



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

**PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS PARA EL FORTALECIMIENTO
DE LAS IMPORTACIONES EN LA EXPANSIÓN DE COMERCIAL ORTEGA
DE LA CIUDAD DE CUENCA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
Ingeniero Comercial**

Autores:

Chamaidán Calle Cinthya Karina

Ortega García Diego Alejandro

Director:

Ing. María Elena Castro

Cuenca – Ecuador

2017

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico con mucho cariño a mis padres Alberto y Piedad, pilares principales de mi vida, que mediante sus sacrificios y arduo trabajo me han permitido alcanzar este logro académico sin dudar un segundo de mis capacidades, impulsando y orientando siempre mi camino.

Chamaidán Cinthya

DEDICATORIA.

Dedicó esta tesis primeramente a Dios por haberme guiado y cuidado en todo el camino.

A mis padres que me apoyaron con sus conocimientos, tiempo y confianza, a mis amigas que me brindaron su tiempo para ayudarme para el desarrollo de mi tesis.

Diego Ortega

AGRADECIMIENTOS

Agradezco principalmente a Dios y a la Virgen María por ampararme en los momentos más difíciles y levantarme cuando más lo necesitaba. Agradezco también a todas las personas que orientaron mi carrera universitaria y la realización de este trabajo con sus conocimientos, paciencia y aliento, especialmente a nuestra directora de Tesis, ingeniera María Elena Castro, por su gran comprensión y ayuda en este proceso.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTOS.....	III
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	IV
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VIII
ÍNDICE DE TABLAS.....	XI
ÍNDICE DE ECUACIONES.....	XV
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XV
RESUMEN.....	XVI
ABSTRACT.....	XVII
INTRODUCCIÓN.....	XVIII
CAPÍTULO 1 – ANTECEDENTES.....	1
1.1. Análisis del Sector de las Importaciones en Ecuador.....	1
1.1.1. Cosméticos.....	2
1.1.2. Bisutería.....	3
1.2. Análisis del Sector Económico de la ciudad de Cuenca.....	5
1.3. Reseña Histórica.....	6
1.4. Problemática.....	10
1.5. Estructura Administrativa.....	11
1.5.1. Manual de Función.....	12
1.6. Filosofía empresarial.....	15
1.6.1. Misión.....	15
1.6.2. Visión.....	15
1.6.3. Valores.....	15
CAPITULO 2: FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	16
2.1. Introducción:.....	16
2.2. Reseña histórica del cuidado personal.....	16
2.3. El Plan de Negocios.....	16
2.3.1. Función del Plan de Negocios.....	17

2.3.2. Contenido del Plan de Negocios.	19
2.3.3. Resumen Ejecutivo:.....	20
2.3.4. Descripción de la Empresa:	20
2.3.5. Estudio de Mercado:.....	20
2.3.6. Estudio Técnico:.....	21
2.3.7. Estudio Financiero:.....	21
2.3.8. Estrategia de Gestión de la Importación:.....	23
2.3.9. Conclusiones y Recomendaciones:	23
2.3.10. Anexos:.....	23
2.4. Modelo de negocio Canvas.....	23
2.4.1. Los nueve módulos del modelo Canvas	23
2.5. Gestión de la importación	26
2.5.1. Función de la gestión de importación.....	26
2.5.2. Proceso de importación.	27
CAPITULO 3 – ANÁLISIS SITUACIONAL E INVESTIGACIÓN DE MERCADO. 29	
3.1. Introducción:	29
3.2. Análisis F.O.D.A.	29
3.2.1. Análisis de los Factores Externos (oportunidades, amenazas).....	32
3.2.2. Análisis de los Factores Internos (fortalezas, debilidades)	32
3.2.3. Matriz F.O.D.A Cruzado.	34
3.3. Análisis P.E.S.T.	46
3.3.1. Factores Políticos.	46
3.3.2. Factores Económicos.....	47
3.3.3. Factores Sociales.	52
3.3.4. Factores Tecnológicos.	54
3.4. Análisis Cinco Fuerzas de Porter.....	57
3.4.1. Poder de Negociación de los Proveedores:	57

3.4.2. Poder de Negociación de los Clientes:	58
3.4.3. Amenaza de Productos Sustitutos:	59
3.4.4. Amenaza de Nuevos Entrantes.	60
3.4.5. Rivalidad entre la Competencia.	60
3.4.6. Resumen de las cinco fuerzas de Porter para Comercial Ortega.	61
3.5. Estrategia genérica de Porter.	62
3.5.1. Estrategias genéricas de Porter que aplican a Comercial Ortega	62
3.6. Investigación Cualitativa	64
3.6.1. Entrevistas:	64
3.6.2. Aplicación de la Entrevista.	65
3.7. Investigación Cuantitativa.	71
3.7.1. Mercado Objetivo.	71
3.7.2. Población y Muestra.	71
3.7.3. Diseño de la Encuesta.	75
3.7.4. Aplicación de Encuesta.	86
3.7.5. Tabulación.	87
3.7.6. Análisis de las Encuestas.	109
3.8. Conclusión:	119
CAPÍTULO 4 - PLAN DE NEGOCIO PARA COMERCIAL ORTEGA BASADO EN LA METODOLOGÍA CANVAS.	121
4.1. Resumen ejecutivo.	121
4.2. Estudio Técnico.	121
4.2.1. Distribución actual del local.	122
4.2.2. Readecuación de áreas.	126
4.2.3. Esquema de Nueva Distribución.	127
4.2.4. Flujogramas de procesos.	135
4.3. Estudio Económico Financiero	138

4.3.1. Determinación de Ingresos.....	138
4.3.2. Determinación de Costos y Gastos.....	144
4.3.3. Determinación de la inversión inicial.....	152
4.3.4. Capital de Trabajo.....	154
4.3.5. Estados Financieros.....	155
4.3.6. Punto de Equilibrio.....	160
4.3.7. Valor actual neto (VAN) o Valor Presente Neto (VPN).....	162
4.3.8. Tasa interna de retorno.....	163
4.3.9. Análisis de Riesgo.....	163
4.3.10. Análisis de Sensibilidad	164
4.4. Estrategia de Gestión de Importación.....	165
4.3.1. Selección de Productos a Importar.....	165
4.3.2. Identificación de Proveedor.....	166
4.3.3. Búsqueda y Selección de Agente Aduanero.....	168
4.3.4. Partidas Arancelarias.....	169
CONCLUSIONES.....	171
RECOMENDACIONES	173
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	175
ANEXOS	177

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.

Ilustración 1: Actividades Económicas del Ecuador por Rama de Actividades.....	5
Ilustración 2: Comercial Ortega 1995	6
Ilustración 3: Comercial Ortega vista frontal 2006	7
Ilustración 4: Comercial Ortega zona de ventas actual 1	8
Ilustración 5: Comercial Ortega zona de ventas actual 2	8
Ilustración 6: Comercial Ortega zona de ventas actual 3	9
Ilustración 7: Comercial Ortega vista frontal 2017	10
Ilustración 8: Estructura Administrativa.....	11
Ilustración 9: Matriz FODA Cruzado	30
Ilustración 10: Tasa de Desempleo Nivel Nacional	51
Ilustración 11: Inflación Por Bienes de Consumo	52
Ilustración 12: Cinco Fuerzas de Porter en Comercial Ortega	61
Ilustración 13: Clase Social A Ecuador	72
Ilustración 14: Clases Social B del Ecuador.....	73
Ilustración 15: Clases Social C del Ecuador.....	73
Ilustración 16: Clases Social -C del Ecuador	74
Ilustración 17: Clases Social D del Ecuador	74
Ilustración 18: Encuesta a Minoristas Sección 1	77
Ilustración 19: Encuestas a Minoristas Sección 2	78
Ilustración 20: Encuesta a Minoristas Sección 3	79
Ilustración 21: Encuesta a Minoristas Sección 4	80
Ilustración 22: Encuesta a Mayoristas Sección 1	81
Ilustración 23: Encuesta a Mayoristas Sección 2	82
Ilustración 24: Encuesta a Mayoristas Sección 3	83
Ilustración 25: Encuesta a Mayoristas Sección 4	84
Ilustración 26: Encuesta a Mayoristas Sección 5	84
Ilustración 27: Encuesta a Mayoristas Sección 6	85
Ilustración 28: Encuesta a Mayoristas Sección 7	85
Ilustración 29: Encuesta a Mayoristas Sección 8	85
Ilustración 30: Página Oficial de Comercial Ortega.....	86
Ilustración 31: Genero de Minoristas	87
Ilustración 32: Cuadro de Edades Minoristas.....	88

Ilustración 33: Visita de Minoristas a Comercial Ortega	88
Ilustración 34: Productos Adquiridos Minoristas	89
Ilustración 35: Personas que Adquieren Bisutería.....	90
Ilustración 36: Valoración de Cualidades de Compra Bisutería	91
Ilustración 37: Lugar de Procedencia de Bisutería.....	91
Ilustración 38: Elección de nueva Línea de Productos.....	92
Ilustración 39: Productos Cosméticos	93
Ilustración 40: Productos para el Cuidado Capilar.....	94
Ilustración 41: Productos para el Cuidado Personal.....	94
Ilustración 42: Productos de Lencería	95
Ilustración 43: Servicios Adicionales	95
Ilustración 44: Otros Productos	96
Ilustración 45: Aspectos de Mejoras	97
Ilustración 46: Edad Clientes Mayoristas.....	99
Ilustración 47: Género Clientes Mayoristas	100
Ilustración 48: Volumen Promedio de Clientes Mayoristas.....	100
Ilustración 49: Frecuencia de Consumo Mayoristas	101
Ilustración 50: Beneficios Adquiridos en Comercial Ortega.....	102
Ilustración 51: Adquisición de Productos Mayoristas.....	102
Ilustración 52: Línea de Productos con Mayor Demanda	103
Ilustración 53: Clientes que adquieren Bisutería.....	104
Ilustración 54: Cualidades Relevantes para Adquirir Bisutería:	104
Ilustración 55: Personas Dispuestas Adquirir Bisutería Importada.....	105
Ilustración 56: Procedencia de Bisutería Importada Mayoristas	105
Ilustración 57: Línea de Bisutería a Importar.....	106
Ilustración 58: Problemas en el Proceso de Compras.....	107
Ilustración 59: Problemas Presentados	107
Ilustración 60: Sugerencias Indicadas por Parte de Clientes.....	108
Ilustración 61: Comercial Ortega (2017) - vista frontal	122
Ilustración 62: Comercial Ortega (2017) - vista frontal interna.	123
Ilustración 63: Comercial Ortega (2017) – interiores.....	123
Ilustración 64: Comercial Ortega (2017) – interiores.....	124
Ilustración 65: Comercial Ortega (2017) – interiores.....	124
Ilustración 66: Planos Comercial Ortega y Vivienda	125

Ilustración 67: Planos Propuesta de Ampliación.....	129
Ilustración 68: Sección Caja – Uñas.....	130
Ilustración 69: Sección Peluches	130
Ilustración 70: Sección Maquillajes	131
Ilustración 71: Sección cabello.....	132
Ilustración 72: Sección Bisutería.....	132
Ilustración 73: Sección Bisutería.....	133
Ilustración 74: Sección Carteras	133
Ilustración 75: Acceso calle Sarahurco	134
Ilustración 76: Acceso calle Quiloto	134
Ilustración 77: Flujograma de Atención al Cliente.....	135
Ilustración 78: Flujograma del Proceso de Compras.....	136
Ilustración 79: Flujograma del Proceso de Importación.....	137

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Manual de Funciones - Gerente y Asistente de Gerencia.....	12
Tabla 2. Manual de Funciones - Departamento de Bodega.....	12
Tabla 3. Manual de Funciones - Departamento de Compras.	13
Tabla 4. Manual de Funciones - Departamento de Contabilidad.	13
Tabla 5. Manual de Funciones - Departamento de Ventas.....	14
Tabla 6. Matriz FODA Cruzado	34
Tabla 7. Producto Interno Bruto	48
Tabla 8. Estructura del Gasto Corriente de Consumo Monetario Mensual.....	54
Tabla 9. Ficha de Entrevista - Ing. Marco Ríos.....	66
Tabla 10. Ficha de Entrevista - Ing. Antonio Torres	66
Tabla 11. Ficha de Entrevista - Sra. Nelva Ramírez	67
Tabla 12. Ficha de Entrevista - Sra. Johanna Abril.	68
Tabla 13. Respuestas a Entrevistas 1.....	69
Tabla 14. Respuestas a Entrevistas 2.....	70
Tabla 15. Genero de Clientes Minoristas	87
Tabla 16. Rango de Edades Minoristas.	87
Tabla 17. Visita de Minoristas a Comercial Ortega	88
Tabla 18. Adquisición de Líneas de Productos – Minoristas	89
Tabla 19. Personas que Adquieren Bisutería.....	89
Tabla 20. Valoración de Cualidades de Compra Bisutería.....	90
Tabla 21. Lugar de Procedencia de Bisutería.	91
Tabla 22. Elección de nueva Línea de Productos.	92
Tabla 23. Línea Demandad Minoristas - Cosméticos.....	93
Tabla 24. Línea Demandad Minoristas Productos para el Cuidado Capilar.	93
Tabla 25. Línea Demandad Minoristas - Productos para el Cuidado Personal.	94
Tabla 26. Línea Demandad Minoristas - Productos de Lencería.	95

Tabla 27. Línea Demandad Minoristas - Servicios Adicionales.	95
Tabla 28. Línea Demandad Minoristas - Otros Productos.	96
Tabla 29. Aspectos de Mejoras.	97
Tabla 30. Clientes Mayoristas de Comercial Ortega.....	98
Tabla 31. Rango de Edades Mayoristas	99
Tabla 32. Genero Clientes Mayoristas.	99
Tabla 33. Volumen Promedio de Compras – Mayoristas.....	100
Tabla 34. Frecuencia de Consumo Mayoristas.....	101
Tabla 35. Beneficios Adquiridos en Comercial Ortega.....	101
Tabla 36. Adquisición de Productos – Mayoristas	102
Tabla 37. Línea de Productos con Mayor Demanda – Mayoristas.....	103
Tabla 38. Clientes mayoristas que adquieren bisutería	103
Tabla 39. Cualidades Relevantes para Adquirir Bisutería:.....	104
Tabla 40. Personas dispuestas adquirir bisutería importada.....	105
Tabla 41. Procedencia de Bisutería Importada Mayoristas	105
Tabla 42. Línea de Bisutería a Importar	106
Tabla 43. Problemas en el Proceso de Compras.....	106
Tabla 44. Problemas Presentados	107
Tabla 45. Sugerencias Indicadas por Parte de Clientes.	108
Tabla 46. Edad Clientes Minoristas.....	109
Tabla 47. Porcentaje de Edad Clientes Minoristas	109
Tabla 48. Aspectos Relevante en el proceso de compras	111
Tabla 49. Porcentaje de Edad Clientes Mayoristas	114
Tabla 50. Nivel de Consumo Mayoristas	115
Tabla 51. Consumo Mayoristas por Línea de Productos.....	116
Tabla 52. Líneas con Mayor Tasa de Consumo	116
Tabla 53. Aspectos Relevantes para Adquisición de Bisutería	117

Tabla 54. Línea de Bisutería a Importar	118
Tabla 55. Problemas Presentados por Mayoristas	118
Tabla 56. Sugerencias indicadas por Mayoristas	119
Tabla 57. Cuadro de Adquisición de Equipos.	127
Tabla 58. Comparación de Costos de Bisutería.....	138
Tabla 59. Adquisición de Bisutería Americana.....	139
Tabla 60. Adquisición de Bisutería por Proveedor.....	139
Tabla 61. Valor de Bisutería Importada por Proveedor.....	140
Tabla 62. Diferencia entre Bisutería Nacional vs Importada	141
Tabla 63. Introducción de Bisutería Americana.....	141
Tabla 64. Serie Histórica de Ventas Bisutería.....	142
Tabla 65. Proyección de % de Crecimiento de Ventas – Bisutería	142
Tabla 66. Margen de Ganancia Bisutería	143
Tabla 67. Porcentaje de Crecimiento Total de Ventas	143
Tabla 68. Costo de Importación de Bisutería Americana.....	144
Tabla 69. Repartición de Costo de Importación por Proveedor	144
Tabla 70. Costo Total de Bisutería Importada.....	145
Tabla 71. Costo de Ventas Histórico	146
Tabla 72. Costo de Ventas Pronosticado.	146
Tabla 73. Costos de Ampliación y Adecuación	147
Tabla 74. Depreciación de Activos.....	148
Tabla 75. Rol de Pagos Bisutería.....	149
Tabla 76. Beneficios Sociales.....	149
Tabla 77. Costo de Bisutería Actual.....	150
Tabla 78. Costo de Bisutería Importada	150
Tabla 79. Costo de Bisutería Importada 2	151
Tabla 80. Costos y Gastos de Bisutería.	151

Tabla 81. Resumen de Costos y Gastos.....	152
Tabla 82. Inversión Inicial.....	152
Tabla 83. Estructura del Financiamiento.....	153
Tabla 84. Amortización de Deuda.....	153
Tabla 85. Capital de Trabajo	154
Tabla 86. Propuesta de Inversión	154
Tabla 87. Balance General – Comercial Ortega 2016.....	155
Tabla 88. Inflación Proyectada.....	156
Tabla 89. Estado de Resultados.....	157
Tabla 90. Flujo de Caja Proyectado.....	159
Tabla 91. Variación Porcentual del Flujo de Caja Proyectado.....	160
Tabla 92. Punto de Equilibrio en Dólares.....	161
Tabla 93. Punto de Equilibrio Año 1.....	161
Tabla 94. Valor Actual Neto.....	162
Tabla 95. Tasa Interna de Retorno Aplicada	163
Tabla 96. Escenarios Optimista vs Pesimista	164
Tabla 97. Análisis de Sensibilidad	164
Tabla 98. Demanda por Línea de Bisutería.	165
Tabla 99. Selección de Proveedores	166
Tabla 100. Proveedores Seleccionados	167
Tabla 101. Ponderación de Factores – Proveedores.....	167

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1: Punto de Equilibrio en Dólares.....	160
Ecuación 2: Valor Presente Neto / Valor Actual Neto	162
Ecuación 3. Tasa Interna de Retorno.....	163

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Entrevistas.....	177
Anexo 2: Valores de Bisutería Americana	177
Anexo 3: Aranceles por Importación de Bisutería	177
Anexo 4: Datos de Proveedores Estadounidenses Seleccionados	177

RESUMEN

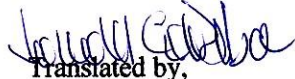
La presente investigación propone un plan de negocios para fortalecer las ventas mediante la importación de bisutería a través de un estudio de mercado, técnico y financiero mediante métodos de análisis como el valor actual neto, la tasa interna de retorno, el punto de equilibrio y el análisis de sensibilidad para determinar la factibilidad de la expansión del Comercial Ortega en la ciudad de Cuenca., lo cual determinó que la introducción de la bisutería importada, se la debe realizar de manera paulatina para disminuir costos de importación y mejorar la situación financiera del local.

ABSTRACT

ABSTRACT

This research proposed a business plan to strengthen sales by importing jewelry. The investigation was carried out through a market, technical and financial study, using analysis methods such as net present value, internal rate of return, break-even point, and sensitivity analysis in order to determine the feasibility of *Comercial Ortega* expansion in the city of Cuenca. This analysis determined the convenience of importing jewelry gradually to reduce import costs and improve the financial situation of the store.




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

INTRODUCCIÓN

El siguiente estudio tiene como objetivo determinar la factibilidad para Comercial Ortega en la comercialización de bisutería importada, gestión que le permita maximizar sus ingresos para poder expandir el local en su ubicación actual.

La información necesaria para el análisis será obtenida a través de instituciones públicas y el sistema de control interno del comercial con el fin de garantizar la veracidad de la misma.

El proyecto iniciará con un análisis de los antecedentes del Comercial, después de ello se determinarán los fundamentos teóricos de la propuesta en la que se detalla el Plan de Negocios basado en la Metodología Canvas y finalmente la Gestión de la Importación. El tercer capítulo abarca la situación e investigación de mercado, en este se determinarán los factores externos e internos que posee el negocio con el objetivo de establecer una ventaja competitiva y determinar los puntos débiles del Comercial, otorgando acciones de mejora.

Por último, el cuarto capítulo establecerá la implementación de la estrategia de importación con ayuda de un estudio técnico y financiero que determine la viabilidad de la propuesta.

CAPÍTULO 1 – ANTECEDENTES.

1.1. Análisis del Sector de las Importaciones en Ecuador.

Para iniciar el análisis de las importaciones en el Ecuador, se realizará una breve explicación del significado de importación, para ello el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador indica “importar es la acción de ingresar mercancías extranjeras al país cumpliendo con las formalidades y obligaciones aduaneras, dependiendo del RÉGIMEN DE IMPORTACIÓN al que se haya sido declarado”

Una vez establecido el significado de importar, se analizó las importaciones en el Ecuador, pudiendo detallarse lo siguiente:

El Observatory of Economic Complexity (2015) indica que los principales países de los cuales importa Ecuador son:

- Estados Unidos (\$4.95 miles de millones)
- China (\$4.03 miles de millones)
- Colombia (\$1.48 miles de millones)

Además, el Observatory of Economic Complexity (2015) revelo estadísticamente que en el Ecuador las importaciones para el año 2015 fue de un monto de \$21.1 millones de dólares, representando un incremento de 0.1% frente al año 2010 cuyo valor fue de \$20.9 millones de dólares.¹

La UNASUR (2016) señala que Ecuador ocupa el noveno puesto en importación de la UNASUR, con un valor de \$3.742.319² millones de dólares por debajo de Trinidad y Tobago.

Todos los datos indicados anteriormente determinaron el mínimo crecimiento que ha presentado el país en el periodo de 2010-2015 y el nivel económico que maneja.

A continuación, se analizará las importaciones a Ecuador de cosméticos y bisutería.

¹ Véase: <http://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/ecu/#Importaciones>

² Véase: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/10/PROEC_FT2016_UNASUR_OCTUBRE.pdf

1.1.1. Cosméticos.

Para realizar un análisis de la industria del cosmético definiremos el significado de un cosmético.

El Dr. Adrián Brenes Bolaños (2015) afirma que:

Toda sustancia o preparado destinado a ser puesto en contacto con las diversas partes superficiales del cuerpo humano (epidermis, sistema piloso y capilar, uñas, labios y órganos genitales externos) o con los dientes y las mucosas bucales, con el fin exclusivo y principal de limpiarlos, perfumarlos, modificar su aspecto, y/o corregir los olores corporales, y/o protegerlos o mantenerlos en buen estado. (p.2)

El Observatory of Economic Complexity (2015) indica que en Ecuador los cosméticos o productos de belleza que fueron importados sumaron un valor de \$78 millones de dólares, que representa un 0.37% del total de importaciones del país.³ Este porcentaje es mínimo y dicha línea no es importada considerablemente, ya sea por normas gubernamentales o costos de aduana al introducir estos productos al país.

En el mercado nacional existen marcas internacionales ya establecidas por su calidad y variedad en su portafolio, tales como:

- Maybelline.
- Revlon.
- City Color.
- M.A.C
- New York Color.

Sin embargo, las marcas nacionales por medio de publicidad y demostraciones lograron ingresar al mercado de cosméticos, por ejemplo:

- True Color.
- Nabí

³ Véase: <http://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/ecu/#Importaciones>

Según el Observatory of Economic Complexity (2015) los principales países de origen de importación de los productos de cosméticos son:

- Sudamérica:
 - Colombia 46%
 - Perú 9.6%
 - Argentina 2%
- Norteamérica:
 - Estados Unidos 11%
 - México 4.1%
 - Canadá 1%
- Unión Europea.
 - Francia 8.8%
 - Alemania 2.5%
 - España 2.1%
- Asia:
 - China 2.9%
 - Corea del Sur 0.39%
 - Hong Kong 0.23%

Según el Observatory of Economic Complexity (2015) los principales países de importación de cosméticos son Colombia, Estados Unidos y Perú. ⁴

1.1.2. Bisutería.

Según la autora Mirna Dinora B. (2012) la bisutería es:

Artículos o prenda ya sea aretes, collares, pulseras, anillos entre otros artículos de belleza elaborados para ser una imitación de las joyas, la bisutería es elaborada con materiales similares a la joya puesto que económicamente estos son más factibles que las joyas la bisutería se caracterizan por estar inspiradas en temas como la naturaleza, la ecología y formas geométricas. (p.1)

⁴ Véase: <http://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/ecu/#Importaciones>

Para el objetivo del estudio, se determinó variables o puntos clave para la selección u venta de la bisutería, que de acuerdo al propietario de Comercial Ortega son:

- Precios bajos
- Alta variedad de estilos.
- Relación con las distintas tendencias en modas.
- No posee fecha de caducidad

El Observatory of Economic Complexity (2015) indica que el año 2015 el Ecuador importó \$13.8 millones de dólares en joyería de imitación, representando un 0.065% del total de importaciones. La importación de joyería de imitación tuvo como principales países de origen a: ⁵

- Sudamérica:
 - Colombia 46%
 - Perú 30%
 - Brasil 1.4%
- Norteamérica:
 - Estados Unidos 1.1%
 - México 0.2%
 - Canadá 0.086%
- Asia:
 - China 19%
 - Vietnam 0.47%
 - India 0.40%

El Observatory of Economic Complexity (2015) publica que los tres principales países de importación de bisutería o joyería de imitación son Colombia, Perú y China⁶ respectivamente, sin embargo, el país del cual vamos a importar es de Estados Unidos debido a la calidad del producto como principal motivo de adquisición.

⁵ Véase: <http://atlas.media.mit.edu/en/profile/country/ecu/>

⁶ Véase: http://atlas.media.mit.edu/en/visualize/tree_map/hs92/import/ecu/show/7117/2015/

1.2. Análisis del Sector Económico de la ciudad de Cuenca.

Según los Resultados del Censo (2010) en Ecuador, se afirma que en la ciudad de Cuenca existe una población estimada es de 505.6 mil y un P.E.A de 316.619 personas la cual la convierte en la tercera ciudad más grande del Ecuador.⁷

Las principales actividades económicas de la ciudad son:

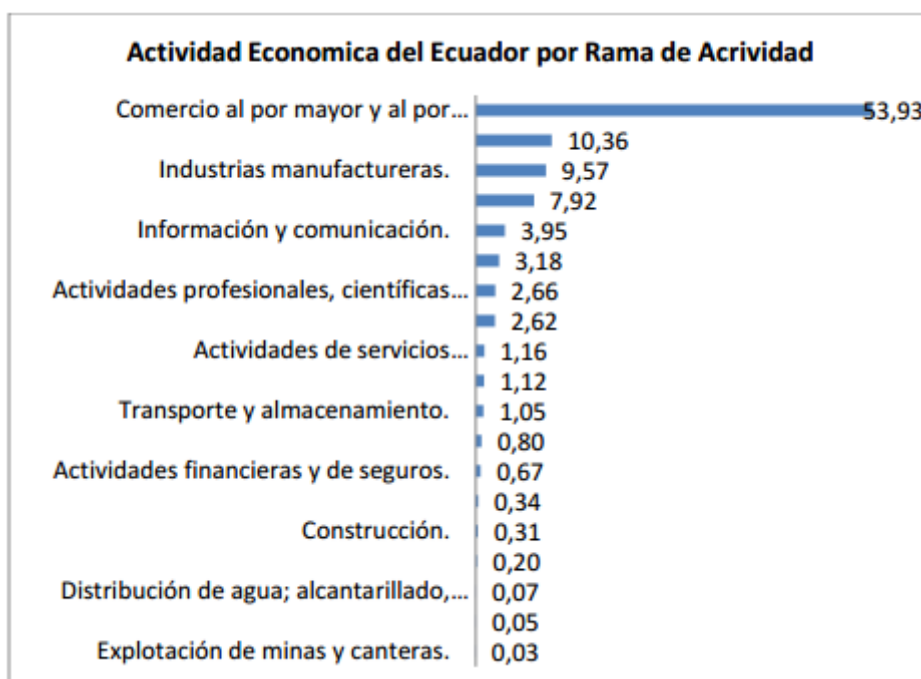


Ilustración 1: Actividades Económicas del Ecuador por Rama de Actividades.

Fuente: INEC (2013)

El Anuario Estadístico del INEC (2013) indica que el 53.93% se dedica a la actividad de comercio al por mayor y menor, mientras que 10.36% y 9.57% se encuentra dedicado a las industrias manufactureras e información y comunicación respectivamente.⁸

⁷ Véase: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/azuay.pdf>

⁸ Véase: http://www.inec.gob.ec/archivos_temporales_descarga/AnuarioDESAE_2013.pdf

1.3. Reseña Histórica.

Comercial Ortega fue fundado el 15 de mayo de 1994 por el Sr. Segundo Honorato Ortega Chiqui y la Sra. Mariana de Jesús García Cumbe, la empresa nació como un negocio familiar cuya actividad económica era la venta al por mayor y menor de cosméticos americanos a precios bajos junto con el slogan “Distribuidores de producto americanos” lo cual permitió adquirir clientela y obtener una ventaja competitiva.

Su ubicación inicial fue en la avenida Hurtado de Mendoza y Sarahurco laborando por un periodo de tres años en dicho lugar, no disponían del nombre comercial debido a que no se encontraba registrado legalmente además los dueños eran los únicos que gestionaban el local.



Ilustración 2: Comercial Ortega 1995

Elaborado por: Autores

En diciembre de 1997 el comercial se trasladó a la avenida Sarahurco y Hurtado de Mendoza, esta vez con local propio y con el nombre de *Comercial Ortega*, sin embargo, debieron iniciar nuevamente debido a que la mayoría de la clientela adquirida permaneció en su antigua ubicación ya que otro comercial con el mismo giro de negocio se estableció en el mismo sitio.

Para recuperar a sus consumidores, los dueños del local debían asistir a las ferias locales de la ciudad, gracias a ello su volumen de ventas aumento.

Las funciones que desempeñaban sus propietarios en el Comercial Ortega en dicho periodo eran de:

- Segundo Ortega: administrador, vendedor de mostrador, bodeguero y agente vendedor.
- Mariana García: administradora, vendedora de mostrador y bodeguera

Trabajador 1: Vendedor de mostrador y bodeguero.



Ilustración 3: Comercial Ortega vista frontal 2006

Elaborado por Autores

Al paso del tiempo el portafolio de productos tuvo que ser modificado debido a las nuevas normas gubernamentales impuestas a partir del 2008, la cual impedía importar los productos americanos a un costo bajo, todo ello forzó a borrar el slogan de “*Distribuidores de productos americanos*”.

El portafolio empezó a disponer en su mayoría de productos nacionales, luego se incorporó la bisutería y lencería.

Para poder acaparar más el mercado de la ciudad de Cuenca, se aplicó la estrategia de precios bajos, la cual permitió mejorar el volumen de ventas, sin embargo, el espacio físico del local impedía exhibir y almacenar adecuadamente los productos además de no poder atender al cliente de la manera correcta, es por ello que se adquirió un terreno en la parte trasera, permitiendo ampliar el negocio.



Ilustración 4: Comercial Ortega zona de ventas actual 1
Elaborado por: Autores

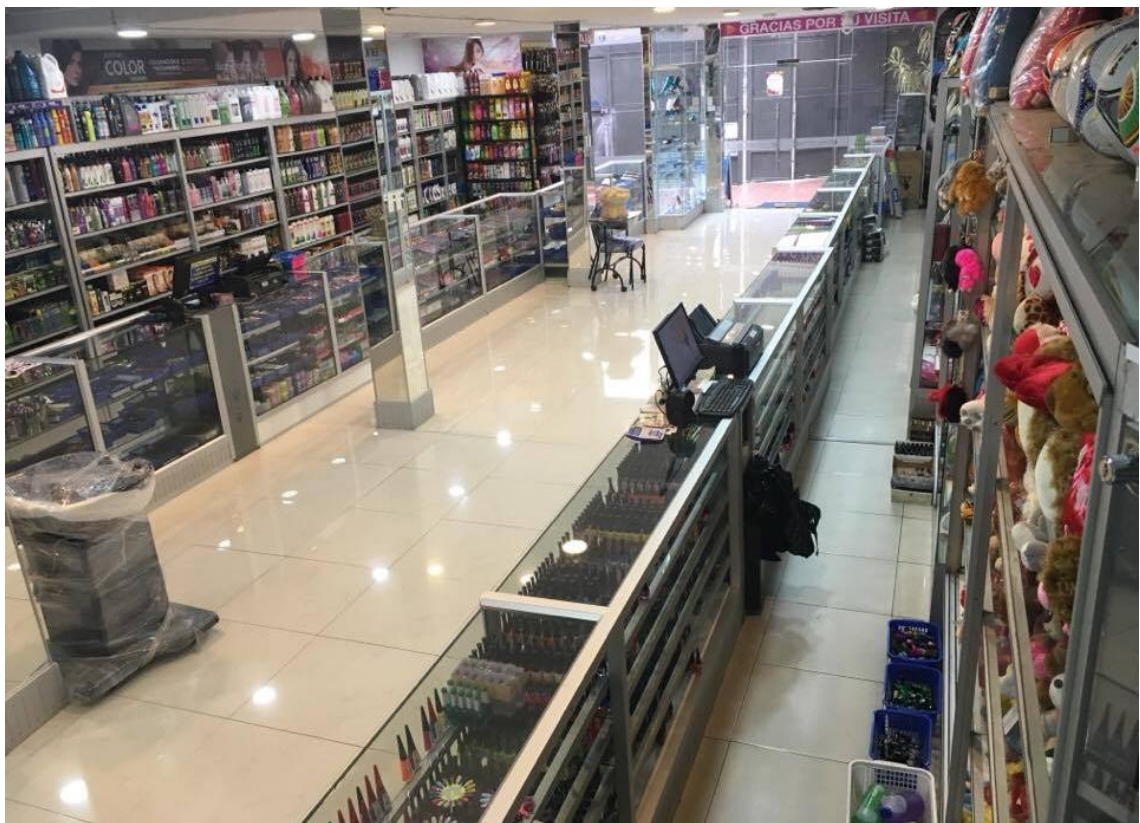


Ilustración 5: Comercial Ortega zona de ventas actual 2
Elaborado por: Autores



Ilustración 6: Comercial Ortega zona de ventas actual 3

Elaborado por: Autores

En la actualidad el Comercial Ortega cuenta con un talento humano compuesto por:

- Una asistente de Gerencia
- Un jefe de Bodegas
- Dos bodegueros.
- Un jefe de Compras
- Un agente Vendedor
- Un contador
- Un auxiliar de contabilidad.
- Doce vendedoras de mostrador.



Ilustración 7: Comercial Ortega vista frontal 2017
Elaborado por: Autores

1.4. Problemática.

El Comercial Ortega ha presentado un crecimiento notable en los últimos 15 años, gracias a las campañas publicitarias y a su estrategia de liderazgo en costos, sin embargo, dicho crecimiento ha disminuido ya sea por problemas con el espacio físico, falta de motivación al personal, mayor competencia en el mercado, los cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, etc.

Con todo lo mencionado, el objetivo de esta investigación radica en aumentar el volumen de ventas a través de estrategias que permitan obtener una ventaja competitiva y expandirse ya sea en su ubicación actual o por medio de sucursales permitiendo al Comercial ser líderes indiscutibles del mercado de venta de cosméticos, belleza y bisutería en la ciudad de Cuenca.

