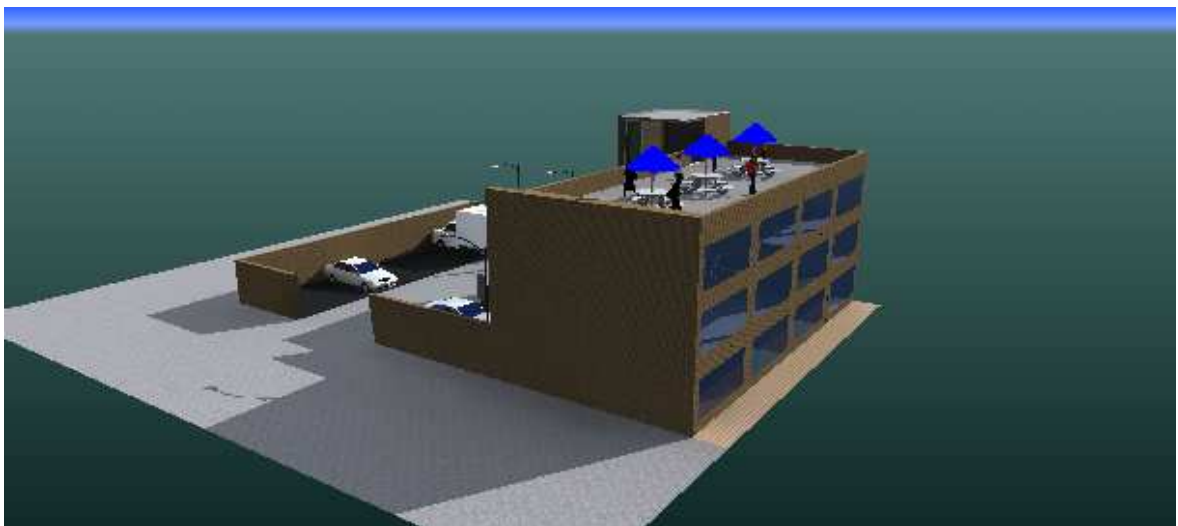
La distribución de las unidades instaladas para microempresas; que vendrían a ser un subproducto; y el centro comercial el producto principal, será la siguiente:

En el primer piso estarán los víveres, la farmacia, y la ferretería, con un local vacío y a disposición para la entrada de un nuevo negocio en lo posterior, o en su defecto para poner a la venta cuando gane plusvalía la inversión realizada y poder tomar en cuenta como rubro para recuperar lo invertido.

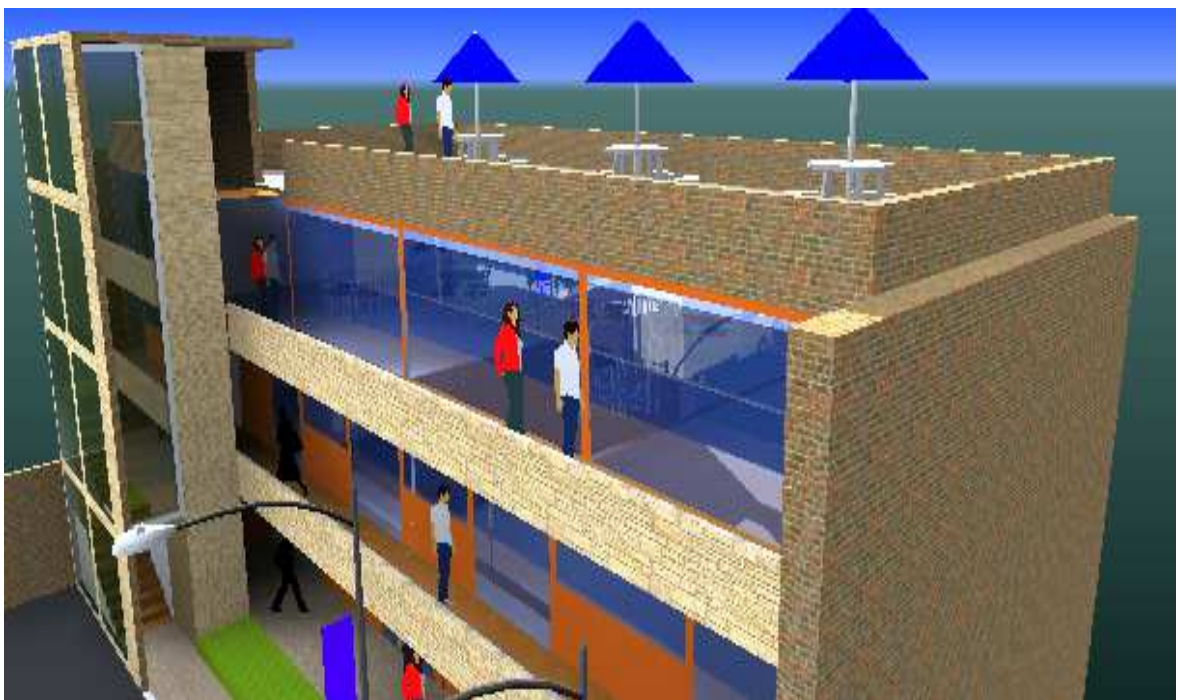
En el segundo piso de igual forma habrá un local vacío, una boutique, un bazar y la oficina administrativa. Para dejar en el último y en el más amplio de todos, a la preferencia ganadora de la encuesta realizada; la comida, restaurante que brindará también un servicio de recepciones para eventos varios sean estos matrimonios, bautizos, quince años, cumpleaños, conferencias, reuniones empresariales, festejos, entre otros.

En la terraza se podrá organizar barbacoas, reuniones de amigos al aire libre, fiestas de cumpleaños infantiles, entre otros.

A continuación se presentaran fotos realizadas en un programa de arquitectura 3D, de la construcción ya terminada del proyecto, se aprecian algunas de las distintas fachadas del mini centro comercial, para poder constatar su excelente imagen en acabados, funcionalidad, espacio, y versatilidad.









### 4.3.2 PRECIO

Giles (1979) indica que entre los muchos problemas para la fijación de precios que suelen solventarse intuitivamente o por formulas convencionales basadas en el coste, se pueden mencionar los siguientes:

- Competencia perfecta.
- Competencia imperfecta.
- Factores de la demanda.
- Consideraciones de mercado.
- Consideraciones de la compañía y del producto.
- La demanda de otros productos.
- El problema de cambiar variables.
- Problemas específicos en la fijación de precios.
- Objetivos, políticas y limitaciones de la alta dirección

La mayor parte de las compañías no tienen una política de precios bien definida, las personas encargadas de fijar los precios no disponen de claras definiciones dictadas por la alta dirección sobre los objetivos y políticas que deben aceptarse como limitaciones por los ejecutivos secundarios que deberán adoptar decisiones sobre precios en relación a mercados, productos y servicios específicos y sin duda a situaciones precisas.

Cuando se establece esta política, generalmente cubre un amplio espectro de estrategias generales y específicas, como las que se citan a continuación:

**Penetración de mercado:** Para penetrar en los mercados o para conseguir una mayor participación se fijan precios bajos.

**Potenciación del beneficio a corto plazo:** La política de establecer precios muy altos a fin de conseguir el máximo beneficio posible en un corto espacio de tiempo.

**Índices satisfactorios de rendimiento:** Algunas compañías fijan sus precios siguiendo la base tradicional de unos rendimientos sobre un periodo determinado de tiempo, en relación al riesgo calculado o a la inversión hecha.

**Precios y línea de productos:** Muchas empresas con una variada línea de producción establecen sus precios por conjunto en lugar de aplicarlos individualmente.

**Precios variables:** Es práctica que se suele aplicar a productos y servicios con épocas de demanda variable.

**Precios en base de la competencia:** La mayoría de las empresas establecen sus precios después de considerar atentamente la estructura de precios de sus competidores. La política formula vender por encima, en línea, o por debajo de los niveles ofrecidos por la competencia.

**Precios para concursos:** Cuando se otorgan contratos como resultado de una licitación, como en los concursos abiertos por un gobierno para la realización de grandes obras.

En la práctica, la confección de los precios consiste en una estimación del coste, al que se agrega un margen lógico y calculado.

Giles (1979) refiere que al determinar los precios comúnmente se utilizan tres principios: costes netos (distribución de todos los gastos incurridos en el producto o no), costes directos (gastos incurridos directamente y que podrán ser evitados a corto o largo plazo) y costes marginales (separación de los costes en gastos fijos y variables).

Los riesgos que presenta toda alteración en los precios, sea para subirlos o bajarlos, son tan grandes que normalmente los comerciantes estudian el caso sin precipitaciones, especialmente cuando se trata de aumentarlos, porque no ignoran que toda subida afecta directamente a la competencia, al comprador final e intermediarios y provocará al mismo tiempo una inspección oficial.

También se puede fijar los precios por medio del empleo de operaciones de investigación de carácter técnico (regresiones y correlación), factores de comportamiento (psicológico, sociológico).

Es frecuente que los precios que una compañía fija para nuevos productos traten de recuperar los gastos de investigación y de proyecto en un periodo dado de tiempo. La política de precios, como ya hemos visto, esta intuitiva o calculadamente relacionada con el coste, la demanda y estudiando las normas de la competencia.

El precio que tendrán los producto y servicios ofrecidos en las microempresas; vendrá dado por un análisis de los precios de la competencia en lo referente a valores cancelados por productos y servicios similares en sector de estudio, lo que me permite estar por arriba, a la par o por debajo del nivel promedio ponderado resultante; y se le adicionará porcentajes para generar la utilidad esperada de la microempresa instalada, que fluctuarán en el tiempo, de acuerdo a la necesidad del proyecto, para cubrir la inversión y los gastos de servicios básicos y administración que incurre la gestión de la unidad instalada para microempresas.

#### **4.3.3 DISTRIBUCIÓN**

El termino canales de distribución se refiere al sistema de instituciones de marketing a través de las cuales los productos o servicios se transfieren desde los centros productores originales, hasta el consumidor o usuario final. Lo más corriente es que exista una transferencia física, pero a veces se encuentra una institución intermedia que puede hacerse cargo de las mercancías sin que de hecho las maneje. (Giles, 1979, p.217)

En marketing existe una gran variedad de instituciones, que desarrollan una serie de funciones a lo largo de los canales de distribución, entre las más importantes cabe citar:

- Minoristas (se vende al por menor).
- Mayoristas (se vende al por mayor).
- Agentes y representantes (compran o venden por cuenta de una firma).
- Distribuidores (adquieren para revenderlos a terceros).
- Organizaciones especializadas (ayudan a minorista y distribuidores).

“Algunos productores venden directamente al público consumidor, esta actividad es más frecuente en los mercados industriales y de servicios que en el mercado de consumo” (Giles, 1979, p.218).

Hay varios factores que inducen a la utilización de la venta directa:

- Necesidad de demostrar un producto técnico, supervisión de las pruebas, emprender complicadas y a veces largas negociaciones o bien proveer servicios especiales de post-venta.
- Falta de actividad vendedora de los intermediarios.
- Imposibilidad de convencer a los canales existentes de que nos incluyan en sus stocks o que negocien nuestros productos.
- Márgenes de beneficios de los intermediarios elevados.
- Imposibilidad de que los intermediarios puedan efectuar el transporte físico.
- Estructuras de mercado industriales con relativamente pocos compradores en potencia, frecuentemente concentrados geográficamente.

Los crecientes gastos que comporta la distribución física merecen la mayor atención, y en la actualidad ya se están empleando métodos de investigaciones operacionales relacionada con la logística relativa a la localización de comercios y la utilización de transportes.

De todas maneras, el control cuesta dinero y será necesario medir la inversión total en relación al rendimiento total resultante y compararlo con las inversiones alternativas de oportunidad.

Cada punto en el sistema distributivo ofrece a su clientela su propio servicio de empaquetado, con diversos niveles de efectividad, coste y beneficio.

El comercio departamental no es otra cosa que una colección de tiendas instaladas bajo un mismo techo y bajo un mismo dueño, en la que cada tienda, o departamento, vende una gama de mercancías dentro de ciertas especializaciones; por ejemplo, vestidos, muebles, calzado, perfumería, electrodomésticos, etc. Normalmente, cada departamento realiza sus propias compras separadamente, lleva el control de sus propios stocks y plantea sus programas individuales de comercialización. (Giles, 1979, p.229)

Como se observa, en este sistema de acopios no hay muchas posibilidades para la economía de escala. Las ventajas se basan en la posibilidad de ofrecer al cliente servicio y conveniencia de acuerdo con la imagen colectiva de la casa. Las ventajas a ofrecer al cliente son:

- Presentación de una extensa gama de productos especializados, concentrados en un solo lugar.
- Libertad de movimientos para observar y examinar.
- Provisión de servicios especiales, como restaurante, teléfonos, etc.

En la elección de canales de distribución surgen dificultades; se debe considerar de acuerdo con la dimensión y control del mercado y de sus características y las del producto, como son:

- Dimensión y control de mercado (distribución intensiva, selectiva, exclusiva).
- Características del producto (frecuencia, valor, cantidad de compra, vida del producto o demanda de temporada).

- Características del mercado (dimensión del mercado, estructura del mercado, exposición).
- Organización de la venta selectiva (determinados clientes solamente).
- Estructura de precios.
- Condiciones de venta (créditos, garantías).
- Organización de los equipos de venta (por tipo de producto, por territorios, tamaños de puntos de venta).
- Apoyo promocional.
- Motivación y control de intermediarios.

Luego de haber analizado las ventajas y desventajas de las varias posibilidades de distribución de los bienes y servicios a ofertar en el centro comercial y las unidades instaladas para microempresas, se destacaron las opciones de la venta directa y el comercio departamental; porque me proporciona mayor control de los procesos de comercialización.

#### **4.3.4 PROMOCIÓN**

La actividad de comunicación es una de las más importantes en la empresa, puesto que los públicos, posibles clientes y consumidores de los productos y servicios necesitan información. Si la empresa desea tener éxito, debe considerar con cuidado la información que proporciona, puede ocurrir que aunque no se haga nada al respecto, el cliente obtenga información y desarrolle ideas sobre la empresa, muy distintas a las que desearían los administradores de esta. La promoción es una de las 4P de la mezcla de mercadotecnia, que busca cumplir con objetivos de comunicación de mercadotecnia a través de la utilización de una mezcla promocional. (Palao & Gómez, 2009, p.102)

Se llama mezcla promocional al programa total de comunicaciones de mercadotecnia de una empresa formado por la combinación específica de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y ventas personales que utiliza la empresa para alcanzar sus objetivos de mercadotecnia.



Por tanto, para implementar un programa de comunicación eficaz deben considerarse estas cuatro variables.

La comunicación requiere de una debida planificación sobre aspectos cruciales, como la identificación del público objetivo al cual se dirigirán los esfuerzos de comunicación para de esta forma no desperdiciar esfuerzos ni recursos.

Otro aspecto a considerar está relacionado con el objetivo de la comunicación que se persigue, de acuerdo con el tipo de respuestas que se desea obtener y que puede tratarse de: despertar la conciencia sobre el producto, proporcionar conocimiento, promover el gusto por la empresa y el producto, lograr que el cliente prefiera el producto, generar la convicción del consumidor, e impulsar las compras.

Pero para obtener estos objetivos, antes se tendrá que diseñar, un mensaje adecuado al público de la empresa, cuidando su contenido, estructura y formato.

“Finalmente la empresa debe decidir sobre los medios para hacer llegar sus mensajes al grupo meta, las mejores fuentes del mensaje y obtener retroalimentación sobre los resultados que está teniendo su plan de comunicación, a continuación se desglosa la mezcla promocional” (Palao & Gómez, 2009, p.104).

**La publicidad:** Cualquier forma pagada de presentación no personal y de promoción de ideas, productos o servicios por un patrocinador identificado y se debe considerar: objetivos, presupuesto, mensaje, medios de comunicación, la evaluación de la campaña, audiencia meta, acción a realizar (spot publicitario, afiches, triplico, etc.) y el tiempo de duración.

**La promoción de ventas:** Consiste en el otorgamiento de incentivos de corto plazo para fomentar la adquisición o venta de un producto o servicio. Los concursos, descuentos, muestras de regalo, sorteos, premios; son

herramientas que pueden atraer clientes que posteriormente se transformen en consumidores asiduos y fieles de los productos de la marca.

**Las relaciones públicas:** Se considera al relacionamiento con los medios de comunicación, la prensa escrita, televisión y radio; el objetivo es generar noticias interesantes para los públicos objetivo, que tengan como foco el producto o la empresa.

**Las ventas personales:** La manera más común y más antigua de comunicarse con el cliente está representada por el cara a cara, es decir, el vendedor de la empresa se entrevista directamente con el consumidor, proponiéndole una transacción.

En mi proyecto la manera de comunicar la información necesaria hacia los consumidores meta, vendrá dada por una mezcla promocional que incluya todos los factores indispensables para obtener mis objetivos comerciales, y a la par con constante capacitación a mi fuerza de ventas, para implantar en el nicho de mercado, la excelente imagen empresarial brindada e incrementar los ingresos.

Dentro del presupuesto para la publicidad se encuentra la realización de spot publicitarios, banners, afiches, volantes para distribuirlos en las cercanías del centro comercial para darlo a conocer; se renovaran cada seis meses.

El texto impreso de la propaganda demostrara la excelente imagen empresarial de la empresa, conjuntamente con su diseño impactante para atraer la atención de los consumidores meta.

Las promociones de ventas (rifas, sorteos, descuentos, premios, concursos, muestras gratis) siempre estarán presentes, motivos mensuales serán creados, para dar un ambiente de sorpresas al cliente y lo atraiga e induzca a comprar.

Se tendrá contacto con la prensa escrita, radio y televisión, anunciando ofertas para la satisfacción de la necesidades de la comunidad; conjuntamente con

entrevistas al gerente del centro comercial, relacionadas a temas socio-económicos, donde está inmersa la empresa; para un mejoramiento continuo en base a las observaciones obtenidas de nuestro labor diario por parte de la audiencia, de esa manera habrá un acercamiento primario; para luego conseguir posibles alianzas estratégicas con diversos canales de comunicación, donde exista un intercambio de servicios con fines compartidos.

Es muy claro que las ventas personales son las más comunes en el sistema comercial del mundo, por ser la más eficaz y eficiente al momento de valorar su impacto dentro de la organización.