1.5. Estructura Administrativa.

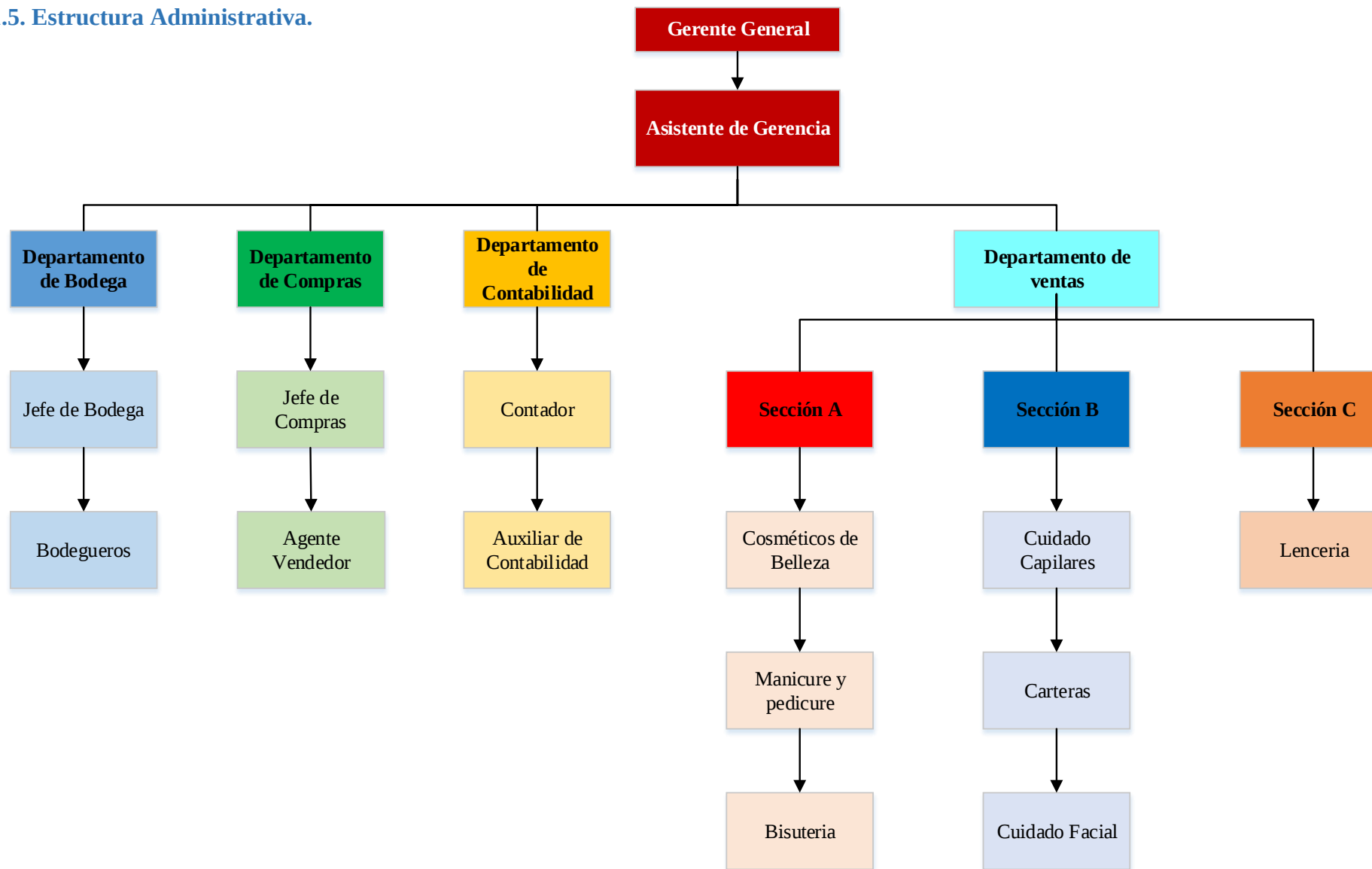


Ilustración 8: Estructura Administrativa
Elaborado por: Autores

1.5.1. Manual de Función.

1.5.1.1. Gerente General – Asistente de Gerencia.

Tabla 1.

Manual de Funciones - Gerente y Asistente de Gerencia

No. TRABAJADORES	CARGO	FUNCIÓN
1	Gerente General	Administrar el negocio
		Controlar, dirigir, planificar, organizar.
		Tomar decisiones.
		Cajero
		Cobro de cuentas por cobrar
		Buscar capacitadores profesionales para las diversas áreas que posee la empresa y que sean de utilidad para los jefes departamentales.
1	Asistente de Gerencia	Controlar al personal de la empresa en ausencia del gerente general
		Cobro de cuentas por cobrar
		Cajero

Elaborado por: Autores

1.5.1.2. Departamento de Bodega.

Tabla 2.

Manual de Funciones - Departamento de Bodega.

No. TRABAJADORES	CARGO	FUNCIÓN
1	Jefe de Bodegas	Supervisar a Bodegueros que cumplan con sus funciones
		Ingreso de Inventario al sistema
		Ingreso de precios de productos al sistema
		Facturación de pedidos del agente vendedor
2	Bodegueros	Ordenar, despachar pedidos en la camioneta
		Realizar registros de entrada y salida de inventarios
		Realizar pedidos de compra del agente vendedor
		Ordenar su área de trabajo.

Elaborado por: Autores

1.5.1.3. Departamento de Compras.

Tabla 3.

Manual de Funciones - Departamento de Compras

No. TRABAJADORES	CARGO	FUNCIÓN
1	Jefe de Compras	Evaluación y análisis de precios de proveedores
		Compra de mercancía
		Análisis de Stocks de inventario
		Ordenar su área de trabajo.
1	Agente Vendedor	Aumento de número de clientes
		Visita a clientes
		Registro de pedidos
		Entrega de pedidos a Bodegueros
		Cobro de cuentas a clientes

Elaborado por: Autores

1.5.1.4. Departamento de Contabilidad.

Tabla 4.

Manual de Funciones - Departamento de Contabilidad.

No. TRABAJADORES	CARGO	FUNCIÓN
1	Contador	Llevar para los efectos de control, un registro sumario de la información obtenida y empleada por todas las demás secciones.
		Clasificación y análisis de las ventas
		Elaboración de nóminas
		Control de acreedores, deudores e inversión de inventarios
1	Auxiliar de Contabilidad	Realizar rol de pagos que será revisado por el contador
		Archivo de documentos legales
		Archivo de facturas
		Archivo de documentos por cobrar y pagar
		Realizar conciliación Bancaria

Elaborado por: Autores

1.5.1.5. Departamento de Ventas

Tabla 5.

Manual de Funciones - Departamento de Ventas.

No. TRABAJADORES	CARGO	FUNCIÓN
5	Sección A	Venta y asesoramiento de cosméticos y pedicura
		Venta de bisutería
		Mantener un control de productos en su sitio de trabajo
		Mantener limpio su área de trabajo
5	Sección B	Venta y asesoramiento de productos capilares y cuidado facial
		Venta de carteras, accesorios del peluquería, planchas y secadoras para el cabello
		Mantener un control de productos en su sitio de trabajo
		Mantener limpio su área de trabajo
1	Sección C	Venta de lencería
		Mantener un control de productos en su sitio de trabajo
		Mantener limpio su área de trabajo

Elaborado por: Autores

1.6. Filosofía empresarial

1.6.1. Misión

Brindar a nuestros clientes productos de alta calidad a precios bajos adecuados a sus necesidades y preferencias a través de un servicio especializado.

1.6.2. Visión.

Ser una empresa líder en el mercado, brindando productos y servicios que superen las expectativas de los clientes, generando posicionamiento y reconocimiento a nivel nacional.

1.6.3. Valores.

- **Honestidad:** laborar con transparencia y clara orientación moral cumpliendo con todas sus responsabilidades legales y más. Mostrar una conducta ejemplar dentro y fuera de la empresa.
- **Respeto:** Desarrollar una conducta justa y moral con los trabajadores y clientes del local.
- **Equidad:** Otorgar a cada trabajador lo que le corresponde según criterios reales y razonables.
- **Solidaridad:** Generar un ambiente de compañerismo, amistad y lealtad entre los trabajadores y el empleador, el cual permita cumplir con la misión y visión del comercial.
- **Puntualidad:** Cumplir con los compromisos en el tiempo convenido, de manera que se valora y respete el tiempo de los demás.
- **Responsabilidad:** Cumplir con el código de trabajo interno del local.

CAPITULO 2: FUNDAMENTOS TEÓRICOS.

2.1. Introducción:

En este capítulo se hace un pequeño estudio referente al cuidado personal remontándonos a sus inicios y a su desarrollo con el paso de los años, hasta el actual uso de herramientas administrativas y empresariales que permiten una gestión más eficiente de las organizaciones como son el Plan de Negocios, en donde se detalla su función principal y el contenido del mismo.

En el desarrollo del capítulo se sintetiza también información respecto a la gestión de importación, analizando los términos y los procesos básicos referentes a la desaduanización de mercadería; finalizando con un estudio al modelo Canvas del autor Alexander Osterwalder, el cual propone el planteamiento estratégico basado en 9 bloques o segmentos empresariales que permitirán generar valor a la organización.

2.2. Reseña histórica del cuidado personal.

La belleza y el cuidado personal han estado presentes en la vida de las personas desde siempre, es así que en el antiguo Egipto la preocupación por la estética tenía gran importancia misma que se ha mantenido hasta nuestros días. El paso del tiempo ha significado la aparición de nuevas necesidades por parte de las personas en términos de cuidado personal lo que se ha traducido en nuevos productos o servicios cada vez más innovadores que puedan satisfacer las demandas tan cambiantes de una sociedad cada vez más globalizada.

Bajo estos preceptos, las personas han visto oportunidades de negocio a través de la creación de empresas que ofrezcan productos y servicios para el cuidado personal, siendo común encontrar hoy en día múltiples negocios de cosméticos, artículos de aseo, entre otros, mismos que están en constante innovación con el objetivo de establecerse como líderes en el mercado.

2.3. El Plan de Negocios.

Para que una empresa sea exitosa y competitiva a largo plazo, debe estar respaldada a través de herramientas que le permitan emprender, potencializar o resguardar sus actividades, una de estas herramientas es el plan de negocios.

Según Cipriano Luna (2016) afirma que “el plan de negocios es un documento que demuestra de manera convincente que su negocio puede vender lo suficiente de un producto o servicio, como para ser lo bastante rentable y atractivo para posibles inversionistas” (p. 41).

Por su parte, Bermejo (2003) menciona que:

El plan de negocio es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera de la misma, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarios para convertir la citada oportunidad de negocio en un proyecto empresarial concreto. (p.58).

En definitiva, los autores coinciden en que un modelo de negocios es un documento esencial que proporciona a una empresa nueva o ya existente mayores opciones de ser exitosa pues en el mismo se detallan las estrategias o pasos a seguir que permitan abarcar todas las áreas de operación minimizando errores en busca de alcanzar los objetivos planteados

2.3.1. Función del Plan de Negocios.

La elaboración de un plan de negocios tiene múltiples beneficios en toda empresa por lo que su implementación debería ser casi obligatoria si se desea alcanzar resultados exitosos en la actividad que estamos desempeñando.

Según Weinberger (2009) un plan de negocios es un documento escrito el cual posee principalmente dos funciones, una administrativa o para uso interno y la otra financiera o de uso externo.

La autora indica que, desde el punto de vista interno, entre los beneficios del plan de negocios se encuentran:

- Conocer detalladamente el entorno en el cual se desarrollan las actividades de la empresa.
- Identificar las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Estar atentos a los cambios que pudieran representar una amenaza para la empresa y que nos permitan anticiparnos para mitigar al máximo los posibles riesgos.

- Planificar y organizar los recursos de la empresa en función a los objetivos y la visión a querer alcanzar.
- Evaluar el potencial real de la demanda y las características del mercado objetivo.
- Determinar las variables y los puntos críticos de los procesos de la empresa, identificando aquellos que exigen un control permanente.

Por su parte la función externa o administrativa del plan ayuda en:

- La búsqueda de los recursos necesarios para desarrollar el proyecto, enfocándonos principalmente en los recursos financieros.
- Informar a todos los grupos de interés entre ellos inversionistas la rentabilidad esperada de la empresa y el tiempo de recuperación de la inversión permitiendo captar financiamiento.
- Buscar proveedores y clientes, con quienes establecer relaciones redituables.
- Vender la idea a potenciales socios como accionistas, proveedores, clientes, sociedad en su conjunto.

Por lo tanto podemos determinar que el plan de negocios no es únicamente un documento cuya función sea exclusivamente administrativa o para uso interno pues a más de ayudarnos a establecer cuáles son los objetivos que la empresa quiere alcanzar, detalla los pasos que se deben seguir para alcanzar dichos objetivos, todo esto a través de la elaboración de estrategias las cuales van a estar en función a un análisis del entorno en donde visualizaremos cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa así como también las oportunidades y amenazas del mercado en el cual nos desarrollamos. Estas estrategias en función de nuestros objetivos nos permitirán estar un paso delante de la competencia y generar relaciones confiables a largo plazo. Por su parte, este enfoque interno se complementará con la función financiera ya que, por medio de esta, estableceremos los parámetros específicamente financieros como préstamos o las inversiones necesarias que nos permitan alcanzar nuestros objetivos; también permitirá a la empresa buscar nuestros clientes meta, proveedores o grupos de interés que permitan un crecimiento de la organización.

Es importante considerar que estos beneficios que proporciona un plan de negocios no deben quedarse únicamente plasmados en el documento escrito sino que deben ser de aplicación inmediata a la organización para generar los resultados esperados; sin embargo, hay que tener en cuenta que el plan de negocios en cualquier empresa que se

aplique debe ser sometido a constantes cambios o adaptaciones teniendo en cuenta los nuevos objetivos que la empresa establezca, los cambios en el entorno ya sea mercado, industria o a cualquier nivel que impliquen modificar las estrategias a fin de alcanzar el éxito deseado.

2.3.2. Contenido del Plan de Negocios.

No existe una fórmula o un esquema exacto acerca de cuál es el contenido que posee un plan de negocios pues este va a cambiar adaptándose a cada necesidad y tipo de negocio. Es así como Weinberger (2006) lo indica:

No existe una única estructura que pueda servir a los distintos destinatarios o usuarios de este documento. Cada emprendedor e inversionista requiere un plan de negocios particular y por ello, el empresario debe ser capaz de definir cuál es la mejor estructura, en función a la solicitud de cada destinatario, audiencia o público demandante. (p. 43).

Existen diferentes contenidos para la elaboración de un plan de negocio, estos dependerán si se trata de un plan para una empresa nueva en cuyo caso el plan de negocios servirá como una herramienta de diseño que plasme y de forma a la idea de negocio; para una empresa en marcha como en nuestro caso Comercial Ortega, en donde nuestro objetivo es crecer y aumentar la rentabilidad del negocio de manera exitosa. Finalmente, también existen planes de negocio para inversionistas o para administradores en cuyos casos se busca mejorar las operaciones y el *know how* de la empresa con el propósito de volverlo atractivo para los inversionistas.

Al ser Comercial Ortega una empresa ya existente, los puntos principales a desarrollar en un plan de negocios se encuentran a continuación detallados con su respectivo orden:

1. Resumen Ejecutivo.
2. Descripción de la Empresa o el Negocio.
3. Estudio o Análisis del Mercado
4. Estudio o Análisis Técnico – Operativo.
5. Estudio o Análisis Financiero.
6. Estrategia de Gestión de la Importación.
7. Conclusiones y Recomendaciones.

8. Anexos.

A continuación, se detallan cada una de las partes que integran el Plan de Negocios.

2.3.3. Resumen Ejecutivo:

Weinberger (2009), indica que un resumen ejecutivo es una presentación breve de los aspectos más relevantes del plan de negocios que se ha elaborado. Esta deberá presentar una extensión máxima de tres páginas y constituye la parte más importante del plan de negocios ya que al encontrarse al inicio describe brevemente el propósito del trabajo.

Un resumen ejecutivo debe ser lo suficientemente completo para atraer la atención de los lectores, inversionistas o grupos de interés, pero a su vez también atractivo pues en estas pocas hojas deben estar plasmados los aspectos más importantes de la empresa como son su estructura organizacional, modelo de negocio, productos o servicios que ofrece, estrategias a ser usadas e información económica financiera que respalde la solvencia o lo atractivo que es en si el negocio.

Según Cosio (2011) es recomendable que la redacción del mismo se la realice al finalizar la elaboración del proyecto para que estén sintetizados todos los puntos trascendentales e importantes del trabajo.

2.3.4. Descripción de la Empresa:

En esta parte se debe incluir una breve historia de la empresa desde su creación incluidos los eventos más significantes que se han presentado a lo largo del tiempo hasta como se encuentra la misma en la actualidad. También se detallarán los productos o servicios que ofrece la organización.

2.3.5. Estudio de Mercado:

“Un estudio de mercados proporciona información que sirve de apoyo para la toma de decisiones, la cual está encaminada determinar si las condiciones del mercado no son un obstáculo para llevar a cabo el proyecto” (Baca, 2010, p.13).

Por su parte, la Unidad Politécnica para el Desarrollo y Competitividad Empresarial (2016), resalta que el análisis de mercado busca primordialmente:

- Definir el tamaño total del mercado.
- Estimar el volumen o cantidad que se comercializará del bien o servicio.

- Definir el segmento de mercado al cual se va enfocar la empresa.
- Identificar la competencia tanto directa como indirecta.

Complementariamente la investigación de mercados permitirá “la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing” (Malhotra, 2008, p.7).

El mismo autor nos menciona que el proceso de investigación de mercados consta de 6 pasos:

1. Definición del problema.
2. Desarrollo del enfoque del problema.
3. Formulación del diseño de investigación.
4. Trabajo de campo o recopilación de datos.
5. Preparación y análisis de datos.
6. Elaboración y presentación del informe.

2.3.6. Estudio Técnico:

El estudio técnico consiste en “ubicar, analizar, definir, diseñar el tamaño y localización óptima, así como la investigación de necesidades de infraestructura, proceso de producción, activo fijo y micro y macro localización del plan estratégico de negocios” (Luna, 2016, p.132).

Luna (2016) indica también que este estudio debe basarse en una investigación de mercado para satisfacer integralmente la demanda, referente a la oferta técnica que se requiera, la que debe ser de calidad, para lograr los efectos de competitividad necesarios para diferenciarnos en el mercado. Establecer el tamaño óptimo del negocio dependerá mayoritariamente del giro de negocio que se maneja, el cual puede ser manufacturero, industrial, agropecuario, comercial entre otros, establecido esto se continuará con la ingeniería del proyecto en el cual se realizará un análisis de los recursos disponibles y análisis de costos para poder llevar a cabo el plan.

2.3.7. Estudio Financiero:

A este estudio corresponde detallar los costos en los que incurre la empresa por su giro de negocio, estos pueden ser costos de producción entre los cuales se incluyen mano de obra, materia prima y los costos indirectos de fabricación, también pueden existir costos administrativos aquellos que hacen referencia a sueldos y salarios, planillas de

agua o de luz y finalmente los costos de ventas que hacen referencia a todos los egresos provenientes de las actividades de venta de los productos o los servicios que oferta la empresa.

El desarrollo del análisis financiero tiene como objetivos principales el conocer el financiamiento necesario para el negocio, determinar los ingresos esperados, la tasa interna de rendimiento y de retorno de la inversión, así como también el tiempo requerido para alcanzar el punto de equilibrio. (Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad, 2006)

Complementariamente los reportes financieros que se deben presentar en este análisis son:

- Estado de Pérdidas y Ganancias: La cual refleja la posición actual de la empresa en términos de ingresos, egresos, rentas, utilidades, ganancias, costos y gastos correspondientes a un periodo determinado, con objeto de comparar la utilidad neta o la pérdida líquida obtenida durante dicho periodo.
- Estado de Flujo de Caja o Efectivo: Este documento muestra las salidas y entradas en efectivo que se darán en una empresa durante un periodo determinado, con el objetivo de identificar los sobrantes o faltantes de efectivo.
- Balance General: Es el documento que refleja la situación financiera de la empresa a una fecha determinada y que permite efectuar un análisis comparativo de la misma incluye el activo, el pasivo y el capital contable.
- Análisis del punto de equilibrio: Este análisis muestra el volumen de ventas, en unidades físicas y monetarias, que se deben generar para cubrir los gastos fijos y variables. A partir del punto de equilibrio, su proyecto comenzará a ser rentable.

Así mismo Luna (2016) indica que en este análisis se determina el monto de la inversión total fija y diferida, así como su depreciación y amortización de los bienes correspondientes; al igual que el capital de trabajo y punto de equilibrio, siendo necesarios para estructurar el estado de resultados del plan de negocios estratégico.

Finalmente, este estudio financiero debe incluir indicadores básicos de evaluación en términos económicos como la tasa mínima de rendimiento esperada, el Valor Actual Neto y el Periodo de Recuperación de la Inversión.

2.3.8. Estrategia de Gestión de la Importación:

A través de esta estrategia definiremos de manera mucho más precisa y simplificada los pasos a seguir por la empresa para incursionar en mercados internacionales, identificando factores de riesgo y evaluando los factores críticos entre un destino y otro con la finalidad de obtener el máximo beneficio en el proceso de importación.

2.3.9. Conclusiones y Recomendaciones:

En esta parte se detallan los resultados obtenidos o la información más trascendental en el trabajo de investigación, así como también se proponen acciones que permitan obtener mejores beneficios en el tema investigativo.

2.3.10. Anexos:

Aquí se incluirán toda la información que sirva de soporte al plan de negocios generalmente aquí se encuentra documentación como contratos, informes de auditorías, balances, planos, entre otros.

2.4. Modelo de negocio Canvas

CANVAS es una herramienta que permite la generación y formulación de modelos de negocio con el plus de desarrollar una propuesta de valor de los bienes o servicios hacia los clientes. Este fue creado por Alexander Osterwalder, autor que sustenta que “un modelo de negocio fundamentado en la innovación se basa en encontrar y fomentar nuevas formas de crear, entregar y captar valor para el cliente” (p. 14)

El autor propone un modelo conformado por nueve bloques que agrupan las actividades principales de la empresa como son los clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica, mismas que son las responsables de generar los ingresos de la empresa, es decir son las áreas principales sobre las cuales gira el negocio. La elaboración de este modelo constituirá una especie de ante proyecto sobre el que se desarrollaran las estrategias aplicados en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa. (Osterwalder, 2010).

2.4.1. Los nueve módulos del modelo Canvas

2.4.1.1. Segmentos de Mercado.

Los clientes a los que va dirigirse el negocio son la primera decisión fundamental para empezar a estructurar el negocio, ya que sin clientes ninguna empresa tendría éxito. Es

imperante seleccionar bien el segmento o nicho de mercado al cual va dirigido el producto o el servicio y a través del cual los clientes van a generarle valor a la empresa.

2.4.1.2. Propuestas de Valor.

Este bloque hace referencia al plus que se debe otorgar a los productos o servicios que comercializa la empresa con la finalidad de proporcionarle valor agregado o una ventaja competitiva; Osterwalder (2010), establece que existe algunos elementos que pueden ayudar a generar valor en el cliente como son cambios en el diseño, mejoras en el rendimiento, incorporación de novedades, innovación, personalización del producto o servicio, entre otros.

2.4.1.3. Canales.

Los canales son los medios o los mecanismos que tiene una empresa para llevar a cabo la comunicación, distribución y ventas con sus clientes. Estos deben ser eficientes en cada una de sus áreas pues de ellos dependerá que las negociaciones se realicen de forma exitosa y la empresa pueda cumplir su función de otorgarle satisfacción y por lo tanto generar valor al cliente.

Entre las funciones principales que los canales poseen está dar conocer a los clientes las características de los productos o servicios que ofrece y permitir una experiencia post venta a fin de retroalimentar a la empresa y tomar medidas correctivas.

2.4.1.4. Relaciones con clientes.

El análisis de las relaciones con los clientes permite a la empresa desarrollar mecanismos para tener una comunicación efectiva con sus compradores y que le permita a la vez fidelizarlos; estas relaciones se ajustarán al tipo de cliente que la empresa maneje o al segmento al cual está dirigido. Algunos de los mecanismos para generar una buena comunicación con los clientes y provocar satisfacción en los mismos están las asistencias o visitas personalizadas y autoservicios, entre otros.

2.4.1.5. Fuentes de Ingresos.

En este apartado, se debe identificar y definir las vías de donde provienen los ingresos que tiene la empresa. Osterwalder (2010) menciona “Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.

Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

2.4.1.6. Recursos Clave.

Los recursos clave hace referencia a que medios va a utilizar la empresa para poder ofrecer a los clientes una propuesta de valor. Estos recursos no serán siempre los mismos pues van a depender del modelo de negocio de cada organización, los mismos pueden ser recursos físicos, humano, tecnológico, económico, entre otros y el autor Osterwalder (2010) expresa que la empresa puede ser dueña de estos recursos o también puede alquilarlos u obtenerlos mediante asociaciones clave.

2.4.1.7. Actividades Clave.

Al igual que los recursos clave, las actividades clave van de la mano con la empresa para crear una propuesta de valor, pues estas serán las actividades o las acciones más trascendentales para que una empresa alcance el éxito. Estas actividades se ajustarán de acuerdo a cada tipo de negocio. Entre las actividades más importantes están las de producción, ventas, diseño, etc.

2.4.1.8. Asociaciones Clave.

Esto hace referencia a la red de proveedores y socios con los que la empresa trabajará en beneficio de alcanzar un beneficio mutuo, permitiéndole compartir experiencias, conocimientos, costos, expandirse o reducir posibles riesgos.

Osterwalder (2010), define cuatro tipos de asociaciones:

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- Alianzas estratégicas entre empresas competidoras.
- Empresas conjuntas o *join ventures*.
- Relaciones clientes – proveedores.

2.4.1.9. Estructura de Costos.

Como su nombre lo indica, en este último bloque se detallarán todos los costos en los que la empresa va a incurrir para la creación y puesta en marcha del modelo de negocio. Osterwalder (2010) explica la existencia de dos tipos básicos de costos, estos son:

1. Costos fijos, los cuales son independientes del volumen de bienes o servicios producidos.

2. Costos variables, los cuales tienen relación directa al volumen de producción.

2.5. Gestión de la importación

2.5.1. Función de la gestión de importación

De acuerdo al Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (2010)⁹, un plan de importación “es la acción de ingresar mercancías extranjeras al país cumpliendo con las formalidades y obligaciones aduaneras, dependiendo del Régimen de Importación al que haya sido declarado.”

Según este mismo ente nacional, existen varios regímenes de importación que no son más que los tratamientos que se debe aplicar a cada una de las mercancías que van a ingresar al país, establecidas de acuerdo a la legislación vigente que le permitan su libre circulación, previo al cumplimiento de todas las obligaciones aduaneras. Entre estos regímenes de importación según el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador tenemos:

- Importación para el Consumo (Art. 147 COPCI)
- Admisión Temporal para Reexportación en el mismo estado (Art. 148 COPCI)
- Admisión Temporal para Perfeccionamiento Activo (Art. 149 COPCI)
- Reposición de Mercancías con Franquicia Arancelaria (Art. 150 COPCI)
- Transformación bajo control Aduanero (Art. 151 COPCI)
- Depósito Aduanero (Art. 152 COPCI)
- Reimportación en el mismo estado (Art. 153 COPCI)

Por lo tanto, es de vital importancia planificar y aplicar un modelo de gestión de importación a toda empresa ya que al incursionar en mercados extranjeros estaremos enfrentados a un sin número de riesgos mismos que serán mitigados con un proceso adecuado de importación previamente planificando que nos permita seleccionar exitosamente al proveedor calificado, el método de transporte y despachos en el punto deseado, permitiendo en resumen a la empresa ahorrar tiempo y reducir costos.

⁹ Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. Recuperado de https://www.aduana.gob.ec/pro/to_import.action

2.5.2. Proceso de importación.

2.5.2.1. Proceso pre – importación.

De acuerdo al Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PROECUADOR¹⁰, los pasos que se deben seguir antes de iniciar un proceso de importación son los siguientes:

1. Obtener el Registro Único de Contribuyente (RUC) que expide el Servicio de Rentas Internas (SRI).
2. Registrarse como importador ante la Aduana del Ecuador, ingresando en la página: www.aduana.gob.ec, link: OCE's (Operadores de Comercio Exterior).
3. Dentro del SICE, registre su firma autorizada para la Declaración Andina del Valor (DAV), opción: Administración, Modificación de Datos Generales.
4. Una vez realizados los pasos anteriores, ya se encuentra habilitado para realizar una importación; sin embargo, es necesario determinar que el tipo de producto a importar cumpla con los requisitos de Ley. Esta información se encuentra establecida en las Resoluciones N°. 182, 183, 184 y 364 del Comité de Comercio Exterior.

Sin embargo, es importante recalcar que antes de iniciar cualquier proceso de importación es fundamental aplicar un estudio de mercado si se desea obtener el éxito y los resultados esperados. El estudio de mercado será el punto de partida para cualquier empresario puesto que nos proporcionará el panorama claro y minuciosamente detallado ya que en el podremos estudiar el mercado del país del cual vamos a importar, los costos del producto en comparación con otros destinos, los costos de transporte, costos de desaduanización, seguros, documentación necesaria y demás factores que nos permitan tomar las mejores decisiones todo esto netamente relacionado con las preferencias o necesidades de nuestro cliente para lo cual estamos gestionando la importación.

2.5.2.2. Proceso de desaduanización

El proceso para desaduanar mercancía importada se encuentra detallada en la página del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador¹¹, resumido a continuación. Para realizar

¹⁰ Tomado de PROECUADOR: <http://www.proecuador.gob.ec/invierta-en-ecuador/entorno-de-negocios/comercio-exterior/>

¹¹ Tomado de Servicio Nacional de Aduana del Ecuador: https://www.aduana.gob.ec/pro/to_import.action

los trámites de desaduanización de mercancías es necesario la asesoría y el servicio de un Agente acreditado por el SENA E.

La Declaración Aduanera de Importación (DAI) deberá ser transmitida por un proveedor de Software o en el sistema informático del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, en un período no superior a quince días calendario previo a la llegada del medio de transporte, y hasta treinta días calendarios siguientes a la fecha de su arribo; de no cumplirse en ese plazo, la mercancías estarán inmersas en una de las causales del abandono tácito, según lo estipula el literal a) del artículo 142 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. (Aduana del Ecuador SENA E). De acuerdo al tipo de mercancía a importar, se deberán adjuntar los siguientes documentos a la DAI:

Documentos de acompañamiento: Son aquellos de control previo, deben tramitarse y aprobarse antes del embarque de la mercancía de importación.

Documentos de soporte: Constituirán la base de la información de la DAI a cualquier régimen. Estos documentos originales, ya sea en físico o electrónico, deberán reposar en el archivo del declarante o su Agente de Aduanas al momento de la presentación o transmisión de la Declaración Aduanera, y estarán bajo su responsabilidad conforme a lo determinado en la Ley.

- Documento de Transporte
- Factura comercial o documento que acredite la transacción comercial
- Certificado de Origen (cuando proceda)
- Documentos que el SENA E o el Organismo regulador de Comercio Exterior considere necesarios.

Transmitida la DAI, el sistema informático del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador le otorgará un número de validación (Refrendo) y el canal de aforo que corresponda cuya modalidad será seleccionada de acuerdo al análisis de perfiles de riesgo implementado por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.

CAPITULO 3 – ANÁLISIS SITUACIONAL E INVESTIGACIÓN DE MERCADO.

3.1. Introducción:

El capítulo de análisis situacional e investigación de mercado tiene como objetivo recopilar información que permita al Comercial Ortega desarrollar estrategias para enfrentar a los distintos problemas y obstáculos de la industria al por mayor y menor de la ciudad de Cuenca. Para ello se utilizarán herramientas de investigación y análisis como:

- Análisis F.O.D.A.
- Análisis P.E.S.T.A.
- Análisis de las 5 fuerzas de Porter.
- Investigación Cualitativa.
- Investigación Cuantitativa

Los métodos cualitativos a aplicar son las entrevistas a personas que posean conocimientos en el tema de plan de negocios e importación, mientras que para el estudio cuantitativo se desarrollarán encuestas vía internet al público objetivo de nuestro local.

3.2. Análisis F.O.D.A.

Lazzari, Luisa L., Maesschalck y Victores (2006) indican que el análisis F.O.D.A. es una herramienta de análisis que permite describir los factores internos y externos que afectan a la consecución de los objetivos de la empresa.

Según Marketing Publishing (1994) nos indica que las siglas de F.O.D.A significan:

- **Internos:**
 - Fortalezas: son los factores positivos que posee la empresa y que le permiten alcanzar de manera ágil los objetivos de la organización.
 - Debilidades: son los factores negativos que posee la empresa y que le impiden o le causan problemas para poder cumplir con sus objetivos planteados.

- **Externos:**

- Oportunidades: son los factores del entorno de la empresa que permiten mejorar las fortalezas de la empresa:
- Amenazas: son los factores negativos que se presenta en el entorno de la empresa y que afectan a la consecución de los objetivos de la organización.

Además, los autores Lazzari, Luisa L., Maesschalck y Victores (2006) señalan los beneficios que permite el análisis F.O.D.A en la organización:

- Determinar los factores externos que favorezcan a la organización en la consecución de los objetivos.
- Dar a conocer los obstáculos o barreras que debe afrontar la organización.
- Permite tomar decisiones desde una perspectiva más amplia debido a que se basa en los aspectos internos y externos.

Una vez determinados los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas) se procede a realizar la matriz de FODA cruzada, la cual consiste en un cruce de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades con el fin de obtener estrategias que permita a la empresa cumplir con sus metas.

La Matriz de FODA cruzado se lo realiza de la siguiente forma:

DAFO Cruzado		Capacidades, recursos y posiciones como fuerzas propias que nos acercan a la meta	Dolencias, carencias, imposiciones, culturas como fuerzas negativas propias que nos alejan de la Meta.
		Fortalezas	Debilidades
Oportunidades Posibilidades nuevas, alcanzables o poco exploradas del Mercado como fuerzas que nos acercan a la Meta.		Estrategias FO OFENSIVAS Aprovechar oportunidades mediante fortalezas	Estrategias DO REORIENTATIVAS Superar debilidades para aprovechar oportunidades
Amenazas Trabas, competencia, cultura del Mercado como fuerzas propias que nos alejan de la Meta.		Estrategias FA DEFENSIVAS Usar fortalezas para evitar amenazas	Estrategias DA SUPERVIVENCIA Evitar amenazas superando debilidades

Ilustración 9: Matriz FODA Cruzado

Fuente: Recuperado de <http://mandomando.com/wp-content/uploads/2014/04/DAFO-cruzado1.jpg>

Según el autor Luissi M, (2014) la matriz FODA o DAFO cruzado permite desarrollar estrategias como:

- Ofensivas: cuya combinación proviene de una fortaleza con una oportunidad la cual permite adquirir nuevas fortalezas.
- Defensivas: cuya combinación proviene de una fortaleza con una amenaza con el objetivo de minimizar o reducir el impacto negativo en la organización.
- Reorientarivas: el objetivo de aplicar dichas estrategias es de aprovechar una oportunidad con el fin de eliminar o mitigar una debilidad de la empresa.
- Supervivencia: son estrategias que deben evitar una amenaza superando una debilidad de la empresa.

3.2.1. Análisis de los Factores Externos (oportunidades, amenazas)

Oportunidades

- O1. Buena demanda de productos de belleza y cuidado personal.¹²
- O2. Alto atractivo turístico o gran volumen de residentes en la ciudad de Cuenca.¹³
- O3. Mejora de las tecnologías o sistemas de control de inventarios.
- O4. Contamos con una de las tasas más baja de inflación de 3.4 según el BCE.¹⁴
- O5. Crecimiento del PIB en el sector de Comercio al por mayor y menor de 2.3%¹⁵

Amenazas.

- A1. Alta competencia en Azuay, debido a que existen 594 empresas dedicadas a la venta al por menor de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador en comercios especializados.
- A2. Incremento de productos sustitutos.
- A3. Según la SENAE (2017) el valor máximo de importación de bisutería es de \$2000 por viaje.
- A4. Tasa de desempleo en 4.29%.¹⁶

3.2.2. Análisis de los Factores Internos (fortalezas, debilidades)

Fortalezas.

- F1. Disposición de recursos económicos propios y local propio.
- F2. Disposición de una amplia gama de productos de alta calidad a precios competitivos y cómodos para el cliente reconocidos dentro de la ciudad de Cuenca.
- F3. Reconocimiento del nombre Comercial Ortega y del Sr. Segundo Ortega en la ciudad de Cuenca.
- F4. Horario cómodo para los clientes del comercial.
- F5. Estar siempre a la vanguardia con los productos de moda.

¹² Véase: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=4071>

¹³ Véase: <http://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-mayor-tasa-crecimiento-turistas.html>

¹⁴ Véase:

<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacroEstruc2016.pdf>

¹⁵ Véase:

<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie201703.pdf>

¹⁶ Véase:

<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie201703.pdf>

F6. Capacitaciones y asesoramiento al personal.

F7. Facilidades de pago para los clientes.

F8. Contar con un sistema de inventarios fácil de usar.

Debilidades.

D1.Carencia de un sistema interno de comunicación que permita a los trabajadores expresar sus inquietudes hacia la directiva del Comercial.

D2.Falta de compromiso y carencia de trabajo en equipo por parte del personal.

D3.Mala organización del horario de atención a proveedores en el departamento de compras.

D4.Inadecuada organización y almacenamiento de productos en bodega.

D5.Falta de espacio para la exhibición de productos nuevos o eventos promocionales de marcas.

D6.Mala distribución de productos de acuerdo a su función y sus complementos.