En mi proyecto de igual manera la fuerza de ventas; será la preponderante dentro de mi proceso comercial, la misma que se encontrará sumamente capacitada en todos los procesos de gestión de la empresa; para que labore con calidad, generando valor agregado, con estándares de servicio al cliente elevados sobrepasando las expectativas y satisfaciendo sus necesidades.

#### **4.4 CONTROL ESTRATÉGICO (BALANCED SCORECARD)**

Kaplan & Norton (1992) en su libro Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), establece una matriz estratégica corporativa tomando en cuenta cuatro perspectivas claves al momento del lanzamiento de un bien o servicio como son: aprendizaje, procesos, clientes y financiero; esta matriz se la realizará después de haber conformado una matriz única FODA y de igual manera estableciendo una propuesta de valor a nuestro producto.

El Cuadro de Mando Integral, proporciona el sistema de gestión para empresas que invierten a largo plazo en clientes, empleados, en la innovación de nuevos productos y en sistemas en lugar de gestionar el mínimo aceptable para obtener beneficios a corto plazo.

La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esto requerirá de la definición de objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros.

En la perspectiva de clientes se responde a las expectativas de clientes, la satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee. Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: Precio, Calidad, Tiempo, Función, Imagen y Relación.

En la perspectiva de procesos internos, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa.

En la perspectiva de aprendizaje organizacional y crecimiento se podrá gestionar al talento humano así como también desarrollar un sistema de información integrado que permita el desarrollo progresivo y crecimiento de una organización.

Esta herramienta de control; es para empresas ya en gestión de sus actividades económicas; que necesitan evaluar el nivel de consecución de la misión, visión y objetivos planteados en un plan estratégico elaborado con anticipación, mediante el análisis de índices algunos no económicos, pero funcionales en el momento de establecer estrategias competitivas dentro de la empresa.

Es muy importante destacar el uso de esta herramienta dentro de la gestión empresarial del centro comercial, porque nos permitirá establecer normativas a los procesos internos de la empresa, para que el personal humano este perfectamente capacitado para realizar sus labores y se consiga el objetivo

económico – financiero del proyecto mediante la satisfacción y superación de expectativas en el servicio al cliente, por el cumplimiento de las estrategias.

Me parece que es una aplicación gerencial, que ayuda en lo posterior; por su análisis de gestión en el tiempo, para mantenerse en el mercado, siendo competitivos, buscando soluciones estratégicas para la consecución de los objetivos planteados; algunos de los índices utilizados en un análisis BSC se describen a continuación:

Perspectiva Financiera			
OBJETIVO	INDICADOR	ESTÁNDAR / META	PERIODICIDAD
Aumentar las ventas del presente año en un 10%	$\frac{\text{Ventas período actual}}{\text{Ventas período anterior}}$	22%	Anual
Obtener un crecimiento de las utilidades de los accionistas del orden del 20%	$\frac{\text{Utilidades accionistas período actual}}{\text{Utilidades accionistas período anterior}}$	Entre 15 y 20%	Anual

Perspectiva del Cliente			
OBJETIVO	INDICADOR	ESTÁNDAR / META	PERIODICIDAD
Evaluar el trabajo que realiza el personal de entrega y la satisfacción del cliente	$\frac{\text{No de pedidos entregados a tiempo}}{\text{Total de Pedidos Entregados}}$	Mayor o igual al 95%	Semanal
Mantener siempre el stock permanente de lo que el cliente necesita	$\frac{\text{Cantidad de unidades mínimas de producto}}{\text{Total de producto}}$	Mayor o igual al 60%	Quincenal
Solucionar el mayor número de reclamos por parte de los clientes	$\frac{\text{Reclamos y quejas solucionados}}{\text{Reclamos y quejas receptados}}$	100%	Quincenal
Atender y solucionar el reclamo por parte del cliente en el menor tiempo posible y asegurar la satisfacción del cliente	$\frac{\text{Tempo de solución real}}{\text{Tiempo esperado de solución}}$	Menor o igual que 1	Semanal

Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento			
OBJETIVO	INDICADOR	ESTÁNDAR / META	PERIODICIDAD
Cumplir el máximo de procesos efectivamente dentro de la empresa para asegurar el funcionamiento en todos los departamentos	<u>Procesos cumplidos efectivamente</u> Procesos existentes	Mayor o igual al 80%	Mensual
Capacitar permanente a la totalidad de los empleados en todas las áreas y funciones	<u>Número de empleados capacitados</u> Número de empleados	80%	Trimestral
Asegurar la satisfacción con su empresa o lugar del trabajo del empleado	<u>Número de empleados satisfechos</u> Número de empleados encuestados	100%	Semestral
Minimizar el número de atrasos de los empleados a sus puestos de trabajo	<u>Número de atrasos</u> Número total de días trabajados	Menor del 3%	Mensual

Perspectiva de los Procesos Internos			
OBJETIVO	INDICADOR	ESTÁNDAR / META	PERIODICIDAD
Reponer inmediatamente los productos que por cualquier motivo dejen de ser comercializables	<u>Tiempo de reposición de mercadería</u> Tiempo esperado de reposición	Menor o igual que 1	Mensual
Minimizar el tiempo de despacho y empaque de un pedido en bodega	<u>Tiempo de procesamiento pedido en bodega</u> Tiempo esperado de procesamiento	Menor o igual que 1	Semanal
Unificar el tiempo de recepción de pedidos	<u>Tiempo real recepción de pedidos</u> Tiempo esperado recepción de pedidos	1	Mensual
Minimizar los tiempos en trámites ya sea compras, atrasos, jornadas, etc. para que los trabajos se realicen de acuerdo a los plazos planificados	<u>Tiempo de trabajo de remodelación de local</u> Tiempo efectivo de remodelación	Menor que 1	Annual

## **CAPITULO V.- ESTUDIO LEGAL Y ORGANIZACIONAL**

## **CAPITULO V**

### **5 ESTUDIO LEGAL Y ORGANIZACIONAL**

#### **5.1 FUNDAMENTO TEÓRICO**

La empresa es una organización jurídica, de género, actúa en una realidad social determinada, está dirigida y organizada por organismos de administración que actúan en su nombre y representación, es capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones, debe contar con un patrimonio para ejercer sus actividades y a la vez es una actividad económica, que dirigida profesionalmente busca la mejor utilización de los factores de producción.

El objetivo fundamental de la empresa es tener utilidad, rentabilidad o ganancia, minimizando los costos y gastos.

Dentro de la Administración Estratégica, disponer de una estrategia explícita y claramente comunicada es fundamental para el éxito de cualquier empresa. Pero, toda estrategia deber ser, ante todo, implantable. Si la organización no es capaz de asumir los retos estratégicos, estos se transforman en meros discursos con escaso impacto en la verdadera toma de decisiones. Para hacer realidad la estrategia es necesario adecuar la organización a las necesidades de esta estrategia. Este hecho requiere basarse en el aspecto de Diseño de la Organización. (D'Ambrosio, 2003, p.2)

El rol de la estructura organizacional es suministrar el medio por el cual los altos directivos puedan coordinar las actividades de las diversas funciones o divisiones de la empresa para explotar en forma completa sus capacidades y habilidades.

Por lo cual las actividades de creación de valor del personal de la organización son poco significativas a menos que se utilice cierto tipo de estructura para asignar los empleados a las tareas y vincular las actividades de distintas personas a funciones.



En otra instancia, el buen diseño organizacional incrementa las utilidades en dos formas: ahorra costos burocráticos, a la vez que disminuye los costos generados por las actividades de creación de valor y a la vez amplía la capacidad de las funciones de creación de valor de una compañía para lograr niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente.

## **5.2 LA ORGANIZACIÓN, SU ESTRUCTURA**

Después de formular la estrategia de una compañía, la gerencia debe hacer de la estructura de diseño organizacional su siguiente prioridad, ya que la estrategia se implementa a través de la estructura organizacional.

Cada función organizacional requiere desarrollar una habilidad distintiva en una actividad de creación de valor con el fin de incrementar la eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacer al cliente. Por tanto, cada función necesita una estructura diseñada para permitirle desarrollar sus capacidades y ser más especializada y productiva.

“El rol de la estructura organizacional consiste en suministrar el medio por el cual los gerentes puedan coordinar las actividades de las diversas funciones o divisiones para explotar en forma completa sus capacidades y habilidades” (D’Ambrosio, 2003, p.6).

La Revolución Industrial cambió todo al reunir máquinas y una multitud de gente encargada de su manejo, para la producción en masa.

De pronto empezaron a surgir por todas partes grandes organizaciones industriales. Esto obligó a quienes las dirigían a examinar los escasos modelos de organización que les servirían como referencia para tratar de encontrar algunas pistas que los condujeran a organizar sus proliferantes operaciones.

Algunos la han llamado teoría mecánica, la misma que se basa en la idea de que una organización es como una máquina: un conjunto de partes que deben estandarizarse y controlarse desde un punto central.

De esta manera, mediante un análisis de todo el diseño de estructuras, hemos revisado y corregido los principios propuestos en la teoría mecánica y los adaptamos a los diferentes tipos de estructuras organizativas. Obteniendo como resultado los siguientes principios:

- Especialización de las tareas.
- Estandarización del desempeño.
- Decisiones de centralización y descentralización
- Políticas uniformes.
- No debe haber duplicación de funciones.

Lo ideal en una organización es lograr excelencia en el desempeño. Hecho por si cual es importante realizar un proceso de Diseño de Estructuras acorde a las necesidades de la misma. La técnica para el proceso de diseño de la organización puede resumirse como sigue:

- Definir una estrategia de negocios que se ajuste a la situación que enfrenta actualmente la empresa en su mercado.
  - Hacer los cambios necesarios en los elementos del diseño organizacional, para que sean congruentes con la nueva estrategia esto brinda integridad estructural al sistema
  - Identificar los impactos, positivos y negativos, que los nuevos elementos del diseño de organización tendrán sobre la cultura de la empresa.
  - Predecir los resultados comerciales que se obtendrán con la nueva cultura.
- (D'Ambrosio, 2003, p.4)

### **5.3 CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES**

Las organizaciones pueden ser de varios tipos; en base a las funcionalidades que busca la empresa, dicha clasificación se enumera a continuación con su respectiva definición:

**Estructura Simple:** La estructura simple normalmente la utiliza la compañía pequeña y empresarial, involucrada en generar con uno o pocos productos relacionados para un segmento específico del mercado. No existen disposiciones formales de la organización, y la diferenciación horizontal es baja debido a que los empleados desempeñan múltiples deberes.

**Estructura Funcional:** Las estructuras funcionales agrupan a las personas con base en su pericia y experiencias comunes, o debido a que utilizan los mismos recursos. Es una estructura en la que las unidades se definen alrededor de habilidades, conocimientos y áreas de especialización determinados, que corresponden a los input de la cadena de valor añadido.

**Estructura Divisional:** Esta estructura reconoce como unidades organizativas básicas a las unidades de negocio o algún aspecto relevante de ellas, la estructura divisional se organiza en base a elementos correspondientes al output del proceso productivo como son productos o servicios, clientes, mercados, zonas geográficas, etc.

**Estructura Multidivisional:** Trabaja sobre la estructura funcional implementando dos importantes innovaciones, permitiendo que una compañía crezca y se diversifique mientras supera los problemas de pérdida de control.

En primer lugar, cada línea de productos o unidad de negocios se establece en su propia unidad o división auto suficiente, con todas las funciones de apoyo. En segunda instancia, la sede del staff de la dirección general corporativa es creada para monitorear las actividades de las divisiones y ejercer el control financiero sobre cada una de éstas.

Al estar el staff conformado por los gerentes corporativos (se tiene un nivel adicional en la jerarquía organizacional) se tiene que existe un mayor nivel de diferenciación vertical en una estructura multidivisional que en una estructura funcional.

**Estructura Matricial:** La matriz se fundamenta en dos formas de diferenciación horizontal en vez de una vertical que es como se presenta en la estructura funcional. El resultado es una red compleja de relaciones de dependencia entre los proyectos y las funciones

**Estructura de Equipos por Productos:** Posee ventajas similares a la estructura matricial pero son mucho más fácil de manejarla y tanto menos costosa debido a la forma como las personas están organizadas en permanentes equipos interdisciplinarios.

**Estructura Geográfica:** Las regiones geográficas se convierten en la base para la agrupación de las actividades organizacionales. Esto le permite responder a las necesidades de los clientes regionales y reduce los costos de transponer.

**Conglomerados:** Los conglomerados se utilizan cuando una empresa se diversifica; es decir cuando actúa en negocios no relacionados para lo cual se requiere mayores niveles de autonomía entre las divisiones.

## 5.4 APLICACIÓN AL PROYECTO

D'Ambrosio (2003) refiere que el propósito de la **diferenciación vertical** consiste en especificar las relaciones de reporte que vinculan a las personas, actividades y funciones en todos los niveles de una compañía.

Fundamentalmente, esto significa que la gerencia escoge la cantidad apropiada de niveles jerárquicos y la correcta área de control para implementar en forma más efectiva la estrategia de una empresa. La selección básica consiste en tender hacia una, estructura plana; con pocos niveles jerárquicos y por consiguiente un área de control relativamente amplia; o, una estructura alta, con muchos niveles y por consiguientes un área de control relativamente estrecha.

Así las compañías escogen la cantidad de niveles que necesitan con base en su estrategia y las actividades funcionales necesarias para lograrla.

Surgen muchos problemas cuando las compañías se hacen muy altas y la cadena de mando se prolonga demasiado. Los gerentes estratégicos tienden a perder control sobre la jerarquía, lo cual significa perder control sobre sus estrategias.

El desastre muchas veces sigue en una disminución de alta estructura organizacional. En vez de promover, hace que la motivación y la coordinación entre los implicados y sus funciones se conviertan en un costo burocrático ascendente.

Sin embargo, una forma de superar parcialmente tales problemas, y disminuir los costos burocráticos consiste en descentralizar la autoridad, es decir, conferir autoridad a los niveles inferiores de la jerarquía, tanto como a los superiores.

D'Ambrosio (2003) indica que cuando la autoridad es **descentralizada**, se delega la misma a las divisiones, departamentos funcionales y gerentes en los niveles inferiores de la organización.

Al delegarla en esta forma, la gerencia puede ahorrar costos burocráticos y evitar problemas de comunicación y coordinación debido a que la información no tiene que enviarse en forma constante al nivel superior de la organización para que se tomen las decisiones.

Como consecuencia se tiene que la descentralización promueve la flexibilidad organizacional y reduce los costos burocráticos debido a que los gerentes de nivel inferior están autorizados para tomar decisiones sobre la marcha.

Otra ventaja de la descentralización consiste en que cuando los empleados de nivel inferior asumen el derecho de tomar decisiones importantes, necesitan pocos gerentes que supervisen sus actividades y les den instrucciones.

Entre las ventajas de una estructura multidivisional tenemos:

**Control financiero corporativo ampliado:** Cada división constituye su propio centro de utilidades, se pueden aplicar controles financieros a cada negocio con base en los criterios de utilidades.

**Control estratégico ampliado:** La estructura multidivisional libera al staff corporativo de las responsabilidades operativas. Gana tiempo para reflexionar sobre los mayores problemas estratégicos y generar respuestas a los cambios ambientales. Posibilita que la dirección general obtenga la apropiada información para ejecutar funciones de planeación estratégicas

**Crecimiento:** Al reducir la sobrecarga de información en el centro, el personal de la dirección general puede manejar gran cantidad de negocios. Pueden considerar las oportunidades para un futuro crecimiento y diversificación. Además, los problemas de comunicación se reducen.

**Búsqueda vigorosa de eficiencia interna:** La interdependencia de departamentos funcionales significa que el desempeño de las funciones dentro de la compañía no se puede medir mediante criterios objetivos. Los recursos podrían ser absorbidos en usos improductivos. (D'Ambrosio, 2003, p.12)

La estructura multidivisional introduce un nuevo nivel en la jerarquía conocido como el nivel corporativo.

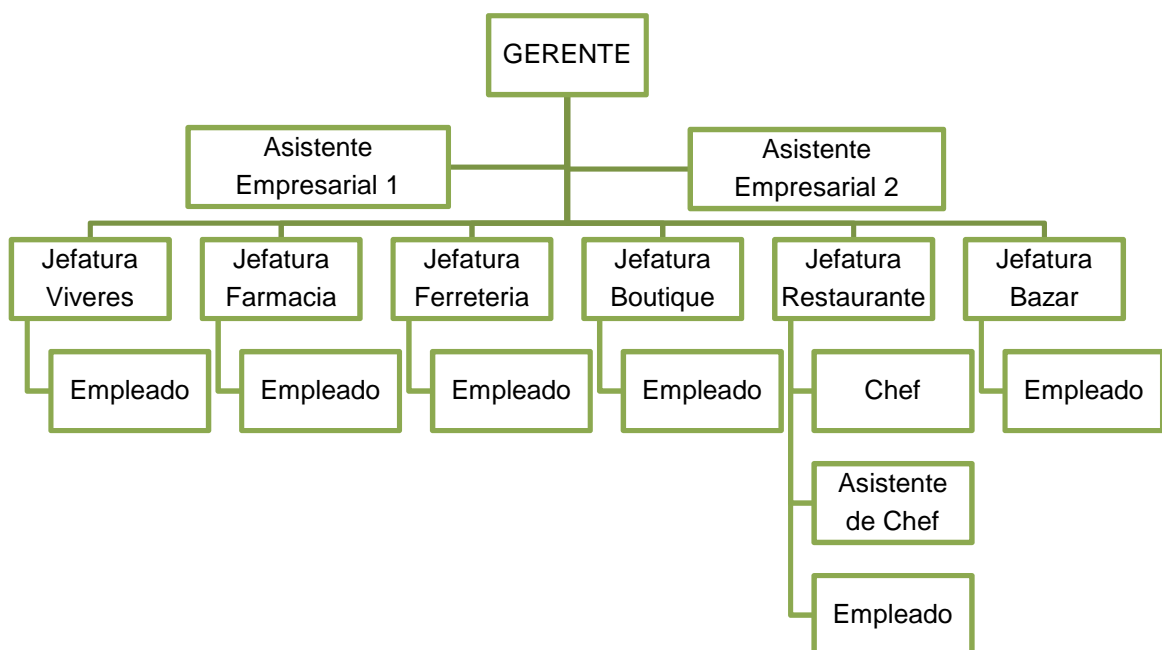
El problema radica en decidir cuanta autoridad y control asignar a las divisiones operativas y en que tanto nivel de autoridad mantener en la dirección general corporativa.

El manejo de la estructura multidivisional radica en cuanta autoridad debe centralizarse en la dirección general corporativa y en qué nivel debe descentralizarse hacia las divisiones.

La estructura organizacional elegida para el centro comercial será Multidivisional porque trabaja sobre la estructura funcional, permitiendo que una compañía crezca y se diversifique mientras supera los problemas de pérdida de control.

Tendrá diferenciación vertical, con la autoridad descentralizada; para que la toma de decisiones no sea exclusiva del gerente, puesto que el personal jerárquico inferior o cualquier empleado de la empresa, podrán responder por alguna anomalía o requerimiento de la gestión empresarial del centro comercial, por su alta capacitación y compromiso.

A continuación; considerando las características de la estructura elegida, se esquematiza gráficamente el organigrama del centro comercial:



## 5.5 MARCO LEGAL Y CONSTITUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Dentro del marco legal, de la constitución de la organización, se debe especificar el tipo de compañía que se formara, para ejercer la gestión empresarial en el centro comercial, de ese modo tengo que elegir la apropiada y que se ajuste a las necesidades de la organización.

“Contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades” (Ley de Compañías, 1999, p.)

Este contrato se rige por las disposiciones de la Ley de Compañías, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil. Hay cinco especies de compañías de comercio, a saber:

- La compañía en nombre colectivo;
- La compañía en comandita simple y dividida por acciones;
- La compañía de responsabilidad limitada;
- La compañía anónima; y,
- La compañía de economía mixta.

Estas cinco especies de compañías constituyen personas jurídicas. La Ley reconoce, además, la compañía accidental o cuentas en participación; de acuerdo con la Codificación de la Ley de Compañías, sección II, vigente en el Ecuador, en su último registro oficial en 1999, se conceptualizan textualmente, de la siguiente manera:

### **Compañía en nombre colectivo:**

- En esta compañía rige el principio de conocimiento y confianza entre los socios.



- No admite suscripción pública de capital.
- El contrato de compañía en nombre colectivo se celebra por escritura pública;
- La escritura pública de formación de la compañía será aprobada por un Juez de lo Civil;
- La compañía se forma entre 2 o más personas;
- El nombre de la compañía debe ser una razón social que es la fórmula enunciativa de los nombre de todos los socios, o de algunos de ellos, con la agregación de las palabras “y compañía”.
- La Ley no señala para esta compañía un mínimo de capital fundacional;
- Los aportes de capital no están representados por títulos negociables.
- Para la constitución de la compañía se pagará no menos del cincuenta por ciento del capital suscrito;
- Por las obligaciones sociales los socios responden en forma solidaria e ilimitada.
- No está sujeta a la superintendencia de compañías.

#### **Compañía en comandita simple:**

- La compañía tiene dos clases de socios y se contrae entre uno o varios socios solidarios e ilimitadamente responsables llamados socios comanditados y uno o más socios suministradores de fondos, llamados socios comanditarios, cuya responsabilidad se limita al monto de sus aportes.
- La compañía existe bajo una razón social que consiste en el nombre de uno o varios de los socios comanditados, al que se agregará las palabras “Compañía en comandita”.
- Para esta compañía no existe un mínimo de capital fundacional.
- La administración está a cargo de los socios comanditados.
- La compañía en comandita simple se constituirá en la misma forma que una compañía en nombre colectivo.
- No está sujeta a la superintendencia de compañías.

**Compañía en comandita por acciones:**

- Al igual que la compañía en comandita simple, esta compañía se constituye entre dos clases de socios: comanditados y comanditarios.
- La compañía existirá bajo una razón social que se formará con los nombres de uno o más socios solidariamente responsables llamados socios comanditados, seguido de las palabras “compañía en comandita”.
- El capital de esta compañía se dividirá en acciones nominativas de un valor nominal igual. La décima parte del capital social, por lo menos, debe ser aportada por los socios solidariamente responsables (comanditados).
- La administración de la compañía corresponde a los socios comanditados.
- Respecto a lo no contemplado en las anteriores características, esta compañía se rige por las reglas de la compañía anónima.

**Compañías de responsabilidad limitada:**

**Generalidades.-** La Compañía de Responsabilidad Limitada, es la que se contrae con un mínimo de dos personas, y pudiendo tener como máximo un número de quince. En ésta especie de compañías sus socios responden únicamente por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales, y hacen el comercio bajo su razón social o nombre de la empresa acompañado siempre de una expresión peculiar para que no pueda confundirse con otra compañía.

**Requisitos:**

**El nombre.-** En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías,

o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Guayaquil, o por el funcionario que para el efecto fuere designado en las intendencias de compañías.

**Solicitud de aprobación.**- La presentación al Superintendente de Compañías, se la hará con tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, adjuntando la solicitud correspondiente, la misma que tiene que ser elaborada por un abogado, pidiendo la aprobación del contrato constitutivo.

**Números mínimo y máximo de socios.**- La compañía se constituirá con dos socios, como mínimo y con un máximo de quince, y si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o deberá disolverse. Cabe señalar que ésta especie de compañías no puede subsistir con un solo socio.

**Capital mínimo.**- El capital mínimo con que ha de constituirse la compañía de Responsabilidad Limitada, es de cuatrocientos dólares. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación y su saldo deberá cancelarse en un plazo no mayor a doce meses. Las aportaciones pueden consistir en numerario (dinero) o en especies (bienes) muebles o inmuebles e intangibles, o incluso, en dinero y especies a la vez. En cualquier caso las especies deben corresponder a la actividad o actividades que integren el objeto de la compañía. El socio que ingrese con bienes, se hará constar en la escritura de constitución, el bien, su valor, la transferencia de dominio a favor de la compañía, y dichos bienes serán valuados por los socios o por los peritos.

**NOTA:** Cuando el objeto social de una compañía comprenda más de una finalidad, le corresponderá a la Superintendencia de Compañías establecer su afiliación de acuerdo a la primera actividad empresarial que aparezca en el mismo.

**Compañías anónimas:**

**Generalidades.-** Esta Compañía tiene como característica principal, que es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, y sus accionistas responden únicamente por el monto de sus aportaciones. Esta especie de compañías se administra por mandatarios amovibles socios o no. Se constituye con un mínimo de dos socios sin tener un máximo.

**Requisitos.-** La compañía deberá constituirse con dos o más accionistas, según lo dispuesto en el Artículo 147 de la Ley de Compañías, sustituido por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada.

La compañía anónima no podrá subsistir con menos de dos accionistas, salvo las compañías cuyo capital total o mayoritario pertenezcan a una entidad del sector público.

**El nombre.-** En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Guayaquil, o por el funcionario que para el efecto fuere designado en las intendencias de compañías.

**Solicitud de aprobación.-** La presentación al Superintendente de Compañías, se la hará con tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, adjuntando la solicitud correspondiente, la misma que tiene que ser elaborada por un abogado, pidiendo la aprobación del contrato constitutivo.

**Números mínimo y máximo de socios.-** La compañía se constituirá con un mínimo de dos socios, sin tener un máximo de socios.

**Capital.-** El capital mínimo con que ha de constituirse la Compañía de Anónima, es de ochocientos dólares. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 25% del capital total. Las aportaciones pueden

consistir en dinero o en bienes muebles o inmuebles e intangibles, o incluso, en dinero y especies a la vez.

En cualquier caso las especies deben corresponder al género de comercio de la compañía. La actividad o actividades que integren el objeto de la compañía.

El socio que ingrese con bienes, se hará constar en la escritura de constitución, los bienes serán valuados por los socios.

La compañía podrá establecerse con el capital autorizado, el mismo que no podrá ser mayor al doble del capital suscrito.

#### **Compañías de economía mixta:**

**Generalidades.-** Para constituir estas compañías es indispensable que contraten personas jurídicas de derecho público o personas jurídicas semipúblicas con personas jurídicas o naturales de derecho privado. Son empresas dedicadas al desarrollo y fomento de la agricultura y la industria.

**Requisitos.-** El trámite para la constitución de esta especie de compañías es el mismo que se utiliza para la constitución de la Compañía Anónima. En esta especie de compañías no puede faltar el órgano administrativo pluri-personal denominado directorio.

Asimismo, en el estatuto, si el Estado o las entidades u organismos del sector público que participen en la compañía, así lo plantearen, se determinarán los requisitos y condiciones especiales que resultaren adecuados respecto a la transferencia de las acciones y a la participación en el aumento del capital suscrito de la compañía.

**Socios y capital.-** El capital de esta compañía es de ochocientos dólares, o puede serlo también en bienes muebles o inmuebles relacionado con el objeto social de la compañía. En lo demás, para constituir estas compañías, se estará

a lo normado en la Sección VI de la Ley de Compañías, relativa a la sociedad anónima.

En esta especie de compañías el Estado, por razones de utilidad pública, podrá en cualquier momento expropiar el monto del capital privado.

Luego de haber analizado las características de cada tipo de compañía vigente en la legislación del Ecuador, se procede a elegir la compañía; en nombre colectivo, principalmente por todas las ventajas que presta y su facilidad de constitución, que se apegan a lo requerido, para satisfacer la figura jurídica que necesitaba el centro comercial para su correcto funcionamiento.

## **5.6 PROCEDIMIENTO DE LA CONSTITUCIÓN**

Según la Codificación de la Ley de Compañías, en su último registro oficial de 1999, sección II, vigente en el Ecuador, indica textualmente, que se debe proceder de la siguiente manera:

### **Constitución y razón social:**

**Art. 36.-** La compañía en nombre colectivo se contrae entre dos o más personas que hacen el comercio bajo una razón social. La razón social es la fórmula enunciativa de los nombres de todos los socios, o de algunos de ellos, con la agregación de las palabras "y compañía". Sólo los nombres de los socios pueden formar parte de la razón social.

**Art. 37.-** El contrato de compañía en nombre colectivo se celebrará por escritura pública. Entre los socios no se puede admitir declaraciones de testigos para probar contra lo convenido, o más de lo convenido en la escritura de constitución de la compañía, ni para justificar lo que se hubiere dicho antes, al tiempo o después de su otorgamiento.

**Art. 38.-** La escritura de formación de una compañía en nombre colectivo será aprobada por el juez de lo civil, el cual ordenará la publicación de un extracto de la misma, por una sola vez, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la compañía y su inscripción en el Registro Mercantil.

El extracto de la escritura de constitución de la compañía contendrá:

- 1) El nombre, nacionalidad y domicilio de los socios que lo forman;
- 2) La razón social, objeto y domicilio de la compañía;
- 3) El nombre de los socios autorizados para obrar, administrar y firmar por ella;
- 4) La suma de los aportes entregados, o por entregarse, para la constitución de la compañía; y,
- 5) El tiempo de duración de ésta.

**Art. 39.-** La publicación de que trata el artículo anterior será solicitada al juez de lo civil dentro del término de quince días, contados a partir de la fecha de celebración de la escritura pública, por los socios que tengan la administración o por el notario, si fuere autorizado para ello. De no hacerlo el administrador o el notario, podrá pedirla cualquiera de los socios, en cuyo caso las expensas de la publicación, así como todos los gastos y costas, serán de cuenta de los administradores.

**Art. 40.-** Cuando se constituyere una compañía en nombre colectivo que tome a su cargo el activo y el pasivo de otra compañía en nombre colectivo que termine o deba terminar por cualquier causa, la nueva compañía podría conservar la razón social anterior, siempre que en la escritura de la nueva así como en su registro y en el extracto que se publique, se haga constar:

- a) La razón social que se conserve, seguida de la palabra "sucesores";
- b) El negocio para el que se forma la nueva compañía;
- c) Su domicilio;
- d) El nombre, nacionalidad y domicilio de cada uno de los socios colectivos de la nueva compañía; y,
- e) La declaración de que dichos socios son los únicos responsables de los negocios de la compañía.

Podrá también continuar con la misma razón social, la compañía que deba terminar por muerte de uno de los socios, siempre que los herederos de aquel consientan en ello y se haga constar el particular en escritura pública cuyo extracto se publicará. La escritura se registrará conforme a lo dispuesto en este artículo.

**Art. 41.-** Si se prorroga el plazo para el cual la compañía fue constituida, o si se cambia o transforma la razón social, se procederá a la celebración de una nueva escritura pública, en la que constarán las reformas que se hubieren hecho a la original, debiendo también publicarse el extracto e inscribirse la nueva escritura.

#### **Capacidad:**

**Art. 42.-** Las personas que según lo dispuesto en el Código de Comercio tienen capacidad para comerciar, la tienen también para formar parte de una compañía en nombre colectivo.

El menor de edad, aunque tenga autorización general para comerciar, necesita de autorización especial para asociarse en una compañía en nombre colectivo, autorización que se le concederá en los términos previstos en el mismo Código.

#### **Capital:**

**Art. 43.-** El capital de la compañía en nombre colectivo se compone de los aportes que cada uno de los socios entrega o promete entregar.

Para la constitución de la compañía será necesario el pago de no menos del cincuenta por ciento del capital suscrito.

Si el capital fuere aportado en obligaciones, valores o bienes, en el contrato social se dejará constancia de ello y de sus avalúos.



**Administración:**

**Art. 44.-** A falta de disposición especial en el contrato se entiende que todos los socios tienen la facultad de administrar la compañía firmar por ella. Si en el acto constitutivo de la compañía solo alguno o algunos de los socios hubieren sido autorizados para obrar, administrar y firmar por ella, solo la firma y los actos de éstos, bajo la razón social, obligarán a la compañía.

**Art. 45.-** El administrador o administradores se entenderán autorizados para realizar todos los actos y contratos que fueren necesarios para el cumplimiento de los fines sociales.

Con todo, en el contrato social se podrá establecer limitación a estas facultades.

Los administradores llevarán la contabilidad y las actas de la compañía en la forma establecida por la Ley y tendrán su representación judicial y extrajudicial.

**Art. 46.-** Salvo estipulación en contrario, los administradores podrán gravar o enajenar los bienes inmuebles de la compañía solo con el consentimiento de la mayoría de los socios.

**Art. 47.-** El administrador que diere poderes para determinados negocios sociales será personalmente responsable de la gestión que se hiciera. Pero para delegar su cargo necesitará, en todo caso, la autorización de la mayoría de los socios. La delegación deberá recaer en uno de ellos.

**Art. 48.-** El nombramiento del o de los administradores se hará ya sea en la escritura de constitución o posteriormente, por acuerdo entre los socios y, salvo pacto en contrario, por mayoría de votos.

**Art. 49.-** El o los administradores no podrán ser removidos de su cargo sino por dolo, culpa grave o inhabilidad en el manejo de los negocios. La remoción

podrá ser pedida por cualquiera de los socios y, en caso de ser judicial, declarada por sentencia.

**Art. 50.-** En las compañías en nombre colectivo las resoluciones se tomarán por mayoría de votos, a menos que en el contrato social se hubiere adoptado el sistema de unanimidad. Más si un solo socio representare el mayor aporte, se requerirá el voto adicional de otro.

El socio o socios que estuvieren en minoría tendrán derecho a recurrir a la Corte Superior del distrito apelando de la resolución. La Corte resolverá la controversia de conformidad con los dictados de la justicia y con criterio judicial, tramitándola verbal y sumariamente, con citación del administrador o gerente.

**Art. 51.-** El acuerdo de la mayoría obliga a la minoría solo cuando recae sobre actos de simple administración o sobre disposiciones comprendidas dentro del giro del negocio social.

Si en las deliberaciones se enunciaran pareceres que no tuvieren mayoría absoluta, los administradores se abstendrán de llevar a efecto el acto o contrato proyectado.

**Art. 52.-** Si a pesar de la oposición se verificare el acto o contrato con terceros de buena fe, los socios quedarán obligados solidariamente a cumplirlo, sin perjuicio de su derecho a ser indemnizados por el socio o administrador que lo hubiere ejecutado.

**Art. 53.-** Los administradores están obligados a rendir cuenta de la administración por períodos semestrales, si no hubiere pacto en contrario y, además, en cualquier tiempo, por resolución de los socios.

#### **De los socios:**

**Art. 54.-** El socio de la compañía en nombre colectivo tendrá las siguientes obligaciones principales:

- a) Pagar el aporte que hubiere suscrito, en el tiempo y en la forma convenida;
- b) No tomar interés en otra compañía que tenga el mismo fin ni hacer operaciones por su propia cuenta, ni por la de terceros, en la misma especie de comercio que hace la compañía, sin previo consentimiento de los demás socios; de hacerlo sin dicho consentimiento, el beneficio será para la compañía y el perjuicio para el socio. Se presume el consentimiento si, preexistiendo ese interés al celebrarse el contrato, era conocido de los otros socios y no se convino expresamente en que cesara;
- c) Participar en las pérdidas; y,
- d) Resarcir los daños y perjuicios que hubiere ocasionado a la compañía, en caso de ser excluido.

**Art. 55.-** El socio de la compañía en nombre colectivo tiene los siguientes derechos:

- a) Percibir utilidades;
- b) Participar en las deliberaciones y resoluciones de la compañía;
- c) Controlar la administración;
- d) Votar en la designación de los administradores; y,
- e) Recurrir a los jueces solicitando la revocación del nombramiento de administrador, en los casos determinados en el Art. 49. El juez tramitará la petición verbal y sumariamente.

**Art. 56.-** En el caso de contravención a lo dispuesto en el Art. 54, letra b) de esta Ley, la compañía tiene derecho a tomar las operaciones como hechas por su propia cuenta, o a reclamar el resarcimiento de los perjuicios sufridos. Este derecho se extingue por el transcurso de tres meses contados desde el día en que la compañía tuvo noticia de la operación.

**Art. 57.-** No se reputan socios, para los efectos de la empresa social, los dependientes de comercio a quienes se haya señalado una porción de las utilidades en retribución de su trabajo.