3.2.3. Matriz F.O.D.A Cruzado.

Tabla 6.
Matriz FODA Cruzado

Factores Internos Factores Externos		FORTALEZAS								DEBILIDADES					
		F1. Disposición de recursos económicos propios y local propio.	F2. Disposición de una amplia gama de productos de alta calidad a precios competitivos y cómodos para el cliente reconocidos dentro de la ciudad de Cuenca.	F3. Reconocimiento del nombre Comercial Ortega y del Sr. Segundo Ortega en la ciudad de Cuenca.	F4. Horario cómodo para los clientes del comercial.	F5. Estar siempre a la vanguardia con los productos de moda.	F6. Capacitaciones y asesoramiento al personal.	F7. Facilidades de pago para los clientes.	F8. Contar con un sistema de inventarios fácil de usar.	D1. Carencia de un sistema interno de comunicación que permita a los trabajadores expresar sus inquietudes hacia la directiva del Comercial.	D2.Falta de compromiso y carencia de trabajo en equipo por parte del personal.	D3.Mala organización del horario de atención a proveedores en el departamento de compras.	D4.Inadecuada organización y almacenamiento de productos en bodega.	D5.Falta de espacio para la exhibición de productos nuevos o eventos promocionales de marcas.	D6.Mala distribución de productos de acuerdo a su función y sus complementos.
OPORTUNIDADES	O1.Alta demanda de productos de belleza y bisutería en la ciudad de cuenca.	ESTRATEGIAS OFENSIVA F.O.								ESTRATEGIAS REORIENTARIVAS D.O.					
	O2.Alto atractivo turístico o lugar con un gran volumen de residentes en la ciudad de Cuenca.														
	O3.Mejora de las tecnologías o sistemas de control de inventarios.														
	O4.Contamos con una de las tasas más baja de inflación de 3.4 según el BCE.														
	O5.Crecimiento del PIB en el sector de Comercio al por mayor y menor de 2.3%														
AMENAZAS	A1.Alta competencia en Azuay, debido a que existen 594 empresas dedicadas a la venta al por menor de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador en comercios especializados.	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS F.A.								ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA D.A.					
	A2.Incremento de productos sustitutos.														
	A3. Según la SENAE (2017) el valor máximo de importación de bisutería es de \$2000 por viaje.														
	A4.Tasa de desempleo en 4.29%.														

Elaborado por: Autores

Estrategias F.O.

F1O1

- Realizar alianzas estratégicas con proveedores que permitan adquirir una gran variedad de cosméticos y bisutería a precios bajos, gracias a su alto índice de liquidez incurrir a descuento representativos por pago al contado.
- Realizar adecuaciones del local con el objetivo de mejorar y ampliar el espacio físico, además de disponer de lugares de descanso para los clientes.

F1O2

- Realizar campañas publicitarias en sitios turísticos de la ciudad de Cuenca, con el objetivo de que los extranjeros y residentes en la ciudad conozcan el local.
- Adoptar eventos extranjeros como *viernes negro* con el fin de atraer a los residentes y cuencanos al local.

F1O3

- Realizar un estudio y análisis de los programas de control de inventario que se encuentra en la ciudad de Cuenca, y con ayuda de un especialista en el tema adquirir el programa que permita al local mantener un control de inventario eficiente.

F1O4

- Realizar inversiones en la infraestructura, talento humano, etc., con el objetivo de brindar a los clientes un servicio de alta calidad y mantener un crecimiento porcentual igual o mayor al sector económico en el que se encuentra el local.

F2O1

- Al disponer de productos de gran calidad, realizar por medio de redes sociales publicidad para dar a conocer el portafolio de productos en la ciudad de Cuenca.
- Realizar eventos promocionales de los productos nuevos del local a los clientes con el fin de que puedan adquirir conocimientos del mismo y puedan comprarlo.

F₂O₂

- Realizar promociones como paquetes promocionales o descuentos puntuales en festividades con el objetivo de aumentar el volumen de ventas.

F₂O₃

- Con un sistema de control de inventarios eficiente en el local, mantener un manejo adecuado del volumen de stock de los productos, para disponer de los artículos de moda o alta rotación y disminuir o eliminar los de baja rotación.

F₂O₄

- Al conocer que el país posee una tasa de inflación del 3.4 según el BCE, se puede brindar crédito a los clientes mayoristas, asegurando que los precios del producto no van a variar drásticamente y que nos permitan generar ingresos.

F₃O₁

- Al disponer de un nombre comercial reconocido en la ciudad de Cuenca y otros lugares, expandir a zonas externas a través de una estrategia de introducción de precios bajos y publicidad del mismo.

F₃O₂

- Realizar alianzas estratégicas con agencias de viajes, hoteles y zonas turísticas para que nos recomiendan como lugar compras de productos de alta calidad.

F₃O₃

- Se puede realizar anuncios por medio de las redes sociales o periódico, demandando un sistema interno de control de inventarios eficiente y de esta manera recibir diversas ofertas por parte de los proveedores, analizarlas y adquirir el más adecuado para el local.

F₃O₅

- Implementar campañas publicitarias que nos permitan crecer en un porcentaje igual o superior al del mercado con la ayuda del nombre comercial ya establecido en el mercado de la Ciudad de Cuenca.

F4O1

- Acoplar un horario de atención al cliente en cual permita atender a un mayor número de consumidores, cumpliendo con las leyes laborales establecidas en el Ecuador.

F5O1

- Anunciar por medio de las redes sociales diariamente los productos nuevos o aquellos que estén a la moda a los consumidores de la ciudad de Cuenca.
- Realizar promociones en el día de la madre o de la mujer como aplicación gratis de maquillaje en marcas reconocidas para potenciar el posicionamiento del comercial en la ciudad de Cuenca.

F5O2

- Establecer alianzas estratégicas con los proveedores, que al comprar una nueva línea de cosméticos nos otorguen publicidad de ello a través de los medios de comunicación o realicen eventos, dando a conocer el producto y en especial el lugar en donde lo puedan adquirir.

F6O1

- Con las capacitaciones brindadas al equipo de ventas, mejorar los asesoramientos hacia los consumidores en cuanto a productos, con el objetivo de aumentar la calidad del servicio.

F6O2

- Brindar un nivel intermedio de inglés hablado para el personal, con la finalidad de atender adecuadamente a los turistas y personas extranjeras residentes en la ciudad Cuenca.

F6O3

- Asesorar y capacitar al equipo de talento humano con el sistema de control de inventarios que maneja el Comercial para brindar un servicio ágil y eficaz a los consumidores.

F6O4

- Buscar, analizar y adquirir un programa a largo plazo de capacitación al personal de ventas, mismo que se enfoque en los beneficios y usos de las distintas líneas de productos que maneja el comercial.

F7O1

- Por medio de la radio y las redes sociales dar a conocer las facilidades de pago que ofrece el Comercial como pagos con cheque, con tarjeta de débito o crédito, etc., a los potenciales consumidores de la ciudad de Cuenca.

F7O3

- Analizar las distintas ofertas que brindan los bancos para el uso de la máquina de tarjeta de débito o crédito, y contratar aquella que no cause problemas con los clientes como son el fuera de línea, errores de doble transacción, etc.

F7O4

- Ofrecer créditos de 30, 45 y 60 días a los clientes que compren montos relevantes con la seguridad que la tasa de inflación no afecte a los beneficios económicos del Comercial.

F7O5

- Establecer líneas de crédito con descuentos que permitan aumentar el volumen de ventas, ocupando mayor participación en el mercado y crecer de manera similar o superior al PIB del Sector comercial al que pertenecemos.

F8O3

- Mejorar el sistema interno de facturación por medio de las innovaciones o actualizaciones que brinde el mercado, de modo que el sistema garantice una facturación ágil, rápida, segura y confiable.

Estrategias F.A.

F1A2

- Realizar un análisis del inventario del comercial y ofrecer promociones que permitan vender los productos de baja rotación y mejorar el portafolio con los productos sustitutos que se encuentran en el *boom* del mercado.

F1A4

- Realizar un estudio de mercado en el cual se analice las preferencias de los consumidores a los distintos productos que sustituyen a los extranjeros, de modo que el comercial disponga de productos de alta calidad que puedan sustituir a los extranjeros y satisfagan las necesidades de los clientes.

F2A1

- Por medio de las redes sociales y radio anunciar la amplia gama de producto de belleza, cuidado personal y bisutería que ofrecemos junto a precios bajos y demás beneficios que nos diferencian de la competencia en la ciudad de Cuenca.

F2A2

- Surtir adecuadamente el portafolio de productos con aquellos de mayor demanda, estando a la vanguardia con las preferencias del mercado.

F2A4

- Importar productos con mayor demanda en el mercado y aquellos en el cual pocos lugares los puedan adquirir, con el objetivo de ser distribuidores exclusivos cumpliendo con los límites que permite el estado.

F3A1

- Aprovechar el reconocimiento comercial de la empresa y realizar anuncios publicitarios indicando que el ÚNICO local se encuentra ubicado en el sector de Totoracocha junto con los beneficios que este ofrece con el fin de diferenciarnos de la competencia.

F3A2

- Establecer relaciones comerciales con los proveedores que ofrezcan productos sustitutos, adquiriendo estos a un precio bajo debido al monto y rapidez de pago.

F3A5

- Como proyecto de responsabilidad social, ofrecer un espacio para fundaciones u orfanatorios con el objetivo de que puedan realizar recaudación voluntaria de donaciones, de manera que se pueda ayudar a dichas instituciones y el prestigio del local mejore.

F4A1

- Realizar una breve encuesta a los consumidores del local con el objetivo de conocer el horario en el cual ellos disponen de un tiempo mayor para realizar compras de modo que este se adapte para satisfacer sus necesidades.

F5A1

- Al incorporar una nueva línea de productos al local, realizar anuncios publicitarios que permitan conocer sus beneficios, usos y su único lugar de adquisición.

F5A2

- Ofrecer descuentos especiales en los productos exclusivos del Comercial, para que puedan competir con los productos sustitutos del mercado y así no perder participación en el mismo.

F5A4

- Realizar convenios con proveedores para que al desarrollar o importar un nuevo producto en el mercado nacional, estos informen a Comercial Ortega como prioridad para poder estar a la vanguardia con los productos nuevos y de moda.

F6A2

- Dar incentivos al equipo de ventas al informar a la gerencia de productos nuevos que no posee el local y son demandados en el mercado, así como a su vez informar de empresas que dispongan de productos iguales al local a un precio menor con su respectiva prueba.

F6A3

- Capacitar al personal con las nuevas normas gubernamentales de los productos que disponemos, para poder responder adecuadamente a las autoridades de control y clientes que tienen dudas.

F7A1

- Por medio de la investigación cuantitativa determinar el método de pago más cómodo, eficientes y accesible para los clientes del comercial.

F7A4

- Realizar servicios de post venta para los clientes que desean adquirir productos importados, a fin de que exista una venta asegurada de los productos que no disponga en ese momento el local.

F8A1

- Mejoras continuas en el sistema de control de inventarios y de facturación del Comercial para poder ofrecer un servicio eficiente y eficaz que nos permita diferenciarnos de la competencia.

F8A2

- A través del sistema de control de inventarios realizar un control mensual o semanal de las unidades vendidas en el Comercial con el objetivo de obtener datos de rotación de inventarios y así verificar que producto está disminuyendo su rotación, buscando soluciones inmediatas.

F8A4

- Por medio del sistema de control de inventarios obtener información de la época en la cual los productos extranjeros incrementan su volumen de ventas, para en dicho periodo adquirir la cantidad necesaria ayudando al Comercial no tener un sobre stocks o un déficit de productos.

Estrategias D.O.

D₁O₃

- Investigar, analizar e incorporar un sistema de comunicación interna en el comercial que permita a los trabajadores comunicar los errores, fallos o algún problema al gerente o a la asistente de gerencia, de manera que este pueda resolverlo de inmediato y evitar futuros incidentes.

D₂O₁

- Incorporar un sistema de incentivos económicos como comisiones a los trabajadores por los montos de venta en el comercial en un periodo determinado, motivando al personal a trabajar en equipo para aumentar el volumen de ventas.

D₂O₃

- Incorporar lectores de barras en sitios en el cual no se encuentre un computador para consultar el precio, de manera que se agiliza el tiempo de atención al cliente, disminuye los conflictos con los trabajadores por mal información del precio y mejore el trabajo en equipo.

D₂O₄

- Contratar el servicio de Asesoría y Consultoría profesional que fortalezca las relaciones laborales y profesionales del Comercial, disponiendo de un talento humano comprometido e identificado con el Comercial.

D₃O₁

- Realizar un análisis y modificación del horario de atención a los proveedores, de modo que este se encuentre organizado de acuerdo a la importancia del distribuidor con el Comercial, es decir tomando como puntos relevantes sus productos, promociones, precios, tiempo de entrega, eventos y captación de su producto en el mercado, permitiéndonos ofrecer mercancía nueva, de moda y a precios exequibles para la potencial demanda de la ciudad de Cuenca.

D₃O₃

- Desarrollar un sistema de comunicación directa con los proveedores que nos permita conocer sus promociones eventuales en donde rebajan el precio del producto de manera considerada, y poder ser los primeros en adquirir.

D₄O₁

- Organizar la bodega de acuerdo a las secciones establecidas en el área de ventas del comercial, con el objetivo de que el personal de bodega pueda trabajar coordinadamente con el departamento de ventas.

D₄O₃

- Establecer un sistema que permita una comunicación y control eficiente entre el departamento de ventas y bodega, que facilite la organización de los productos en los estantes de acuerdo su tipo y sección.

D₅O₁

- Diseñar un espacio físico que se dedique exclusivamente a eventos promocionales tales como maquillajes gratis de cierta línea de productos, aplicación de tintes y que a su vez no incomode a los usuarios ni a los consumidores del local.
- Ampliar el local con el objetivo de que este permita exhibir los productos de la manera adecuada para que los consumidores puedan apreciarlos e instruirse para su potencial compra.

D₅O₂

- En eventos festivos o temporadas vacacionales incorporar un punto de venta en los lugares turísticos de Cuenca y ofrecer los productos nuevos y de moda junto con promociones como aplicación, titulación o maquillaje gratis por la adquisición de los productos en el comercial.

D₅O₄

- Ofrecer promociones de apertura de una nueva gama de productos con demostraciones y créditos que faciliten la compra de los mismos, asegurando un margen de utilidad y seguridad de pago para la empresa.

D6O1

- Establecer un mapa de la organización de los productos de la empresa respecto a su tipo, función y suplemento o derivado, de este modo se podrá aumentar el volumen de ventas al ofrecer y asesorar al cliente para que adquiera un producto adicional que le servirá.

D6O3

- Incorporar tablets de lectura en las distintas secciones del local para que los consumidores puedan acceder a información importante del producto como función, aplicación, consejos y demás datos de manera que se eleve la calidad del servicio.

D6O5

- Re estructurar el orden de los productos ubicados en el punto de venta, de manera que este se encuentre ubicado por función y sus complementos.

Estrategias D.A.**D1A1**

- Incorporar un sistema interno de comunicación que permita a los trabajadores expresar sus sugerencias y reclamos con el gerente, de forma que se crea un ambiente de trabajo confiable y permita a los trabajadores desempeñar sus actividades de la manera correcta y ágil, generando una ventaja competitiva en el personal para afrontar la competencia en el mercado de Cuenca.

D1A5

- Establecer una vez al mes un tiempo dedicado a la charla entre el jefe y sus empleados que permita solucionar los problemas internos del local de manera que se incentive al trabajador a mejorar y sentirse valorado para que no se marche.

D2A1

- Implementar ejercicios dinámicos que fortalezcan el trabajo en equipo en el almacén, mejorando el nivel competitivo del Comercial.

D₂A₅

- Informar a talento humano de la difícil situación económica del país y del trato del personal en otras empresas con experiencia de trabajadores que han laborado en distintos lugares, todo ello con el fin de que los empleados se sientan valorados y respetados en el local.

D₃A₁

- Realizar un análisis de los proveedores cuyos productos son los más demandados en la ciudad y con aquellos que poseen productos únicos, con el objetivo de ser los primeros en disponer en la ciudad, aumentando la competitividad.

D₃A₄

- Establecer una lista de contactos con los proveedores que importen productos cosméticos y de bisutería, para poder pactar una pre-compra de la mercancía y se los primeros en comercializar.

D₄A₂

- Realizar un reordenamiento de la bodega que permita realizar un control fácil y ágil de los productos, permitiendo analizar las rotaciones y poder tomar decisiones preventivas y correctivas.

D₅A₄

- Adecuar un espacio dentro del almacén que permita realizar de manera exitosa las promociones de productos.

D₆A₁A₂

- Organizar de manera funcional los productos exhibidos en los puntos de venta del local el cual permita mejorar el nivel de ventas del almacén, además de un asesoramiento adecuado del artículo, sus complementarios y beneficios que este dispone con respecto a los sustitutos que se encuentran en el mercado.

3.3. Análisis P.E.S.T.

Cualquier negocio o cualquier actividad económica en la que se incurra estará vulnerable a las afectaciones del entorno en el que se encuentra. Estas afectaciones pueden estar dadas por el macro entorno o el micro entorno en el que se maneja la empresa.

El primer caso hace referencia a los factores externos que afectan a una empresa, los cuales pueden ser identificados a través de herramientas entre ellas un análisis FODA el cual es analizado anteriormente o a través de un análisis PESTA en el cual se identificarán variables políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales que puedan afectar el giro normal del negocio.

3.3.1. Factores Políticos.

Los factores políticos que pueden incidir positiva o negativamente sobre el proyecto según Moreno (2016) son la política fiscal, normativas sobre comercio internacional y sus restricciones, legislación sobre cumplimiento de contratos y protección de los consumidores, legislación en materia de empleo, estabilidad política, entre los principales.

Por su parte Luna (2014) menciona que:

El análisis externo debe evaluar este ámbito de gran importancia y entender que la empresa privada está supeditada a la política y las leyes de la empresa pública representada por el gobierno. El gobierno establece políticas y marcos jurídicos que los negocios deben respetar y cumplir oportunamente. (p. 117)

Aplicando estos conceptos a Comercial Ortega tenemos que:

Políticamente el Ecuador es un estado constitucional de derecho y justicia social. Está gobernado por cinco poderes básicos los cuales son el Ejecutivo, legislativo, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social los mismos que guardan completa independencia entre ellos.

La moneda oficial que maneja el país es el dólar norteamericano adaptada desde el 2000.

En los últimos 10 años el Ecuador se ha visto gobernado por el economista Rafael Correa Delgado quien asumió la función ejecutiva el 15 de enero del 2007 hasta el 24 de mayo de 2017 en donde entregó la banda presidencial a su sucesor Lenin Moreno compañero oficialista de Correa.

La transición de mandatarios ha provocado una atmosfera política inestable, liderada principalmente por problemas de corrupción y el reflejo de una grave situación económica en el país, describiéndose como “crítica” según palabras del primer mandatario. (El Universo, 2017).¹⁷ Este panorama sin duda se traduce en desempleo, cierre de empresas, falta de inversión y consumo, afectando directamente al sector comercial ya que al tomarse medidas o reformas que conduzcan a afrontar la situación grave del país, sin duda se generará un ambiente de confusión tanto en empresas como en clientes, lo que al final se convierte en una limitación en el gasto y consumo de los hogares, afectando toda actividad económica en el país, incluido nuestro caso de estudio, es decir Comercial Ortega.

En cuanto a la política de comercio exterior, a partir del 1 de enero de 2017 rige el acuerdo comercial con la Unión Europea en el cual se eliminan los aranceles para la importación y exportación de ciertos productos. De manera conjunta, se determinó la reducción gradual de salvaguardias de abril a junio en ciertos productos. Este panorama resulta favorecedor para la actividad de Comercial Ortega debido a que se disminuirán los costos en la importación de ciertos productos cosméticos, incluidos los impuestos en la importación de bisutería del extranjero, beneficiando así a los consumidores finales con precios más bajos.

3.3.2. Factores Económicos

Luna (2014) indica que “el ámbito económico se entiende como el carácter y desarrollo de la economía en el mercado donde la empresa compite o planea hacerlo” (p.115).

La empresa debe tener pleno conocimiento de estos factores ya que las tasas de interés, los términos de tributación o la política monetaria que maneja la nación, no pueden ser desligados del negocio, siendo aplicados en las operaciones económicas del mismo.

¹⁷ <http://www.eluniverso.com/noticias/2017/07/28/nota/6302644/situacion-es-critica-asegura-lenin-moreno-presentar-diagnostico>

Luna (2014) indica que, en el análisis del ámbito económico, entre los factores que se deben considerar están:

- Magnitud del mercado.
- Rivalidad competitiva.
- Porcentaje de crecimiento del mercado.
- Mercados en recesión.
- Necesidades de Capital.

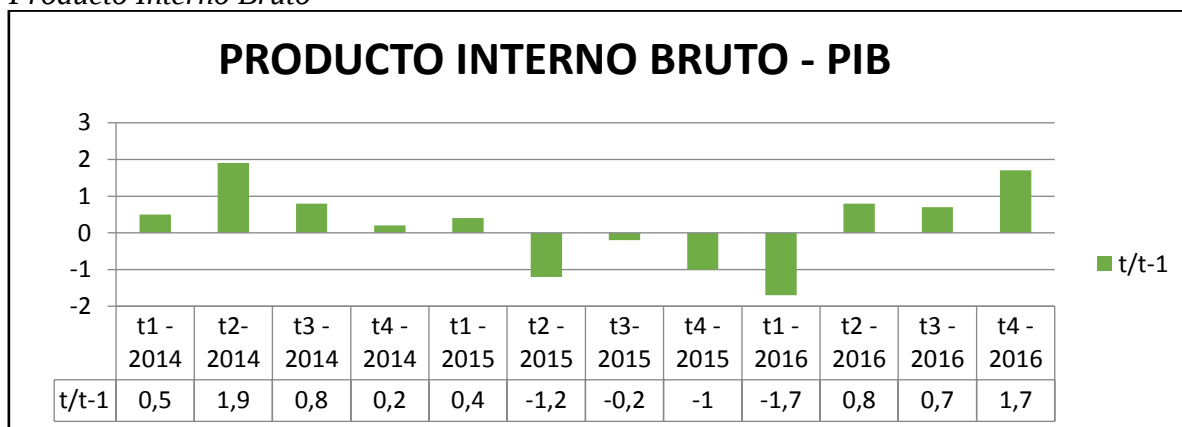
Producto Interno Bruto.

En el Ecuador, de acuerdo a información del Banco Central del Ecuador, para el cierre del 2016 los resultados de sus indicadores ratifican una economía en crecimiento. De acuerdo a este mismo ente regulador el Producto Interno Bruto en el cuarto trimestre de 2016 aumentó en 1.7% respecto al trimestre anterior y en 1.5% en relación al cuarto trimestre de 2015, lo que indica una economía en recuperación.

Producto Interno Bruto: Tasa de Variación Trimestral.

Tabla 7.

Producto Interno Bruto



Fuente: Banco Central del Ecuador (2016)

Un dato relevante obtenido de la página del Banco Central del Ecuador es que en el cuarto trimestre de 2016 el Gasto de Consumo Final de los Hogares creció en 2.6% frente al trimestre anterior lo que resulta positivo para la economía de nuestra empresa pues indica un mayor gasto adquisitivo por parte de las personas.

Las actividades económicas que presentaron un mayor crecimiento trimestral (t/t-1) fueron: Refinación de Petróleo (17.6); Correo y comunicaciones (5.5%); Actividades

profesionales (5.0%); Pesca (excepto camarón) (3.8%); Actividades de servicios financieros (3.0%); Comercio (2.3%); Servicio doméstico (1.9%); Manufactura (sin refinación de petróleo) (1.7%).

En cuanto a la cuenta corriente de la balanza de pagos que está conformada por bienes y servicios, renta y transferencias corrientes, indica que para el año 2016, mostró un saldo positivo de USD 1,418.6 millones (1.5% del PIB), lo que representa un incremento de USD 3,532.6 millones respecto al 2015, año en el que registró un déficit de USD -2,114.0 millones.

Exportaciones e Importaciones.

Un análisis de comercio exterior realizado por PROECUADOR a diciembre de 2016¹⁸ muestra que las exportaciones en términos petroleros y productos no petroleros (primarios) han decrecido durante el periodo de enero a octubre en comparación con el año anterior, esto expresado en números significa un 25.85% y un 15.08% respectivamente. Este escenario ya se esperaba básicamente por la caída internacional del precio del petróleo.

Por su parte las importaciones, cayeron un 24% respecto al 2015, en todas sus divisiones como son bienes de consumo, bienes de capital, materias primas y combustibles. (El Comercio, 2017)¹⁹.

Esta información se traduce en una menor salida de dólares del país lo cual se puede atribuir a las salvaguardias y otras restricciones aplicadas anteriormente.

En cuanto a la importación de bisutería que Comercial Ortega planea hacer, es importante mencionar que para este proceso debe registrarse en la estructura Arancelaria NANDINA (Nomenclatura Arancelaria Común de los Países Miembros de la Comunidad Andina), en donde la bisutería se encuentra dentro de la partida arancelaria de Joyería y Demás Manufactura (PROECUADOR, 2013)²⁰.

Las importaciones del sector de artesanías (bisutería) en los últimos 5 años han presentado una tasa de crecimiento promedio anual de 5.25% (PROECUADOR, 2013) siendo Estados Unidos el segundo mayor exportador de artesanías con una participación

¹⁸ Véase: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2017/01/PROEC_IC_06_72.pdf

¹⁹ Véase: <http://www.elcomercio.com/actualidad/exportaciones-ecuador-importaciones-balanza-comercial-petroleo.html>

²⁰ Véase: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/analisis-sector-de-artesanias-2013/>

mundial del 10.95%, resultando atractivo para el comercial puesto que es el país destino al cual se va a aplicar la estrategia de importación.

Finalmente, las estadísticas que posee el Banco Central para el 2017 prevén un crecimiento del 1.42% del Producto Interno Bruto respecto al 2016 debido principalmente al aumento del precio del oro negro, sin embargo, estos datos difieren de los pronósticos de instituciones como el Fondo Monetario Internacional (FMI) la cual ha publicado que la economía del país cerrará en -2.7% (El Universo, 2017)²¹.

Reformas Económicas.

La economía nacional se vio fuertemente afectada por el terremoto registrado en abril del 2016 que afectó principalmente a las ciudades de Manabí y Esmeraldas, la cual a más de pérdidas humanas dejó pérdidas económicas.

El gasto que asume el estado para la reconstrucción de todas las zonas afectadas asciende a los 3.344 millones de dólares (El Universo, 2016)²².

Entre las medidas económicas tomadas por el ejecutivo para la obtención de los recursos esta la Ley Solidaria el cual se basa en una serie de disposiciones para contribuir en la pronta reactivación, entre se encuentran:

- Alza de dos puntos porcentuales del Impuesto al Valor Agregado por un año.
- Contribución, por una sola vez, del 0.9 % sobre el patrimonio de personas naturales con patrimonio mayor a \$ 1 millón.
- Contribución, por una sola vez, del 3 % adicional sobre utilidades.
- Aporte de un día de sueldo para quienes ganen más de mil dólares al mes. El tope es 5.000 de sueldo, un día de sueldo por mes, así durante 5 meses. (El Universo, 2016).²³

Todas estas medidas aplicadas dieron como resultado una recaudación a mayo del 2017 de 1.469 millones de dólares (Servicio de Rentas Internas, 2017)²⁴, monto que beneficia a los habitantes de Manabí y Esmeraldas a través de programas para la

²¹ Véase: <http://www.eluniverso.com/noticias/2017/01/10/nota/5989852/cifras-crecimiento-pib-2017-difieren-segun-institucion>

²² Véase: <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/06/01/nota/5611143/terremoto-ecuador-restara-su-economia-07-segun-secretaria>

²³ Véase: <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/04/20/nota/5536122/rafael-correa-explica-medidas-emergencia-ante-critica-situacion>

²⁴ Véase: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/recaudacion-por-contribucion-solidaria>

reconstrucción de viviendas, reconstrucción urbana e incentivos tributarios para la apertura de nuevos negocios en las zonas afectadas.

Desempleo.

En cuanto al desempleo en el Ecuador, existe información muy variada con fuentes que afirman la reducción o el incremento del mismo.

De acuerdo al INEC (2017)²⁵, la tasa de desempleo en el país muestra la reducción más significativa en los últimos cinco años, está a marzo de 2017 se ubicó en un 4,4% en comparación al 5,7% del año anterior.

Positivamente, se debe recalcar que Cuenca, presenta una de las tasas más bajas de desempleo conjuntamente con la ciudad de Machala con un 4.3% y un 4.2% esto resulta beneficioso para los negocios de la ciudad debido a que, al percibir una remuneración, aumenta la capacidad adquisitiva de las personas ya que están dispuestas a comprar una mayor cantidad de bienes y servicios.

Evolución del Desempleo a nivel Nacional

En marzo 2017, la tasa de desempleo alcanzó el **4,4%** a nivel nacional.

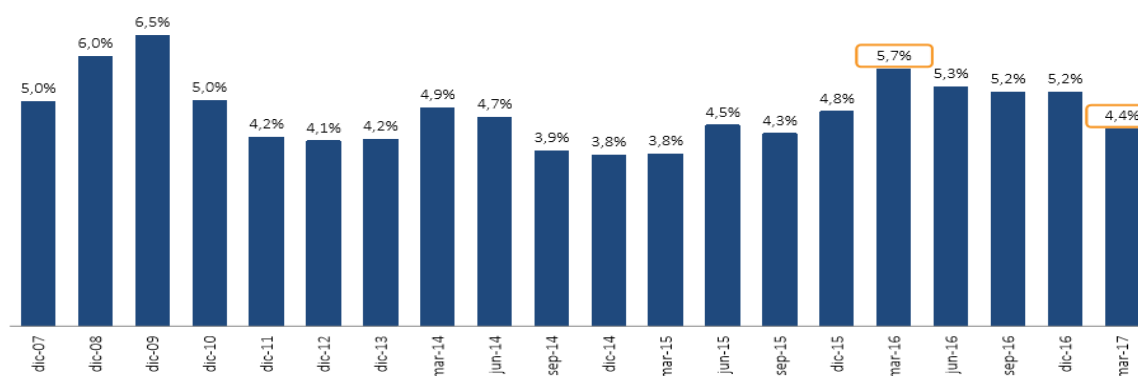


Ilustración 10: Tasa de Desempleo Nivel Nacional

Fuente: INEC (2017)

Inflación.

En cuanto a la variación que han presentado los precios de los bienes y servicios, en abril de 2017 la inflación anual se ubicó en 1.09%, porcentaje inferior al de igual mes de

²⁵ Véase: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Marzo/032017_Presentacion_M.Laboral.pdf

2016 (1.78%).²⁶ Las divisiones que mayor porcentaje presentaron son las de bebidas alcohólicas y tabaco frente a prendas de vestir y calzado que presentan la menor tasa.

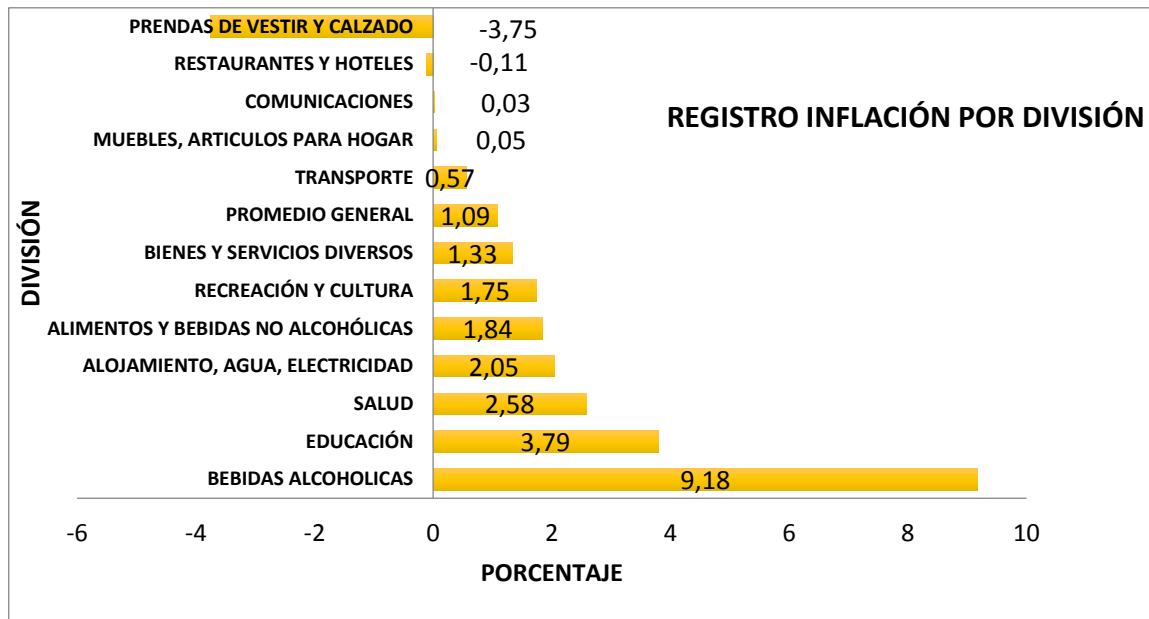


Ilustración 11: Inflación Por Bienes de Consumo

Fuente: INEC (2016)

3.3.3. Factores Sociales.

Luna (2014) explique que el análisis social trata “las actitudes y los valores culturales de una sociedad. La sociedad es el pilar de toda organización, que generalmente motiva las condiciones y los cambios demográficos, económicos, políticos, jurídicos y tecnológicos” (p. 117).

Estos factores de la sociedad naturalmente van a ser diferente en cada país o región puesto que se adaptaron a los estilos de vida del lugar en el que las personas se encuentren; es por ello un deber de la empresa el poder aprovechar las oportunidades que ofrecen los cambios en los estilos de vida, adaptándose rápidamente lo cual le dará un plus al encontrarse un paso delante de la competencia.

Por su parte Moreno (2016) propone que la empresa debe plantearse una serie de preguntas para analizar de manera profunda su entorno, estas podrían ser:

- ¿Cuáles son las nuevas tendencias con respecto a estilos de vida de la población?
- ¿Cómo afectan las demandas del sector laboral al sector?

²⁶ Véase: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/788-banco-central-del-ecuador>

- ¿Qué medidas se pueden tomar para adaptarse a los cambios y tendencias?

En el Ecuador de acuerdo al Análisis Socio Demográfico de Ecuador y sus Provincias elaborado por el Grupo de Investigación en Economía Regional y la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Cuenca (2015), detallaron que la población estimada para ese año fue de 16.278.844 habitantes, de esta cantidad había un predominio del sexo femenino con el 50.47%, por su parte la edad promedio a nivel nacional es de 29 años. Esta información resulta favorable para Comercial Ortega pues de acuerdo a experiencias propias del negocio, las mujeres son las principales clientas del local y justamente el giro del negocio de Comercial Ortega está enfocado hacia ellas con una extensa línea de maquillajes, artículos de belleza y cuidado personal; seguidamente con la edad promedio de 29 años en el país, se proporciona información para que la empresa comercialice productos y servicios enfocados en esa edad y así captar una mayor cuota de mercado.

En cuanto a indicadores laborales, la situación en el Ecuador según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2017) indica que la Población Económicamente Activa del país es de 8.1 millones de personas. Según este instituto las cifras de desempleo a marzo del 2017 han disminuido a un 4.4% en comparación del 5.7% del año anterior, estando Cuenca entre las ciudades con menores tasas de desempleo a nivel nacional (4.3%) lo que se traduce en que se han creado mayores oportunidades laborales.

En Ingreso promedio que tienen los hogares de la zona urbana es de \$1046.30 y el gasto mensual que presentan las familias es de \$943,20(INEC, 2012), teniendo un ahorro de \$103.10 el cual va destinado principalmente a cubrir emergencias o alcanzar metas familiares.²⁷ (El Telégrafo, 2016).

Seguidamente se pudo analizar cuál es la estructura del gasto mensual que tienen los hogares ecuatorianos, para lo cual el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos²⁸ (2012) revela que el 9.90% del gasto de los hogares es destinado a la adquisición de bienes y servicios diversos, rubro que maneja la línea de productos que expende comercial Ortega

²⁷ Véase: <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/58-de-los-ecuatorianos-tienen-capacidad-de-ahorro>

²⁸ Véase: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf

lo cual resulta atractivo para la empresa ya que se encuentra dentro de los 3 principales rubros de consumo por debajo de alimentos y bebidas no alcohólicas y de transporte.

En resumen, factores como la tasa de desempleo, en donde destaca Cuenca con la tasa más baja de la región, tasa de inflación anual moderada, predominio del género femenino en el país con edad promedio de 29 años y un gasto constante promedio de los hogares destinados a bienes y servicios relacionados con el giro de negocio de Comercial Ortega, resultan datos positivos y atractivos para el local, información importante para ser analizada y aprovechada en busca de nuevas oportunidades en el mercado local.

Tabla 8.

Estructura del Gasto Corriente de Consumo Monetario Mensual

Estructura del Gasto Corriente de Consumo Monetario Mensual		
Divisiones	Gasto Corriente mensual (en dólares)	%
Alimentos y bebidas no alcohólicas	584.496.341	24,40
Transporte	349.497.442	14,60
Bienes y servicios diversos	236.381.682	9,90
Prendas de vestir y calzado	190.265.816	7,90
Restaurantes y hoteles	184.727.177	7,70
Salud	179.090.620	7,50
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	177.342.239	7,40
Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	142.065.518	5,90
Comunicaciones	118.734.692	5,00
Recreación y cultura	109.284.976	4,60
Educación	104.381.478	4,40
Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	17.303.834	0,70
Gasto de Consumo del hogar	2.393.571.816	100,00

Fuente: INEC

3.3.4. Factores Tecnológicos.

Luna (2014) mantiene que “El sector tecnológico contempla a las instalaciones y funciones necesarias para crear conocimientos nuevos y transformarlos en información, productos, servicios, procesos y materiales nuevos” (p. 117).

Ante cualquier tipo de negocio que se maneje, el ámbito tecnológico no debe quedar arraigado de sus operaciones puesto que en la actualidad al desarrollarnos en un mundo tan globalizado es fundamental que la empresa se adapte a los nuevos sistemas informáticos o de información y comunicación, el correcto uso de los sistemas tecnológicos a más de optimizar recursos como tiempo y dinero, garantizara a la empresa

el éxito y la supervivencia en el mercado. Es importante mencionar que la empresa deberá implementar el sistema o modelo tecnológico que se adapte más a su giro de negocio pues no será lo mismo aplicar un sistema informático a una empresa manufacturera que a una empresa de servicios.

Luna (2014) afirma que “los directivos deben asegurar que sus organizaciones nunca dejen de investigar el entorno externo para identificar tecnologías que podrían sustituir a las que utiliza, así como ubicar tecnologías nacientes que les permitan obtener una ventaja competitiva sostenible” (p. 117).

De acuerdo al Informe Global de Competitividad 2016 – 2017 desarrollado por el Foro Económico Mundial, el Ecuador se encuentra en la posición 91 de 138 países subiendo 15 puestos en comparación al 2015.

Para el país la principal razón que ha afectado en este retroceso es el deterioro en el entorno macroeconómico e innovación, además la contracción y la poca resiliencia de la economía de Ecuador seguido a el terremoto de abril pasado, han cobrado su precio en la posición de Ecuador en el ranking de competitividad.²⁹ (El Comercio, 2016).

Por su parte, Ecuador no forma parte del Informe Global de Tecnología de la Información 2015 elaborado por el mismo ente, siendo el único país de las naciones Sudamericanas excluido (El Comercio, 2015)³⁰. Este informe analiza el impacto y el aprovechamiento de las tecnologías de la información y comunicación en función del desarrollo social y la transformación.

Por su parte, se puede destacar que a nivel nacional uno de los avances más significativos es el crecimiento de las conexiones a Internet en el país, ya que en el 2006 apenas se contaba con 207.277 conexiones para atender a los usuarios de Internet y a marzo 2013 este número creció a 4'463.390 conexiones. La fibra óptica también se ha expandido notablemente en el país pues en los últimos años se multiplicó 10 veces ya que en el 2007 existían apenas 3.500 km aumentando a 35.111 km en 2013 de fibra por la necesidad de incrementar el acceso a los servicios de telecomunicaciones (Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, 2013)³¹.

²⁹ Véase: <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-indice-competitividad-economia-negocios.html>

³⁰ Véase: <http://www.elcomercio.com/tendencias/ecuador-ranking-tecnologia-foro-economia.html>

³¹ Véase: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/logros-de-la-revolucion-tecnologica-en-ecuador-se-destacan-por-el-dia-nacional-de-las-telecomunicaciones-2/>

Es importante resaltar que el porcentaje de personas analfabetas digitales a nivel país en el 2016 ha disminuido 9.9 puntos porcentuales a comparación del 2012 lo que se traduce en que un mayor número de ecuatorianos tienen acceso a a computadora, internet y a un celular activado (INEC, 2016)³².

Ante la información detallada podemos concluir que a pesar de que el país se ha esmerado en la última década con el objetivo de estar a la vanguardia en tecnologías de información y comunicación que faciliten la vida de los ecuatorianos, le falta aún un largo recorrido para poderse destacar a nivel regional en cuanto a innovación o sistemas que contribuyan al desarrollo de sectores estratégicos en el país. Por ello, Comercial Ortega tiene una afectación indirecta con la limitación tecnológica en el país, pues si bien su giro de negocio es netamente comercial, sus dueños tienen que mantenerse adaptados y actualizados con las nuevas herramientas tecnológicas e informáticas que permitan captar clientes y mantenerse en las plataformas digitales propias de esta era informática, esto con el claro objetivo de mejorar la eficiencia de la empresa.

³² Véase: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf

3.4. Análisis Cinco Fuerzas de Porter.

3.4.1. Poder de Negociación de los Proveedores:

El autor de esta teoría afirma que:

Los proveedores ejercerán poder de negociación sobre los participantes de una industria si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. De ese modo, los más poderosos reducen de manera drástica la rentabilidad en una industria incapaz de recuperar los incrementos de costos con sus precios. (Porter, 2015, p. 97).

Es decir, el mercado en el que se desempeña la empresa se torna complejo cuando los proveedores se encuentran muy bien organizados pudiendo estos imponer sus términos y condiciones en cuanto a precios y cantidades.

Esta situación puede complicar aún más a la empresa cuando un proveedor es exclusivo en cuanto a una materia prima o recurso fundamental para nuestro giro de negocio, dificultándose aún más cuando estos recursos no tienen sustitutos o de existir alguno este presenta costos demasiado altos.

Por lo tanto Luna (2014) mantiene que es de vital importancia para la empresa realizar un análisis a los proveedores para buscar una ventaja competitiva la misma que se generará a través de la entrega justo a tiempo de la mercadería o materia prima, negociaciones con la finalidad de mejorar la calidad de los componentes suministrados y captar mejores precios que la competencia estableciendo colaboraciones adecuadas con nuestros proveedores y manteniendo de manera eficaz nuestra cadena de abastecimiento.

El grupo de proveedores que maneja Comercial Ortega es amplio debido a la extensa gama de productos que ofrece por lo que, a lo largo de los años, el propietario ha sabido identificar a los proveedores los que mayores beneficios presentan. El cambio de proveedor no implica mayor riesgo para el comercial pues con la cultura que se maneja en el país es habitual llegar a acuerdos y mejores beneficios económicos y esto se eleva aún más al trabajar con empresas grandes como Comercial Ortega que se ha caracterizado y posicionado en el mercado por pedir periódicamente fuertes cantidades de productos

que implican altas sumas de dinero. Por lo antes mencionado, se deduce que el poder de negociación es bajo.

3.4.2. Poder de Negociación de los Clientes:

Este poder hace referencia al poder que tienen los compradores y a la presión que pueden ejercer sobre la empresa para captar condiciones como mejores precios, mejor calidad en los productos y un mejor servicio. Este poder afectará en menor o mayor grado a la empresa dependiendo de qué tan organizado y fuerte sea el grupo de clientes.

Porter (2014) establece que:

Los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, negocian una mejor calidad o más servicios y enfrentan a los rivales entre sí. El poder de los grupos importantes de compradores depende del número de características de su situación de mercado y del valor relativo de su compra en relación con la industria global. (p. 91).

Por su parte, Luna (2014), establece las siguientes condiciones en las que los clientes tienen cierto grado de poder:

- Si el cambiar a un producto sustituto representa un costo relativamente bajo.
- Si el número de compradores es reducido.
- Si el grupo de clientes está bien organizado e informado en los términos y condiciones de venta.
- Si los compradores pueden organizarse y ejercer una integración hacia atrás que afecte a la empresa.

En la ciudad de Cuenca hay muchos negocios desde pequeños hasta grandes relacionados a la comercialización de cosméticos y productos de cuidado personal por lo que la competencia para Comercial Ortega es obvia; en este sentido el poder de negociación con los clientes es alto, en busca de mejores precios o mayores promociones puesto que no les resulta difícil al consumidor escoger un producto de la competencia.

Esta presión ha incrementado también por el auge del internet como canales de socialización a través de las redes sociales por medio de las cuales las empresas difunden

sus productos con los respectivos precios, estando la información al alcance del comprador.

Comercial Ortega enfrentará esta situación a través de promociones en sus productos, periódicas activaciones y diferenciación en el servicio pues con la experiencia ganada a través de los años, los propietarios han determinado que los clientes buscan promociones o artículos extra por la compra de ciertos productos, acompañados de servicios gratuitos casi de manera permanente en el local.

3.4.3. Amenaza de Productos Sustitutos:

Luna (2014) establece que el grado de las presiones ejercidas por los productos sustitutos va a depender de la existencia de bienes o servicios con un precio atractivo acompañado de criterios favorables de los compradores en términos de calidad, precio, servicio y accesibilidad a los mismos.

Los productos sustitutos pueden complicar aún más a la empresa cuando presentan mayores avances tecnológicos o tienen precios bajos afectando la rentabilidad de la industria.

Porter (2014) sostiene que “Los sustitutos que merecen especial atención son los que: 1) están sujetos a tendencias que mejoran la relación entre precio y desempeño con el producto de la industria, o 2) generan industrias que obtienen utilidades altas” (p. 91).

Ante la posible amenaza, las empresas se ven envueltas en desarrollar estrategias que se conviertan en barreras de entrada como mecanismos de defensa, estas barreras pueden ser economías de escala, invertir en diferenciación del producto, invertir en capital, entre otros.

Para Comercial Ortega los productos sustitutos significan una amenaza alta ya que al ser una empresa comercializadora su giro de negocio está fuera de crear o elaborar los productos que genere diferenciación del resto. En este sentido se compite con los mismos tipos de cosméticos o las mismas marcas de belleza que posee la competencia.

Se minimizará esta amenaza diferenciando a nuestra empresa de la competencia, generando la lealtad de los clientes con los mecanismos detallados anteriormente (promociones, activaciones permanentes y diferenciación en el servicio).

3.4.4. Amenaza de Nuevos Entrantes.

La posibilidad de que nuevas empresas ingresen al mercado para competir dependerá de las barreras de entrada que tenga la industria y de las medidas de respuesta que adopten las empresas como mecanismo de defensa. Sin embargo, el ingreso de nuevos participantes se traducirá en un mayor esfuerzo por parte de las demás empresas para mantener su cuota de mercado.

Porter (2014) estableció que “Los sustitutos que merecen especial atención son los que: 1) están sujetos a tendencias que mejoran la relación entre precio y desempeño con el producto de la industria, o 2) generan industrias que obtienen utilidades altas” (p. 56).

Abrir un negocio dedicado a la venta de productos de belleza y de cuidado personal en la ciudad de Cuenca no se torna complicada pues la logística y la inversión necesaria no es muy alta, hay variedad de proveedores a nivel nacional y la tecnología necesaria para implementar en el negocio es básica; ante estos puntos la amenaza de los nuevos entrantes es alta.

3.4.5. Rivalidad entre la Competencia.

Luna (2014) sostiene que “la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas es la que trata de alcanzar y lograr una posición, además de la preferencia del comprador por el producto o servicio en lugar de los vendedores rivales” (p. 118).

Esta rivalidad entre empresas se da básicamente por cuestiones de precios, calidad en los productos, términos de garantía y servicio post venta, atención al cliente y todo lo que le haga sentir al comprador superior en comparación con la competencia.

Los mecanismos que las empresas adopten con la finalidad de vencer a su competencia son variados, entre ellas están las famosas guerras publicitarias cuya finalidad es desprestigiar, también están las guerras de precios o los avances en tecnología que atraen sobremanera a los clientes.

Porter (2014) establece que la rivalidad se debe a que los competidores se ven empujados en ocupar una mejor posición en el mercado, desarrollando estrategias que provocan una reacción de ataque y contra ataque entre las empresas.

Luna (2014) menciona que existen diversos factores que influyen en la rivalidad, tales como:

- Incremento del número de competidores y similitud entre estos.
- Crecimiento lento de la industria.
- Escasa diferenciación entre los productos.
- Fuertes barreros de salida para las empresas competidoras.

La rivalidad existente en el mercado Cuencano, específicamente para Comercial Ortega, de empresas que comercializan los mismos productos es alta, de manera significativa con aquellas empresas que se encuentran bien posicionadas como son Distribuidora Pedro Santos, Casa Mónica y Ecuacosmetic, Casa Gil, Las Fragancias, entre otros.

3.4.6. Resumen de las cinco fuerzas de Porter para Comercial Ortega.



Ilustración 12: Cinco Fuerzas de Porter en Comercial Ortega
Elaborado por: los Autores.

3.5. Estrategia genérica de Porter.

En 1980 cuando Michael Porter publicó su libro *Competitive Strategy* escribió las estrategias competitivas que permiten crear una posición defendible en el mercado que era la respuesta a las 5 fuerzas competitivas que existe en la industria.

Porter identificó tres estrategias que se pueden usar de manera individual o colectiva que permita obtener una posición defendible en la industria, estas eran:

- Estrategia genérica de Liderazgo en Costos.
- Estrategia genérica de Diferenciación.
- Estrategia genérica de focalización o enfoque.

3.5.1. Estrategias genéricas de Porter que aplican a Comercial Ortega

3.5.1.1. Estrategia genérica de diferenciación.

Colina J., (2009) señala que:

La estrategia de diferenciación consiste en desarrollar un producto o un servicio que el mercado lo perciba con único y este factor es aquel que le protege de la competencia debido a la lealtad de los consumidores al producto ya sea por su exclusividad, marca o calidad. Para poder lograr con ello se debe sacrificar un buen capital que se dedique a la investigación, diseño, calidad de materia prima y mano de obra, etc. (p.6)

En Comercial Ortega la estrategia genérica de diferenciación se obtiene a partir del prestigio que ha obtenido el almacén a lo largo de los años, lo cual ha permitido contar con las siguientes cualidades que lo diferencian del resto.

- Amplia gama de productos en un solo lugar.
- Contar con productos exclusivos en la ciudad de Cuenca como bisutería y cosméticos nuevos y de alta calidad.
- Brindar un servicio al cliente bueno con asesoramiento de los productos.
- Contar con un nombre comercial reconocido en la ciudad de Cuenca.

3.5.1.2. Estrategia genérica liderazgo en costo.

Las estrategias Genéricas de Michael Porter de liderazgo en costos vienen dadas por la década de los 70s, en ese entonces el mantener un costo por debajo de la competencia representaba una ventaja competitiva que conllevaría a altas ganancias. Sin embargo, todo ello produjo una alta rivalidad en la industria en el cual por medio de cualquier estrategia intentaran reducir los costos al máximo, sin no podía reducir por debajo de la industria están desaparecerían.

Para ello Colina J. (2009) señala que:

Para poder lograr una estrategia de liderazgo en costos en la industria se necesitaba de contar con alta participación en el mercado, con disposición de materia prima para poder producir una gran cantidad que ayude a disminuir los costos variables de su fabricación y disponer de un gran capital que permita sustentar dicha estrategia. (p.5)

En Comercial Ortega se ha venido aplicando desde sus inicios la estrategia genérica de liderazgo en costos debido a que buscan constantemente proveedores que les ofrezcan productos de moda, de gran calidad y sobre todo a buen costo con el objetivo de establecer un precio de venta al consumidor por debajo de la competencia. Para poder cumplir con esta estrategia se aplican las siguientes acciones en el local.

- Constante búsqueda de proveedores dentro y fuera de Ecuador.
- Informarse de la competencia y sus productos que puedan sustituir a los del local.
- Realizar convenios con proveedores para adquirir volúmenes de productos a un precio bajo.
- Estar a la vanguardia con los productos de moda o de boom en el mercado de Cuenca.
- Realizar campañas publicitarias que nos den a conocer.

3.6. Investigación Cualitativa

3.6.1. Entrevistas:

Para iniciar el proceso de la investigación cualitativa se definió el método a aplicar, el cual es la entrevista. Para ello se describirá en que consiste este método.

3.6.1.1. Definición

El autor Ruiz Olabuénaga José Ignacio (2012) nos dice:

La Entrevista es la herramienta metodológica preferida por los investigadores cualitativos. Esta suele ser practicada por los investigadores de esta escuela en su modalidad abierta y no estructurada, entendida como una conversación controlada por el arte de saber formular preguntas y de saber escucharlas. (p.122)

3.6.1.2. Tipos de Entrevistas

Según Ruiz Olabuénaga José Ignacio (2012) existen los siguientes tipos de entrevistas:

- **Entrevista Clínica:** Aquella que tiene finalidad terapéutica y es utilizada en las ciencias de la salud y del comportamiento. La estructura de este tipo de entrevista es semiestructurada.
- **Entrevista Periodística:** Tiene como finalidad de proporcionar información concreta referida generalmente a temas de la actualidad social. A este tipo de entrevista se las considera No Estructuradas.
- **Entrevista de Trabajo:** Tiene como finalidad la de obtener información relevante acerca de una persona que desea acceder a un puesto de trabajo. Este tipo de entrevista se considera Estructurada.
- **Entrevista en Profundidad:** Ruiz Olabuenaga (1999) menciona los objetivos de esta entrevista:
 - Objetivos:
 - Comprender más que explicar, masificar el significado.
 - Formato estímulo/respuesta, busca la respuesta subjetivamente sincera.
 - Obtiene respuestas emocionales frente a racionales.
 - Respuestas:
 - Son abiertas y sin categoría de respuestas

- De carácter flexible y abierto a cambios.

3.6.1.3. Tipos de preguntas en la entrevista.

- **Declaratorias:** Las preguntas nacen de la conversación entre ambas partes, en el cual se permite conocer los distintos puntos de vista.
- **Interrogación:** Son aquellas que poseen preguntas de carácter directo, es decir que al entrevistado se le obliga a responder.
- **Reiteración:** Es la repetición de un punto de vista ya expuesto anteriormente, su objetivo es de subrayar la importancia de cierta referencia.

3.6.2. Aplicación de la Entrevista.

Para la aplicación de la entrevista se ha seleccionado a los siguientes participantes:

- Ing. Marco Ríos.
- Ing. Johanna Abril.
- Sra. Noemi Ramírez.
- Ing. Antonio Torres.

Las entrevistas que van a ser realizadas por los autores Chamaidán Calle Cinthya y Ortega García Diego tienen como objetivos:

- Obtener información que permita al Comercial adquirir estrategias que permitan generar una ventaja competitiva en la industria del comercio al por mayor y menor en la ciudad de Cuenca.
- Permitir al Comercial conocer de los procesos aduaneros que rigen en el país.
- Ampliar su portafolio de productos con artículos importados, específicamente en bisutería o joyería de imitación.

3.6.2.1. Ing. Marco Ríos:

Tabla 9.

Ficha de Entrevista - Ing. Marco Ríos

Foto 	Apellido:	Ríos Ponce
	Nombre:	Marco Antonio
	Apellido	Ríos
	Nivel Académico:	Cuarto
	Título Académico:	Ing. Comercial
	Edad:	33
	Empresa	Universidad del Azuay
	Ocupación:	Docente
	Años de Experiencia	8

Elaborado por: Autores

Preguntas:

1. Ud. posee o ha tenido una empresa privada.
2. Ha pensado alguna vez en expandir su negocio privado.
3. Que dificultades ha presentado la expansión de su negocio.
4. Como percibe en la actualidad la industria del comercio al por mayor y menor.
5. Que estrategias cree usted que deben aplicar las empresas actuales para generar una ventaja competitiva en el mercado.
6. Sugerencias

3.6.2.2. Ing. Antonio Torres.

Tabla 10.

Ficha de Entrevista - Ing. Antonio Torres

Foto 	Apellido:	Torres Dávila
	Nombre:	Antonio
	Nivel Académico:	Cuarto
	Título Académico:	Ing. Comercial
	Edad:	47
	Empresa	Universidad del Azuay
	Ocupación:	Docente
	Años de Experiencia	15

Elaborado por: Autores.

Preguntas:

1. ¿Ha trabajado o posee alguna empresa relaciona a la importación?
2. ¿Cuál es la situación aduanera en el país?
3. ¿Cree usted que el proceso aduanero del país es eficiente?
4. ¿Cree que las nuevas normas gubernamentales han afectado a las importaciones de comercio al por mayor y menor?
5. ¿Usted analiza potencial en el mercado nacional para productos importados?

3.6.2.3. Sra. Nelva Ramírez

Tabla 11.

Ficha de Entrevista - Sra. Nelva Ramírez

Foto	Apellido:	Ríos Ponce
	Nombre:	Nelva Noemi
	Apellido:	Ramírez Barba
	Nivel Académico:	Bachiller
	Título Académico:	Comerciante
	Edad:	44
	Empresa	Sedamanos
	Ocupación:	Comerciante
	Años de Experiencia	20

Elaborado por: Autores

Preguntas:

1. ¿Desde qué tiempo su empresa realiza importación de bisutería?
2. ¿Cree usted que el mercado actual de la bisutería acepte productos importados de alta calidad a un precio mayor al tradicional?
3. ¿Las nuevas normas gubernamentales han afectado a su negocio de manera positiva o negativa?
4. ¿Cuáles han sido los problemas que ha presentado al momento de importar bisutería al país?
5. ¿Existen leyes que protejan a los fabricantes de bisutería en el país?
6. ¿Cuál es el país más recomendable para adquirir bisutería de alta calidad?

3.6.2.4. Ing. Johanna Abril.

Tabla 12.

Ficha de Entrevista - Sra. Johanna Abril.

Foto	Apellido:	Abril García
	Nombre:	Johanna Elizabeth
	Nivel Académico:	Tercero
	Título Académico:	Ing. Comercial
	Edad:	30
	Empresa	D´Carola
	Ocupación:	Comerciante
	Años de Experiencia	14

Elaborado por: Autores

Preguntas:

1. Su opinión acerca de la importación de bienes de bisutería hacia el país, ¿estamos preparados como nación?
2. ¿Cómo afectaría este tipo de transacción a la economía del país y su matriz productiva?
3. ¿Usted cree que el proceso aduanero de importación de bisutería del país es eficiente?
4. ¿Cuáles son los riesgos que existe al momento de importar bisutería?
5. ¿Qué sugeriría a una empresa que desea iniciar en el negocio de las importaciones de bisutería?

Tabla 13.
Respuestas a Entrevistas 1

		ENTREVISTADOS	
		Ing. Antonio Torres	Ing. Marco Ríos
ASPECTOS DE LA ENTREVISTA	Experiencia laboral	Experiencia laboral en la Aduana del Ecuador por 15 años.	Empresa comercial dedicada a la distribución de producto ópticos y empresa de servicios cuya función es de brindar asesoría comercial, marketing e investigación de mercados.
	Situación de las Importaciones y económica del Ecuador	El país no posee una matriz productiva eficiente, de manera que prefieren exportar materia prima e importan el producto ya elaborado. No existen normas gubernamentales que incentiven a los productores a modificar su matriz productiva. Además, las empresas ecuatorianas son <i>conformistas</i> limitando su capacidad productiva.	Las empresas mayoristas realizan estrategias que le permitan llegar al consumidor final, abarcando cada vez más el mercado de los minoristas, de modo que los minoristas buscan la manera de competir, siendo una de sus principales estrategias el de volverse importador directo de las distintas marcas.
	Pro y contra de la industria del comercia al por mayor y menor	No disponemos de escalas de producción que disminuyan el costo de elaboración de los bienes, todo ello se debe a que nos enfocamos a un mercado nacional mientras que empresas extranjeras han logrado reducir costos debido a que se expandieron y buscaron mercados internacionales.	La desventaja principal para las empresas ecuatorianas es de no contar con LIQUIDEZ para poder realizar la inversión que permita crecer al negocio. Otro punto negativo es de posicionarse en la mente del consumidor como una alternativa de compra, debido a que existen marcas con nombres prestigiosos ya establecidos en el mercado.
	Sugerencias al Comercial Ortega	Consideren a los proveedores, para disponer de un producto de alta calidad, y contemplar la expansión del mercado. Optimizar la logística interna del local antes de convertirse en importador.	Ofrecer a los clientes mayorista asesoramiento gratuito para generar un mayor volumen de ventas de las marcas que adquieran, mejorando el servicio post venta. Mejorar el servicio de parqueadero, y el diseño de la distribución del local y sus productos.

Fuente: Anexo 1
Elaborado por: Autores

Tabla 14.
Respuestas a Entrevistas 2

		ENTREVISTADOS	
		Sra. Nelva Ramírez	Ing. Johanna Abril
ASPECTOS DE LA ENTREVISTA	Experiencia laboral en el mercado de la importación de bisutería	Negocio Sedamanos, cuya actividad económica es la venta de bisutería al por mayor y menor con 22 años de experiencia en el negocio de importación de bisutería.	Negocio D´Carola cuya actividad económica es la venta de bisutería al por mayor y menor, venta de carteras y bazar con 5 años de experiencia en el negocio de las importaciones de bisutería.
	Situación del mercado nacional de bisutería	El país se encuentra en una situación económica estable, haciendo referencia al mercado de bisutería, ya que, al ser un bien de alta rotación y fácil adquisición, los consumidores no tienen mayor dificultad en comprar. Sin embargo, el mercado se está volviendo más exigente, cada vez desean adquirir más por menos valor, exigiendo a las empresas a ofrecer un plus que les permita acaparar un mayor mercado.	El país se encuentra preparado para la importación de bisutería principalmente por ser un bien de alta rotación y al carecer de un estándar productivo de alta exigencia. Es más beneficioso adquirir este tipo de artículos a distribuidores ya que hay mayor variabilidad.
	Pro y contra del sistema aduanero de país.	El sistema aduanero del país es eficiente comparándole con los años anteriores, sin embargo, existen contras como los límites de importación que perjudican a las empresas, ya que este no permite generar una economía de escala, es decir que los costos son elevados si no se cumple con los límites máximos de importación.	Existe varias restricciones, que eleva el costo de la bisutería, creando una imagen no rentable debido a que existen varios límites, exigiendo a las empresas nacionales a aumentar sus volúmenes de venta para ser rentable. Uno de los principales riesgos es al momento de pasar el proceso aduanero y los ítems no se encuentran bien registrado provocando demora en salidas, costo en bodegas, etc.
	Sugerencias al Comercial Ortega	Realizar un estudio de mercado para verificar que su mercado está dispuesto a adquirir bisutería de un valor mayor al promedio, pero con mayor calidad.	Analizar el mercado del Ecuador para verificar su factibilidad, primero empezar con un distribuidor para ganar mercado y obtener clientela fiel a la empresa.

Fuente: Anexo 1
Elaborado por: Autores

3.7. Investigación Cuantitativa.

3.7.1. Mercado Objetivo.

El mercado objetivo de Comercial Ortega se definió a partir de los siguientes datos:

La población de la ciudad de Cuenca a través de los datos entregados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2016), continuando por la respectiva segmentación de la población con el objetivo de enfocarnos exclusivamente en los consumidores del local.

La primera segmentación será la población económicamente activa de la ciudad de Cuenca los cuales calificarán como potenciales compradores debido a que poseen los recursos económicos para adquirir los bienes ofrecidos por el Comercial.

Después de ello se realizará la segmentación de la edad, en la cual se considerará como mínimo de edad a las personas de 15 años y como máximo a las personas de 65 años de edad la cual se considera como edad mínima de jubilación según el IESS, (2016). Para ello se considerará tanto a hombres como mujeres debido a que ambos sexos asisten al comercial.

A continuación, se dividirá a la población según la estratificación del nivel socioeconómico, es decir se considerará el nivel promedio de adquisición que perciben, a partir de los datos ofrecidos por el INEC a 2011.

Para finalizar, por medio del sistema interno del local se obtendrá valores promedios que permita clasificar a los clientes mayoristas de los minoristas, debido a que su volumen y requerimientos de compras son distintos.

3.7.2. Población y Muestra.

Para la obtención de la población y muestra se realizará una división del mismo, en el cual se encuentra los clientes al detalle, que corresponde al mayor porcentaje de consumidores que posee el Comercial y los compradores al por mayor cuyo objetivo de adquisición es de revender los productos mas no consumirlos.

Para iniciar se dispone de los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en el 2016:

- 580.706 habitantes en la ciudad de Cuenca.

A continuación, su primera segmentación será la Población Económicamente Activa:

- En Cuenca es del 66.9% a diciembre del 2016³³
- $580.706 \times 66.9\%$
- PEA Cuenca = 388.492 habitantes.

La segunda segmentación consiste en el porcentaje de la población económicamente activa que se encuentre en los rangos de edad de 15 años a 65 años de edad.

- Según el BCE es de 93.8%³⁴
- $388.492 \times 93.8\%$
- PEA de Cuenca (15-65) = 364.405 habitantes.

Ahora lo segmentación según el estrato socio económico:

El INEC indica las siguientes clasificaciones:

- Clase A 01.90%, cuya capacidad de adquisición permite disponer de los siguientes bienes y servicios.



Ilustración 13: Clase Social A Ecuador

Fuente: Clase Social Ecuador INEC (2011)

³³ Véase: BCE - Reporte Trimestral de Mercado Laboral (diciembre, 2016)

³⁴ véase: BCE - Reporte Trimestral de Mercado Laboral (diciembre, 2016)

- Clase B 11.20%



Ilustración 14: Clases Social B del Ecuador.

Fuente: Clase Social Ecuador INEC (2011)

- Clase C 22.80%



Ilustración 15: Clases Social C del Ecuador.

Fuente: Clase Social Ecuador INEC (2011)

- Clase -C 49.30%



Ilustración 16: Clases Social -C del Ecuador

Fuente: Clase Social INEC (2011)

- Clase D 14.90%



Ilustración 17: Clases Social D del Ecuador

Fuente: Clase Social INEC (2011)

- Nuestro segmento corresponde a las clases socioeconómica A, B, y C, debido a que su nivel de adquisición es media y alta. El valor que obtuvimos es del 35.9%
- $364.405 \times 35.90\%^{35}$
- PEA de Cuenca (15-64) (Clase A, B, C) = 130.822 habitantes.

Para finalizar con la segmentación se tomó en consideración datos internos del local para clasificar a los clientes mayoristas y minoristas. Para ello se considerará a los

³⁵ Véase: INEC - Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico (diciembre, 2011)

130.882 como la población minorista del comercial, ya que el cliente mayorista se dispone del dato real de su cantidad gracias al sistema interno del local.

Para la obtención de la muestra respectiva de los clientes minoristas o al detalle se aplicará la siguiente formula, tomando un nivel de confianza de 95%

$$N = \frac{N \times \sigma^2 \times Z^2}{(N - 1)e^2 + (Z^2 + \sigma^2)}$$

Dónde:

n =	Tamaño de la muestra	=	?
N =	Tamaño de la población	=	130.882
σ =	Desviación estándar de la población	=	0.5
Z =	Valor obtenido mediante niveles de confianza	=	95% = 1.96
e =	Límite aceptable de error muestral	=	6%

$$N = \frac{(130.882 \times 0.5^2) \times (1.96^2)}{[(130.882 - 1) \times (0.06^2)] + [(0.5^2) \times (1.96^2)]}$$

$$N = 266 \text{ Encuestas a realizar}$$

Para los clientes minoristas del local se aplicará el número de 266 encuestas, las cuales serán aplicadas vía internet.

3.7.3. Diseño de la Encuesta.

3.7.3.1. Encuestas a consumidor final o clientes al por menor.

El formato de la encuesta a aplicar a los clientes al por menor de Comercial Ortega se encuentra dividida en 4 secciones las cuales son:

- Primera parte: tiene como objetivo identificar la edad, género y como dato crucial si este es o no cliente del Comercial.
- Segunda parte: indica como punto principal los productos que adquirió en el local y verificar si en su visita ha adquirido bisutería el cual le permite acceder a la tercera parte de la encuesta.
- Tercera parte: permite recolectar información relacionado a la bisutería, sus puntos fuertes, negativos y potencial importación.

- Cuarta parte: Tiene como fin señalar o indicar las sugerencias para mejorar el portafolio de productos del local y el servicio al cliente.

Como punto inicial de la encuesta se detalla la función o razón social del Comercial junto con los objetivos de la encuesta, los cuales son:

“COMERCIAL ORTEGA es un negocio ubicado en la calle Sarahurco y Av. Hurtado de Mendoza. Su actividad principal es la comercialización de productos: de belleza, para el cuidado personal, suministros para peluquería, bisutería y más.

El motivo de esta encuesta es recopilar información que permita fortalecer la cartera de productos con el objetivo de brindar a sus clientes un mejor servicio y estar a la vanguardia en cuanto a sus necesidades por lo que agradecemos su colaboración.”

A continuación, se indicará el formato de la encuesta a aplicar.

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA A COMERCIAL ORTEGA

Sección 1:

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA A COMERCIAL ORTEGA

COMERCIAL ORTEGA es un negocio ubicado en la calle Sarahurco y Av. Hurtado de Mendoza. Su actividad principal es la comercialización de productos: de belleza, para el cuidado personal, suministros para peluquería, bisutería y más.

El motivo de esta encuesta es recopilar información que permita fortalecer la cartera de productos con el objetivo de brindar a sus clientes un mejor servicio, estando a la vanguardia en cuanto a sus necesidades, por lo que agradecemos su colaboración.

*Obligatorio

Género *

☐ Masculino

☐ Femenino

Edad *

Tu respuesta

¿Ha visitado Comercial Ortega? *

☐ Si

☐ No

SIGUIENTE

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Ilustración 18: Encuesta a Minoristas Sección 1

Elaborado por: Autores

Sección 2:

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA A COMERCIAL ORTEGA

*Obligatorio

Inv-1

Señale los productos que ha adquirido en Comercial Ortega *

- ☐ Cosméticos
- ☐ Productos para el cuidado personal y capilar
- ☐ Productos de peluquería (planchas, secadoras, etc.)
- ☐ Bisutería
- ☐ Carteras
- ☐ Lencería
- ☐ Otro: _____

En la pregunta número dos. ¿Ha señalado la opción bisutería? *

- ☐ SI
- ☐ NO

ATRÁS

SIGUIENTE

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Ilustración 19: Encuestas a Minoristas Sección 2

Elaborado por: Autores

Sección 3:

Indique de modo secuencial del 1 al 4 las variables que Ud. considera de mayor importancia al momento de realizar una compra de bisutería, tomando en cuenta que 1 es lo más importante y 4 lo menos importante. A continuación un ejemplo de como llenarlo.

	1	2	3	4
Precio	☒	☐	☐	☐
Lugar de procedencia de la bisutería	☐	☒	☐	☐
Variedad y vistosidad	☐	☐	☒	☐
Los materiales de los que está hecha	☐	☐	☐	☒

Indique de manera secuencial los aspectos que Ud. considera al momento de comprar bisutería. *

	1	2	3	4
Precio	☐	☐	☐	☐
Lugar de procedencia de la bisutería	☐	☐	☐	☐
Variedad y vistosidad	☐	☐	☐	☐
Los materiales de los que está hecha	☐	☐	☐	☐

¿De qué lugar de procedencia de la bisutería Ud. percibe que es de mejor calidad? *

- ☐ Estados Unidos
- ☐ China
- ☐ India
- ☐ Otro; _____

ATRÁS

SIGUIENTE

Ilustración 20: Encuesta a Minoristas Sección 3
Elaborado por: Autores

Sección 4:

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA A COMERCIAL ORTEGA

*Obligatorio

Inv-2

¿Qué productos adicionales a los ya existentes, sugiere que Comercial Ortega implementara en su portafolio de productos en general? *

Tu respuesta

Indique alguna sugerencia para mejorar la atención al cliente en el local *

Tu respuesta

ATRÁS

ENVIAR

Ilustración 21: Encuesta a Minoristas Sección 4

Elaborado por: Autores

3.7.3.2. Encuestas para mayoristas.

Los clientes mayoristas tienen requisitos distintos a los consumidores finales, para ello se desarrolló una encuesta enfocada a estos con el objetivo de obtener información que permita conocer la línea de productos que adquieren, sus reclamos, su nivel de aceptación a la propuesta de importación de bisutería y su principal motivo del porque asisten al comercial para poder potenciarlo y mejorar el volumen de ventas.

Para ello la encuesta dirigida a los clientes mayoristas se lo realizará en su totalidad, a 30 clientes identificados, cuyos montos de venta supera los superan los \$100 mensuales.

El formato a aplicar la encuesta es la siguiente:

Primera Sección:

Investigación de Mercados Aplicado al Comercial Ortega de la ciudad de Cuenca

Comercial Ortega desarrolló la siguiente encuesta exclusivamente para los consumidores mayoristas con el objetivo de obtener información que permita conocer la línea de productos que adquieren, sus reclamos, su nivel de aceptación a la propuesta de importación de bisutería y su grado de conformidad con los servicios ofrecidos.