**Art. 58.-** El daño que sobreviniere a los intereses de la compañía por malicia, abuso de facultades o negligencia de uno de los socios, constituirá a su causante en la obligación de indemnizarlo, si los demás socios lo exigieren, siempre que no pueda deducirse de acto alguno la aprobación o la ratificación expresa o tácita del hecho en que se funde la reclamación.

**Disposiciones comunes a las compañías en nombre colectivo y a la en comandita simple:**

**Art. 74.-** Todos los socios colectivos y los socios comanditados estarán sujetos a responsabilidad solidaria e ilimitada por todos los actos que ejecutaren ellos o cualquiera de ellos bajo la razón social, siempre que la persona que los ejecutare estuviere autorizada para obrar por la compañía.

**Art. 75.-** El que no siendo socio tolerare la inclusión de su nombre en la razón social de compañías de estas especies, queda solidariamente responsable de las obligaciones contraídas por la compañía. Aquel que tomare indebidamente el nombre de una persona para incluirlo en la razón social de la compañía, quedará sujeto a las responsabilidades, civiles y penales que tal hecho origine.

**Art. 76.-** No se reconocerá a favor de ninguno de los socios beneficios especiales ni intereses a su aporte.

**Art. 77.-** En estas compañías se prohíbe el reparto de utilidades a los socios, a menos que sean líquidas y realizadas. Las cantidades pagadas a los comanditarios por dividendos de utilidades estipuladas en el contrato de constitución, no estarán sujetas a repetición si de los balances sociales hechos de buena fe, según los cuales se acordó el pago, resultaren beneficios suficientes para efectuarlos. Pero si ocurriere disminución del capital social, éste debe reintegrarse con las utilidades sucesivas, antes de que se hagan ulteriores pagos.

**Art. 78.-** Toda compañía en nombre colectivo o en comandita simple constituida en país extranjero que quiera negociar de modo permanente en el Ecuador, ejercitando actividades tales como el establecimiento de una sucursal, fábrica, plantación, mina, ferrocarril, almacén, depósito o cualquier otro sitio permanente de negocios, está obligada a inscribir, en el Registro Mercantil del cantón en donde vaya a establecerse, el texto íntegro de su contrato social de constitución, sujetándose en todo a lo dispuesto en la Sección XIII de esta Ley.

**Art. 79.-** El contrato social no podrá modificarse sino con el consentimiento unánime de los socios, a menos que se hubiere pactado que para la modificación baste el acuerdo de una mayoría, sin embargo, los socios no conformes con la modificación podrán separarse dentro de los treinta días posteriores a la resolución, de acuerdo con el Art. 333 de esta Ley.

**Art. 80.-** Los socios no administradores de la compañía tendrán derecho especial de nombrar de su seno un interventor que vigile los actos de los administradores. El interventor designado tendrá facultad de examinar la contabilidad y más documentos de la compañía.

**Art. 81.-** Si un nuevo socio es admitido en una compañía ya constituida, responde en iguales términos que los otros por todas las obligaciones contraídas por la compañía antes de su admisión, aunque la razón social cambio por causa de su admisión. La convención en contrario entre los socios no produce efecto respecto de terceros.

**Art. 82.-** Pueden ser excluidos de la compañía:

1. El socio administrador que se sirva de la firma o de los capitales sociales en provecho propio; o que comete fraude en la administración o en la contabilidad; o se ausenta y, requerido, no vuelve ni justifica la causa de su ausencia;
2. El socio que interviniere en la administración sin estar autorizado por el contrato de compañía;

3. El socio que constituido en mora no hace el pago de su cuota social;
4. El socio que quiebra; y,
5. En general, los socios que falten gravemente al cumplimiento de sus obligaciones sociales.

El socio excluido no queda libre del resarcimiento de los daños y perjuicios que hubiere causado.

**Art. 83.-** Por la exclusión de un socio no se acaba la sociedad. El socio excluido queda sujeto a las pérdidas hasta el día de la exclusión. La compañía puede retener sus utilidades hasta la formación del balance. También queda obligado a terceros por las obligaciones que la compañía contraiga hasta el día en que el acto o la sentencia de exclusión sea registrada.

**Art. 84.-** El tercero que se asocie a uno de los socios para participar en las utilidades y pérdidas que puedan corresponderle, no tiene relación jurídica alguna con la compañía.

**Art. 85.-** Los gerentes de las compañías mercantiles que variaren su razón social sea por la admisión de nuevos socios, por transferir sus derechos a otra persona o sociedad, o por cualesquiera otras causas, estarán obligados a presentar la escritura respectiva a uno de los jueces de lo civil del lugar en el que haya tenido su domicilio la compañía, para que ordene la inscripción en el Registro Mercantil.

**Art. 86.-** El juez de lo civil ordenará que el extracto de la escritura a que se refiere el artículo anterior se publique durante tres días seguidos en uno de los periódicos de mayor circulación en el lugar.

**Art. 87.-** En caso de cambio de la razón social de una compañía, los acreedores que se creyeren perjudicados en sus intereses podrán oponerse a la inscripción de la escritura. Para el efecto presentarán al juez de lo civil, dentro de seis días, contados desde la última publicación del extracto, la

correspondiente solicitud escrita, expresando los motivos de la oposición. La oposición presentada fuera de término no será admitida.

**Art. 88.-** El juez, una vez recibido el escrito de oposición, correrá traslado al gerente o administrador de la compañía cuya razón social se cambiare, para que lo conteste en el término de dos días improrrogables. Con la contestación o en rebeldía, y si hubieren hechos justificables, se recibirá la causa a prueba por el término perentorio de cuatro días, vencido el cual se pronunciará resolución, que no será susceptible de recurso alguno y solo dará lugar a la acción de indemnización de daños y perjuicios contra el juez, si hubiere lugar.

**Art. 89.-** Si no se hubiere presentado solicitud alguna de oposición, el juez ordenará la inscripción vencida el término fijado en el Art. 87.

**Art. 90.-** Los términos a que se refieren los Arts. 87 y 88 no podrán ser suspendidos ni prorrogados por el juez ni por las partes. Todo incidente que se provocare será rechazado de plano, con una multa de conformidad con el Art. 457 de esta Ley y no suspenderá el término de ninguna manera.

**Art. 91.-** La contravención a lo prescrito en alguno de los artículos ya indicados, hará a los nuevos socios responsables civiles y solidariamente respecto a los acreedores de la sociedad anterior y, además, les hará incurrir en la sanción prevista en el Art. 364 del Código Penal.

## **5.7 DETALLE DEL RR.HH.**

Las empresas funcionan gracias a una serie de elementos que en economía se denominan factores de la producción, los cuales se conocen como: tierra, trabajo y capital. Todos estos factores son imprescindibles pero el fundamental y más delicado por su complejidad es el factor trabajo, el cual es realizado por las personas. Una adecuada gestión de los recursos humanos es clave para el éxito empresarial aunque a veces este principio se olvida y se antepone la política de bajos salarios (como criterio erróneo de ahorro empresarial), la marginación, entre otros aspectos negativos. (Palao & Gómez, 2009, p.13)

Los factores que influyen en el comportamiento humano pueden ser internos y externos. Los factores externos están generados por el ambiente social en que

se desenvuelve la persona tales como la familia, amistades, entorno laboral, etc. Los factores que influyen en el comportamiento y modelan la personalidad son: el estatus, que es la posición que ocupa una persona dentro del grupo de referencia social; y el rol, que es el comportamiento esperado de una persona y que depende del estatus.

Otros factores son el auto concepto, que es el sentimiento que una persona tiene de sí misma y la autoestima, que es el éxito de una persona con relación a sus aspiraciones, es la forma en que una persona se valora a sí misma, partiendo de la idea que tiene de sí misma y de los logros conseguidos.

La gestión de los recursos humanos contribuye a que los seres humanos que integran una empresa apoyen al logro de sus objetivos. No olvidar que las empresas están integradas por personas, que llevarán a cabo los logros o, por lo contrario, el fracaso del negocio.

En la mayoría de los casos, lo que se busca es que la empresa produzca más y mejor. Por lo tanto los objetivos de la gestión de los recursos humanos deben contribuir con el logro de este propósito.

“En ese marco, la gestión de los recursos humanos busca mejorar el rendimiento del trabajo, ofrecer bienestar a los empleados y explicar claramente las tareas a desempeñarse” (Palao & Gómez, 2009, p.15).

La gestión de los recursos humanos tiene varias funciones y actividades; las empresas pequeñas no necesitan una complicada gestión de los recursos humanos, pero necesariamente deben conocer sus principales funciones y actividades de modo que les sirvan para manejar a su personal.

Palao & Gómez (2009) refiere que la gestión de recursos humanos en las empresas y organizaciones está estructurada en base a las siguientes funciones:



- Planificación de los recursos humanos.
- Análisis de puestos de trabajo.
- Cobertura de necesidades de recursos humanos de la organización.
- Aumento del potencial y desarrollo del individuo.
- Evaluación del desempeño de los empleados.
- Retribución de los empleados.
- Gestión de la salud e higiene en el trabajo.

Las empresas han ido adquiriendo la convicción de que los recursos humanos representan un capital tan importante o más que los otros recursos organizativos y que, por tanto, es necesario optimizar su uso.

Por otra parte, con la incorporación a la gestión de los recursos humanos de técnicas anteriormente reservadas a otras áreas del conocimiento, es creciente la aceptación de que es posible planificar este recurso aplicando procedimientos objetivos.

La planificación de los recursos humanos es vital para la organización porque contribuye a la consecución de muchos fines, uno de los cuales es poder determinar la oferta y la demanda futura de recursos humanos de la organización, teniendo en cuenta los intereses del individuo y de la empresa. Asimismo, mediante la planificación de los recursos humanos pueden reducirse los gastos relacionados con la rotación del personal y ausentismo, el reclutamiento y selección, con el diseño de programas de formación y también con la baja productividad. (Palao & Gómez, 2009, p.25)

La planificación de los recursos humanos es uno de los procesos básicos para un desarrollo adecuado de la gestión de los recursos humanos y del conjunto de la organización. En general, se puede decir que la planificación de los recursos humanos supone prever las necesidades de recursos humanos de la organización para los próximos años y fijar los pasos necesarios para cubrir dichas necesidades.

Se trata del proceso de elaborar e implementar planes y programas para asegurarse de que se dispone del número y tipo de personas apropiado en cada uno de los momentos, para el que se realiza la planificación, a fin de satisfacer las necesidades de la empresa.

En tal sentido la planificación de los recursos humanos está directamente vinculada con la estrategia empresarial y lo que hace es traducir la estrategia formulada por la empresa para un determinado horizonte temporal en programas de acción respecto a los recursos humanos.

Para el funcionamiento del centro comercial se dispone de un Gerente General; con título de tercer nivel en las áreas de administración, finanzas, auditoría, contabilidad, o afines; el mismo que estará en capacidad de representar legalmente a la organización ejecutando planes y acciones de trabajo; además del manejo de personal, atendiendo de esta manera todas las necesidades que la empresa requiere. Para los cargos de Asistentes Empresariales será necesario que la persona que desempeñe esa función, se encuentre cursando estudios superiores en Ingeniería Comercial, Administración de empresas, Auditoría, Contabilidad o afines.

Para el cargo de jefaturas de igual manera el requisito primordial bachiller y opcional con estudios superiores en contabilidad, administración, auditoría ingeniería comercial; o afines.

También se contratará un Chef especialista en comida típica ecuatoriana, con su respectivo ayudante de cátedra y un staff de 6 empleados encargados de la atención y servicio al cliente; conjuntamente con la generación de ingresos, acatando los procesos de comercialización; formando parte de la fuerza de ventas del negocio; su nivel de instrucción no será un factor preponderante.

## **CAPITULO VI.- ESTUDIO FINANCIERO**

## **CAPITULO VI**

### **6 ESTUDIO FINANCIERO**

#### **6.1 PRESUPUESTO E INVERSIÓN**

“Expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos” (Burbano & Ortiz, 2003, p.11).

Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización. Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.

Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca. Facilitan a que los miembros de la organización cuantifiquen en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.

Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro.

Planea los resultados de la organización en dinero y volúmenes; integral y sistemáticamente de todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.

Controla el manejo de ingresos y egresos de la empresa y mide los resultados cuantitativos y cualitativos, para fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa y lograr el cumplimiento de las metas previstas y los resultados de las operaciones periódicas.

Coordina y relaciona las actividades de la organización con los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.

**Clasificación de los presupuestos:**

**Rígidos, estáticos, fijos o asignados:** Son aquellos que se elaboran para un único nivel de actividad y no permiten realizar ajustes necesarios por la variación que ocurre en la realidad. Dejan de lado el entorno de la empresa (económico, político, cultural etc.). Este tipo de presupuestos se utilizaban anteriormente en el sector público.

**Flexibles o variables:** Son los que se elaboran para diferentes niveles de actividad y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno. Son de gran aceptación en el campo de la presupuestación moderna. Son dinámicos adaptativos, pero complicados y costosos.

**A corto plazo:** Son los que se realizan para cubrir la planeación de la organización en el ciclo de operaciones de un año. Este sistema se adapta a los países con economías inflacionarias.

**A largo plazo:** Este tipo de presupuestos corresponden a los planes de desarrollo que, generalmente, adoptan los estados y grandes empresas.

**Presupuestos de Ventas:** Generalmente son preparados por meses, áreas geográficas y productos.

**Presupuestos de Producción:** Comúnmente se expresan en unidades físicas. La información necesaria para preparar este presupuesto incluye tipos y capacidades de máquinas, cantidades económicas a producir y disponibilidad de los materiales.

**Presupuesto de Compras:** Es el presupuesto que prevé las compras de materias primas y/o mercancías que se harán durante determinado periodo. Generalmente se hacen en unidades y costos.

**Presupuesto de flujo de efectivo:** Es esencial en cualquier compañía. Debe ser preparado luego de que todos los demás presupuestos hayan sido completados. El presupuesto de flujo muestra los recibos anticipados y los gastos, la cantidad de capital de trabajo.

**Presupuesto Financieros:** En estos presupuestos se incluyen los rubros y/o partidas que inciden en el balance. Hay dos tipos: 1) el de Caja o Tesorería y 2) el de Capital o erogaciones capitalizables.

**Presupuestos del Sector Público:** Son los que involucran los planes, políticas, programas, proyectos, estrategias y objetivos del Estado. Son el medio más efectivo de control del gasto público y en ellos se contempla las diferentes alternativas de asignación de recursos para gastos e inversiones.

**Presupuestos del Sector Privado:** Son los usados por las empresas particulares. Se conocen también como presupuestos empresariales. Buscan planificar todas las actividades de una empresa. (Burbano & Ortiz, 2003, p.18)

La gerencia debe organizar sus recursos financieros, si quiere desarrollar sus actividades, establecer bases de operación sólidas y contar con los elementos de apoyo que le permitan medir el grado de esfuerzo que cada unidad tiene para el logro de las metas fijadas por la alta dirección y a la vez precisar los recursos que deben asignarse a las distintas dependencias que directa o indirectamente ayudan al plan de operaciones.

El calendario presupuestal es la agenda en la cual se definen a través del tiempo la ejecución y el control (evaluación) del presupuesto. Depende del tipo de organización y puede ser diario, semanal, quincenal, mensual, trimestral, semestral o anual.

Toda organización al formular sus planes, deberá delimitar específicamente las atribuciones y responsabilidades, para que cada persona sepa cómo debe actuar sin temor a extralimitarse ni lesionar los derechos de las demás personas. Un plan orgánico y objetivo muestra a la gerencia quienes deben rendir cuentas de cada fase sobre la marcha.

Las inversiones que se debería realizar en un proyecto se concentran en aquellas que se deben realizar antes del inicio de la operación, aunque es importante considerar también las que deben realizarse durante la operación

del proyecto, tanto por la necesidad de reemplazar activos como para enfrentar la ampliación proyectada del nivel de actividad.

Las inversiones efectuadas antes de la puesta en marcha del proyecto se pueden agrupar en tres tipos: activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo. La inversión en activos fijos es aquella inversión que se realiza en bienes tangibles como por ejemplo la compra de maquinaria, edificios, muebles, vehículos, etc. los mismos que se utilizarán en el proceso de transformación de los insumos.

Las inversiones en activos intangibles son aquellas inversiones que se realizan por ejemplo en los gastos de organización, las patentes y licencias, gastos de puesta en marcha, capacitación etc.

Finalmente tenemos la inversión en capital de trabajo el mismo que constituye el conjunto de recursos necesarios en la forma de activos corrientes para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo, para una capacidad y tamaño determinado.

## **6.2 ESTADOS FINANCIEROS**

La ejecución de un proyecto contempla la existencia de muchas necesidades y recursos limitados, el lograr el equilibrio entre estos dos aspectos, constituye el aspecto central de la evaluación del proyecto. El evaluador debe cerciorarse de que el proyecto genere fondos suficientes para cubrir las obligaciones financieras y la rentabilidad más aceptable para el inversionista, una vez que se encuentre en funcionamiento. El balance general, el estado de pérdidas y ganancias proforma y el flujo de caja proyectado permiten evaluar las necesidades futuras de recursos financieros. (Meneses, 2001, p. 16)

Los dueños y gerentes de negocios necesitan tener información financiera actualizada para tomar las decisiones correspondientes sobre sus futuras operaciones

En el complejo mundo de los negocios, la información financiera cumple un rol muy importante al producir datos indispensables para la administración y el desarrollo del sistema económico.

La contabilidad permite preparar información de carácter general sobre la entidad económica. Esta información es mostrada por los estados financieros.

Las características fundamentales que debe tener la información financiera son utilidad y confiabilidad.

El análisis financiero suele ser una fuente básica de información para la toma de decisiones financieras, el **balance general y el estado de resultados** son parte del análisis financiero.

“El Balance General presupuestado tiene su origen en los flujos financieros de operación, siendo estos los que determinan el valor de cada una de las cuentas del balance para cada periodo que se haya previsto” (Fierro, 2004, p.87).

Documento contable que refleja la situación patrimonial de una empresa en un momento del tiempo. Consta de dos partes, activo y pasivo. El activo muestra los elementos patrimoniales de la empresa, mientras que el pasivo detalla su origen financiero. La legislación exige que este documento sea imagen fiel del estado patrimonial de la empresa.

Los activos se encontrarán en el lado izquierdo del balance general y se clasifican como circulantes o como fijos. Un activo fijo es el que tiene una vida relativamente larga y pueden ser tangibles, como es el caso de un camión o intangibles como una marca registrada o una patente. En cuanto que el efectivo es un activo circulante, las cuentas por cobrar también son un activo circulante.

Los pasivos y el capital contable se encontrarán al lado derecho del balance general. Los pasivos se clasifican en circulantes o a largo plazo, los pasivos circulantes al igual que los activos circulantes, tienen una vida inferior a un año las cuentas por pagar es un ejemplo de pasivo circulante. En cuanto que una



deuda que no vence en el término de un año se clasifica como pasivo a largo plazo.

Por último tenemos el capital contable o patrimonio; que no es más que la diferencia entre los activos totales y los pasivos totales, también se le conoce con el nombre de capital de los accionistas o capital común.

El Estado de Resultados, llamado también flujo de ingresos y egresos se asimila a los términos contables por su facilidad y la cultura existente de la causación, dicho estado es el resultado de enfrentar los beneficios con los sacrificios incurridos en el desarrollo de un proyecto, por consiguiente está compuesto por todos los ingresos de la operación diaria; causados en el periodo, obtenidos por el desarrollo de las actividades propias del objeto social del proyecto, como son los ingresos, costos y gastos administrativos y los egresos estratégicos causados y necesarios para generar la renta sostenible, cuyo resultado muestra la rentabilidad en términos de causación y no en efectivo. (Fierro, 2004, p.76)

Presenta la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; proporciona la utilidad neta de la empresa.

En el estado de resultados se incluyen algunas cuentas como por ejemplo el ingreso y los gastos provenientes de las operaciones principales de la empresa, los gastos de financiamiento como por ejemplo intereses pagados, los impuestos pagados y finalmente tenemos la utilidad neta

Al estado de resultados también se la puede denominar: Estado de pérdidas y ganancias, Estado de gastos y rendimientos, Estado de operaciones, Estado de situación económica

### **6.3 FLUJOS DE CAJA**

El flujo de caja o de efectivo es el mismo estado de caja en contabilidad general, solamente que este es proyectado, herramienta importante para el conocimiento anticipado del comportamiento de los ingresos y egresos en

efectivo durante la vida del proyecto y de las disponibilidades o necesidades de financiación. Es el segundo flujo financiero en importancia que se elabora porque se requiere conocer todos los ingresos y egresos en efectivo para determinar los saldos mínimos y las necesidades o liquidez durante los periodos para los cuales se ejecuta el proyecto. (Fierro, 2004, p. 80)

El flujo de caja es un documento o informe financiero que muestra los flujos de ingresos y egresos de efectivo que ha tenido una empresa durante un periodo de tiempo determinado.

Ejemplos de ingresos de efectivo son el cobro de facturas, el rendimiento de inversiones, los préstamos obtenidos, etc. Ejemplos de egresos de efectivo son el pago de facturas, el pago de impuestos, el pago de sueldos, el pago de préstamos, el pago de intereses, el pago de servicios de electricidad y agua, etc.

La diferencia entre los ingresos y los egresos de efectivo se conoce como saldo, el cual puede ser favorable (cuando los ingresos son mayores que los egresos) o desfavorable (cuando los egresos son mayores que los ingresos).

A diferencia del estado de resultados, el flujo de caja muestra lo que realmente ingresa o sale de "caja"; por ejemplo, registra el pago de una compra, pero no la depreciación de un activo, que implica un gasto, pero no una salida de efectivo.

Además de mostrarnos las entradas y salidas de efectivo, el flujo de caja nos permite saber si la empresa tiene un déficit o un excedente de efectivo, y así, por ejemplo:

- determinar cuánto podemos comprar de mercadería.
- determinar si es posible comprar al contado o es necesario o preferible solicitar crédito.

- determinar si es necesario o preferible cobrar al contado o es posible otorgar créditos.
- determinar si es posible pagar deudas a su fecha de vencimiento o es necesario pedir un refinanciamiento o un nuevo financiamiento.
- determinar si se tiene un excedente de dinero suficiente como para poder invertirlo, por ejemplo, en la adquisición de nueva maquinaria.
- determinar si es necesario aumentar el disponible, por ejemplo, para una eventual oportunidad de inversión.

Para elaborar un flujo de caja debemos contar con la información sobre los ingresos y egresos de efectivo que haya tenido la empresa. Ésta información la obtenemos de la contabilidad que hayamos realizado. Pero también es posible elaborar un flujo de caja proyectado (también conocido como presupuesto de efectivo), para lo cual necesitaríamos las proyecciones de los futuros ingresos y egresos de efectivo de la empresa para un periodo de tiempo determinado. El flujo de caja proyectado o presupuesto de efectivo nos permite:

- Anticiparnos a un futuro déficit (o falta) de efectivo, y así, por ejemplo, poder tomar la decisión de buscar financiamiento oportunamente.
- Prever un excedente de efectivo, y así, por ejemplo, poder tomar la decisión de invertirlo en la adquisición de nueva maquinaria.
- Establecer una base sólida para sustentar el requerimiento de créditos, por ejemplo, al presentar el flujo de caja proyectado dentro de un plan de negocios.

El estado de flujos de efectivo desglosa las fuentes y usos del efectivo en tres componentes como son: flujos de efectivo de operaciones, inversiones y actividades de financiamiento.

#### **6.4 ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN**

A partir de los estudios de mercado, de ingeniería del producto y del estudio técnico del proyecto, se tienen los elementos suficientes para determinar la logística en calidad de maquinaria, equipo y los elementos de oficina.

Clasificando las inversiones en los requerimientos: en capital de trabajo, en inversiones fijas e inversiones diferidas, que sirven de plataforma de lanzamiento del proyecto. (Fierro, 2004, p. 47)

Un proyecto surge de la necesidad de resolver problemas, un proyecto de inversión surge de la necesidad de algunos individuos o empresas para aumentar las ventas de productos o servicios.

Actualmente existen muchas herramientas; como evaluación de proyectos, que permite establecer ventajas y desventajas, además establecer si es rentable o si es factible el mismo.

El proyecto de inversión se puede definir como un conjunto de actividades con objetivos y trayectorias organizadas para la resolución de problemas con recursos privados o públicos limitados.

La importancia del proceso de Planeación dentro de la construcción de un proyecto de inversión es indispensable.

La evaluación de proyectos es una herramienta económica que nos auxilia en el análisis de un proyecto de inversión, arrojará varios resultados con los que la toma de decisiones será más sencilla, aunque existan varios tipos de proyectos la metodología tiende a ser la misma, es decir un análisis de mercado, técnico operativo, económico y financiero, socioeconómico, retroalimentación, resumen y conclusiones.

Las etapas de un proyecto de inversión; se inician con los estudios definitivos y terminan con la puesta en marcha. Sus fases son:

**Financiamiento:** Se refiere al conjunto de acciones, trámites y demás actividades destinadas a la obtención de los fondos necesarios para financiar a la inversión, en forma o proporción definida en el estudio de inversión correspondiente. Por lo general se refiere a la obtención de préstamos.

**Estudios definitivos:** Denominado también estudio de ingeniería, es el conjunto de estudios detallados para la construcción, montaje y puesta en marcha. Generalmente se refiere a estudios de diseño de ingeniería que se concretan en los planos de estructuras, planos de instalaciones eléctricas, planos de instalaciones sanitarias, etc., documentos elaborados por arquitectos e ingenieros civiles, eléctricos y sanitarios, que son requeridos para otorgar la licencia de construcción. La etapa de estudios definitivos, no solo incluye aspectos técnicos del proyecto sino también actividades financieras, jurídicas y administrativas.

**Ejecución y montaje:** Comprende al conjunto de actividades para la implementación de la nueva unidad de producción, tales como compra del terreno, la construcción física en sí, compra e instalación de maquinaria y equipos, instalaciones varias, contratación del personal, etc.

**Puesta en marcha:** Denominada también "etapa de prueba" consiste en el conjunto de actividades necesarias para determinar las deficiencias, defectos e imperfecciones de la instalación de la infraestructura de producción, a fin de realizar las correcciones del caso y poner "a punto" la empresa, para el inicio de su producción normal.

## **6.5 ANÁLISIS DE LA TAZA INTERNA DE RETORNO**

El criterio de la tasa interna de retorno (TIR) evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por periodo, con lo cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual. Se define como la tasa de descuento que hace que el valor presente neto sea cero; es decir, que el valor presente de los flujos de caja que genere el proyecto sea exactamente igual a la inversión neta realizada. (Meneses, 2001, p. 171)

En términos simples, diversos autores la conceptualizan como la tasa de descuento con la que el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero.

La TIR puede utilizarse como indicador de la rentabilidad de un proyecto: a mayor TIR, mayor rentabilidad, así, se utiliza como uno de los criterios para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión.

Para esto, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte, si la tasa de rendimiento del proyecto (expresada por la TIR) supera la tasa de corte, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza. En el contexto de ahorro y préstamos a la TIR también se le conoce como la tasa de interés efectiva.

La tasa interna de retorno se utiliza habitualmente para evaluar la conveniencia de las inversiones o proyectos. Cuanto mayor sea la tasa interna de retorno de un proyecto, más deseable será llevar a cabo el proyecto. Fórmula de la TIR:

$$VPN = \frac{\sum R_t}{(1+i)^t} = 0$$

Dónde:

**t:** el tiempo del flujo de caja

**i:** la tasa de descuento (la tasa de rendimiento que se podría ganar en una inversión en los mercados financieros con un riesgo similar).

**R<sub>t</sub>:** el flujo neto de efectivo (la cantidad de dinero en efectivo, entradas menos salidas) en el tiempo t.

Sin embargo, el cálculo obtenido puede estar bastante alejado de la TIR real. Como ya se ha comentado anteriormente, la TIR o tasa de rendimiento interno, es una herramienta de toma de decisiones de inversión utilizada para conocer la factibilidad de diferentes opciones de inversión.

El criterio general para saber si es conveniente realizar un proyecto es el siguiente, donde  $i$  representa la tasa de descuento:

- Si  $TIR \geq i \rightarrow$  Se aceptará el proyecto. La razón es que el proyecto da una rentabilidad mayor que la rentabilidad mínima requerida (el coste de oportunidad).
- Si  $TIR < i \rightarrow$  Se rechazará el proyecto. La razón es que el proyecto da una rentabilidad menor que la rentabilidad mínima requerida.

## 6.6 ANÁLISIS DEL VALOR ACTUAL NETO

El valor presente de los flujos que genera un proyecto menos la inversión, puede representar un valor negativo, la inversión no es recomendable; si la diferencia es cero o positiva la inversión es aceptable. La necesidad de la actualización se presenta en la medida en que se tienen que comparar valores monetarios en el tiempo. Como toda inversión es un cambio entre gastos presentes e ingresos futuros, una medición de este cambio exige la utilización de la actualización. (Meneses, 2001, p.174)

En un proyecto empresarial es muy importante analizar la posible rentabilidad del proyecto y sobre todo si es viable o no. Cuando se forma una empresa hay que invertir un capital y se espera obtener una rentabilidad a lo largo de los años.

Esta rentabilidad debe ser mayor al menos que una inversión con poco riesgo como letras del estado, o depósitos en entidades financieras solventes.

De lo contrario es más sencillo invertir el dinero en dichos productos con bajo riesgo en lugar de dedicar tiempo y esfuerzo a la creación empresarial. Si tenemos un proyecto que requiere una inversión  $X$  y nos generará flujos de caja positivos  $Y$  a lo largo de  $Z$  años, habrá un punto en el que recuperemos la inversión  $X$ . Pero claro, si en lugar de invertir el dinero  $X$  en un proyecto empresarial lo hubiéramos invertido en un producto financiero, también tendríamos un retorno de dicha inversión.

Por lo tanto a los flujos de caja hay que recortarles una tasa de interés que podríamos haber obtenido, es decir, actualizar los ingresos futuros a la fecha actual. Si a este valor le descontamos la inversión inicial, tenemos el Valor Actual Neto del proyecto.

Si por ejemplo hacemos una estimación de los ingresos de nuestra empresa durante cinco años, para que el proyecto sea rentable el VAN tendrá que ser superior a cero, lo que significará que recuperaremos la inversión inicial y tendremos más capital que si lo hubiéramos puesto a renta fija.

La fórmula para el cálculo del VAN es la siguiente, donde  $I$  es la inversión,  $Q_n$  es el flujo de caja del año  $n$ ,  $r$  la tasa de interés con la que estamos comparando y  $N$  el número de años de la inversión:

$$VAN = -I + \sum_{n=1}^N \frac{Q_n}{(1+r)^n}$$

Si el VAN es menor que cero o negativo, se recomienda dejar de lado el proyecto o revisarlo para realizar los ajustes necesarios en su diseño para que pueda ser rentable. Hay que recordar que estamos hablando de proyecciones de ingresos y gastos, por lo que esta herramienta será más precisa en la medida que los estimados que se calculen sean los más cercanos a la realidad. De nada servirá el VAN si proyecto una utilidad de S/.100.000; por ejemplo, cuando el diseño del proyecto apunta con mayor probabilidad a una ganancia de solo S/.1.000. De ahí la importancia de considerar todos los ítems posibles en el flujo de caja proyectado de la idea de negocio.

## **6.7 ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO**

“El punto de equilibrio es la igualdad entre los ingresos por ventas y los costos de producción; es la compensación entre ingresos y costos para dar como utilidad cero donde el negocio no gana ni pierde” (Fierro, 2004, p. 154).



Es el punto en donde los ingresos totales recibidos se igualan a los costos asociados con la venta de un producto ( $IT = CT$ ). Un punto de equilibrio es usado comúnmente en las empresas u organizaciones para determinar la posible rentabilidad de vender un determinado producto.

Para calcular el punto de equilibrio es necesario tener bien identificado el comportamiento de los costos; de otra manera es sumamente difícil determinar la ubicación de este punto.

Si el producto puede ser vendido en mayores cantidades de las que arroja el punto de equilibrio tendremos entonces que la empresa percibirá beneficios. Si por el contrario, se encuentra por debajo del punto de equilibrio, tendrá pérdidas.

Tanto en los costos variables como en los costos fijos se deben incluir los de producción, administración, de ventas y financieros. Actualmente, éstos últimos son muy significativos ante el alza en las tasas de interés.

Para la determinación del punto de equilibrio debemos en primer lugar conocer los costos fijos y variables de la empresa; entendiendo por costos variables aquellos que cambian en proporción directa con los volúmenes de producción y ventas, por ejemplo: materias primas, mano de obra a destajo, comisiones, etc.

Los costos fijos son aquellos que no cambian en proporción directa con las ventas y cuyo importe y recurrencia es prácticamente constante, como son la renta del local, los salarios, las depreciaciones, amortizaciones, etc.

Fierro (2004) indica que además debemos conocer el precio de venta de él o los productos que fabrique o comercialice la empresa, así como el número de unidades producidas. Al obtener el punto de equilibrio en valor, se considera la siguiente fórmula:

P.E. \$=	Costos Fijos	
	1-	$\frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas Totales}}$

Cuando se requiere obtener el punto de equilibrio en porcentaje, se manejan los mismos conceptos, pero el desarrollo de la fórmula es diferente:

P.E. %=	Costos Fijos	X 100
	$\frac{\text{Ventas Totales} - \text{Costos Variables}}{\text{Ventas Totales}}$	

El otro análisis del punto de equilibrio se refiere a las unidades, empleando para este análisis los costos variables, así como el punto de equilibrio obtenido en valores y las unidades totales producidas, empleando la siguiente fórmula:

P.E. U=	Costos Fijos X Unidades Producidas
	$\frac{\text{Ventas Totales} - \text{Costos Variables}}{\text{Costos Variables}}$

El análisis que resulta del punto de equilibrio en sus modalidades, ayuda a la toma de decisiones en las tres diferentes vertientes sobre las que cotidianamente se tiene que resolver y revisar el avance de una empresa, al vigilar que los gastos no se excedan y las ventas no bajen de acuerdo a los parámetros establecidos.

## 6.8 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

La sensibilidad de un proyecto muestra los diferentes resultados de la tasa de retorno financiero o del flujo de caja libre, cuando se somete el proyecto al cambio de los distintos elementos que intervienen en su organización y puesta en marcha como consecuencia del contexto económico en que se desenvuelve. Las variables que se pueden sensibilizar son las controlables, que están al alcance del analista y que se pueden predecir. Para conocer que tan sensible es un proyecto a los cambios en las variables del mercado, precios y costos, se debe recalculer bajo el influjo de estas variables para conocer el comportamiento de la TIRF o flujo de caja libre, así mismo prever los riesgos que puede tener si por ejemplo aumentan los costos de las materias primas o

umentan los precios, no se puede sustentar una tasa satisfactoria para el inversionista con bajos niveles de actividad o precios. (Fierro, 2004, p. 130)

Existe una forma de análisis de uso frecuente en la administración financiera llamada de Sensibilidad, que permite visualizar de forma inmediata las ventajas y desventajas económicas de un proyecto.

El análisis de sensibilidad de un proyecto de inversión es una de las herramientas más sencillas de aplicar y que nos puede proporcionar la información básica para tomar una decisión acorde al grado de riesgo que decidamos asumir.

La base para aplicar este método es identificar los posibles escenarios del proyecto de inversión, los cuales se clasifican en los siguientes:

- **Pesimista:** Es el peor panorama de la inversión, es decir, es el resultado en caso del fracaso total del proyecto.
- **Probable:** Éste sería el resultado más probable que supondríamos en el análisis de la inversión, debe ser objetivo y basado en la mayor información posible.
- **Optimista:** Siempre existe la posibilidad de lograr más de lo que proyectamos, el escenario optimista normalmente es el que se presenta para motivar a los inversionistas a correr el riesgo.

Así podremos darnos cuenta que en dos inversiones donde estaríamos dispuestos a invertir una misma cantidad, el grado de riesgo y las utilidades se pueden comportar de manera muy diferente, por lo que debemos analizarlas por su nivel de incertidumbre, pero también por la posible ganancia que representan.

El análisis de sensibilidad es un término financiero, muy utilizado en el mundo de la empresa a la hora de tomar decisiones de inversión, que consiste en calcular los nuevos flujos de caja y el VAN (en un proyecto, en un negocio,

etc.), al cambiar una variable (la inversión inicial, la duración, los ingresos, la tasa de crecimiento de los ingresos, los costes, etc.).