Agradecemos su colaboración

*Obligatorio

Nombre o Razón Social *

Tu respuesta

Edad *

- ☐ 18 - 25
- ☐ 26 - 33
- ☐ 33 - 40
- ☐ 41 - 48
- ☐ 48 - en adelante

Genero *

- ☐ Masculino
- ☐ Femenino

Ilustración 22: Encuesta a Mayoristas Sección 1
Elaborado por: Autores

Segunda Sección:

Comercial Ortega

Indique el monto de compras que Ud. realiza al visitar Comercial Ortega *

- ☐ \$0 - 300
- ☐ \$301 - \$600
- ☐ \$601 - \$900
- ☐ \$901 - en adelante

Indique con que frecuencia Ud. realiza compras en el local *

- ☐ Semanal
- ☐ Quincenal
- ☐ Mensual
- ☐ Otro: _____

Señale los beneficios que Ud. obtiene en realizar Compras en Comercial Ortega *

- ☐ Precios
- ☐ Variedad
- ☐ Asesoramiento
- ☐ Otro: _____

Ilustración 23: Encuesta a Mayoristas Sección 2
Elaborado por: Autores

Tercera Sección:

Preferencias del Cliente Mayorista

Indique que líneas de productos Ud. adquiere en el local. *

- ☐ Productos Cosméticos y Cuidado Personal
- ☐ Maquinas (Secadoras, planchas, pulidoras de uñas, etc)
- ☐ Bisutería
- ☐ Carteras
- ☐ Productos de Manicure y Pedicure
- ☐ Lencería
- ☐ Otro: _____

¿Cuál es la línea de productos que Ud. mayor demanda? Señale más de una opción *

- ☐ Productos Cosméticos y Cuidado Personal
- ☐ Maquinas (Secadoras, planchas, pulidoras de uñas, etc)
- ☐ Productos de Manicure y Pedicure
- ☐ Bisutería
- ☐ Carteras
- ☐ Lencería
- ☐ Otro: _____

¿Ha señalado la opción BISUTERÍA en la pregunta anterior? *

- ☐ Sí
- ☐ No

Ilustración 24: Encuesta a Mayoristas Sección 3
Elaborado por: Autores

Cuarta Sección:

Bisutería

¿Cuál de las siguientes cualidades Ud. prioriza al momento de comprar bisutería? *

- ☐ Precio
- ☐ Variedad
- ☐ Material de Fabricación
- ☐ Otro: _____

¿Esta dispuesto/a a adquirir bisutería de mejor calidad, importada y a un precio mayor? *

- ☐ Sí
- ☐ No

Ilustración 25: Encuesta a Mayoristas Sección 4
Elaborado por: Autores

Quinta Sección:

Bisutería Importada

Indique el lugar de procedencia de Bisutería que Ud. prefiere adquirir *

- ☐ Estados Unidos
- ☐ China
- ☐ Europea

¿Qué línea de BISUTERÍA prefiere que fuese importado? *

- ☐ Aretes de fantasía y Acero
- ☐ Collares de Fantasía y Acero
- ☐ Juegos de Collar + arete
- ☐ Pulseras de Fantasía y Acero
- ☐ Anillos de Fantasía y Acero

Ilustración 26: Encuesta a Mayoristas Sección 5
Elaborado por: Autores

Sexta Sección:

Ambiente del Comercial

¿Ha presentado algún problema al momento de realizar compras en Comercial Ortega? *

☐ No

☐ Sí

Ilustración 27: Encuesta a Mayoristas Sección 6
Elaborado por: Autores

Séptima Sección:

Problemas en el Local

Indique cual ha sido el problema que ha presentado en el local. *

☐ Mala Atención

☐ Mal Asesoramiento de los Productos

☐ Mal empacado de los productos

☐ Otro: _____

Ilustración 28: Encuesta a Mayoristas Sección 7
Elaborado por: Autores

Octava Sección:

Sugerencias

Indique alguna sugerencia para mejorar el servicio ofrecido en el Comercial Ortega *

Tu respuesta _____

Ilustración 29: Encuesta a Mayoristas Sección 8
Elaborado por: Autores

3.7.4. Aplicación de Encuesta.

3.7.4.1. Aplicación Encuestas a Minoristas.

La encuesta fue desarrollada en formularios Google el cual permite realizar un número ilimitado de encuestas. El medio usado para aplicar a la encuesta a los consumidores del local fue a través de la red social Facebook, debido a que existe una página oficial de Comercial Ortega, a julio del 2017 la página cuenta con 1963 subscriptores³⁶.



Ilustración 30: Página Oficial de Comercial Ortega

Fuente: Facebook – Comercial Ortega ÚNICO

La página oficial de Comercial Ortega posee seguidores de la zona Austral, Oriente y Costa. Sin embargo, según el señor Segundo Ortega (2017) aproximadamente el 87% de sus seguidores son de la ciudad de Cuenca a quienes serán aplicadas las encuestas.

El inicio de la aplicación de las encuestas a minoristas se realizó el día lunes 19 de junio del 2017 en la ciudad de Cuenca, a través de la página oficial de Comercial Ortega – Facebook desde las 9:00 am.

3.7.4.2. Aplicación Encuestas a Mayoristas.

La aplicación de las encuestas a los clientes mayoristas del comercial fue distinta ya que al disponer de un número exacto de consumidores se lo realizó de manera digital a su totalidad. Para ello la encuesta fue desarrollada en formularios Google y la realización de la misma empezó el día 4 de julio del 2017, en la zona de Totoracocha a partir de las 10:00 am.

³⁶ Véase: <https://www.facebook.com/Comercial-Ortega-%C3%9ANICO-249681551855462/>

3.7.5. Tabulación.

La tabulación se encuentra dividida en dos, la primera corresponde a los clientes al detalle y la segundo a los clientes por mayor.

3.6.5.1. Tabulación y resultados de clientes al detalle.

Pregunta 1 - Genero.

Tabla 15.

Genero de Clientes Minoristas

Mujeres	83,80%	223
Hombres	16,20%	43
Total	100%	266

Elaborado por: Autores

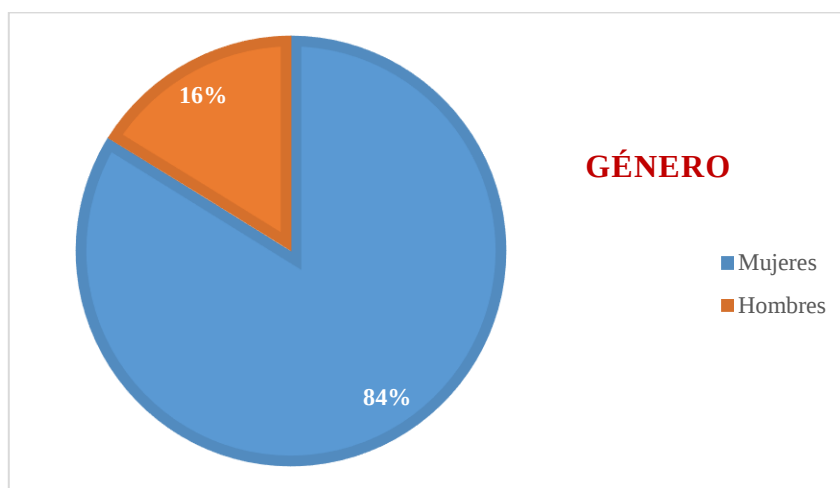


Ilustración 31: Genero de Minoristas

Elaborado por: Autores

Pregunta 2 – Edad.

Tabla 16.

Rango de Edades Minoristas.

Límite Inferior	Límite Superior	X
15	22	87
23	30	109
31	38	53
39	46	8
47	54	9
TOTAL		266

Elaborado por: Autores

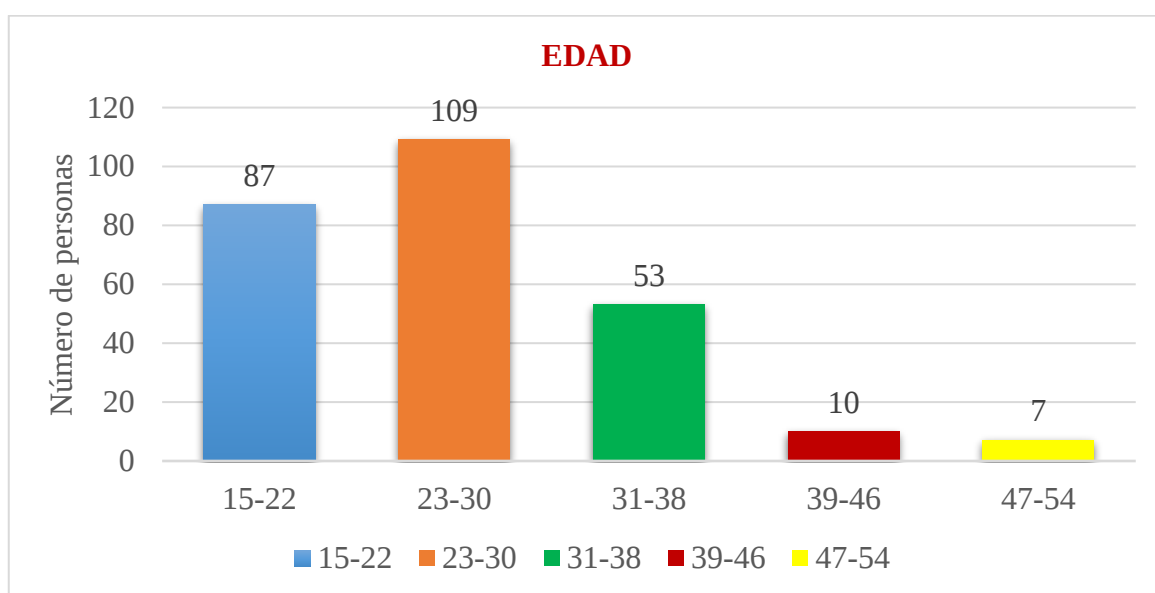


Ilustración 32: Cuadro de Edades Minoristas

Elaborado por: Autores

Pregunta 3 – ¿Ha visitado Comercial Ortega?

Tabla 17.

Visita de Minoristas a Comercial Ortega.

	No. Personas	Porcentaje
Si	234	88,00%
No	32	12,00%
Total	266	100%

Elaborado por: Autores

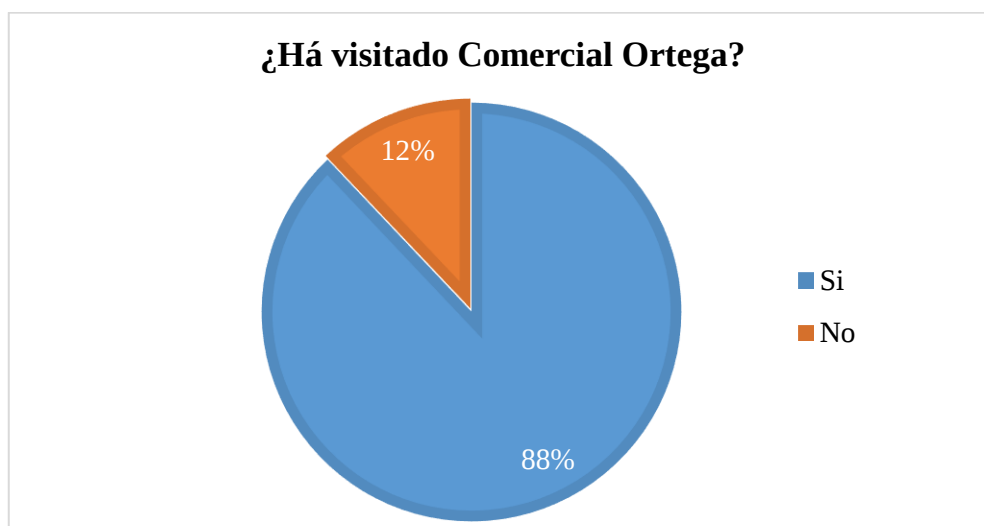


Ilustración 33: Visita de Minoristas a Comercial Ortega

Elaborado por: Autores

Pregunta 4 - ¿Señale los productos que ha adquirido en Comercial Ortega?

Tabla 18.

Adquisición de Líneas de Productos – Minoristas.

Productos	Cantidad
Cosméticos	188
Productos para el cuidado capilar y personal	137
Productos de peluquería	66
Bisutería	148
Carteras	53
Lencería	63
Otros	10
Total	665

Elaborado por: Autores

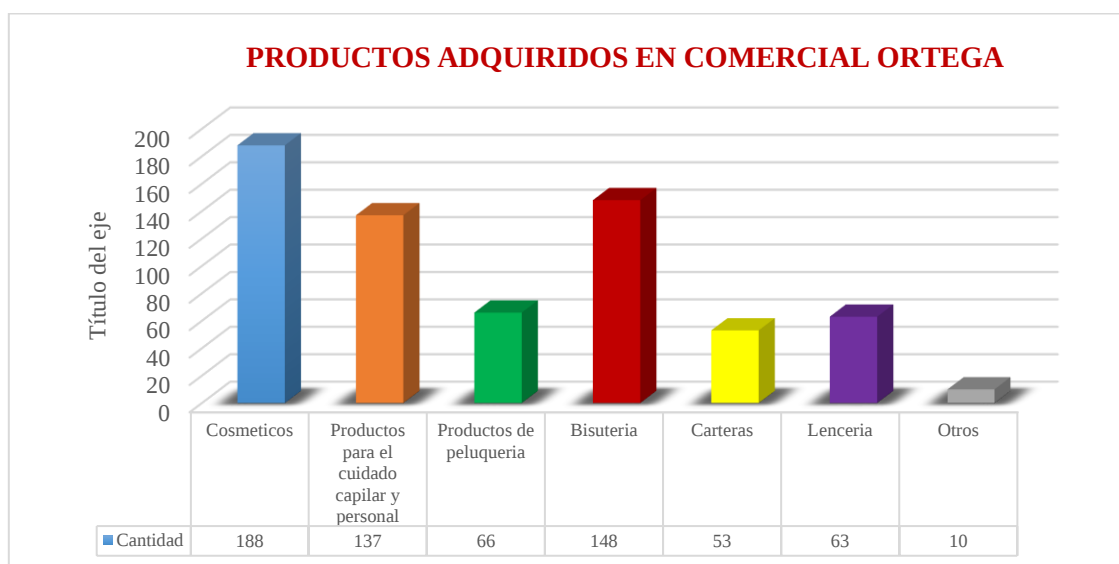


Ilustración 34: Productos Adquiridos Minoristas

Elaborado por: Autores

Pregunta 5 – En la pregunta anterior. ¿Ha señalado la opción bisutería?

Tabla 19.

Personas que Adquieren Bisutería.

	No. Personas	Porcentaje
SI	148	63,70%
NO	86	36,30%
Total	234	100%

Elaborado por: Autores

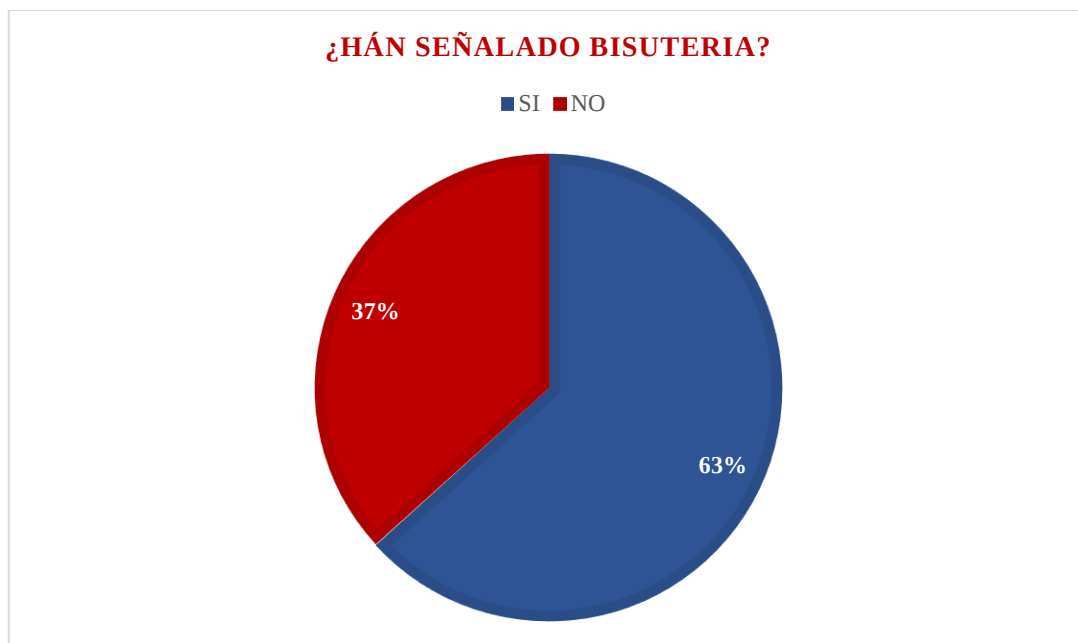


Ilustración 35: Personas que Adquieren Bisutería

Elaborado por: Autores

Pregunta 6 – Indique de modo secuencial del 1 al 4 las variables que Ud. Considera de mayor importancia al momento de realizar una compra de bisutería, tomando en cuenta que 1 es lo más importante y 4 lo menos importante.

Tabla 20.

Valoración de Cualidades de Compra Bisutería.

Características	1	2	3	4
Precio	93	27	21	8
Lugar de procedencia de bisutería	6	42	42	59
Variedad y Vistosidad	26	61	53	9
Los materiales de los que está hecha	24	19	33	73
Total	149	149	149	149

Elaborado por: Autores

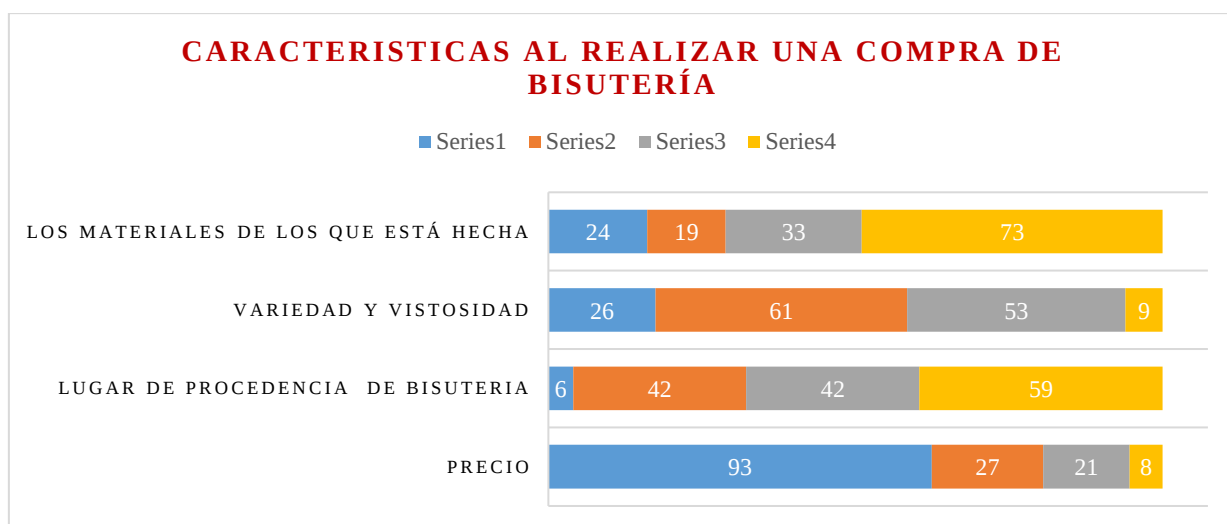


Ilustración 36: Valoración de Cualidades de Compra Bisutería
Elaborado por: Autores

Pregunta 7 - ¿De qué lugar de procedencia de la bisutería Ud. percibe que es de mejor calidad?

Tabla 21.
Lugar de Procedencia de Bisutería.

Países	Cantidad	Porcentaje
Estados Unidos	126	70,00%
China	28	15,56%
India	17	9,44%
Otros	9	5,00%
Total	180	100%

Elaborado por: Autores

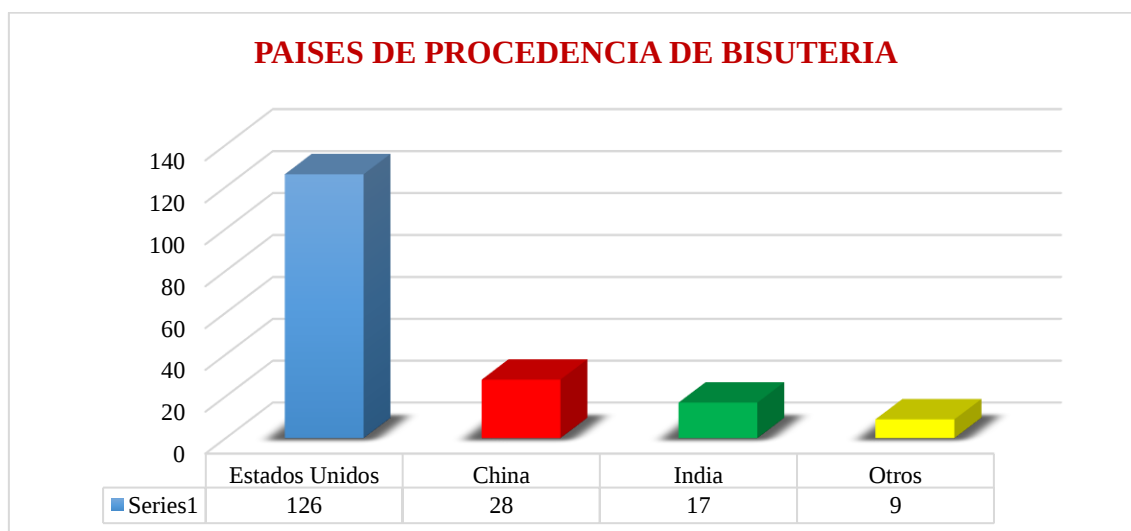


Ilustración 37: Lugar de Procedencia de Bisutería
Elaborado por: Autores

Pregunta 8 – ¿Qué productos o marcas adicionales a los ya existentes, sugiere que Comercial Ortega implemente en su portafolio de productos en general?

Para una mayor comprensión, se clasifico las respuestas de acuerdo a las líneas de productos más solicita los clientes.

Tabla 22.
Elección de nueva Línea de Productos.

Portafolio de Productos	No.	%
Productos Cosméticos	48	41,74%
Productos Capilares	13	11,30%
Producto para el cuidado personal	5	4,35%
Lencería	13	11,30%
Servicio	12	10,43%
Otros	24	20,87%
Total	115	100%

Elaborado por: Autores

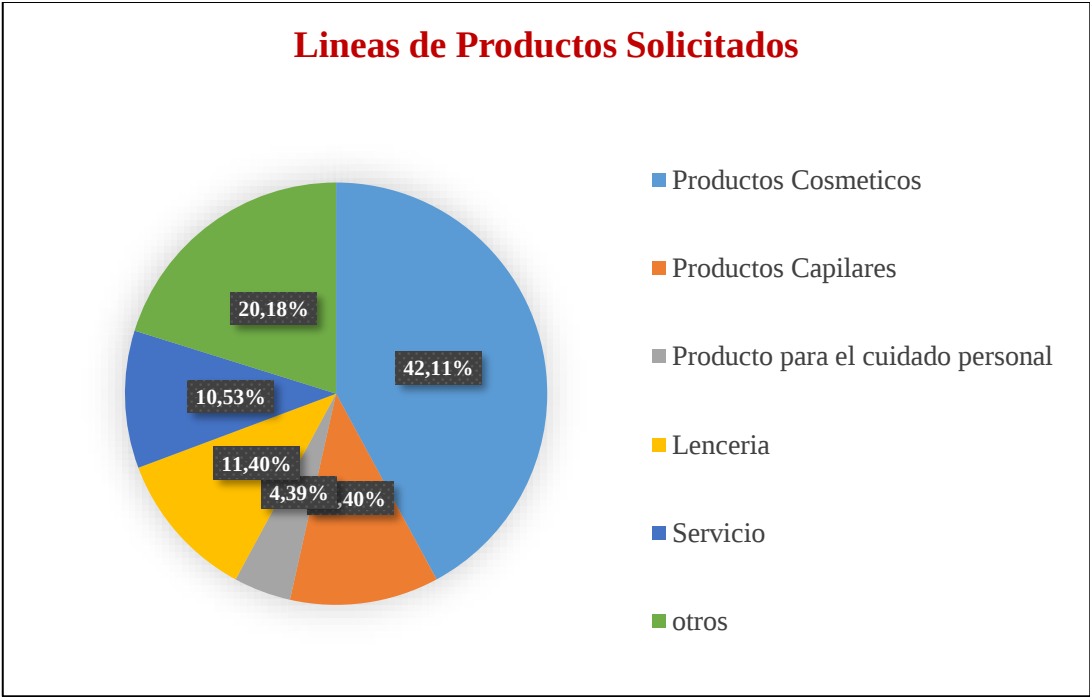


Ilustración 38: Elección de nueva Línea de Productos
Elaborado por: Autores

A continuación, se realizará una sub categorización por cada línea de productos solicitado, en cada uno de ellos se encontrarán las marcas que fueron mayoritariamente requeridas por las y los consumidores del comercial.

Tabla 23.

Línea Demandad Minoristas - Cosméticos.

Productos Cosméticos	No.	%
M.A.C	12	25,0%
Kylie Jenner	8	16,7%
ELF	6	12,5%
Pamela Grant	5	10,4%
Yanbal	5	10,4%
L'Bel	5	10,4%
NYX	4	8,3%
Costal Scense	3	6,3%
Total	48	100%

Elaborado por: Autores

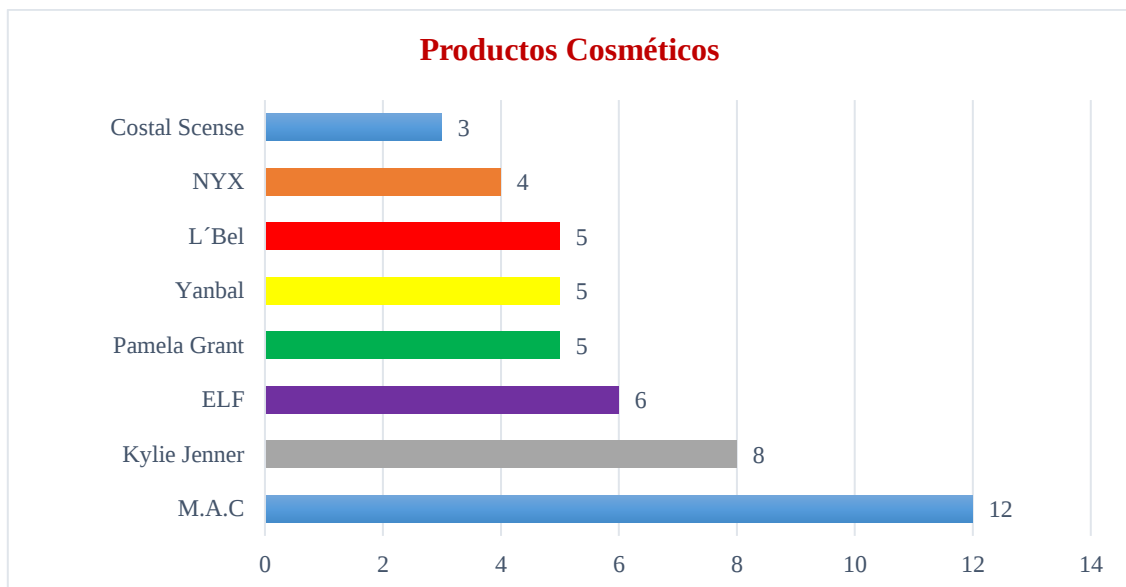


Ilustración 39: Productos Cosméticos

Elaborado por: Autores

Tabla 24.

Línea Demandad Minoristas - Productos para el Cuidado Capilar

Productos Capilares	No.	%
L'Oreal	3	23,1%
Minoxidil	2	15,4%
Tec Italy	2	15,4%
By Vilain	2	15,4%
Igora	2	15,4%
EGO	1	7,7%
Naturaleza y Vida	1	7,7%
Total	13	100%

Elaborado por: Autores

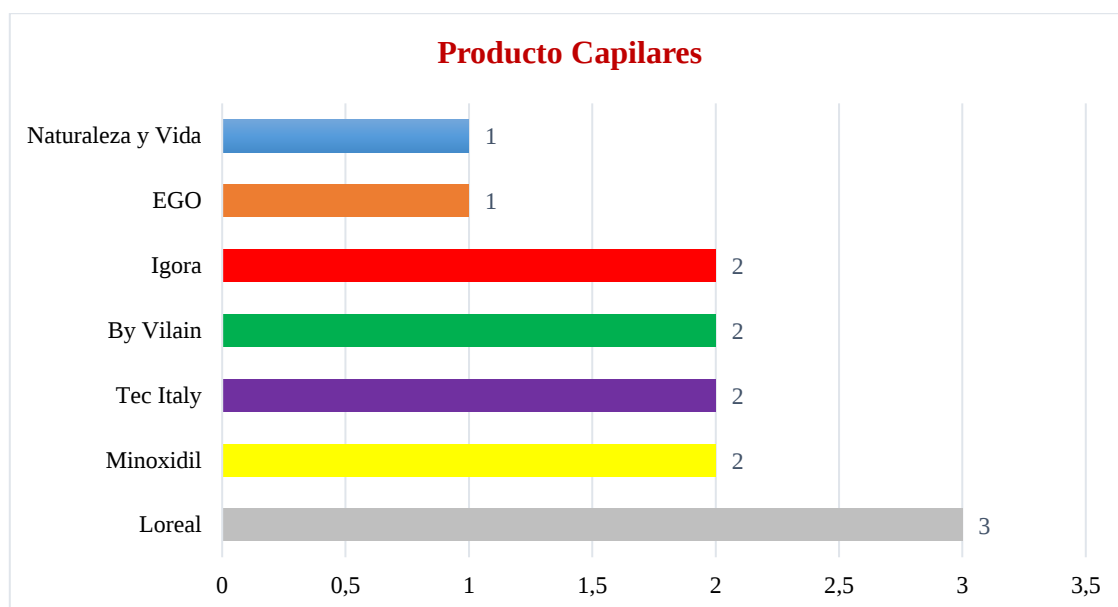


Ilustración 40: Productos para el Cuidado Capilar
Elaborado por: Autores

Tabla 25.

Línea Demanda Minoristas - Productos para el Cuidado Personal

Producto para el cuidado personal	No.	%
Pearl	2	40,0%
Exfoliantes Naturales	2	40,0%
Neutrogena	1	20,0%
Total	5	1

Elaborado por: Autores

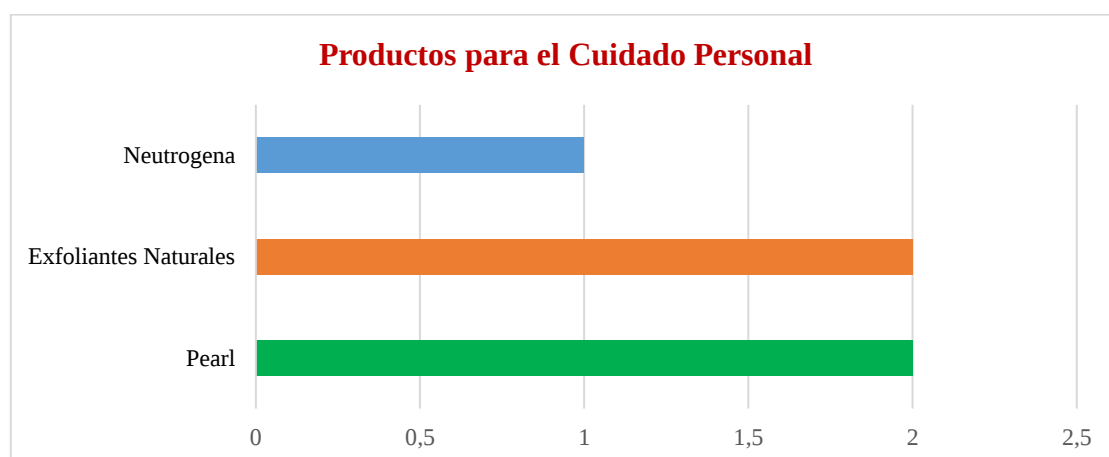


Ilustración 41: Productos para el Cuidado Personal
Elaborado por: Autores

Tabla 26.

Línea Demandad Minoristas - Productos de Lencería

Lencería	No.	%
Victoria Secret	7	53,8%
Forever 21	5	38,5%
Leonisa	1	7,7%
Total	13	100%

Elaborado por: Autores

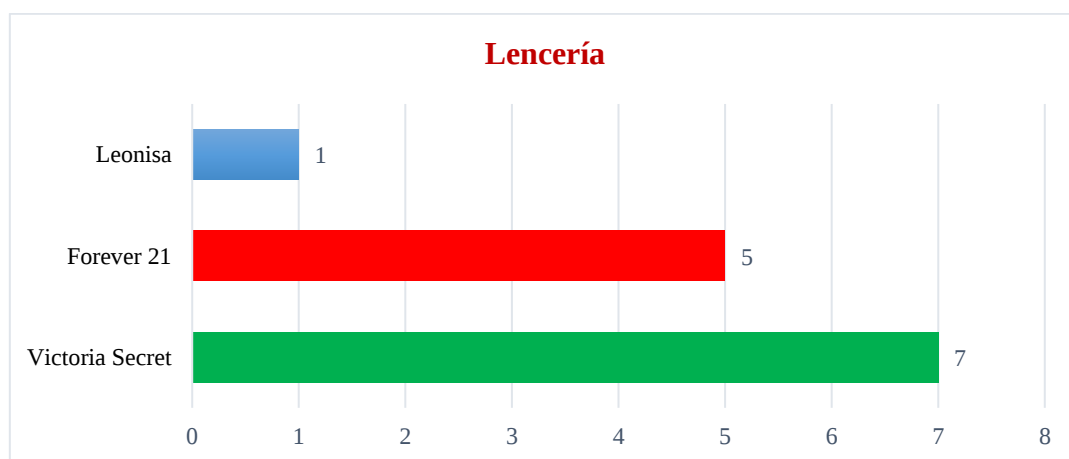


Ilustración 42: Productos de Lencería

Elaborado por: Autores

Tabla 27.

Línea Demandad Minoristas - Servicios Adicionales.

Servicio	No.	%
Ventas On-line	5	41,7%
Productos de muestra	4	33,3%
Catálogos de productos	3	25,0%
Total	12	100%

Elaborado por: Autores

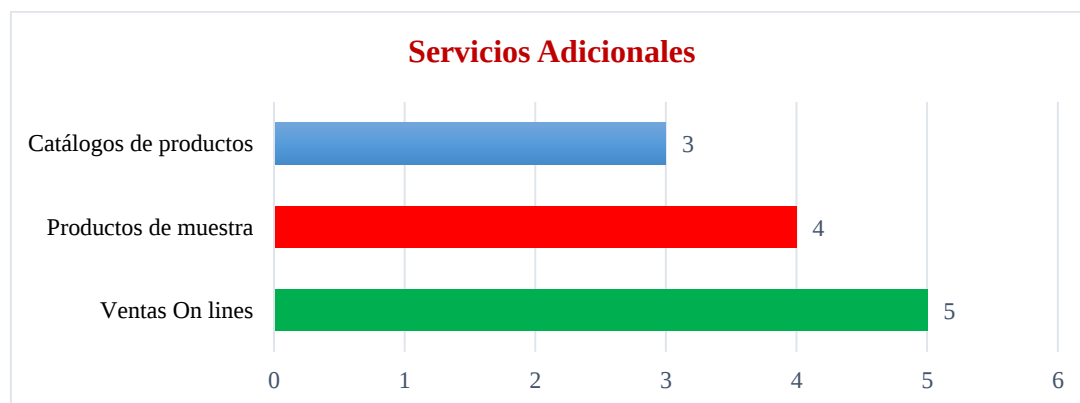


Ilustración 43: Servicios Adicionales

Elaborado por: Autores

Tabla 28.

Línea Demanda Minoristas - Otros Productos.

Otros	No.	%
Perfumería	6	26,1%
Golosinas	4	17,4%
Zapatos	3	13,0%
Pelucas	3	13,0%
Bisutería	3	13,0%
Juguetes	2	8,7%
Luis Vuitton	2	8,7%
Total	23	100%

Elaborado por: Autores

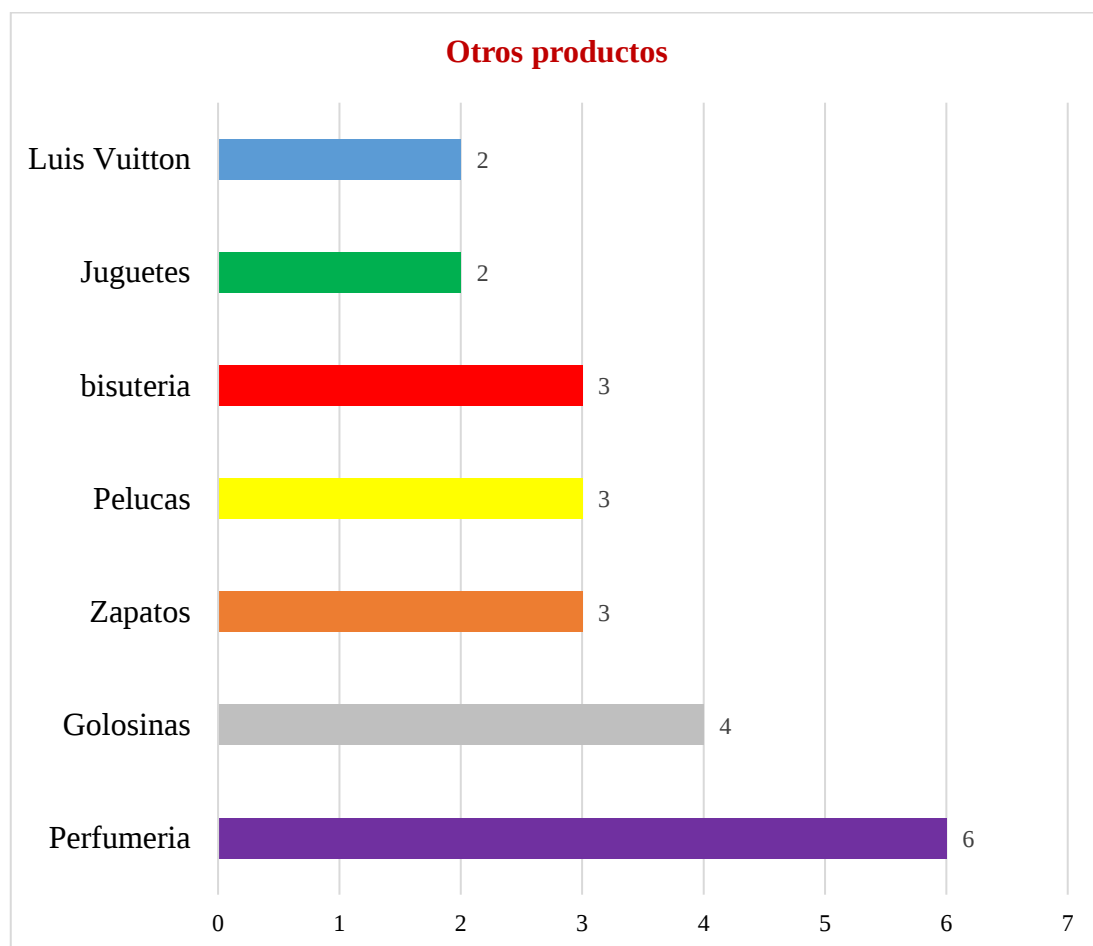


Ilustración 44: Otros Productos

Elaborado por: Autores

Pregunta 9 – Indique alguna sugerencia para mejorar la atención al cliente en el local.

Tabla 29.
Aspectos de Mejoras

ASPECTO A MEJORAR	No. Personas
Otros	85
Satisfechos	60
Mejoras en el Talento Humano	52
Mejoras en el proceso de Facturación	13
Mejoras en el proceso de cobro	10
Mejoras en la Infraestructura y ambiente del local	10
Muestras de Productos	9
Mejoras de la exhibición de productos	9
Promociones por ventas	8
Modificación en el horario de atención	7
Mas Variedad de productos	5
Incorporar sucursales	4
Ventas por Catálogo	3
TOTAL	275

Elaborado por: Autores

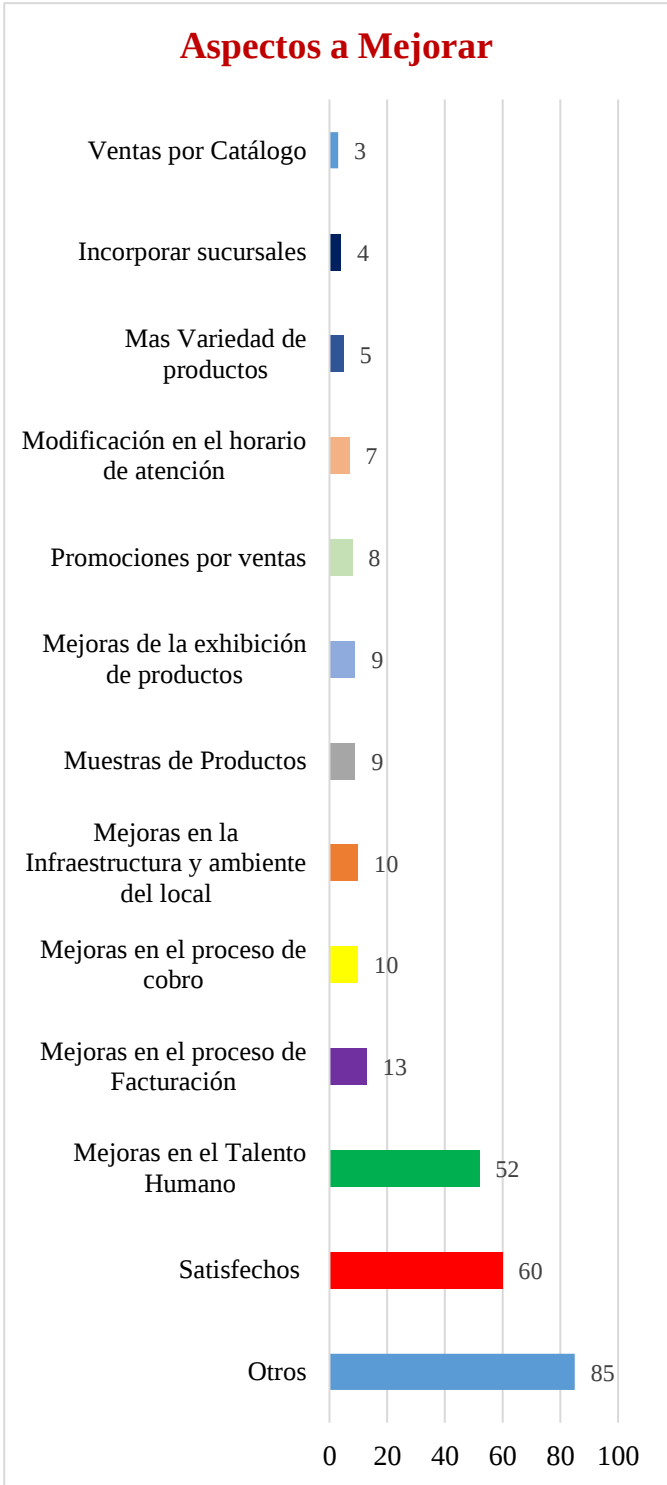


Ilustración 45: Aspectos de Mejoras
Elaborado por: Autores

3.7.5.2. Tabulación de clientes mayoristas.

Pregunta 1. Nombre o Razón Social.

Para verificar que las personas que respondieron las encuestas son clientes mayoristas del comercial, se realizó su respectivo chequeo con el sistema interno del local, obteniendo los siguientes datos:

Tabla 30.

Clientes Mayoristas de Comercial Ortega.

CLIENTE	RUC	CIUDAD
Farmacia Continental	0300356763001	Azogues
Blanca Manzano / Mini Mercado Ivanna	0101954923001	Cuenca
Miriam Rivas Centro de Estilismo Anhell	0104251210001	Cuenca
Centro Estético Innova Unisex		Azogues
Comisariato Popular cía. Ltda.	0190020061001	Cuenca
Diana Montalvo / Bazar y Papelería	0105296388001	Cuenca
Digna Zhiñin Marquez	0103841656001	Cuenca
Eva Coello / Distribuidora Eden	0103461356001	Azogues
Fabiola Coronel Peñaherrera	0102194842001	Cuenca
Farmacia 2 de Agosto	0190100006001	Cuenca
Farmacia Baños	-	Cuenca
Farmacia el Portal	0102035714001	Cuenca
Farmacia Espejos	-	Cuenca
Marina Guamán Tigre / Farmacia Cruz Azul	0102444064001	Cuenca
Farmacia Cruz Azul / Farmacia Nueva Salud	-	Cuenca
Farmacia San Martín # 1 Wilson Eugenio Sigüenza rojas	0300739992001	Azogues
Franz Toalongo / Farmacia Reina del Cisne	0301135794001	Cuenca
Jessica Gabriela León / Gabby Spa y Peluquería	0105627012001	Cuenca
Guillén y Cordero Cía. Ltda.	0190171264001	Cuenca
Ana Vanegas / Abacería Dorita	0105880421001	Cuenca
Luz Catalina Barros Katty Peluqueria	0103425559001	Cuenca
Lucía Ortiz / Distribuidora San Martín	0300795390001	Azogues
María Luisa Valverde	0100989029001	Sucua
Maribel Azanza	0702107624001	Cuenca
Natividad Chuchuca / Gabinete Mariuxi	0102548005001	Cuenca
Nelly Chica Vera / Mini mercado Baños	0102656717001	Cuenca
Cadena de Farmacias Suiza Cadfas S. A	0391017492001	AZOGUES
Diana Maricela Tacuri / Estilo y Contraste	0106229917001	CUENCA
García Vintimilla & Hijos Cía. Ltda.	0391014485001	AZOGUES
Supermercado La Gatita Mariana Molina García	0301060208001	CAÑAR

Elaborado por: Autores

Pregunta 2 – Edad.

Tabla 31.
Rango de Edades Mayoristas

Edad	Cantidad
18 - 25	2
26 - 33	6
34 - 40	6
41 - 48	14
49 - en adelante	2
Total	30

Elaborado por: Autores

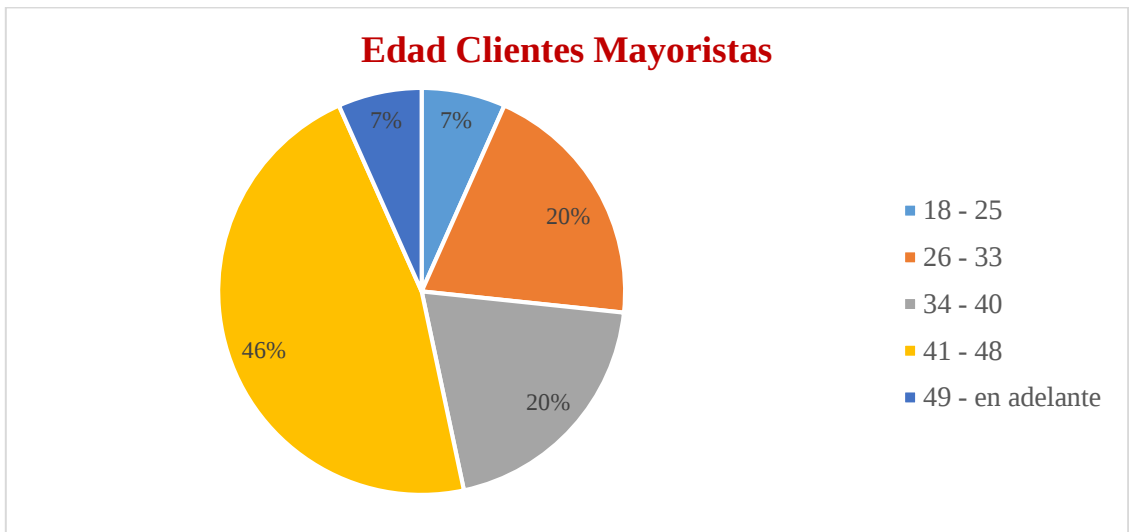


Ilustración 46: Edad Clientes Mayoristas
Elaborado por: Autores

Pregunta 3 – Género

Tabla 32.
Genero Clientes Mayoristas

Genero	Cantidad
Masculino	12
Femenino	18
Total	30

Elaborado por: Autores

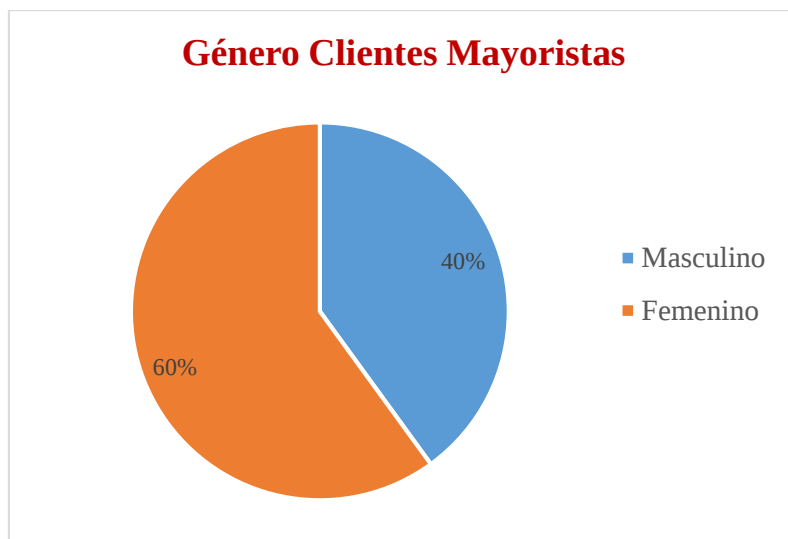


Ilustración 47: Género Clientes Mayoristas
Elaborado por: Autores

Pregunta 4 – Indique el monto de compras que Ud., realiza al visitar Comercial Ortega.

Tabla 33.
Volumen Promedio de Compras - Mayoristas

Montos de Compra	Cantidad
\$ 0 - \$ 300	7
\$ 301 - \$ 600	11
\$ 601 - \$ 900	7
\$ 901 - en adelante	5
Total	30

Elaborado por: Autores

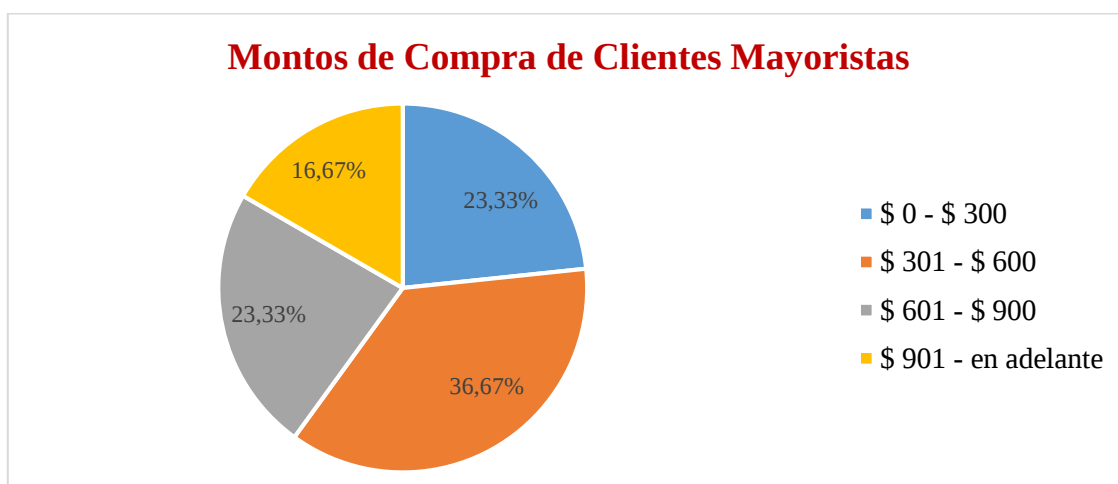


Ilustración 48: Volumen Promedio de Clientes Mayoristas
Elaborado por: Autores

Pregunta 5 - Indique con qué frecuencia Ud. realiza compras en el local.

Tabla 34.

Frecuencia de Consumo Mayoristas

Tiempo	Cantidad
Semanal	1
Quincenal	8
Mensual	17
Otros	4
Total	30

Elaborado por: Autores

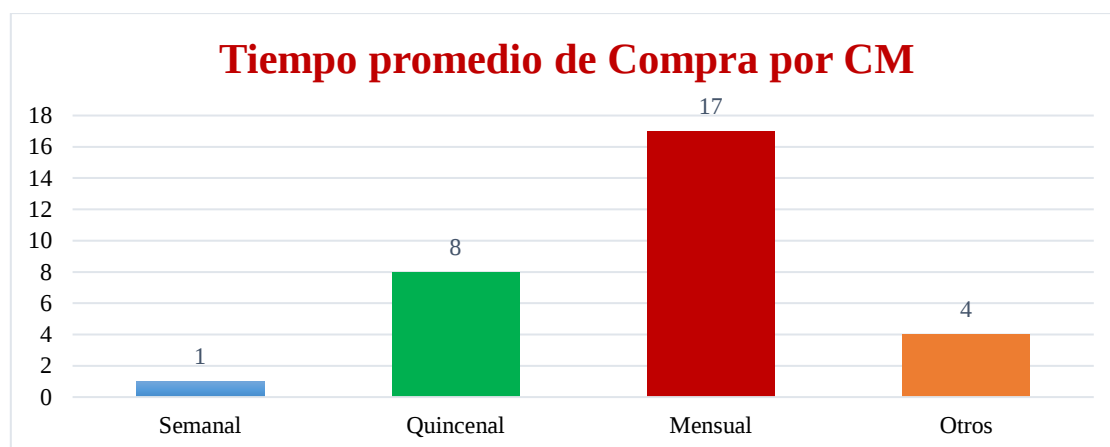


Ilustración 49: Frecuencia de Consumo Mayoristas

Elaborado por: Autores

Pregunta 6 - Señale los beneficios que Ud. obtiene en realizar Compras en Comercial Ortega.

Tabla 35.

Beneficios Adquiridos en Comercial Ortega

Aspectos	Cantidad
Precios	30
Variedad	28
Asesoramiento	14
Otros	7
Total	79

Elaborado por: Autores

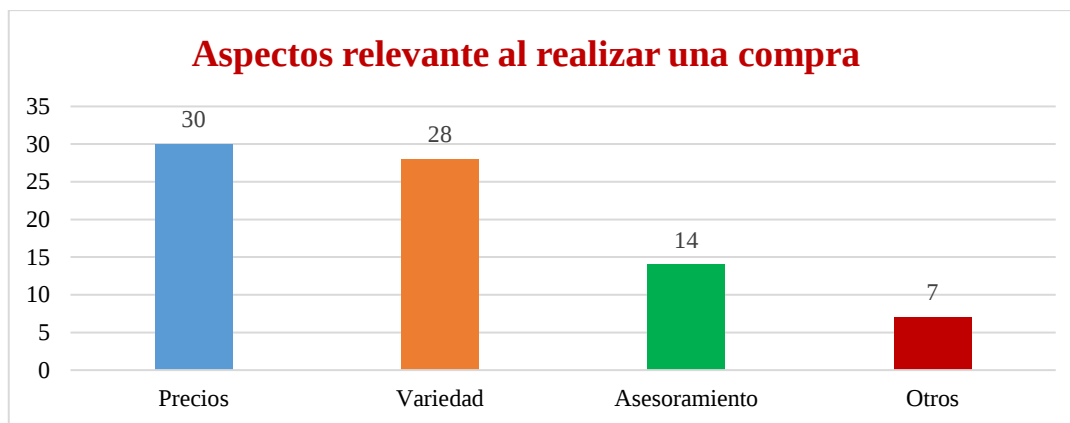


Ilustración 50: Beneficios Adquiridos en Comercial Ortega

Elaborado por: Autores

Pregunta 7 - Indique que líneas de productos Ud. adquiere en el local.

Tabla 36.

Adquisición de Productos – Mayoristas.

Línea de Productos	Cantidad
Productos Cosméticos y Cuidado Personal	29
Maquinas (Secadoras, planchas, pulidores de uñas, etc.)	13
Productos de Manicure y Pedicura	27
Bisutería	28
Carteras	15
Lencería	7
Total	119

Elaborado por: Autores

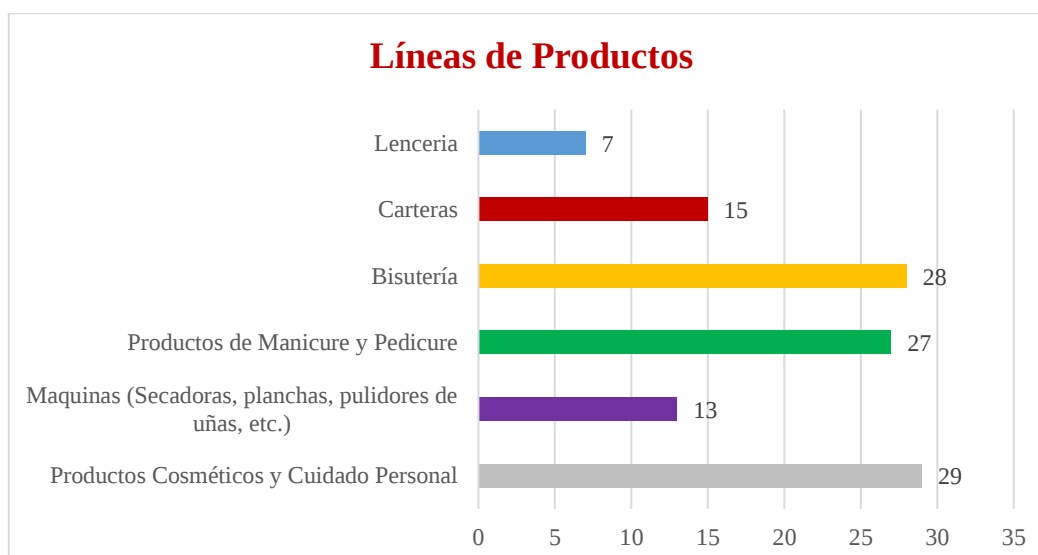


Ilustración 51: Adquisición de Productos Mayoristas

Elaborado por: Autores

Pregunta 8 - ¿Cuál es la línea de productos que Ud. mayor demanda? Señale más de una opción.

Tabla 37.

Línea de Productos con Mayor Demanda - Mayoristas

Línea de Productos	Cantidad
Productos Cosméticos y Cuidado Personal	22
Maquinas (Secadoras, planchas, pulidores de uñas, etc.)	7
Productos de Manicure y Pedicura	17
Bisutería	22
Carteras	5
Lencería	5
Total	78

Elaborado por: Autores

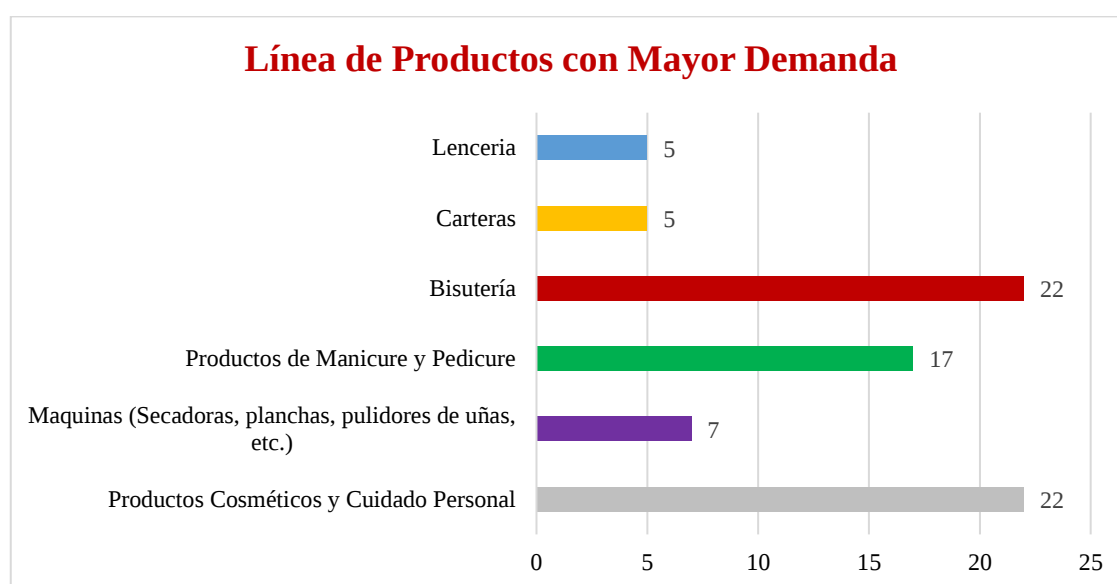


Ilustración 52: Línea de Productos con Mayor Demanda

Elaborado por: Autores

Pregunta 9 - ¿Ha señalado la opción BISUTERÍA en la pregunta anterior?

Tabla 38.

Cientes mayoristas que adquieren bisutería

Respuesta	Cantidad
SI	22
NO	8
Total	30

Elaborado por: Autores

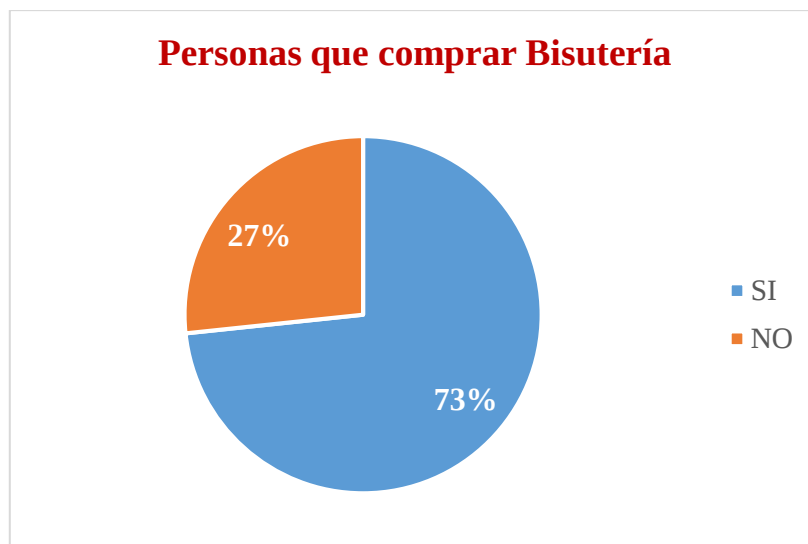


Ilustración 53: Clientes que adquieren Bisutería
Elaborado por: Autores

Pregunta 10 - ¿Cuál de las siguientes cualidades Ud. prioriza al momento de comprar bisutería?

Tabla 39.
Cualidades Relevantes para Adquirir Bisutería:

Características	Cantidad
Precio	22
Variedad	13
Materiales de Fabricación	17
Otros	1
Total	53

Elaborado por: Autores

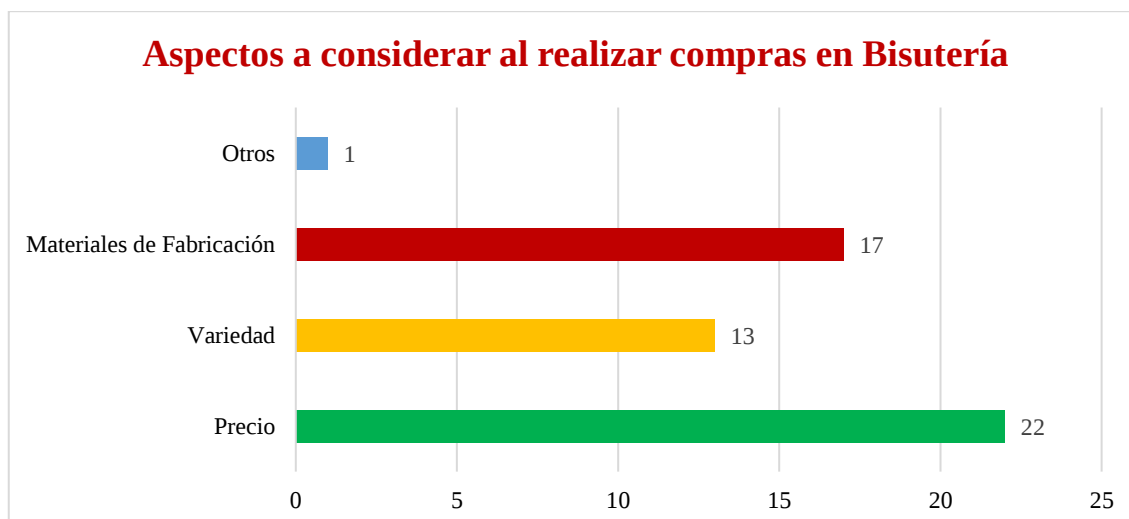


Ilustración 54: Cualidades Relevantes para Adquirir Bisutería:
Elaborado por: Autores

Pregunta 11 - ¿Esta dispuesto/a adquirir bisutería de mejor calidad, importada y a un precio mayor?

Tabla 40.
Personas dispuestas adquirir bisutería importada

Respuesta	Cantidad
SI	20
NO	2
Total	22

Elaborado por: Autores



Ilustración 55: Personas Dispuestas Adquirir Bisutería Importada
Elaborado por: Autores

Pregunta 12 - Indique el lugar de procedencia de Bisutería que Ud. prefiere adquirir.

Tabla 41.
Procedencia de Bisutería Importada Mayoristas

Lugar de Procedencia	Cantidad
Estados Unidos	20
China	0
Europea	0
Total	20

Elaborado por: Autores

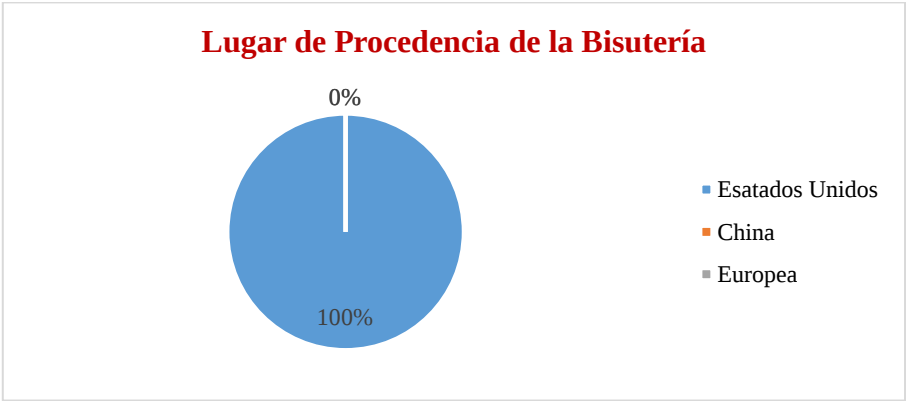


Ilustración 56: Procedencia de Bisutería Importada Mayoristas
Elaborado por: Autores

Pregunta 13 - ¿Qué línea de Bisutería prefiere que fuese importada?

Tabla 42.

Línea de Bisutería a Importar

Línea de Bisutería	Cantidad
Aretes de Fantasía y Plata	19
Collares de Fantasía /Plata	7
Juegos de Collares y Aretes de Fantasía/Plata	18
Pulseras de Fantasía/Plata	13
Anillos de Fantasía y Plata	9
Total	66

Elaborado por: Autores

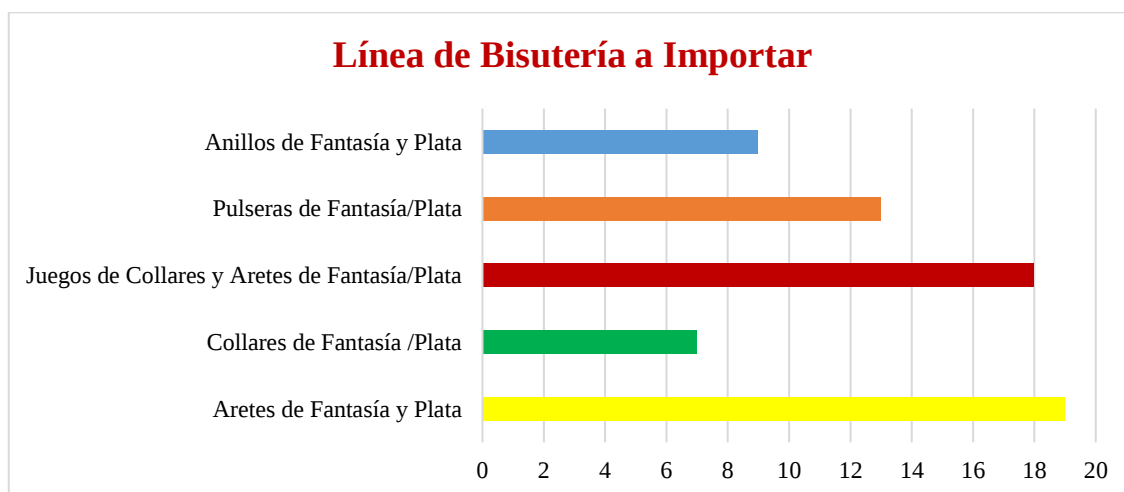


Ilustración 57: Línea de Bisutería a Importar

Elaborado por: Autores

Pregunta 14 – ¿Ha presentado algún problema al momento de realizar compras en Comercial Ortega?

Tabla 43.

Problemas en el Proceso de Compras

Respuesta	Cantidad
SI	16
NO	14
Total	30

Elaborado por: Autores

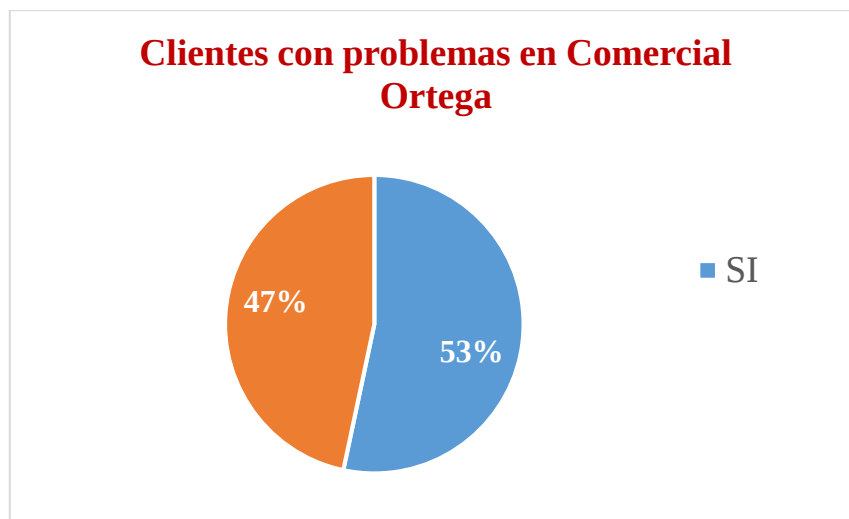


Ilustración 58: Problemas en el Proceso de Compras
Elaborado por: Autores

Pregunta 15 – Indique cual ha sido el problema que ha presentado en el local.

Tabla 44.
Problemas Presentados

Problemas	Cantidad
Mala Atención	2
Mal Asesoramiento	7
Mal Empacado	10
Otros	3
Total	22

Elaborado por: Autores

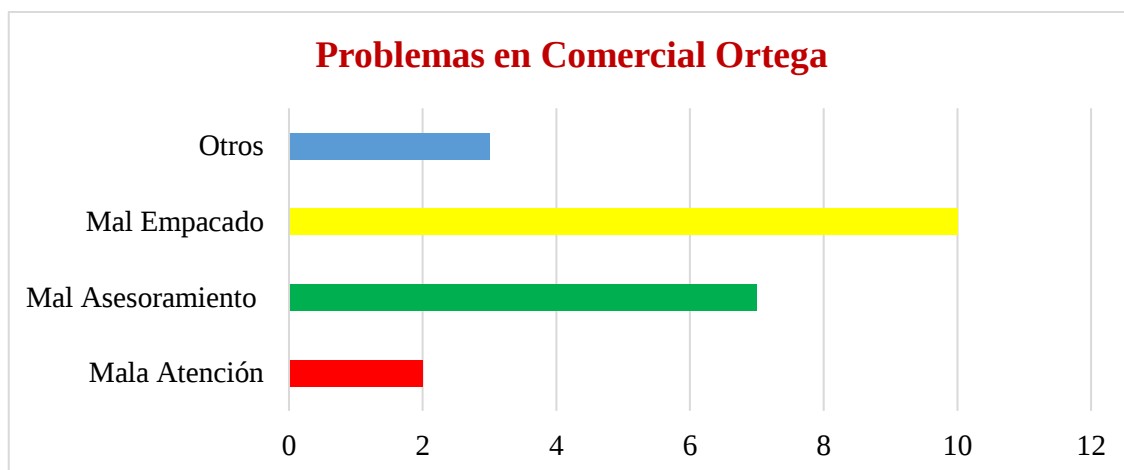


Ilustración 59: Problemas Presentados
Elaborado por: Autores

Pregunta 16 – Sugerencias

Tabla 45.
Sugerencias Indicadas por Parte de Clientes

Sugerencias	Cantidad
Mejoras en el Sistema de Facturación y Empacado	12
Mejoras en el Talento Humano	6
Mejoras en Descuentos y Crédito para negociantes	10
Mejoras en el ambiente del local	2
Mayor actividad en redes sociales	2
Todo está bien	7
Total	39

Elaborado por: Autores

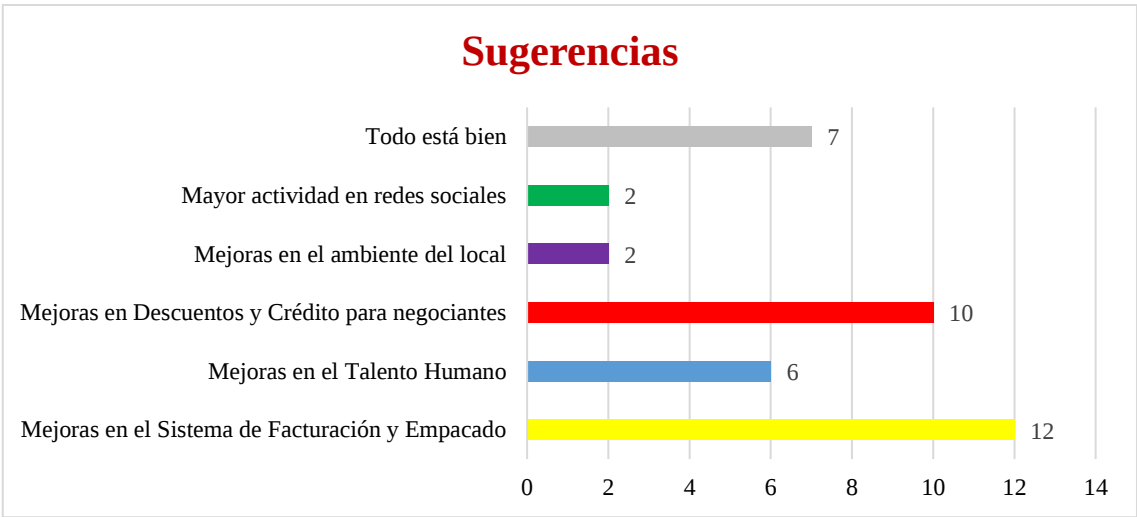


Ilustración 60: Sugerencias Indicadas por Parte de Clientes

Elaborado por: Autores

3.7.6. Análisis de las Encuestas.

3.7.6.1. Análisis de clientes minoristas.

Pregunta 1 - Genero.