De este modo teniendo los nuevos flujos de caja y el nuevo VAN podremos calcular o mejorar nuestras estimaciones sobre el proyecto que vamos a comenzar en el caso de que esas variables cambiasen o existiesen errores iniciales de apreciación por nuestra parte en los datos obtenidos inicialmente.

Para hacer el análisis de sensibilidad tenemos que comparar el VAN antiguo con el VAN nuevo y nos dará un valor que al multiplicarlo por cien obtendremos el porcentaje de cambio. La fórmula a utilizar es la siguiente:

$$(VAN_n - VAN_e)/VAN_e.$$

Donde VAN<sub>n</sub> es el nuevo VAN obtenido y VAN<sub>e</sub> es el VAN que teníamos antes de realizar el cambio en la variable.

### **Periodo de recuperación de la inversión (PRI)**

“Llamado también periodo de reembolso, se define como el número esperado de periodos que se requieren para que se recupere una inversión original. El proceso es muy sencillo, se suman los flujos futuros de efectivo de cada año hasta que el costo inicial del proyecto de capital quede por lo menos cubierto” (Córdoba, 2006, p.362).

Es la cantidad total de tiempo que se requiere para recuperar el monto original invertido, incluyendo la fracción de un año en el caso que sea apropiado.

Este indicador presenta las siguientes características:

- Se interpreta como el tiempo necesario para que el proyecto recupere el capital invertido.
- Mide la rentabilidad en términos de tiempo.
- La regla de decisión es la siguiente: aceptar los proyectos con  $PRI < p$ , siendo  $p$  el plazo máximo de corte previamente definido.

Para su cálculo se divide la inversión inicial para los ingresos promedios de caja obtenidos en la vida útil del proyecto.

$PRI = \text{Inversión inicial} / \text{Ingresos promedios}$

En aplicación al proyecto, primero evaluó económicamente cada microempresa, utilizando un programa de evaluación crediticia; dotado por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso; para ejercer mis labores profesionales de asesor de negocios, en la consecución y buen uso de créditos micro empresariales.

De esta manera saco la información necesaria, para realizar la evaluación financiera del proyecto; que me permita pronosticar los flujos netos de efectivo, el periodo de recuperación de la inversión y poder sacar la TIR y el VAN para su respectivo análisis, conjuntamente con el punto de equilibrio y un análisis de sensibilidad de los factores financieros del proyecto.

Cabe recalcar que dentro del estudio de pre factibilidad de cualquier plan de negocios se pueden presentar dos escenarios; del análisis de la inversión, uno viable y otro no viable; los mismos que quedarán demostrados con los documentos de los presupuestos, flujos de efectivo, costos y gastos, estados financieros proyectados, cálculos de la TIR, VAN, índices financieros, tablas de amortización, punto de equilibrio, análisis de sensibilidad; que se presentan en los Anexos.

**CAPITULO VII.-CONCLUSIONES Y  
RECOMENDACIONES**

## **CAPITULO VII**

### **7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Las conclusiones deben ser el resultado del estudio del diagnóstico, de cada una de las perspectivas, para dar a conocer como está el negocio, y que le puede acontecer sino aplica con diligencia las recomendaciones que se proponen. Las recomendaciones versan sobre los mejoramientos operativos y estratégicos, de ser posible, reorientar el negocio definiéndole nuevos principios corporativos que identifiquen un rumbo en el manejo de los recursos, en el corto, mediano y largo plazo. (Fierro, 2004, p.24)

#### **CONCLUSIONES:**

1. La preparación de un proyecto busca demostrar la viabilidad de invertir en una determinada actividad económica. Con la preparación de un proyecto se trata de que el riesgo de una inversión sea un riesgo calculado. Con el estudio no se pretende eliminar este riesgo implícito, pero si cuantificarlo y tratar de minimizarlo.
2. En la actualidad hay muchas críticas sobre la publicidad y la promoción de ventas porque indican que estimula a la gente a adquirir productos, que en realidad no necesita, a menudo descuidando sus necesidades auténticas.
3. La ventaja de la venta directa, cara a cara, es que se puede mostrar toda la gama de productos por ofertar, y dar la información de forma personalizada mediante la entrevista entre el cliente y la fuerza de venta, de esa manera el excelente servicio y la post-venta generará fidelidad en los consumidores.
4. Para la administración del proyecto se deben definir objetivos, políticas y control que faciliten la obtención de ingresos que satisfagan el rendimiento de la inversión.
5. Hay que tramitar en un banco el préstamo que corresponda a la ejecución del proyecto, a efectos de lograr los recursos para apresurar la

construcción y programar la inmediata utilización de los locales y parqueaderos.

6. Un adecuado análisis del marketing mix; precio, producto, plaza, promoción y distribución genera un plan de comercialización idóneo a las características del negocio e incrementará los ingresos esperados
7. La encuesta practicada a los pobladores del sector, revela la imprescindible necesidad de contar con un sitio específico, en donde realizar las compras de bienes requeridos para satisfacer sus requerimientos primarios.
8. En la encuesta realizada, dentro del estudio de mercado, se pudo constatar la necesidad planteada en el problema del proyecto, demostró también que los gustos y preferencias del sector se inclinan a gastar en comida y en artículos para el hogar, resaltando los productos estrella que se ofertarán al consumidor final.

## **RECOMENDACIONES:**

1. Un correcto análisis FODA que represente una excelente jerarquización de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas permite establecer estrategias competitivas, para normar la gestión empresarial del centro comercial y conseguir los objetivos planteados.
2. No solo hay que medir los rendimientos de la organización con índices financieros, son una ayuda; si, pero los no financieros analizados bajo el criterio de Balanced Scorecard, permite visualizar otro punto de vista para la toma de decisiones en la planificación y control del negocio.
3. Una correcta e impactante mezcla promocional, que incluya todos los factores publicitarios y en la mayor parte de medios de comunicación, logrará atraer clientes en el momento del ingreso al mercado; pero para poder mantenerse y evolucionar, se debe considerar las varias opciones de promociones y las relaciones interpersonales con los canales de comunicación para implantar el negocio en el nicho de mercado.



4. Una constante capacitación al recurso humano respecto al mejoramiento continuo y trabajo con calidad; con una periodicidad de seis meses, logrará que los procesos funcionales de la gestión del negocio sean perfectamente elaborados.
5. La distribución de autoridad dentro de la organización, debe ser descentralizada, lo que facilita que cualquier personal de la empresa esté al tanto del correcto funcionamiento, requerimiento y normativas de los procesos funcionales y si se presentare algún inconveniente lo pueda solventar con normalidad.
6. La parte legal debe estar apegada a la legislación de compañías del estado, para no tener inconvenientes futuros por la rentabilidad generada del negocio y poder sustentar todo activo o utilidad adquirida. Al igual que se debe conservar la imagen empresarial intachable, cancelando todas las deudas e impuestos a tiempo.
7. Para verificar la viabilidad de un proyecto de inversión, las herramientas de análisis más aconsejables son: el periodo de recuperación de la inversión (PRI), el valor actual neto de flujos de caja proyectados (VAN), la tasa interna de retorno (TIR), punto de equilibrio (PE) y análisis de sensibilidad; de las variables o factores que influyen en el cálculo de las anteriores. Estos cálculos nos permiten visualizar el valor del dinero en el tiempo para tomar decisiones de inversión.
8. El recurso humano debe tener compromiso hacia la empresa, esto se logra mediante una metodología de autoestima y programación neurolingüística, para poder obtener mejores resultados y ubicando al personal correcto mediante una excelente elección en base a aptitudes y capacidades.
9. El sistema informático administrativo - contable debe utilizarse con métodos apropiados a la elaboración de estados financieros confiables y transparentes, sujeto a las disposiciones y normatividad vigentes en el país

## REFERENCIAS:

- Burbano, J. E. & Ortiz, A. (2003). *Presupuestos Enfoque moderno de planeación y control de recursos*. Santa Fe de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill S.A.
- Congreso Nacional. (1999). *Legislación nacional, codificación de la ley de compañías* (sección 2). Registro oficial.
- D'Ambrosio, G. (Octubre, 2003). *Administración Estratégica*. Conferencias llevadas a cabo en la Escuela Politécnica Nacional, Quito, Ecuador.
- Fierro, A. M. (2004). *Planeación y Evaluación Financiera*. Bogotá, Colombia: Litografía Mercurio.
- Giles, G. B. (1979). *Marketing*. Madrid, España: Artes Gráficas EMA.
- Meneses, E. (2001). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Quito, Ecuador: Quality Print Centro de Reproducción Digital.
- Palao, J. & Gómez, V. (2009). *Administre sus recursos humanos con visión y liderazgo*. Lima, Perú: Palao Editores SAC.
- Palao, J. & Gómez, V. (2009). *Domine el Marketing para alcanzar el éxito*. Lima, Perú: Palao Editores SAC.
- Pazmiño, I. (1997). *Metodología de la Investigación Científica*. Quito, Ecuador: Graficas Fuentes.
- Vega, O. (2010). *Marketing Principios y Aplicación para el éxito empresarial*. Quito, Ecuador: PH Ediciones Industria Gráfica.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

- Administración una Perspectiva Global, Edición 11, Harold Kontz-Heinz Wehrich
- Administración en los Nuevos Tiempos, Adalberto Chiavenato.
- Administración de Empresas, L. Hall, Madrid, 1979
- Conceptos de Administración Estratégica, Quinta Edición. Fred R. David
- Apuntes de Administración Estratégica, Ing. Giovanni D'Ambrosio, tercer semestre carrera Ing. Empresarial, 2003
- Evaluación de proyectos de inversión en la empresa, Nassir Sapag Chain
- Preparación y Evaluación de Proyectos, Econ. Edilberto Meneses Álvarez, tercera edición, 2001
- Investigación de mercados estratégica, José María ferré Trenzano.
- Haga realidad sus sueños mediante un plan de negocios, Jorge Palao y Vincent Gomez-Garcia, 2009
- Domine el Marketing para alcanzar el éxito, Jorge Palao y Vincent Gomez-Garcia, 2009
- Marketing, G.B. Giles, Madrid 1979.
- Fundamentos de Marketing, Edición 11, Staton-Etzel-Walker (Mc Graw Hill).
- Marketing Principios y Aplicación para el éxito empresario, Oswaldo Vega Figueroa, Quito 2010
- Administre sus recursos humanos con visión y liderazgo, Jorge Palao y Vincent Gomez-Garcia, 2009
- Legislación nacional, codificación de la ley de compañías, Registro oficial 1999
- Curso de Derecho Civil y Normas Societarias, Dr. Francisco J. Salgado, 2000
- Organización de Empresas. Enrique Benjamín Franklin (Mc Gran Hill).
- Enciclopedia práctica de la Pequeña y Mediana Empresa, Océano Centrum, 2010.

- Diseño y Evaluación de Proyectos. Ing. Diego Montenegro Gálvez. MBA.
- Elementos de finanzas para gerentes, B.K.R. Watts, Madrid 1979.
- Utilice las finanzas para hacer rendir su dinero, Jorge Palao y Vincent Gomez-Garcia, 2009
- Fundamentos de Gerencia Financiera, Stanley B. Block y Geoffrey A. Hirt, Novena edición
- Planeación y Evaluación Financiera, Ángel María Fierro Martínez, Bogotá 2004.
- Constitución de la República del Ecuador del año 2008.
- Administración Estratégica. Ing. Diego Montenegro Gálvez. MBA.
- Metodología de la Investigación Científica, Iván Pazmiño Cruzatti, 1997.
- Presupuestos Enfoque Moderno de Planeación y control de Recursos, Segunda edición, Jorge E. Burbano y Alberto Ortiz Gómez, 2003.
- [www.pomasqui.com](http://www.pomasqui.com)
- [www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec)
- [www.ecuadorencifras.com](http://www.ecuadorencifras.com)
- [www.educatina.com](http://www.educatina.com)
- [www.epmduq.gob.ec](http://www.epmduq.gob.ec)
- [www.lacamara.org](http://www.lacamara.org)
- [www.planificacion.gob.ec](http://www.planificacion.gob.ec)
- [www.clave.com.ec](http://www.clave.com.ec)

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Administración Estratégica.-** proceso continuado, reiterativo y transfuncional dirigido a mantener a una organización en su conjunto acoplada de manera apropiada con el ambiente en que se desenvuelve.

**Ambiente General.-** compuesto por los elementos en la sociedad que pueden influir sobre una industria y sus empresas.

**Amenaza.-** condiciones del ambiente general que pueden obstaculizar los esfuerzos de una organización por lograr la competitividad estratégica.

**Análisis Ambiental.-** proceso de seguimiento de los ambientes con el fin de identificar las potencialidades, debilidades, oportunidades y amenazas que pueden influir en la capacidad de la empresa para lograr sus objetivos.

**Análisis Financiero.-** proceso destinado a evaluar el activo, el pasivo, el patrimonio neto y el riesgo para tomar después decisiones basadas en dichas evaluaciones.

**Balanced Scorecard.-** o tablero de comando, que es una metodología que permite ver las estrategias claves a través de una relación causa efecto a fin de facilitar que la misma se traslade a la acción o se vuelva operativa.

**Cadena de Valor.-** es un proceso por el cual la empresa realiza un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos.

**Calidad.-** conjunto de características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades del cliente.

**Centro de Distribución.**- instalación que bajo un mismo techo tiene un sistema eficiente y totalmente integrado del flujo de los productos, recepción de pedidos, surtido de pedidos y la preparación para su entrega.

**Cliente.**- individuo u organización que toma una decisión de compra.

**Competitividad.**- capacidad para identificar oportunamente las necesidades y expectativas de los clientes y dar respuestas concretas a estas cada vez a mayor velocidad.

**Comercialización.**- proceso de planeamiento y concepción de la ejecución, de determinación de precios de promoción y de distribución de ideas, bienes y servicios para generar intercambios que satisfagan los objetivos de individuos y organizaciones.

**Control Estratégico.**- es un tipo especial de control organizativo que consiste en el seguimiento y evaluación del proceso de administración estratégica con el fin de mejorarlo y de asegurar su funcionamiento.

**Estrategia.**- pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente.

**Estrategia de Negocio.**- conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones, diseñado para ofrecer valor a los clientes y obtener una ventaja mediante el aprovechamiento de las aptitudes centrales en los mercados de productos específicos e individuales.

**Globalización.**- aquella que todos los bienes y servicios, personas, habilidades e ideas se mueven con libertad a través de las fronteras geográficas.

**Indicador.**- constituye la representación cuantificada de una información.

**Indicador de Gestión.-** forma de evaluar el comportamiento de variables claves en una organización.

**Innovación.-** es el proceso de crear un producto o servicio comercial a partir de un invento.

**Lay-out.-** Agrupación de trabajadores, sus equipos, espacios, despachos para proporcionar confort, seguridad y movimiento de la información.

**Marketing Directo.-** forma de venta fuera de la tienda que se sirve de la publicidad para contactar a los clientes quienes a sus ves compran productos sin visitarla.

**Mercado.-** personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y el deseo de gastarlo. También es cualquier persona o grupo con el que un individuo o empresa tiene una relación actual o posible de intercambio.

**Mercado Potencial.-** grupo de clientes (personas u organizaciones) para quienes un vendedor diseña una muestra de Marketing.

**Oportunidad.-** condiciones del ambiente general que pueden ayudar a una empresa a que logre la competitividad estratégica.

**Posicionamiento.-** estrategias y acciones de una organización cuya finalidad es distinguirla favorablemente de los competidores en la mente de algunos grupos de consumidores.

**Precio.-** cantidad de dinero o de otros elementos con utilidad que se requieren para comprar un producto o servicio.

**Producto.**- conjunto de atributos tangibles o intangibles que entre otras cosas incluyen empaque, color. Precio, calidad y marca junto con los servicios y la reputación del vendedor. Un producto puede ser un bien, un servicio, un lugar o una idea.

**Productividad.**- relación producto-insumos en un periodo específico de tiempo con la debida consideración de la calidad.

**Promoción.**- elemento de la mezcla del Marketing de una organización que sirve para informar, persuadir, y recordar al mercado el producto o la organización que los vende con la esperanza de influir en los sentimientos, creencias y comportamientos del consumidor.

**Publicidad.**- estilo especial de relaciones públicas que involucra comunicación referente a una compañía, sus productos o políticas. Son todas las actividades requeridas para presentar a una audiencia un mensaje impersonal pagado por un patrocinador identificado acerca de un producto u organización.

**Punto de Equilibrio.**- nivel de producción en el que los ingresos totales, son iguales a los costos totales suponiendo cierto precio de venta.

**Recuperación de Inversión.**- tiempo que se necesita para recuperar la inversión inicial.

**Satisfacción.**- condición del consumidor donde la experiencia con el producto corresponde a las expectativas o los supera.

**Segmentación de Mercado.**- proceso de división del mercado total de bienes y servicios en grupos más pequeños de modo que los miembros de cada grupo sean semejantes respecto a los factores que influyen en la demanda.



**Servicio.-** actividad identificable y tangible que es el objeto principal de una transacción encaminada a satisfacer las necesidades de los clientes.

**Tele marketing.-** forma de venta al detalle fuera de las tiendas en la cual el vendedor inicia el contacto con un comprador y también cierra la venta por teléfono.

**TIR.-** tasa de descuento que obliga al valor presente de los flujos de efectivo esperados de un proyecto a igualar su costo inicial.

**Trade Marketing.-** sirve para abarcar comparaciones hechas en actividades promocionales

**Valor.-** consiste en las características y atributos de desempeño que ofrecen las compañías en forma de bienes o servicios por los que los clientes están dispuestos a pagar.

**VAN.-** modelo utilizado para evaluar las propuestas de las inversiones de capital mediante la determinación del valor presente de los flujos netos de futuros de efectivo descontados a la tasa de rendimiento requerida por la compañía.

**Valor Agregado.-** es el resultado de aquellas operaciones que la organización debe realizar para satisfacer sólo los requerimientos del cliente.

**Venta de puerta a puerta.-** tipo de venta directa en el cual el contacto personal entre un vendedor y un prospecto se dan en la casa o negocio del segundo.