La encuesta señaló que el 83.8% de los clientes del local son mujeres mientras que el 16.2% son hombre, indicando que la población mayoritaria del comercial es del sexo femenino.

Pregunta 2 – Edad.

Para la tabulación de la edad, se clasificó en 5 intervalos, iniciando desde la edad más corta en responder la cual fue de 15 años de edad, mientras que la más alta es de 50 años, con intervalos de 7 años de diferencia, se obtuvo la siguiente tabla.

Tabla 46.

Edad Clientes Minoristas

Límite Inferior	Límite Superior	X
15	22	87
23	30	109
31	38	53
39	46	8
47	54	9
Total		266

Elaborado por: Autores

Los datos indicaron que la mayor parte de la población de Comercial Ortega se encuentra dentro de las edades de 15 a 38 años de edad, el cual abarca el 93.61% del total, destacando el 40.98% que se encuentra entre la edad de 23 – 30 años de edad.

Tabla 47.

Porcentaje de Edad Clientes Minoristas

LI - LS	%
15-22	32,71%
23-30	40,98%
31-38	19,92%
39-46	3,76%
47-54	2,63%
Total	100%

Elaborado por: Autores

Pregunta 3 – ¿Ha visitado Comercial Ortega?

De las 266 encuestas realizadas, el 88% de ellas ha visitado Comercial Ortega, mientras que el 12% no conocen del lugar. Segmentado este valor se procede a realizar a 234 personas la encuesta.

Pregunta 4 - ¿Señale los productos que ha adquirido en Comercial Ortega?

En la pregunta número 4 se clasificó los productos en las siguientes líneas para una mayor comprensión y análisis de la misma.

Al tabular los datos se obtuvo los siguientes resultados:

- El 28.27 % indica que los clientes al visitar el local realizan compras en cosméticos y productos de belleza
- El 20.60% compran productos para el cuidado capilar y personal
- El 9.92% adquieren productos de peluquería como secadoras, planchas, muebles de gabinete, etc.
- El 22.26% compra bisutería la cual abarca productos como aretes, manillas, diademas, moños, collares, etc.
- El 7.97% de los clientes adquieren carteras.
- El 9.47 por ciento adquiere productos de lencería, tales como ropa interior femenina o masculina, sostenes, ternos de dormir, etc.
- Finalmente, el 1.5% adquieren otros productos que no se encuentran representados en las líneas de ítems ya mencionados, tales como miel, pilas, juguetes, etc.

El 71.13% de los consumidores del Comercial adquieren productos de las líneas de cosméticos, cuidado personal, cuidado capilar y bisutería, demostrando que estas líneas son parte fundamental del volumen de ventas del local.

Pregunta 5 – En la pregunta anterior. ¿Ha señalado la opción bisutería?

Para iniciar con el análisis de la bisutería, se trabajó únicamente con los clientes que han comprado bisutería en las diferentes visitas que han tenido, siendo positivo un 63.7% mientras que el 36.3% no ha comprado estos artículos; segmentando este valor da como resultado aplicar la encuesta a 148 clientes.

Pregunta 6 – Indique de modo secuencial del 1 al 4 las variables que Ud. Considera de mayor importancia al momento de realizar una compra de bisutería, tomando en cuenta que 1 es lo más importante y 4 lo menos importante.

Esta pregunta se clasificó según la característica de mayor relevancia a la menor, dando como resultado lo siguiente:

Tabla 48.

Aspectos Relevante en el proceso de compras.

Características	1	2	3	4
Precio	93	27	21	8
Lugar de procedencia de bisutería	6	42	42	59
Variedad y Vistosidad	26	61	53	9
Los materiales de los que está hecha	24	19	33	73
Total	149	149	149	149
Máximo Valor por nivel de importancia	93	61	53	73
% de valor máximo de importancia	62,42%	40,94%	35,57%	48,99%

Elaborado por: Autores

- El aspecto de mayor importancia que los clientes consideran al momento de realizar una compra de bisutería es el PRECIO, con un 62.42% del total de la variable más importante.
- El segundo aspecto que consideran de mayor importancia es la variedad y vistosidad de la línea de bisutería, con un 40.94% del total de la variable importante.
- En tercer lugar, se encuentra el lugar de procedencia de la misma con un 35.57%.
- Y por último los materiales que componen la bisutería, con un 48.99 de la opción 4 de la variable de más baja importancia.

Pregunta 7 - ¿De qué lugar de procedencia de la bisutería Ud. percibe que es de mejor calidad?

En este aspecto no hay lugar a dudas que el país de origen de la bisutería que la gente percibe de mejor calidad es Estados Unidos, con un 70% de los clientes que han comprado bisutería.

Pregunta 8 – ¿Qué productos o marcas adicionales a los ya existentes, sugiere que Comercial Ortega implemente en su portafolio de productos en general?

En esta pregunta se realizó una clasificación de las líneas de productos y después de los 8 productos que más solicitan en el Comercial.

En primer lugar, se clasifico por línea de producto:

- Productos Cosméticos y Belleza con un 41.74%
- Producto para el Cuidado y Belleza Capilar con un 11.3%
- Producto para la higiene y cuidado personal con un 4.35%
- Productos de Lencería y Ropa con un 11.30%
- Servicios adicionales con un 10.43%
- Y otros con un 20.87%

Se demuestra que la línea de productos que los consumidores exigen mayoritariamente son cosméticos y belleza con un 41.74%, seguido por belleza capilar y productos de higiene y cuidado personal cada uno con un 11.30% respectivamente.

Sin embargo, se desglosó por línea de productos las marcas que solicitan, siendo estas las siguientes:

- Línea de productos de los cosméticos y belleza.
 - MAC con un 25%
 - Kylie Jenner con un 16.7%
 - ELF con un 12.5%
 - Pamela Grant con un 10.4%
 - Yanbal 10.4%
- Línea de productos de cuidado y belleza capilar.
 - Variedad en tintes L'Oreal 23.1%
 - Producto Minoxidil en un 15.4%
 - Tinte Tec Italy en un 15.4%
 - Productos By Vilain 15.4%
- Línea de productos de higiene y cuidado personal.
 - Exfoliantes Naturales 40%
 - Productos Neutrogena 20%
- Otros.

- Variedad en Perfumería 26.1%
- Golosinas 17.4%
- Zapatos 13%
- Juguetes 8.7%

Cabe destacar que los productos más solicitados por parte de los consumidores del Comercial son cosméticos MAC, mayor variedad de tintes L'Oreal y exfoliantes naturales.

Pregunta 9 – Indique alguna sugerencia para mejorar la atención al cliente en el local.

Al ser una respuesta abierta, debido que son las cualidades o aspectos que los consumidores consideran relevantes para mejorar la atención en el local, se ha agrupado en los siguientes aspectos para una mayor comprensión.

- Clientes satisfechos en un 21.82%.
- Mejoras en el equipo de ventas, un 18.9%, refiriéndose a temas relacionados con la amabilidad por parte de las trabajadoras, el asesoramiento de los productos, la rapidez de la atención, etc.
- Mejoras en el proceso de facturación y cobro en un 8.36%, incluyendo rapidez en el despacho de la mercadería y el lugar de cobro de la factura.
- Mejoras en la infraestructura y ambiente del local 3.64%, tales como el espacio para circular dentro del local, más organización de las distintas secciones o zonas de acuerdo a su función y complementos.
- Mejoras en la exhibición de producto y muestras en un 6.55%, refiriéndose a las vitrinas de exhibición, que el producto sobresalga y muestras de cosméticos para su potencial compra.

De estos datos el más relevante fue el de mejoras en el equipo de ventas por lo que Comercial Ortega debe tomar acciones correctivas para disponer de un talento humano eficiente y eficaz que permita cumplir con los objetivos planteados por la gerencia del negocio.

3.6.6.2. Análisis de clientes mayoristas.

Pregunta 1. Nombre o Razón Social.

Esta pregunta tiene como objetivo afirmar que los 30 clientes que realizaron la encuesta consten como consumidores al por mayor del Comercial Ortega, teniendo un resultado positivo, es decir, la encuesta fue aplicada a dicho objetivo.

Pregunta 2 – Edad.

Se pudo determinar que los clientes al por mayor en cuanto a su edad, están divididos un 46% en personas entre los 41 – 48 años de edad, seguidos de un 20% entre 26 – 33 y 34 – 40 años de edad.

Tabla 49.

Porcentaje de Edad Clientes Mayoristas.

Edad	%
18 - 25	6,67%
26 - 33	20,00%
34 - 40	20,00%
41 - 48	46,67%
49 - en adelante	6,67%
Total	100,00%

Elaborado por: Autores

Pregunta 3 – Género

El 60% de los clientes mayoristas de Comercial Ortega son mujeres mientras que el 40% son hombres, indicando que en los consumidores al por mayor no existe una diferencia abrumadora como fue en los consumidores al detalle.

Pregunta 4 – Indique el monto de compras que Ud. realiza al visitar Comercial Ortega.

Los clientes mayoristas de Comercial Ortega adquieren las distintas líneas de productos en volúmenes superiores a los normales, ya que ellos realizan las compras con el fin de revender y obtener ganancias. Para ello, se clasifico a los consumidores por su nivel de compras determinando quién son aquellos que adquieren montos relevantes de compra para poder cuidarlos y a su vez identificar a los restantes para aplicar estrategias que permitan aumentar su valor.

Tabla 50.
Nivel de Consumo Mayoristas

Montos de Compra	%
\$ 0 - \$ 300	23,33%
\$ 301 - \$ 600	36,67%
\$ 601 - \$ 900	23,33%
\$ 901 - en adelante	16,67%
Total	100,00%

Elaborado por: Autores

Como se puede apreciar, el 36.36% de los clientes mayoristas realizan compras entre los \$301-\$600 mientras que por el otro lado el 16.67% de los CM realizan compras mayores a \$901. Este aspecto nos permitió identificar a cuáles debemos potenciarlo es decir al 60% se debe aplicar estrategias que permitan mejorar su volumen de adquisición.

Pregunta 5 - Indique con qué frecuencia Ud. realiza compras en el local.

Se determinó la frecuencia en la cual los clientes mayoristas acuden al local, indicando que el 56.7% lo realiza una vez al mes, el 26,7% de manera quincenal y el 13.3% lo realiza en un lapso de 45 días.

Pregunta 6 - Señale los beneficios que Ud. obtiene al realizar Compras en Comercial Ortega.

Con dicha pregunta se determinó el factor primordial por el cual los mayoristas realizan compras en el local. El 100% de los consumidores nos indica que lo realizan por su bajo costo en la adquisición de los distintos productos, el 93.3% por su alta variedad de productos, el 46.7% por el asesoramiento de los productos por parte de las trabajadoras y finalmente el 20% por el crédito ofrecido el cual fue indicado en la opción: OTROS.

Pregunta 7 - Indique que líneas de productos Ud. adquiere en el local.

Los clientes mayoristas al realizar compras en Comercial Ortega, adquieren las siguientes líneas de productos:

Tabla 51.

Consumo Mayoristas por Línea de Productos

Línea de Productos	Cantidad
Productos Cosméticos y Cuidado Personal	96,67%
Máquinas (Secadoras, planchas, pulidores de uñas, etc.)	43,33%
Productos de Manicure y Pedicura	90,00%
Bisutería	93,33%
Carteras	50,00%
Lencería	23,33%
Total Encuestados	30 personas

Elaborado por: Autores

Pregunta 8 - ¿Cuál es la línea de productos que Ud. mayor demanda? Señale más de una opción.

En ella se determinó la línea principal de productos por la cual acuden al Comercial, en ellos destacaron las siguientes:

Tabla 52.

Líneas con Mayor Tasa de Consumo

Línea de Productos	%
Productos Cosméticos y Cuidado Personal	73,3%
Máquinas (Secadoras, planchas, pulidores de uñas, etc.)	23,3%
Productos de Manicure y Pedicura	56,7%
Bisutería	73,3%
Carteras	16,7%
Lencería	16,7%
Total Encuestados	30 personas

Elaborado por: Autores

Cabe destacar que las principales líneas de productos son: productos cosméticos y cuidado personal y bisutería con un 73.3% respectivamente. Seguido de los productos de manicure y pedicura con un 56.7%.

Pregunta 9 - ¿Ha señalado la opción BISUTERÍA en la pregunta anterior?

Con dicha pregunta segmentaremos a los clientes que tiene como prioridad la línea de bisutería para medir su nivel de aceptación a la propuesta de importación. El 73.3% de los clientes mayoristas indican que la bisutería es una de las líneas principales en su porfolio de productos.

Pregunta 10 - ¿Cuál de las siguientes cualidades Ud. prioriza al momento de comprar bisutería?

Una vez segmentado a los consumidores mayoristas, se determinó el principal motivo de compra de la línea de bisutería. Indicándonos lo siguiente:

Tabla 53.

Aspectos Relevantes para Adquisición de Bisutería

Características	Cantidad
Precio	100,0%
Variedad	59,1%
Materiales de Fabricación	77,3%
Garantía	4,5%
Total Encuestados	22 personas

Elaborado por: Autores

El 100% de los clientes mayoristas de bisutería señalan que el principal motivo es el precio, seguido de un 77.3% por los materiales de fabricación y un 59.1% por la alta variedad de la línea.

Pregunta 11 - ¿Está dispuesto/a adquirir bisutería de mejor calidad, importada y a un precio mayor?

En dicha pregunta se cuestiona su aceptación a la propuesta de importación, señalando que el 90.9% está dispuesto a comprar bisutería de mejor calidad a un mayor precio.

Pregunta 12 - Indique el lugar de procedencia de Bisutería que Ud. prefiere adquirir.

El 90.9% de los clientes dispuestos a adquirir bisutería importada indicaron que el lugar de procedencia deseado sería los Estados Unidos con un 100%.

Los lugares como China y Europa no fueron acogidos por ningún cliente mayorista.

Pregunta 13 - ¿Qué línea de Bisutería prefiere que fuese importada?

Los consumidores nos indicaron cuales son las líneas de bisutería que prefieren en cuanto a la importación, se estableció 5 líneas. En el siguiente cuadro se especificará la preferencia de los consumidores con su respectivo porcentaje.

Tabla 54.

Línea de Bisutería a Importar

Línea de Bisutería	%
Aretes de Fantasía y Plata	95,0%
Collares de Fantasía /Plata	35,0%
Juegos de Collares y Aretes de Fantasía/Plata	90,0%
Pulseras de Fantasía/Plata	65,0%
Anillos de Fantasía y Plata	45,0%
Total Encuestados	20 personas

Elaborado por: Autores

Al 95% de los clientes prefieren que la línea de aretes de fantasía y plata sea importado, seguido con un 90% de la línea de juegos de collares y aretes de fantasía y plata.

Pregunta 14 – ¿Ha presentado algún problema al momento de realizar compras en Comercial Ortega?

Una vez concluida la sección para los clientes mayoristas exclusivos de bisutería se determinó si los 30 clientes han presentado problemas de compras con el local, dando como resultado que el 53.3% si lo ha tenido indicando un punto clave para mejorar y disminuir el porcentaje.

Pregunta 15 – Indique cual ha sido el problema que ha presentado en el local.

Los problemas que han presentado en el Comercial han sido los siguientes:

Tabla 55.

Problemas Presentados por Mayoristas

Problemas	%
Mala Atención	12,50%
Mal Asesoramiento	43,75%
Mal Empacado	62,50%
Mala Facturación	18,75%
Total encuestados	16 personas

Elaborado por: Autores

El mayor problema de los clientes mayoristas es del mal empacado de los productos para su respectivo despacho con un 62.5% seguido de un 43.75% de mal asesoramiento por parte de las vendedoras.

Pregunta 16 – Sugerencias

En ella se estableció la siguiente matriz para determinar la principal sugerencia de los clientes mayoristas.

Tabla 56.

Sugerencias indicadas por Mayoristas

Sugerencias	%
Mejoras en el Sistema de Facturación y Empacado	40,0%
Mejoras en el Talento Humano	20,0%
Mejoras en descuentos y Crédito para negociantes	33,3%
Mejoras en el ambiente del local	6,7%
Mayor actividad en redes sociales	6,7%
Todo está bien	23,3%
Total Encuestados	30 personas

Elaborado por: Autores

Las principales sugerencias son la mejora en el sistema de facturación y empacado con un 40% seguido de mejoras en descuentos y créditos con un 33.3% y finalmente el 23.3% señalan que no han tenido problema alguno con el local.

3.8. Conclusión:

El tercer capítulo permitió conocer las fortalezas que posee el Comercial y como potenciarlas a través de las oportunidades que brinda el mercado con el fin de reducir las amenazas y debilidades aplicando estrategias ofensivas, reorientativas, defensivas y de supervivencia como la de incrementar el tiempo de crédito con clientes gracias a la alta tasa de liquidez que posee, permitiendo diferenciarse de la competencia, o la de ofrecer el servicio de venta on-line a través de las redes sociales por medio del nombre ya reconocido con el fin de abarcar un mayor volumen de clientes, etc.

Por medio del análisis P.E.S.T.A (Político, económico, social, tecnológico y ambiental) se logró conocer de manera profunda el ambiente en el cual se desenvuelve el comercial, lo cual permitió mejorar las estrategias ya estructuradas y aumentar oportunidades que brinda el mercado para ampliar el mercado objetivo del comercial. Así como a conocer tecnologías de punta que permita realizar mejoras al proceso interno del local. También dio a conocer lo ingresos y gastos promedio de las personas el cual favoreció a crear estrategia para poder llegar a dichos consumidores.

Mientras que, por medio de las estrategias genéricas de Porter, se indicó las dos principales, el cual describen al comercial siendo ellas las estrategias de liderazgo en costos y la de diferenciación y como se ha logrado forjar a través de ellas.

Por otro lado, el análisis de las cinco fuerzas de Porter permitió identificar a los principales proveedores para desarrollar alianzas estratégicas, con el fin de mejorar el poder de negociación con los clientes que siempre buscan adquirir productos de alta calidad al costo más bajo, mejorando la fidelidad por parte del consumidor al local permitiendo minimizar el riesgo a la entrada de productos sustitutos o de nuevos negocios al mercado de la ciudad de Cuenca.

Para finalizar el capítulo, la investigación cualitativa (entrevistas) permitió conocer distintos puntos de vista, gracias a personas con experiencia en el mercado de ventas al por mayor y menor de bisutería y en la industria de la importación.

Todo ello permitió formular las preguntas que se aplicaron en la investigación cuantitativa (encuestas) la cual fue dividida en dos, una para los consumidores finales y otro para los clientes mayoristas. En ella se dio a conocer que el 83.80% de los consumidores al detalle del local son mujeres, mientras que el % baja en los clientes al por mayor dando como resultado un 60%.

Uno de los principales motivos por el cual los clientes al mayor y menor asisten al local es por la amplia gama de productos enfocados a la belleza y cuidado personal, así como su costo de adquisición ya sea por unidad o por un combo de productos su valor es menor al del mercado.

Otro dato interesante fue que el 90.9% de los clientes mayoristas están dispuesto a comprar bisutería importada a un valor mayor. Indicando que la propuesta importación de bisutería es aceptada en su mayoría.

Sin embargo, permitió conocer varias debilidades que posee el local siendo una de las más importantes la calidad del servicio ofrecido a los clientes por parte de las trabajadoras del local y el despacho de la mercancía siendo esta uno de los puntos cruciales a mejorar.

CAPÍTULO 4 - PLAN DE NEGOCIO PARA COMERCIAL ORTEGA BASADO EN LA METODOLOGÍA CANVAS.

4.1. Resumen ejecutivo.

El desarrollo de este plan de negocio para Comercial Ortega basado en la metodología Canvas incluye:

Un análisis técnico en el cual se determinará la ingeniería para la expansión del local en su propia instalación en base a un estudio del tamaño óptimo de la planta, definiendo una organización y relación efectiva entre las principales actividades del comercial con el *layout* del mismo y determinando cual será el equipo y recursos necesarios para la expansión.

Un análisis económico que determine cuáles son los costos o el presupuesto que se requiere para implementar el plan de negocios con la estrategia de importación, monto de la inversión inicial, capital de trabajo necesario y el punto de equilibrio en un horizonte de 5 años, con el objetivo de dar conocer la factibilidad para la puesta en marcha del proyecto en términos monetarios, determinación del valor presente neto y el periodo de recuperación de la inversión con su respectiva tasa interna de retorno.

Un plan de marketing el cual se compone de estrategias de mercadeo que permitan posicionar a la empresa en el mercado local a la vez que incrementa sus ventas.

4.2. Estudio Técnico.

Comercial Ortega en la actualidad está ubicado en la calle Sarahurco y Av. Hurtado de Mendoza en el sector de Totoracocha, el espacio físico según los planos actuales del local (ilustración 69) es de 344.83m²

La ubicación se la puede apreciar como estratégica debido que se encuentra cerca de entidades financieras, un tradicional mercado de la ciudad y además las calles aledañas no se encuentran vigiladas por el sistema de parqueo tarifado lo que facilita aún más la comodidad para las compras de los clientes.

Sin embargo, el actual espacio físico del almacén se ha convertido en un limitante especialmente para el área de mostrador de bisutería enfocándose este estudio técnico a la planificación para la expansión del mismo, considerando un espacio libre de 144.26m² metros cuadrados. A su vez, se presentará ideas para reorganizar la ubicación de los

productos de acuerdo a su función y complemento con el fin de mejorar la experiencia de compras de los consumidores.

4.2.1. Distribución actual del local.

El comercial se encuentra organizado por secciones en las cuales se ubican las distintas líneas de productos, para ello se procederá a indicar la distribución de los mismos iniciando por la entrada al local.

Vista frontal externa.



Ilustración 61: Comercial Ortega (2017) - vista frontal
Elaborado por: Autores.

En la ilustración 63 se puede apreciar la entrada única al Comercial; en esta área también se encuentra ubicado en su costado derecho un baño para uso exclusivo de los clientes.

Vista frontal pasillo principal.

Al ingresar al comercial las líneas de producto que se encuentran distribuidas en las zonas frontales son: carteras, productos de cuidado capilar, cremas de manos, pies y rostro, peinillas, máquinas para peluquerías, labiales y tintes.



Ilustración 62: Comercial Ortega (2017) - vista frontal interna.
Elaborado por autores.



Ilustración 63: Comercial Ortega (2017) – interiores
Elaborado por autores.

Vista Lateral.

En las zonas más internas se encuentran distribuidas las siguientes líneas de productos: cosméticos, productos y maquinaria para manicure y pedicura, productos de cuidado personal y bisutería.



Ilustración 64: Comercial Ortega (2017) – interiores
Elaborado por autores.



Ilustración 65: Comercial Ortega (2017) – interiores.
Elaborado por autores.

Planos del Comercial Ortega Actual.

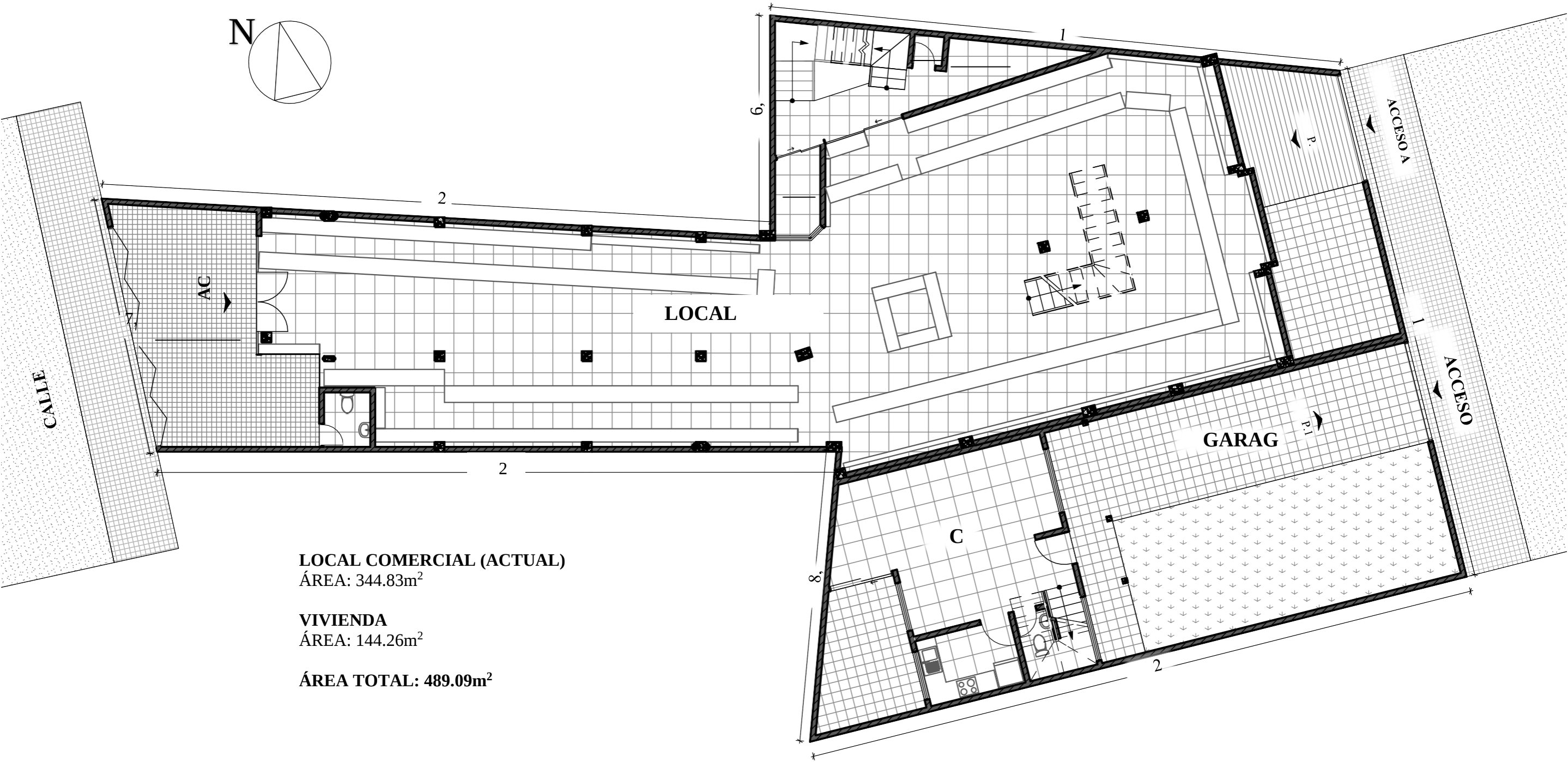


Ilustración 66: Planos Comercial Ortega y Vivienda
Elaborado por Autores

4.2.2. Readecuación de áreas.

4.2.2.1. Área bisutería.

Se procederá a la readecuación de un nuevo espacio en el que se visualizará la bisutería procedente de Estados Unidos. Para ello, se colocará una vitrina grande, adecuada con espejos de distintos tamaños y los respectivos mostradores de las pulseras, anillos, pendientes, collares, entre otros.

4.2.2.2. Área de cobranzas.

En función de mantener mayor contacto con el cliente, se cambiará la ventanilla de cobranza por una transparente, ampliando el espacio de la micro ventana por donde se ejecutarán los cobros. A su vez, de manera interna, se adquirirá una caja registradora que sustituya el cajón no automatizado a donde se destinan los recursos monetarios producto de las ventas.

4.2.2.3. Área de Cosméticos

Esta área será ubicada en una de las zonas con mayor tránsito de clientes, y a su vez se ubicará cerca productos complementarios que permitan maximizar las ventas.

4.2.2.4. Área de Carteras y Mochilas.

Se ubicará cerca de la sección de bisutería con el fin de realizar un mix de productos, es decir, promocionar por medio de los televisores instalados a lo largo del Comercial, personas usando bisutería junto con carteras, todo ello con mejorar las ventas de ambas secciones.

4.2.2.4. Cuadro de adquisición de Equipos

La adquisición de los equipos se lo realizara en base a la propuesta o expansión del local indicada en la Ilustración 70, y también aquellos mencionados en la sección de Readecuación de Áreas, y como criterio final aquellos que el gerente requiera que sean actualizados o renovados.

Tabla 57.
Cuadro de Adquisición de Equipos.

EQUIPOS	MEGA HIERRO	VITRALUZ	GRUPO ORTIZ	Cant.	Valor Unitario	Total
Vitrina exhibidora de vidrio parada		x		2	\$ 350,00	\$ 700,00
Vitrina exhibidora de vidrio acostada		x		1	\$ 500,00	\$ 500,00
Exhibidores de Yute			x	10	\$ 4,50	\$ 45,00
Espejo pequeño de mostrador			x	4	\$ 5,00	\$ 20,00
Espejo parado			x	2	\$ 25,00	\$ 50,00
Mobiliario para Cobranzas	x			1	\$ 400,00	\$ 400,00
Tableros ranurados	x			5	\$ 15,00	\$ 75,00
Dispensador de Agua			x	1	\$ 100,00	\$ 100,00
TOTAL				26	\$ 1.399,50	\$ 1.890,00

Elaborado por: Autores

4.2.3. Esquema de Nueva Distribución.

Comercial Ortega en sus últimos años ha ido definiendo zonas del local en donde existe una alta circulación de clientes, dando como resultado una tasa de rotación de productos buena, sin embargo, también se han establecidos zonas de baja circulación en donde los consumidores asisten pocas veces ya sea porque se encuentre el producto que necesitaban o por otro motivo. De esta manera se aplicará la técnica de marketing “*Merchandising*” para poder mejorar la rotación de los productos como a su vez la calidad del servicio ofrecido hacia los clientes.

4.2.3.1. Merchandising Operativo.

De acuerdo a las normas del merchandising, el cual se conoce como “el conjunto de actividades publicitarias y promocionales a nivel de punto de oferta del producto con el objeto de llamar la atención del consumidor hacia su producto” (Prieto, 2010, p. 44);

Comercial Ortega desarrollará estrategias con la finalidad de fortalecer la fuerza de ventas a través del desarrollo de planes estratégicos que permitan posicionar los productos en puntos clave que capten la atención del cliente.

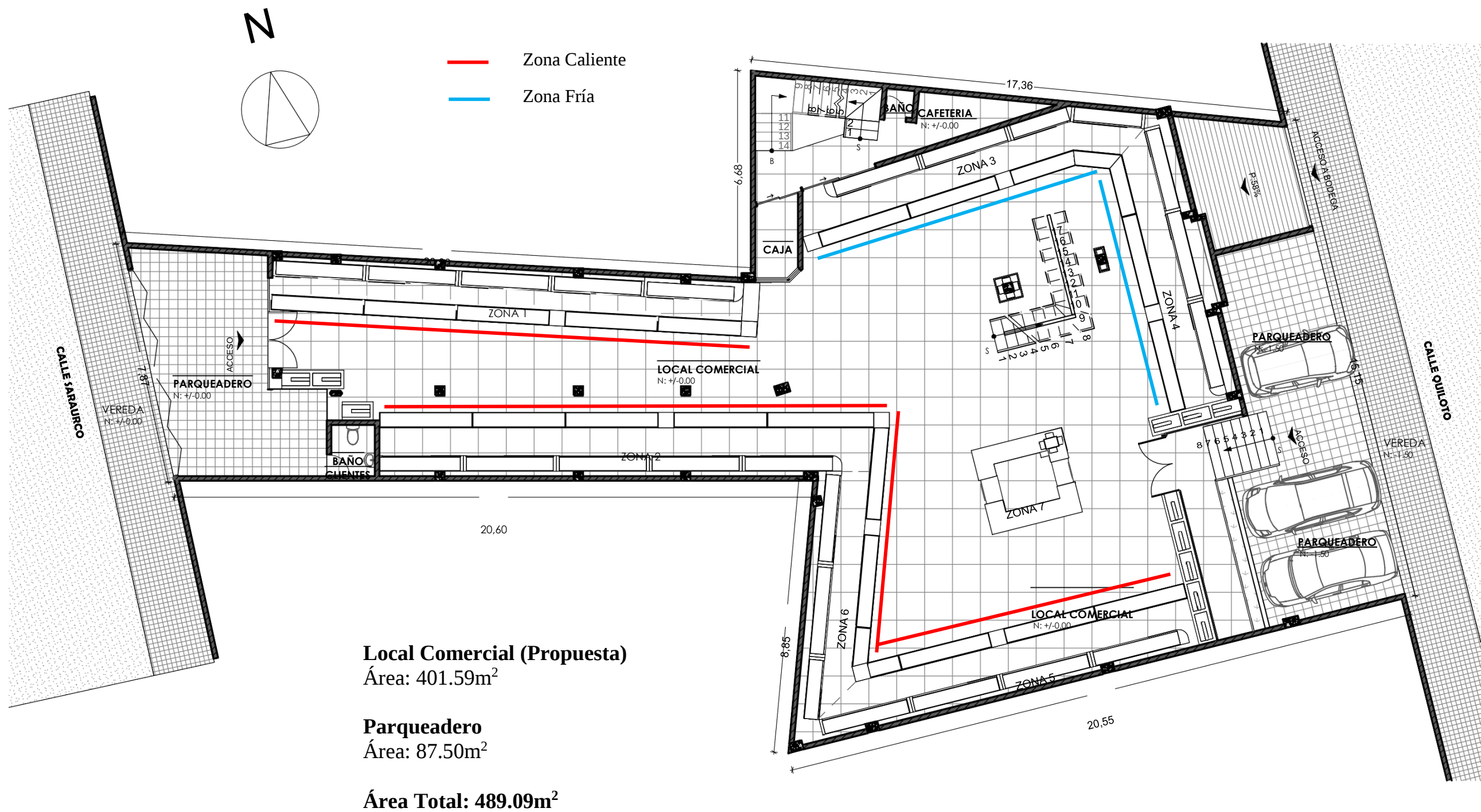
Aplicando esta metodología al enfoque de la distribución de los productos del local, se desarrollan dos estrategias de merchandising para los productos de Comercial Ortega.

1. Estrategia de nacimiento: enfocada principalmente a la gama de bisutería proveniente de Estados Unidos a través de la gestión de importación implementada. Con esta estrategia se buscará definir estratégicamente el lugar adecuado para la colocación de las vitrinas, estantes y la mercadería con su respectivo orden, en otras palabras, definir el lugar idóneo que permita fortalecer las ventas de esta gama de productos.
2. Estrategia de defensa: estará enfocado a los productos que han mostrado declinación en ventas, para lo cual se determinará una nueva ubicación o localización dentro del local optimizando espacios libres, impulsando de esta manera las ventas.

4.2.3.1.1. Estructuración Zonal del Almacén.

Aplicando las técnicas de merchandising, el local se dividirá por zonas, quedando de la siguiente manera:

Planos del Comercial Ortega – Propuesta.



Local Comercial (Propuesta)
Área: 401.59m²

Parqueadero
Área: 87.50m²

Área Total: 489.09m²

ESC 1:125

Planta Baja (Propuesta)

Ilustración 67: Planos Propuesta de Ampliación
Elaborado por: Autores

Zonas frías. Aquí figuran los espacios o vértices de difícil acceso en el almacén o que generalmente no son visualizados o visitados por los compradores. Para ellos se ha establecido las siguientes líneas de productos debido que estas ya sea en el lugar donde se encuentra los consumidores asisten a ella, también se serán ubicadas cerca de secciones calientes como productos complementarios para su aseo, imagen o como un artículo de regalo, las líneas que serán reubicadas son:

- Fragancias y desodorantes.
- Productos de primera necesidad y cuidado de la piel.
- Peluches.
- Esmaltes y sus complementos.



Ilustración 68: Sección Caja – Uñas
Elaborado por Autores



Ilustración 69: Sección Peluches
Elaborado por Autores

Zonas Calientes. Estas zonas hacen referencia a los pasillos principales o de primera circulación de los clientes, espacios en los que los compradores acuden de manera natural para visualizar la mercadería. Como estrategia, en estos espacios, se ubicará la línea de bisutería que se importará pues se buscará posicionar y promocionar la compra de estos artículos especialmente al por mayor por lo que es esencial contar con una buena ubicación y espacio de compra; también se ubicarán en estas áreas los productos característicos del Comercial, es decir los productos de belleza.

- Productos para el cuidado Capilar y sus complementos.
- Productos Cosméticos y sus complementos
- Carteras.
- Gama de productos para manicura y pedicura.
- Productos de equipamiento para peluquería.