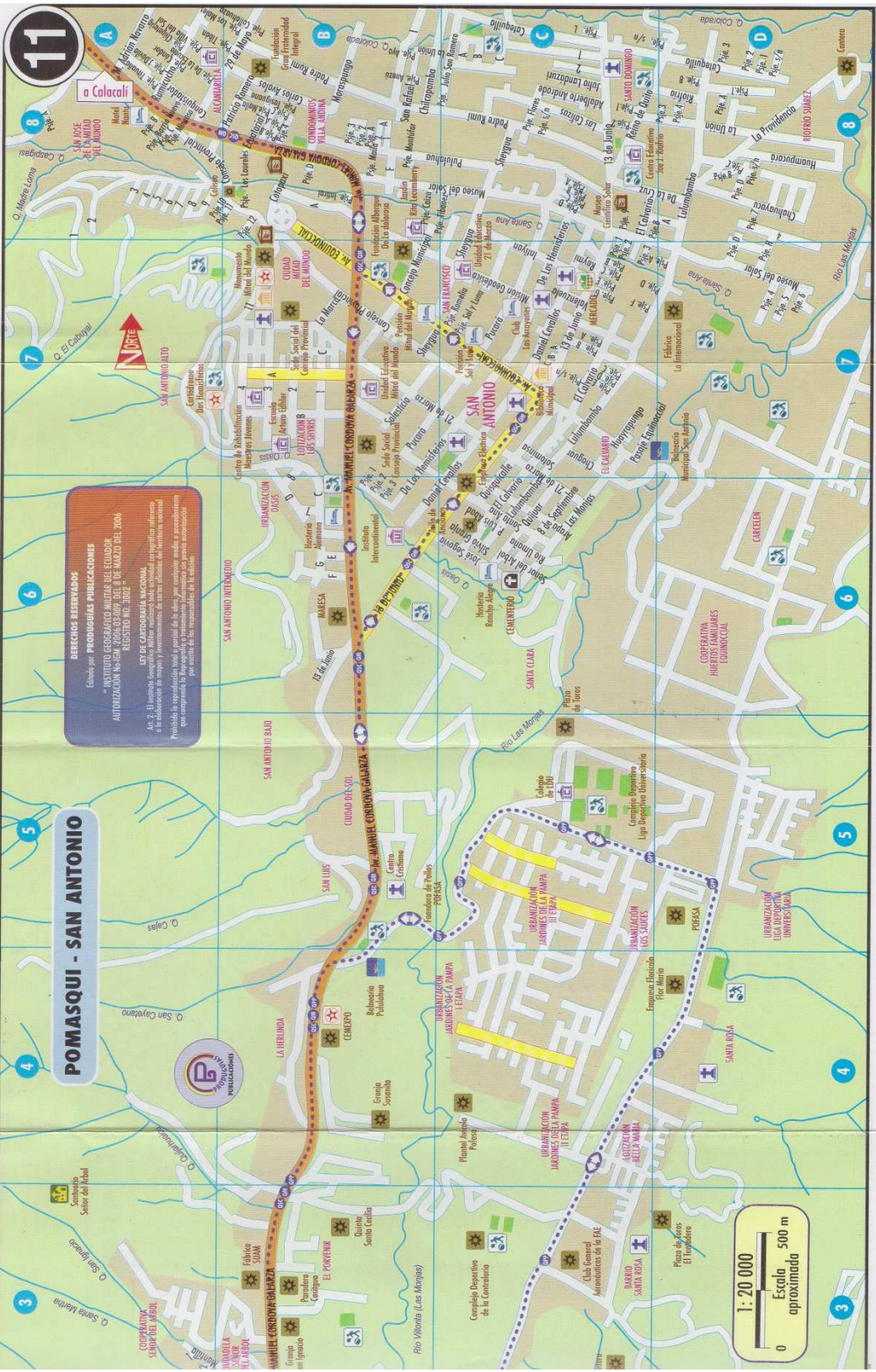
**Venta Externa.-** tipo de venta personal en la cual el vendedor contacta a los clientes por correo, teléfono o cara a cara.

**ANEXOS**

## MAPA DE UBICACIÓN Y VÍAS DE ACCESO







# POMASQUI - SAN ANTONIO

**DIRECCIONES RESERVADAS**  
 Estado por PRODUCTORAS PUBLICACIONES  
 INSTITUTO GEOGRAFICO NUTAR DEL ECUADOR  
 AUTORIZACION No. 001 2008 009 DEL 9 DE MARZO DEL 2006  
 REGISTRO No. 1002

LEY DE CARTOGRAFIA NACIONAL  
 Art. 2. El Instituto Geográfico Nutar del Ecuador es el organismo responsable de la elaboración de mapas y levantamiento de datos geográficos, además de la reproducción total o parcial de los datos, por cualquier medio, o procedimiento que comprometa la integridad de la información geográfica, o que perjudique la responsabilidad de los datos.



## PRESUPUESTO CONSTRUCCIÓN

MINI MERCADO		PRESUPUESTO			
CÓD.	RUBRO	UNIDAD	CANTIDAD	P. UNITARIO	TOTAL
	<b>PRELIMINARES</b>				
110	REPLANTEO	M2	500	1,20	600
302	EXCAVACIÓN A MANO	M3	100	5,20	520
305	RELLENO Y COMPACTACIÓN	M3	100	5,00	500
304	DESALOJO DE TIERRA	M3	150	5,00	750
	<b>ESTRUCTURA</b>				0
501	RE PLANTILLO DE H. SIMPLE (f'c= 140 kg/cm2)	M3	5,00	98,00	490
502	HIERRO EN VARILLAS PARA ESTRUCTURA 4200 KG/CM2	KG	6000	2,50	15.000
503	PLINTOS DE H. ARMADO (210 KG/CM2) inc. encofrado	M3	12	150,00	1.800
511	CADENAS INFERIORES DE H. ARMADO (210 KG/CM2) inc. encofrado	M3	5	150,00	750
508	DE H. ARMADO COLUMNAS ACERO(210KG/CM2) inc encofrado	M3	8	220,00	1.760
515	LOSAS Y VIGAS DE TIPO DECK(210KG/CM2) e=25cm inc encofrado	M3	28	175,00	4.900
517	ALIVIANAMIENTO DE BLOQUES DE PÓMEZ	UNID.	400,0	0,30	120
521	ESCALERAS DE H. ARMADO (210 KG/CM2) inc encofrado	M3	4,00	191,45	766
526	DINTELES/ARRIOST. VERTICALES inc encofrado	ML	20,00	8,20	164
532A	MALLA ARMEX PARA LOSAS 15X15X5	M2	400,00	10,00	4.000
	<b>ESTRUCTURA METÁLICA</b>				0
533	ANCLAJES Y PLACAS DE SOPORTE EN CONTRA PISO	UNI	15,00	100,00	1.500
534	PERFILES DE ACERO TIPO G VIGAS PARA SOPORTE LOSA DECK	UNI	60,00	250,00	15.000
	<b>CONTRA PISO</b>				0
601	CONTRA PISO DE H. SIMPLE (180 KG/CM2) inc encofrado	M2	600,00	12,45	7.470
532B	MALLA ARMEX PARA CONTRA PISO 15X15X3.5mm	M2	200,00	4,73	947
	<b>MAMPOSTERÍA</b>				0
703	MAMPOSTERÍA DE BLOQUE PENSADO (10cm)	M2	200,00	7,80	1.560
704	MAMPOSTERÍA DE BLOQUE PENSADO (15cm)	M2	500,00	8,20	4.100
	<b>ENLUCIDOS</b>				0
804	REVOCADADO EN MAMPOSTERÍAS INTERIORES	M2	1000,00	3,10	3.100
803	HORIZONTAL PALETEADO CIELO RASO	M2	400,00	6,50	2.600
808	ESCALONES PALETEADOS	ML	20,00	4,51	90
810	VERTICAL PALETEADO EXTERIOR IMPERMEABILIZADO	M2	300,00	7,31	2.194
819	MEDIAS CAÑAS/C. BOQUETES	ML	300,00	1,46	439
	<b>REVESTIMIENTO/VENTANAS/PUERTAS Y ACCESORIOS</b>				0
101	BALDOSA CERÁMICA PISO	M2	400,00	15,00	6.000
102	PISO FLOTANTE	M2	20,00	15,00	300
1401	ALUMINIO Y VIDRIO VENTANAS	M2	150,00	70,00	10.500
1503	PUERTAS INTERIORES	UNID.	20,00	150,00	3.000

1602	CERRADURAS TIPO A LLAVE-LLAVE	UNID.	10,00	20,00	200
1603	CERRADURAS TIPO BAÑO	UNID.	10,00	15,00	150
1908	PASAMANO METÁLICO EN GRADAS	ML	30,00	50,00	1.500
	<b>INSTALACIONES GENERALES</b>				0
2107	PUNTOS DE LUZ	UNID.	80,00	20,15	1.612
2111	PUNTO TOMACORRIENTE	UNID.	80,00	22,20	1.776
2104	PANEL DE 4 BREAKERS	UNID.	8,00	120,00	960
2123	PUNTO DE TELÉFONO	UNID.	9,00	14,50	131
2202	PUNTO DE DESAGÜE DE 50MM	UNID.	20,00	17,20	344
2204	PUNTO DE DESAGÜE 110MM	UNID.	10,00	26,12	261
2209	RED DE VENTILACIÓN	ML	10,00	7,00	70
2214	CAJA DE REVISIÓN	UNID.	15,00	95,00	1.425
2211	TUBERÍA DE DESAGÜE DE 50MM	ML	60,00	6,00	360
2212	TUBERÍA DE DESAGÜE DE 110MM	ML	40,00	8,00	320
2403	PUNTOS DE AGUA FRÍA	UNID.	25,00	16,00	400
2404	PUNTOS DE AGUA CALIENTE	UNID.	25,00	16,00	400
2405	TENDIDO DE TUBERÍA DE 1/2	ML	100,00	4,50	450
2421	LLAVE DE PASO 1/2 FV	UNID.	9,00	13,50	122
	<b>PIEZAS SANITARIOS Y OTROS</b>		0,00		0
2601	LAVABO NACIONAL BLANCO	UNID.	9,00	42,00	378
2603	INODORO NACIONAL (MARCA /MODELO)	UNID.	9,00	82,00	738
2651	REJILLA DE PISO PVC 2"	UNID.	9,00	5,20	47
2652	REJILLA DE PISO PVC 3"	UNID.	9,00	5,20	47
	<b>PINTURAS, LACAS Y ESMALTES</b>				0
2709A	CIELO RASO PINTADO	M2	400,00	3,62	1.448
2709B	ESTUCO PAREDES	M2	600,00	3,50	2.100
2702	INTERIORES CLASE "A"	M2	600,00	4,20	2.520
2705	EXTERIORES CLASE "A"	M2	300,00	5,20	1.560
3892	CEMENTO PARA OBRA	QQ	300,00	7,00	2.100
3854	PAGO SERVICIOS BÁSICOS AGUA	UNI	5,00	150,00	750
3862	PAGO SERVICIOS BÁSICOS LUZ	UNI	5,00	150,00	750
2703	PÉTREOS TRANSPORTE EN VOLQUETAS	UNID	80,00	85,00	6.800
	<b>TOTAL COSTO MATERIA PRIMA</b>				<b>120.638</b>



<b>MANO DE OBRA</b>					
<b>Código</b>	<b>Personal de obra</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Pago Semanal</b>	<b>Total</b>
1	Arquitecto o Ingeniero residente de obra	UNI	1	200	200
2	Bodeguero	UNI	1	85	85
3	Guachimán	UNI	1	85	85
4	Maestro Mayor	UNI	2	120	240
5	Albañiles	UNI	16	115	1840
6	Peones / Ayudantes	UNI	2	95	190
7	Electricistas	UNI	2	115	230
8	Plomeros	UNI	2	115	230
	<b>SUBTOTAL MANO DE OBRA SEMANAL</b>	<b>UNI</b>	<b>27</b>		<b>3100</b>
	<b>SUBTOTAL MANO DE OBRA EN EL MES</b>	<b>UNI</b>	<b>4</b>	<b>3100</b>	<b>12400</b>
	<b>TOTAL MANO DE OBRA PROYECTO EN 5 MESES</b>	<b>UNI</b>	<b>5</b>	<b>12400</b>	<b>62000</b>

<b>MAQUINARIA</b>					
<b>Código</b>	<b>Herramienta y maquinaria para obra</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Pago Semanal</b>	<b>Total</b>
1	Concretera+4 parihuelas	UNI	1	50	50
2	Vibrador	UNI	2	25	50
3	Compactador	UNI	2	35	70
4	Plancha compactadora	UNI	2	35	70
5	Helicóptero alisador	UNI	1	50	50
6	Amoladora	UNI	1	20	20
7	Sierra circular	UNI	1	20	20
8	Taladro	UNI	1	20	20
9	Bobcat / Pala mecánica	UNI	1	150	150
	<b>SUBTOTAL MAQUINARIA SEMANAL</b>	<b>UNI</b>	<b>1</b>		<b>500</b>
	<b>SUBTOTAL MAQUINARIA EN EL MES</b>	<b>UNI</b>	<b>4</b>	<b>500</b>	<b>2000</b>
	<b>TOTAL MAQUINARIA PARA PROYECTO EN 5 MESES</b>	<b>UNI</b>	<b>5</b>	<b>2000</b>	<b>10000</b>

	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Total</b>
<b>COSTO DEL TERRENO</b>	M2	900	75	67.500
<b>COSTO TOTAL OBRA</b>				<b>260.138</b>

ESCENARIO VIABLE

## **ESCENARIO VIABLE**

Los flujos de fondos vienen dados por los ingresos y egresos de las microempresas instaladas; tendrán variaciones anuales de acuerdo a la tasa de crecimiento poblacional del Ecuador indicada en la página web [www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec); además se toman en cuenta los gastos de ventas, gastos administrativos, servicios básicos, mano de obra directa, amortización e intereses, aportes de capital, pago de utilidades e impuestos, que genera el proyecto.

Los sueldos vienen dados por el nivel de instrucción del personal contratado; de esa manera el recurso humano necesario estará dividido en personal administrativo; donde el gerente tendrá título profesional y los asistentes serán bachilleres en ciencias contables o alumnos de carreras administrativas; para la mano de obra directa, serán bachilleres de preferencia en ciencias contables o personal únicamente con experiencia en servicio al cliente y ventas; la distinción entre jefatura y empleado solo será la monetaria.

Para el financiamiento se contratara un préstamo a una institución bancaria por el monto de \$270.000 dólares a un plazo de 10 años con una tasa de interés del 15.20%. Se hará un aporte de capital correspondiente al capital de trabajo necesario para iniciar el negocio como también de los muebles y maquinaria para cada microempresa.

El presupuesto de inversión para las edificaciones consta de los valores del terreno, materia prima, maquinaria y mano de obra para la construcción.

Luego de sacar los flujos netos y estados financieros del proyecto, se procede a presentar los índices financieros; donde según las reglas de aceptación o rechazo de proyectos de inversión; se concluye que es viable porque la TIR es mayor a la tasa de descuento en análisis (15.20%), el VAN es positivo y el PRI es menor al plazo preestablecido de culminación del proyecto.

DATOS PROYECTO

VIVERES	Mes	Año
Ventas	3500,00	42000,00
Compras	1500,00	18000,00
Servicios Básicos	40,00	480,00

FARMACIA	Mes	Año
Ventas	7500,00	90000,00
Compras	4500,00	54000,00
Servicios Básicos	40,00	480,00

FERRERIA	Mes	Año
Ventas	7500,00	90000,00
Compras	4500,00	54000,00
Servicios Básicos	40,00	480,00

BOUTIQUE	Mes	Año
Ventas	6500,00	78000,00
Compras	4500,00	54000,00
Servicios Básicos	40,00	480,00

BAZAR	Mes	Año
Ventas	3000,00	36000,00
Compras	1000,00	12000,00
Servicios Básicos	40,00	480,00

RESTAURANTE	Mes	Año
Ventas	3500,00	42000,00
Compras	1000,00	12000,00
Servicios Básicos	40,00	480,00

Ventas Totales primer año	378000,00
Compras Totales primer año	204000,00
Costo de ventas primer año	287400,00
Inventario anual	40800,00
Gasto de Ventas anual	15120,00
Gasto Administrativo anual	21000,00
Gasto Mano de Obra directa anual	59520,00
Gasto Servicios Básicos anual	2880,00

INVERSION INICIAL	-200000
FLUJOS NETOS	329153,84
	23839,90
	25551,58
	27289,29
	29053,41
	30844,34
	32662,50
	34508,29
	36382,14
	38284,47

Flujo Neto Promedio	60756,98
Valor Futuro del Flujo Neto Promedio	52.740,43

RECURSO HUMANO	Cantidad	Mes	Año
Gerente (personal administrativo)	1,00	750,00	9000,00
Asistentes (personal administrativo)	2,00	500,00	12000,00
Jefaturas (mano de obra directa)	6,00	400,00	28800,00
Empleados (mano de obra directa)	8,00	320,00	30720,00

Muebles y Maquinaria	20000,00
Capital de trabajo inicial	17000,00
<b>TOTAL APOORTE DE CAPITAL</b>	<b>37000,00</b>

Terreno	67500,00
Edificaciones	121000,00
Maquinaria para la obra de construcción	10000,00
Mano de obra para la construcción	62000,00
<b>TOTAL INVERSION LOCALES</b>	<b>260500,00</b>

PRESTAMO	270000,00
TASA INTERES MERCADO	15,20%
PLAZO	10 años
INTERES Y AMORTIZACION POR AÑO	52670,06

INCREMENTO VENTAS Y COMPRAS	1,52%
PARTICIPACION UTILIDADES	15,00%
IMPUESTO A LA RENTA	25,00%
INVENTARIO	20,00%
GASTO DE VENTAS	4,00%
DEPRECIACION EDIFICIOS	5,00%
DEPRECIACION MUEBLES Y MAQUINARIA	10,00%

INDICES FINANCIEROS

TIR	80,58%
VAN	206149,45
PRI	3,79

FLUJO DE FONDOS PROYECTADO

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Ingresos Operacionales</b>										
Ventas	378000,00	383745,60	389578,53	395500,13	401511,73	407614,71	413810,45	420100,37	426485,90	432968,48
<b>Egresos Operacionales</b>										
Compras	204000,00	207100,80	210248,73	213444,51	216688,87	219982,54	223326,27	226720,83	230166,99	233665,53
Servicios Básicos	2880,00	2880,00	2880,00	2880,00	2880,00	2880,00	2880,00	2880,00	2880,00	2880,00
Mano de Obra Directa	59520,00	59520,00	59520,00	59520,00	59520,00	59520,00	59520,00	59520,00	59520,00	59520,00
Gastos de Administración	21000,00	21000,00	21000,00	21000,00	21000,00	21000,00	21000,00	21000,00	21000,00	21000,00
Gastos de ventas	15120,00	15120,00	15120,00	15120,00	15120,00	15120,00	15120,00	15120,00	15120,00	15120,00
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>	<b>75480,00</b>	<b>78124,80</b>	<b>80809,80</b>	<b>83535,61</b>	<b>86302,86</b>	<b>89112,17</b>	<b>91964,18</b>	<b>94859,54</b>	<b>97798,90</b>	<b>100782,95</b>
<b>Ingresos no Operacionales</b>										
Crédito	270000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aporte de capital	37000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Egresos no Operacionales</b>										
Pago intereses y amortización	52670,06	52670,06	52670,06	52670,06	52670,06	52670,06	52670,06	52670,06	52670,06	52670,06
Otros egresos no operacionales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pago participación utilidades	271,49	668,21	1070,96	1479,83	1894,92	2316,32	2744,12	3178,42	3619,33	4066,93
Pago impuesto a la renta	384,61	946,63	1517,19	2096,43	2684,47	3281,45	3887,50	4502,76	5127,38	5761,49
<b>FLUJO NO OPERACIONAL</b>	<b>253673,84</b>	<b>-54284,90</b>	<b>-55258,22</b>	<b>-56246,32</b>	<b>-57249,45</b>	<b>-58267,82</b>	<b>-59301,68</b>	<b>-60351,24</b>	<b>-61416,77</b>	<b>-62498,48</b>
<b>FLUJO DE FONDOS NETO</b>	<b>329153,84</b>	<b>23839,90</b>	<b>25551,58</b>	<b>27289,29</b>	<b>29053,41</b>	<b>30844,34</b>	<b>32662,50</b>	<b>34508,29</b>	<b>36382,14</b>	<b>38284,47</b>

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas Netas	378000,00	383745,60	389578,53	395500,13	401511,73	407614,71	413810,45	420100,37	426485,90	432968,48
Costo de Ventas	287400,00	290500,80	293648,73	296844,51	300088,87	303382,54	306726,27	310120,83	313566,99	317065,53
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>90600,00</b>	<b>93244,80</b>	<b>95929,80</b>	<b>98655,61</b>	<b>101422,86</b>	<b>104232,17</b>	<b>107084,18</b>	<b>109979,54</b>	<b>112918,90</b>	<b>115902,95</b>
Gastos de ventas	15120,00	15120,00	15120,00	15120,00	15120,00	15120,00	15120,00	15120,00	15120,00	15120,00
Gastos Administrativos	21000,00	21000,00	21000,00	21000,00	21000,00	21000,00	21000,00	21000,00	21000,00	21000,00
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>54480,00</b>	<b>57124,80</b>	<b>59809,80</b>	<b>62535,61</b>	<b>65302,86</b>	<b>68112,17</b>	<b>70964,18</b>	<b>73859,54</b>	<b>76798,90</b>	<b>79782,95</b>
Gastos financieros	52670,06	52670,06	52670,06	52670,06	52670,06	52670,06	52670,06	52670,06	52670,06	52670,06
Otros ingresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros egresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>UTILIDAD ANTES PARTICIPACION</b>	<b>1809,94</b>	<b>4454,74</b>	<b>7139,74</b>	<b>9865,55</b>	<b>12632,80</b>	<b>15442,11</b>	<b>18294,12</b>	<b>21189,48</b>	<b>24128,84</b>	<b>27112,89</b>
Participación utilidades	271,49	668,21	1070,96	1479,83	1894,92	2316,32	2744,12	3178,42	3619,33	4066,93
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>	<b>1538,45</b>	<b>3786,53</b>	<b>6068,78</b>	<b>8385,72</b>	<b>10737,88</b>	<b>13125,79</b>	<b>15550,00</b>	<b>18011,05</b>	<b>20509,52</b>	<b>23045,96</b>
Impuesto a la renta	384,61	946,63	1517,19	2096,43	2684,47	3281,45	3887,50	4502,76	5127,38	5761,49
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>1153,84</b>	<b>2839,90</b>	<b>4551,58</b>	<b>6289,29</b>	<b>8053,41</b>	<b>9844,34</b>	<b>11662,50</b>	<b>13508,29</b>	<b>15382,14</b>	<b>17284,47</b>

BALANCE GENERAL PROYECTADO

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>ACTIVOS</b>										
<b>Activos corrientes</b>										
Caja	129153,84	152993,73	178545,32	205834,61	234888,02	265732,36	298394,86	332903,15	369285,29	407569,76
Inventarios	40800,00	40800,00	40800,00	40800,00	40800,00	40800,00	40800,00	40800,00	40800,00	40800,00
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	169953,84	193793,73	219345,32	246634,61	275688,02	306532,36	339194,86	373703,15	410085,29	448369,76
<b>Activos fijos</b>										
Terreno	67500,00	67500,00	67500,00	67500,00	67500,00	67500,00	67500,00	67500,00	67500,00	67500,00
Edificaciones	121000,00	121000,00	121000,00	121000,00	121000,00	121000,00	121000,00	121000,00	121000,00	121000,00
Muebles y Maquinaria	20000,00	20000,00	20000,00	20000,00	20000,00	20000,00	20000,00	20000,00	20000,00	20000,00
<b>Subtotal activos fijos</b>	208500,00	208500,00	208500,00	208500,00	208500,00	208500,00	208500,00	208500,00	208500,00	208500,00
Depreciación edificaciones	6050,00	12100,00	18150,00	24200,00	30250,00	36300,00	42350,00	48400,00	54450,00	60500,00
Depreciación muebles y maquinaria	2000,00	4000,00	6000,00	8000,00	10000,00	12000,00	14000,00	16000,00	18000,00	20000,00
<b>Subtotal depreciación</b>	8050,00	16100,00	24150,00	32200,00	40250,00	48300,00	56350,00	64400,00	72450,00	80500,00
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	200450,00	192400,00	184350,00	176300,00	168250,00	160200,00	152150,00	144100,00	136050,00	128000,00
Otros activos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	370403,84	386193,73	403695,32	422934,61	443938,02	466732,36	491344,86	517803,15	546135,29	576369,76
<b>PASIVOS</b>										
<b>Pasivos corrientes</b>										
Pago interés y amortización	52670,06	52670,06	52670,06	52670,06	52670,06	52670,06	52670,06	52670,06	52670,06	52670,06
Pago participación	271,49	668,21	1070,96	1479,83	1894,92	2316,32	2744,12	3178,42	3619,33	4066,93
Pago impuesto a la renta	384,61	946,63	1517,19	2096,43	2684,47	3281,45	3887,50	4502,76	5127,38	5761,49
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	53326,16	54284,90	55258,22	56246,32	57249,45	58267,82	59301,68	60351,24	61416,77	62498,48
<b>Pasivo Largo plazo</b>										
Deuda	258000,00	244000,00	227000,00	207000,00	184000,00	158000,00	127000,00	91000,00	49000,00	0,00
<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>	258000,00	244000,00	227000,00	207000,00	184000,00	158000,00	127000,00	91000,00	49000,00	0,00
Otros pasivos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL PASIVOS</b>	311326,16	298284,90	282258,22	263246,32	241249,45	216267,82	186301,68	151351,24	110416,77	62498,48
<b>PATRIMONIO</b>	59077,67	87908,83	121437,10	159688,29	202688,57	250464,54	305043,18	366451,91	435718,52	513871,27

ESCENARIO NO VIABLE

## ESCENARIO NO VIABLE

En este caso únicamente se realizan variaciones en el nivel de compras, gasto de ventas y en los sueldos del recurso humano; dejando los demás datos los mismos, realizo un análisis de sensibilidad, y resulta una TIR y VAN negativos, con un PRI superior al plazo de culminación preestablecido; señales de abortar el proyecto por no ser rentable.

### DATOS PROYECTO

VIVERES	Mes	Año
Ventas	3500,00	42000,00
Compras	2000,00	24000,00
Servicios Básicos	40,00	480,00

FARMACIA	Mes	Año
Ventas	7500,00	90000,00
Compras	5500,00	66000,00
Servicios Básicos	40,00	480,00

FERRETERIA	Mes	Año
Ventas	7500,00	90000,00
Compras	5500,00	66000,00
Servicios Básicos	40,00	480,00

BOUOTIQUE	Mes	Año
Ventas	6500,00	78000,00
Compras	5000,00	60000,00
Servicios Básicos	40,00	480,00

BAZAR	Mes	Año
Ventas	3000,00	36000,00
Compras	1500,00	18000,00
Servicios Básicos	40,00	480,00

RESTAURANTE	Mes	Año
Ventas	3500,00	42000,00
Compras	2000,00	24000,00
Servicios Básicos	40,00	480,00

Ventas Totales primer año	378000,00
Compras Totales primer año	258000,00
Costo de ventas primer año	357600,00
Inventario anual	51600,00
Gasto de Ventas anual	20865,60
Gasto Administrativo anual	30000,00
Gasto Mano de Obra directa anual	66720,00
Gasto Servicios Básicos anual	2880,00

RECURSO HUMANO	Cantidad	Mes	Año
Gerente (personal administrativo)	1,00	1000,00	12000,00
Asistentes (personal administrativo)	2,00	750,00	18000,00
Jefaturas (mano de obra directa)	6,00	500,00	36000,00
Empleados (mano de obra directa)	8,00	320,00	30720,00

Muebles y Maquinaria	20000,00
Capital de trabajo inicial	21500,00
<b>TOTAL APOORTE DE CAPITAL</b>	<b>41500,00</b>

Terreno	67500,00
Edificaciones	121000,00
Maquinaria para la obra de construcción	10000,00
Mano de obra para la construcción	62000,00
<b>TOTAL INVERSION LOCALES</b>	<b>260500,00</b>

<b>PRESTAMO</b>	<b>270000,00</b>
TASA INTERES MERCADO	15,20%
PLAZO	10 años
INTERES Y AMORTIZACION POR AÑO	52670,06



INVERSION INICIAL	-200000
FLUJOS NETOS	288501,02
	-21836,18
	-20655,71
	-19457,29
	-18240,66
	-17005,53
	-15751,63
	-14478,67
	-13186,36
	-11874,41

Flujo Neto Promedio	13601,46
Valor Futuro del Flujo Neto Promedio	11.806,82

INCREMENTO VENTAS Y COMPRAS	1,52%
PARTICIPACION UTILIDADES	15,00%
IMPUESTO A LA RENTA	25,00%
INVENTARIO	20,00%
GASTO DE VENTAS	5,52%
DEPRECIACION EDIFICIOS	5,00%
DEPRECIACION MUEBLES Y MAQUINARIA	10,00%

#### INDICES FINANCIEROS

TIR	#iNUM!
VAN	-23936,38
PRI	16,94

#### FLUJO DE FONDOS PROYECTADO

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Ingresos Operacionales</b>										
Ventas	378000,00	383745,60	389578,53	395500,13	401511,73	407614,71	413810,45	420100,37	426485,90	432968,48
<b>Egresos Operacionales</b>										
Compras	258000,00	261921,60	265902,81	269944,53	274047,69	278213,21	282442,05	286735,17	291093,55	295518,17
Servicios Básicos	2880,00	2880,00	2880,00	2880,00	2880,00	2880,00	2880,00	2880,00	2880,00	2880,00
Mano de Obra Directa	66720,00	66720,00	66720,00	66720,00	66720,00	66720,00	66720,00	66720,00	66720,00	66720,00
Gastos de Administración	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00
Gastos de ventas	20865,60	20865,60	20865,60	20865,60	20865,60	20865,60	20865,60	20865,60	20865,60	20865,60
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>	-465,60	1358,40	3210,12	5090,00	6998,44	8935,89	10902,80	12899,60	14926,75	16984,71
<b>Ingresos no Operacionales</b>										
Crédito	270000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aporte de capital	41500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Egresos no Operacionales</b>										
Pago intereses y amortización	52670,06	52670,06	52670,06	52670,06	52670,06	52670,06	52670,06	52670,06	52670,06	52670,06
Otros egresos no operacionales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pago participación utilidades	-12470,35	-12196,75	-11918,99	-11637,01	-11350,74	-11060,12	-10765,09	-10465,57	-10161,50	-9852,80
Pago impuesto a la renta	-17666,33	-17278,73	-16885,24	-16485,76	-16080,22	-15668,51	-15250,54	-14826,22	-14395,45	-13958,14
<b>FLUJO NO OPERACIONAL</b>	288966,62	-23194,58	-23865,83	-24547,29	-25239,10	-25941,42	-26654,43	-27378,27	-28113,11	-28859,12
<b>FLUJO DE FONDOS NETO</b>	288501,02	-21836,18	-20655,71	-19457,29	-18240,66	-17005,53	-15751,63	-14478,67	-13186,36	-11874,41

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas Netas	378000,00	383745,60	389578,53	395500,13	401511,73	407614,71	413810,45	420100,37	426485,90	432968,48
Costo de Ventas	357600,00	361521,60	365502,81	369544,53	373647,69	377813,21	382042,05	386335,17	390693,55	395118,17
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	20400,00	22224,00	24075,72	25955,60	27864,04	29801,49	31768,40	33765,20	35792,35	37850,31
Gastos de ventas	20865,60	20865,60	20865,60	20865,60	20865,60	20865,60	20865,60	20865,60	20865,60	20865,60
Gastos Administrativos	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	-30465,60	-28641,60	-26789,88	-24910,00	-23001,56	-21064,11	-19097,20	-17100,40	-15073,25	-13015,29
Gastos financieros	52670,06	52670,06	52670,06	52670,06	52670,06	52670,06	52670,06	52670,06	52670,06	52670,06
Otros ingresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros egresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>UTILIDAD ANTES PARTICIPACION</b>	-83135,66	-81311,66	-79459,94	-77580,06	-75671,62	-73734,17	-71767,26	-69770,46	-67743,31	-65685,35
Participación utilidades	-12470,35	-12196,75	-11918,99	-11637,01	-11350,74	-11060,12	-10765,09	-10465,57	-10161,50	-9852,80
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>	-70665,31	-69114,91	-67540,94	-65943,05	-64320,88	-62674,04	-61002,17	-59304,89	-57581,82	-55832,55
Impuesto a la renta	-17666,33	-17278,73	-16885,24	-16485,76	-16080,22	-15668,51	-15250,54	-14826,22	-14395,45	-13958,14
<b>UTILIDAD NETA</b>	-52998,98	-51836,18	-50655,71	-49457,29	-48240,66	-47005,53	-45751,63	-44478,67	-43186,36	-41874,41

BALANCE GENERAL PROYECTADO

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>ACTIVOS</b>										
<b>Activos corrientes</b>										
Caja	88501,02	66664,83	46009,12	26551,83	8311,18	-8694,35	-24445,98	-38924,65	-52111,02	-63985,43
Inventarios	51600,00	51600,00	51600,00	51600,00	51600,00	51600,00	51600,00	51600,00	51600,00	51600,00
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	140101,02	118264,83	97609,12	78151,83	59911,18	42905,65	27154,02	12675,35	-511,02	-12385,43
<b>Activos fijos</b>										
Terreno	67500,00	67500,00	67500,00	67500,00	67500,00	67500,00	67500,00	67500,00	67500,00	67500,00
Edificaciones	121000,00	121000,00	121000,00	121000,00	121000,00	121000,00	121000,00	121000,00	121000,00	121000,00
Muebles y Maquinaria	20000,00	20000,00	20000,00	20000,00	20000,00	20000,00	20000,00	20000,00	20000,00	20000,00
<b>Subtotal activos fijos</b>	208500,00	208500,00	208500,00	208500,00	208500,00	208500,00	208500,00	208500,00	208500,00	208500,00
Depreciación edificaciones	6050,00	12100,00	18150,00	24200,00	30250,00	36300,00	42350,00	48400,00	54450,00	60500,00
Depreciación muebles y maquinaria	2000,00	4000,00	6000,00	8000,00	10000,00	12000,00	14000,00	16000,00	18000,00	20000,00
<b>Subtotal depreciación</b>	8050,00	16100,00	24150,00	32200,00	40250,00	48300,00	56350,00	64400,00	72450,00	80500,00
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	200450,00	192400,00	184350,00	176300,00	168250,00	160200,00	152150,00	144100,00	136050,00	128000,00
Otros activos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	340551,02	310664,83	281959,12	254451,83	228161,18	203105,65	179304,02	156775,35	135538,98	115614,57
<b>PASIVOS</b>										
<b>Pasivos corrientes</b>										
Pago interés y amortización	52670,06	52670,06	52670,06	52670,06	52670,06	52670,06	52670,06	52670,06	52670,06	52670,06
Pago participación	-12470,35	-12196,75	-11918,99	-11637,01	-11350,74	-11060,12	-10765,09	-10465,57	-10161,50	-9852,80
Pago impuesto a la renta	-17666,33	-17278,73	-16885,24	-16485,76	-16080,22	-15668,51	-15250,54	-14826,22	-14395,45	-13958,14
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	22533,38	23194,58	23865,83	24547,29	25239,10	25941,42	26654,43	27378,27	28113,11	28859,12
<b>Pasivo Largo plazo</b>										
Deuda	258000,00	244000,00	227000,00	207000,00	184000,00	158000,00	127000,00	91000,00	49000,00	0,00
<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>	258000,00	244000,00	227000,00	207000,00	184000,00	158000,00	127000,00	91000,00	49000,00	0,00
Otros pasivos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL PASIVOS</b>	280533,38	267194,58	250865,83	231547,29	209239,10	183941,42	153654,43	118378,27	77113,11	28859,12
<b>PATRIMONIO</b>	60017,63	43470,25	31093,29	22904,55	18922,08	19164,22	25649,59	38397,08	58425,87	86755,45