Ilustración 70: Sección Maquillajes
Elaborado por Autores

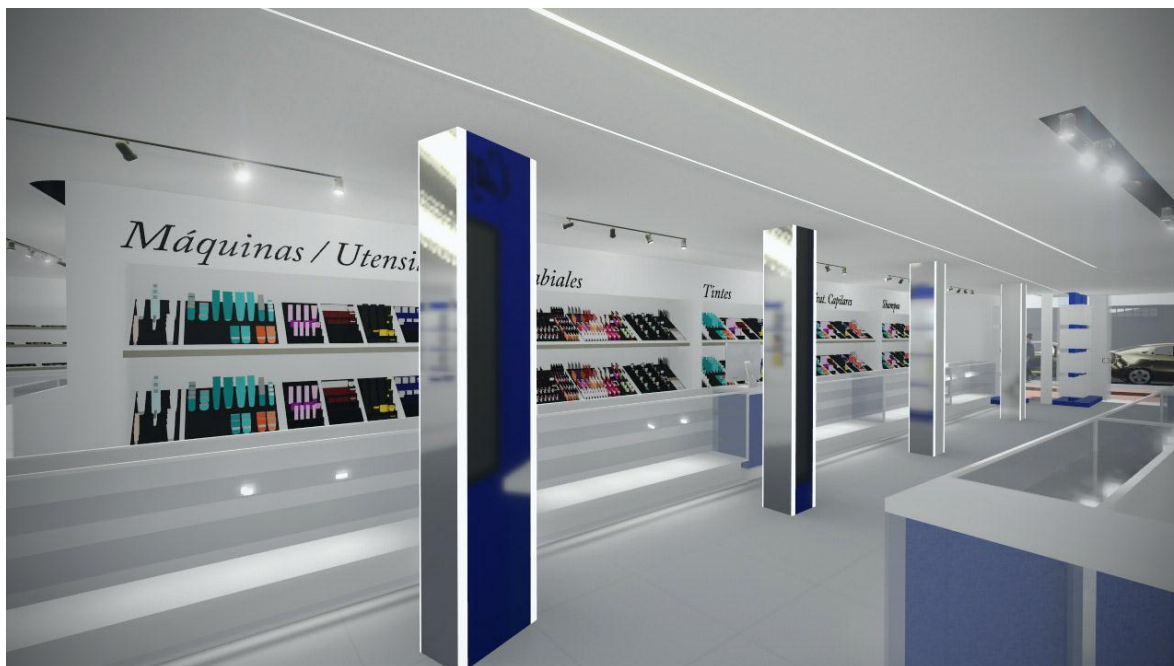


Ilustración 71: Sección cabello
Elaborado por Autores



Ilustración 72: Sección Bisutería
Elaborado por Autores



Ilustración 73: Sección Bisutería
Elaborado por Autores



Ilustración 74: Sección Carteras
Elaborado por Autores

Cabe destacar que la remodelación del local permitirá disponer de dos entradas y salidas, a su vez, el espacio de parqueadero mejora en tamaño e imagen.



Ilustración 75: Acceso calle Sarahurco
Elaborado por Autores



Ilustración 76: Acceso calle Quiloto
Elaborado por Autores

4.2.4. Flujogramas de procesos.

4.2.4.1. Proceso de atención al cliente.

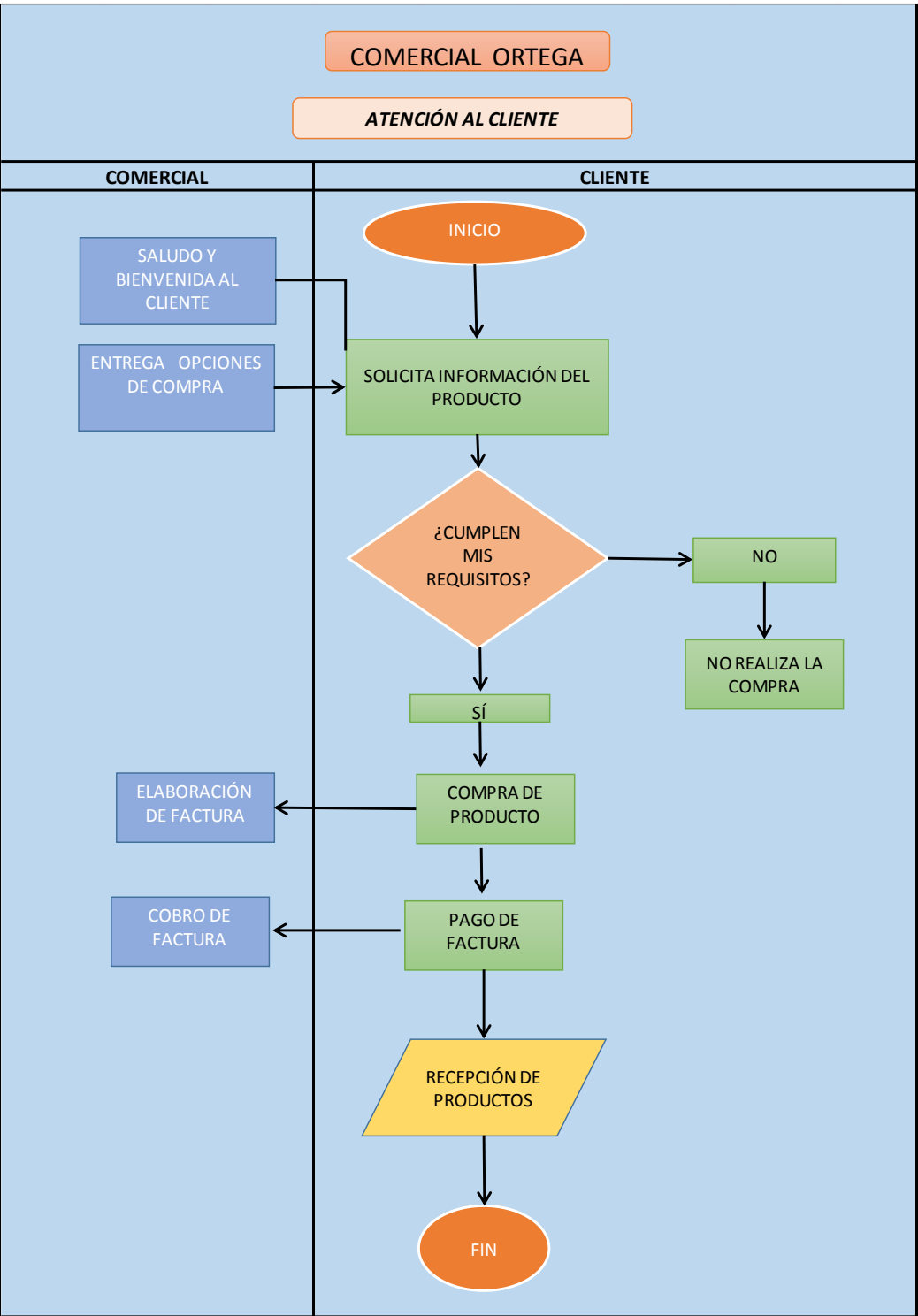


Ilustración 77: Flujograma de Atención al Cliente.
Elaborado por Autores

4.2.4.2. Flujograma de proceso de compras.

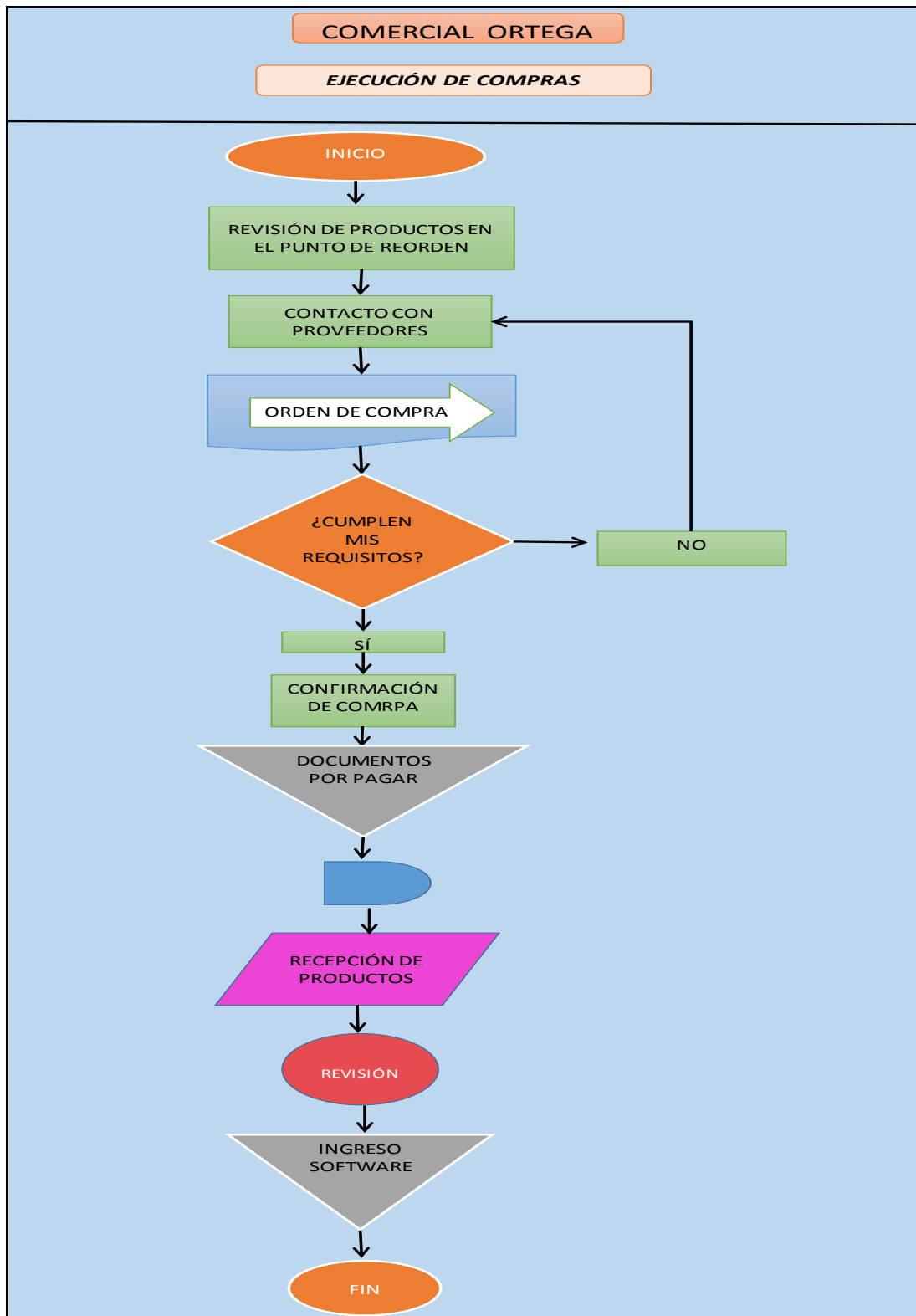


Ilustración 78: Flujograma del Proceso de Compras
Elaborado por Autores

4.2.4.3. Flujograma de proceso de importación.

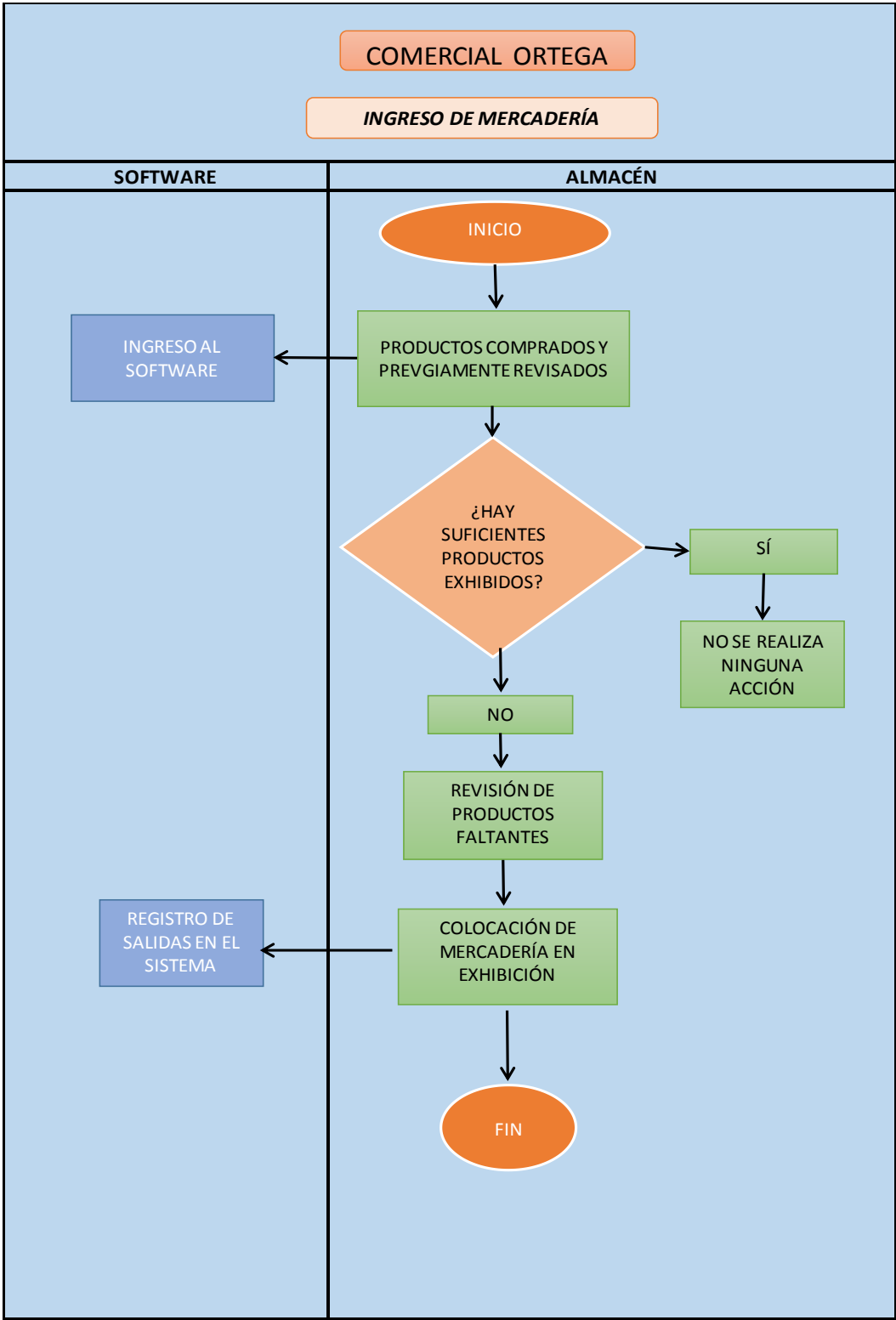


Ilustración 79: Flujograma del Proceso de Importación.
Elaborado por Autores

4.3. Estudio Económico Financiero

4.3.1. Determinación de Ingresos.

4.3.1.1. Determinación del Precio de Venta de Bisutería Importada

Para poder determinar el precio de venta de la bisutería importada se debe iniciar con los precios unitarios y por docena de cada línea de bisutería especificada en la investigación cuantitativa y a su vez de los proveedores seleccionados en la tabla 100.

Tabla 58.

Comparación de Costos de Bisutería

CUADRO COMPARATIVO COSTOS BISUTERÍA						
EMPRESA	BALA NY INC		DE NOVO		MISS 21 IMPORT	
	<i>PU</i>	<i>PD</i>	<i>PU</i>	<i>PD</i>	<i>PU</i>	<i>PD</i>
Anillos Fantasía	\$ 1,67	\$ 20,00	\$ 2,00	\$ 24,00	\$ 1,42	\$ 17,00
Anillos Plata	\$ 2,08	\$ 25,00	\$ 2,00	\$ 24,00	\$ 1,92	\$ 23,00
Aretes Fantasía	\$ 2,50	\$ 30,00	\$ 2,25	\$ 27,00	\$ 1,50	\$ 18,00
Aretes Plata	\$ 2,92	\$ 35,00	\$ 2,25	\$ 27,00	\$ 2,50	\$ 30,00
Collares Fantasía	\$ 2,25	\$ 27,00	\$ 2,25	\$ 27,00	\$ 3,75	\$ 45,00
Collares Plata	\$ 3,00	\$ 36,00	\$ 3,00	\$ 36,00	\$ 4,00	\$ 48,00
Juegos Bisutería Alta Gama	\$ 5,00	\$ 60,00	\$ 4,25	\$ 51,00	\$ 4,75	\$ 57,00
Juegos Bisutería Fantasía	\$ 4,00	\$ 48,00	\$ 3,25	\$ 39,00	\$ 4,25	\$ 51,00
Pulseras Fantasía	\$ 2,50	\$ 30,00	\$ 2,00	\$ 24,00	\$ 2,25	\$ 27,00
Pulseras Plata	\$ 3,33	\$ 40,00	\$ 3,75	\$ 45,00	\$ 2,50	\$ 30,00
TOTAL	\$29,25	\$351,00	\$27,00	\$324,00	\$28,83	\$346,00

Fuente: Anexo 2

Elaborado por: Autores

Al comparar los costos de adquisición se puede apreciar que la empresa De Novo Imports es aquella que ofrece precios bajos, por su parte Bala New York ofrece sus productos a precio elevados, una vez analizado se decidió adquirir las siguientes cantidades:

Tabla 59.

Adquisición de Bisutería Americana.

ADQUISICIÓN DE BISUTERÍA IMPORTADA POR DOCENAS					
Línea de Bisutería	Cantidad	Bala	De Novo	Miss 21	Total
		Doc.	Doc.	Doc.	
Anillos de Fantasía	4	\$ 80,00	\$ -	\$ -	\$ 80,00
Anillos de Plata/Acero	2	\$ 50,00	\$ -	\$ -	\$ 50,00
Aretes de Fantasía	5	\$ -	\$ 135,00	\$ 90,00	\$ 225,00
Aretes de Plata/Acero	3	\$ 105,00	\$ 81,00	\$ -	\$ 186,00
Collares de Fantasía	4	\$ -	\$ 108,00	\$ 180,00	\$ 288,00
Collares de Plata/Acero	2	\$ 72,00	\$ 72,00	\$ -	\$ 144,00
Juegos de Bisutería Fantasía	8	\$ 480,00	\$ -	\$ -	\$ 480,00
Juegos de Bisutería P/A	4	\$ -	\$ 156,00	\$ 204,00	\$ 360,00
Pulseras de Fantasía	4	\$ -	\$ 96,00	\$ -	\$ 96,00
Pulseras de Plata/Acero	2	\$ -	\$ 90,00	\$ -	\$ 90,00
Total	38	\$ 787,00	\$ 738,00	\$ 474,00	\$1.999,00

Realizado por: Autores

En el cuadro se detalla la cantidad por docena a pedir de las distintas líneas de bisutería para cada proveedor con su respectivo valor cumpliendo con el límite establecido. A continuación, se detallará la cantidad adquirida por docena y unidades.

Tabla 60.

Adquisición de Bisutería por Proveedor.

CUADRO DE CANTIDADES POR PROVEEDOR/PRODUCTO						
EMPRESA	BALA NY		DE NOVO		MISS 21	
	DOC	UNID	DOC	UNID	DOC	UNID
Anillos Fantasía	4	48	-	-	-	-
Anillos Plata	2	24	-	-	-	-
Aretes Fantasía	-	-	5	60	5	60
Aretes Plata	3	36	3	36	-	-
Collares Fantasía	-	-	4	48	4	48
Collares Plata	2	24	2	24	-	-
Juegos Bisutería Alta Gama	8	96	-	-	-	-
Juegos Bisutería Fantasía	-	-	4	48	4	48
Pulseras Fantasía	-	-	4	48	-	-
Pulseras Plata	-	-	2	24	-	-
TOTAL	19	228	24	288	13	156

Elaborado por Autores

La empresa el cual se adquirirá mayor cantidad y variedad de bisutería es De Novo Imports con 24 docenas, seguida de Bala New York con 19 docenas y finalmente Miss

21 Imports con 13 docenas. A través de la tabla 70 se determinará el precio de venta al por mayor y menor de la bisutería importada. Para ello se ha determinado que el margen de ganancia al precio por menor es del 50% y 30% para mayorista.

Tabla 61.

Valor de Bisutería Importada por Proveedor.

COSTO DE BISUTERÍA IMPORTADA POR LÍNEA DE PRODUCTO						
Línea de Bisutería	Empresas					
	<i>Bala New York</i>		<i>De Novo</i>		<i>Miss 21</i>	
	<i>PVP CF</i>	<i>PVP M</i>	<i>PVP CF</i>	<i>PVP M</i>	<i>PVP CF</i>	<i>PVP M</i>
Anillos de Fantasía	\$ 8,00	\$ 7,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Anillos de Plata/Acero	\$ 9,00	\$ 8,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aretes de Fantasía	\$ -	\$ -	\$ 9,00	\$ 8,00	\$ 8,00	\$ 7,00
Aretes de Plata/Acero	\$ 10,00	\$ 9,00	\$ 9,00	\$ 8,00	\$ -	\$ -
Collares de Fantasía	\$ -	\$ -	\$ 9,00	\$ 8,00	\$ 11,00	\$ 10,00
Collares de Plata/Acero	\$ 10,00	\$ 9,00	\$ 10,00	\$ 9,00	\$ -	\$ -
Juegos de Bisutería Fantasía	\$ 13,00	\$ 12,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Juegos de Bisutería P/A	\$ -	\$ -	\$ 11,00	\$ 9,00	\$ 12,00	\$ 11,00
Pulseras de Fantasía	\$ -	\$ -	\$ 9,00	\$ 8,00	\$ -	\$ -
Pulseras de Plata/Acero	\$ -	\$ -	\$ 11,00	\$ 10,00	\$ -	\$ -
Total	\$ 50,00	\$ 45,00	\$ 68,00	\$ 60,00	\$ 31,00	\$ 28,00

Elaborado por: Autores

Sin embargo, el valor de venta al público es demasiado alto, lo cual perjudica la salida del mismo, como se indica a continuación.

Para una mayor comprensión se clasifico de la siguiente manera:

- Diferencia Baja = \$0 – \$1.99
- Diferencia Media = \$2.00 – \$4.99
- Diferencia Alta = \$5.00 en adelante.

Tabla 62.

Diferencia entre Bisutería Nacional vs Importada.

BISUTERÍA IMPORTADA VS BISUTERÍA ACTUAL				
EMPRESA	Bisutería Importada	Bisutería Actual	Diferencia de Valor	
Anillos Fantasía	\$ 8,00	\$ 1,50	\$ -6,50	Alta
Anillos Plata	\$ 9,00	\$ 5,00	\$ -4,00	Media
Aretes Fantasía	\$ 8,50	\$ 1,50	\$ -7,00	Alta
Aretes Plata	\$ 9,50	\$ 3,50	\$ -6,00	Alta
Collares Fantasía	\$ 10,00	\$ 7,00	\$ -3,00	Media
Collares Plata	\$ 10,00	\$ 12,00	\$ 2,00	Baja
Juegos Bisutería Alta Gama	\$ 13,00	\$ 15,00	\$ 2,00	Baja
Juegos Bisutería Fantasía	\$ 11,50	\$ 9,00	\$ -2,50	Media
Pulseras Fantasía	\$ 9,00	\$ 2,00	\$ -7,00	Alta
Pulseras Plata	\$ 11,00	\$ 8,00	\$ -3,00	Media

Elaborado por Autores

Al comparar el valor de la bisutería importada con la actual, se llegó a determinar que las líneas de bisutería con diferencia alta y media son los más solicitadas por los consumidores. Para poder implementar la estrategia en Comercial Ortega se deberá introducir con el siguiente método:

Tabla 63.

Introducción de Bisutería Americana

AÑOS	% DE INTRODUCCIÓN	
	Nacional	Importada
Año 1	94%	6%
Año 2	94%	6%
Año 3	92%	8%
Año 4	92%	8%
Año 5	90%	10%

Elaborado por: Autores

4.3.1.2. Determinación de Ventas.

Uno de los puntos cruciales del plan de negocios es determinar los ingresos del proyecto las cuales vienen a ser las ventas de la sección de bisutería ya que el plan de negocios se encuentra enfocado en mejorar los ingresos de dicha área para que la expansión del local sea factible. Para iniciar se determinará el valor promedio de las ventas de bisutería a través de los datos históricos del local a partir del año 2011.

Tabla 64.
Serie Histórica de Ventas Bisutería

Año	VENTAS ANUALES	% VARIACIÓN VENTAS
2010	\$ 197.625,35	
2011	\$ 205.431,08	3,950%
2012	\$ 215.042,67	4,679%
2013	\$ 226.614,68	5,381%
2014	\$ 234.969,97	3,687%
2015	\$ 244.639,76	4,115%
2016	\$ 255.625,45	4,491%
2017	\$ 270.063,92	5,648%
Promedio	\$ 236.055,36	4,667%

Elaborado por Autores

Como se puede apreciar el valor promedio de ventas de la sección de bisutería es de \$236.055,36 anual y su crecimiento porcentual ha sido del 4,667%. Para la elaboración de las ventas proyectadas se realizará en base a un porcentaje estimado conformado por el % de variación en ventas promedio + una tasa estimada de crecimiento debido a la implementación de la bisutería importada. A continuación, se detalla el % de crecimiento basado en los datos históricos de las ventas.

Tabla 65.
Proyección de % de Crecimiento de Ventas - Bisutería

Año	% Crecimiento Estimado
2018	4,670%
2019	4,582%
2020	4,395%
2021	4,098%
2022	4,751%
	22,496%

Elaborado por Autores

Sin embargo, el objetivo del proyecto es de mejorar los ingresos del local para ello se determinó un crecimiento adicional a partir de la diferencia porcentual de ganancia entre la bisutería importada contra la nacional:

Tabla 66.
Margen de Ganancia Bisutería

MARGEN DE GANANCIA				
Líneas de Fantasía	Importada		Nacional	
	Valor Unitario	Margen de Ganancia	Valor Unitario	Margen de Ganancia
Anillos Fantasía	\$ 8,00	50,00%	\$ 1,50	45,00%
Anillos Plata	\$ 9,00	50,00%	\$ 5,00	25,00%
Aretes Fantasía	\$ 8,50	50,00%	\$ 1,50	50,00%
Collares Fantasía	\$ 9,50	50,00%	\$ 3,50	50,00%
Aretes Plata	\$ 10,00	50,00%	\$ 7,00	40,00%
Collares Plata	\$ 10,00	50,00%	\$ 12,00	45,00%
Juegos Bisutería Alta Gama	\$ 13,00	50,00%	\$ 15,00	50,00%
Juegos Bisutería Fantasía	\$ 11,50	50,00%	\$ 9,00	70,00%
Pulseras Fantasía	\$ 9,00	50,00%	\$ 2,00	50,00%
Pulseras Plata	\$ 11,00	50,00%	\$ 8,00	30,00%
Total	\$ 99,50	50,00%	\$ 64,50	45,50%

Fuente: Sistema Interno Comercial Ortega (2017)
Elaborada por: Autores

Para la obtención del crecimiento adicional debido a la estrategia de importación se realizó el cálculo a partir de la diferencia promedio entre el margen de utilidad de la bisutería americana y nacional, dando como resultado un 4.5% adicional.

De esta manera quedaría las ventas de la sección de bisutería.

Tabla 67.
Porcentaje de Crecimiento Total de Ventas

Año	% Crecimiento Estimado	% Crecimiento Esperado	% Crecimiento Total	Ventas Pronosticadas
2018	4,670%	0,900%	5,570%	\$ 271.078,62
2019	4,582%	0,900%	5,482%	\$ 285.940,06
2020	4,395%	0,900%	5,295%	\$ 301.079,25
2021	4,098%	0,900%	4,998%	\$ 316.126,08
2022	4,751%	0,900%	5,651%	\$ 333.991,61
Total	22,496%	4,500%	27,00%	\$ 1.508.215,62

Elaborado por: Autores

4.3.2. Determinación de Costos y Gastos.

4.3.2.1. Costo de Bisutería Importada.

El valor de impuestos y gastos de importación por la mercadería importada se realizó en base a los datos proporcionados por la Sra. Johanna Abril de la empresa D´Carola.

Tabla 68.

Costo de Importación de Bisutería Americana

COSTO DE IMPORTACIÓN	
Detalle	Valor
FOB	\$ 277,57
Flete	\$ 200,00
Seguro	\$ 44,80
Total Aduana	\$ 522,37
AD VALOREM	\$ 521,67
FONDINFA	\$ 8,64
IVA	\$ 403,09
SALVAGUARDAS	\$ 608,86
Total Liquidación	\$ 1.542,26
Agente Aduanero	\$ 336,00
Trasportes Interno	\$ 200,00
Costo Total	\$ 2.600,63

Fuente: Anexo 3

Elaborado por Autores

El valor de \$2600.63 es el valor a cancelar por un valor de mercadería de \$2000, a través de la tabla 60 de cantidad adquirida y la tabla 68 de costo de importación se realizará la repartición del costo para las cantidades adquiridas.

Tabla 69.

Repartición de Costo de Importación por Proveedor

REPARTICIÓN DE C.I. POR PROVEEDOR			
Proveedor	Cantidad	%	CIR
Bala NY	228	33,93%	\$ 882,36
De Novo Imports	288	42,86%	\$1.114,56
Miss 21	156	23,21%	\$ 603,72
Total	672	100,00%	\$2.600,63

Elaborado por Autores

Una vez obtenida el costo de la mercadería especificada en la Tabla 59 y el costo repartido en la Tabla 69 se determinará el costo total y unitario de la bisutería importada.

Tabla 70.

Costo Total de Bisutería Importada.

COSTO DE BISUTERÍA IMPORTADA POR LINEA DE PRODUCTO												
Linea de Bisuteria	Empresas											
	Bala NY				De Novo				Miss 21			
	C. Importación	Costo Mercaderia	CT	CTU	C. Importación	Costo Mercaderia	CT	CTU	C. Importación	Costo Mercaderia	CT	CTU
Anillos de Fantasía	\$185,76	\$ 80,00	\$ 265,76	\$ 5,54	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Anillos de Plata/Acero	\$ 92,88	\$ 50,00	\$ 142,88	\$ 5,95	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aretes de Fantasía	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 232,20	\$135,00	\$ 367,20	\$ 6,12	\$232,20	\$ 90,00	\$ 322,20	\$ 5,37
Aretes de Plara/Acero	\$139,32	\$105,00	\$ 244,32	\$ 6,79	\$ 139,32	\$ 81,00	\$ 220,32	\$ 6,12	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Collares de Fantasía	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 185,76	\$108,00	\$ 293,76	\$ 6,12	\$185,76	\$180,00	\$ 365,76	\$ 7,62
Collares de Plata/Acero	\$ 92,88	\$ 72,00	\$ 164,88	\$ 6,87	\$ 92,88	\$ 72,00	\$ 164,88	\$ 6,87	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Juegos de Bisuteria Fantasía	\$371,52	\$480,00	\$ 851,52	\$ 8,87	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Juegos de Bisutería P/A	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 185,76	\$156,00	\$ 341,76	\$ 7,12	\$185,76	\$204,00	\$ 389,76	\$ 8,12
Pulseras de Fantasía	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 185,76	\$ 96,00	\$ 281,76	\$ 5,87	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pulseras de Plata/Acero	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 92,88	\$ 90,00	\$ 182,88	\$ 7,62	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total	\$882,36	\$787,00	\$1.669,36	\$34,02	\$1.114,56	\$738,00	\$1.852,56	\$ 45,84	\$603,72	\$474,00	\$1.077,72	\$21,11

Elaborado por Autores

4.3.2.2. Costo de Ventas.

Para la determinación del costo de ventas se inició con el cálculo del porcentaje de costo de ventas histórico de bisutería.

Tabla 71.

Costo de Ventas Histórico

Año	COSTO DE VENTAS	% COSTO DE VENTAS
2010	\$ 83.705,86	42,356%
2011	\$ 92.701,39	45,125%
2012	\$ 93.012,41	43,253%
2013	\$ 104.501,77	46,114%
2014	\$ 97.979,31	41,699%
2015	\$ 108.268,26	44,256%
2016	\$ 105.687,07	41,345%
2017	\$ 119.256,06	44,158%
Promedio	\$ 103.058,04	43,471%

Elaborado por Autores

Una vez obtenido el costo de ventas histórico se realizó su proyección para los próximos 5 años de estudio, calculando un % para cada año el cual fue obtenido a través del promedio de 3 años anteriores, es decir para el año 2018 el % del costo de ventas fue obtenido a través del promedio del costo de ventas del año 2011-2012-2013.

Tabla 72.

Costo de Ventas Pronosticado.

Año	% Pronosticado	Costo de Ventas Pronosticado
2018	44,831%	\$ 121.526,90
2019	43,689%	\$ 124.923,35
2020	44,023%	\$ 132.544,27
2021	42,433%	\$ 134.142,15
2022	43,253%	\$ 144.461,56
TOTAL		\$ 657.598,23

Elaborado por Autores

Determinado el costo de ventas para los próximos 5 años se realizará la determinación de los costos y gastos para la ampliación del local.

4.3.2.3. Costo de ampliación.

A continuación, se detallan los costos y gastos en los que Comercial Ortega incurre para la ampliación y la adecuación del local.

Tabla 73.

Costos de Ampliación y Adecuación.

COSTOS DE AMPLIACIÓN Y ADECUACIÓN			
Descripción	Cantidad	Precios	Total
Activo Fijos		\$ 3.890,00	\$ 81.580,00
Edificio	1	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00
Vitrina exhibidora de vidrio parada	2	\$ 350,00	\$ 700,00
Vitrina exhibidora de vidrio acostado	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Caja Registradora	1	\$ 700,00	\$ 700,00
Televisión LED	2	\$ 600,00	\$ 1.200,00
Equipo de Computo	2	\$ 1.740,00	\$ 3.480,00
Construcción		\$ 900,00	\$ 1.200,00
Peones	2	\$ 300,00	\$ 600,00
Jefe de Obra	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Otros	-	\$ 100,00	\$ 100,00
Muebles y Enseres		\$ 589,50	\$ 690,00
Mobiliario para Cobranza	1	\$ 400,00	\$ 400,00
Tableros ranurados	5	\$ 15,00	\$ 75,00
Exhibidores de yute	10	\$ 4,50	\$ 45,00
Otros	-	\$ 170,00	\$ 170,00
Otros Gastos		\$ 600,00	\$ 1.100,00
Planos	1	\$ 600,00	\$ 600,00
Otros	0	\$ -	\$ 500,00
Total		\$ 5.979,50	\$ 84.570,00

Elaborado por Autores:

4.3.2.4. Costos por Depreciación.

Para realizar la depreciación de los activos fijos como muebles, equipos y demás se usará los porcentajes establecidos por el SRI³⁷.

³⁷ Véase: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/depreciacion-acelarada-de-activos-fijos>

Tabla 74.

Depreciación de Activos

DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS								
Activo	Valor	% Dep	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor de Salvamento
Edificio	\$ 75.000,00	5%	\$ 3.750,00	\$ 3.750,00	\$ 3.750,00	\$ 3.750,00	\$ 3.750,00	\$ 56.250,00
Vitrina exhibidora de vidrio parada	\$ 700,00	10%	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 350,00
Vitrina exhibidora de vidrio acostado	\$ 500,00	10%	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 250,00
Caja Registradora	\$ 700,00	10%	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 350,00
Televisión LED	\$ 1.200,00	10%	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 600,00
Equipo de Computo	\$ 3.480,00	33%	\$ 1.160,00	\$ 1.160,00	\$ 1.160,00	\$ -	\$ -	\$ 0,00
Otros	\$ 100,00	10%	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 50,00
Mobiliario para Cobranza	\$ 400,00	10%	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 200,00
Tableros ranurados	\$ 75,00	10%	\$ 7,50	\$ 7,50	\$ 7,50	\$ 7,50	\$ 7,50	\$ 37,50
Exhibidores de yute	\$ 45,00	10%	\$ 4,50	\$ 4,50	\$ 4,50	\$ 4,50	\$ 4,50	\$ 22,50
Total	\$ 82.200,00		\$ 5.282,00	\$ 5.282,00	\$ 5.282,00	\$ 4.122,00	\$ 4.122,00	\$ 58.110,00

Elaborado por Autores

4.3.2.5. Gastos de Mano de Obra.

El talento humano del comercial se encuentra representado por un total de 20 personas, sin embargo, el estudio se enfoca a la sección de bisutería, en ella se encuentra laborando 4 personas las cuales reciben los siguientes salarios y beneficios sociales, la comisión que percibe las vendedoras no se les registra en el rol, ya que este se encuentra detallado como un gasto de ventas:

Tabla 75.

Rol de Pagos Bisutería.

No	NOMBRE	SUELDO UNIFICADO	HORAS EXTRA + SUPLEM	APORTE PATRONAL	APORTE PERSONAL	TOTAL A PAGAR MENSUAL	TOTAL A PAGAR ANUAL
				12,15%	9,45%		
1	CÓRDOVA CAMBISACA ANA MARÍA	\$ 375,00	\$ 215,63	\$ 71,76	\$ 55,81	\$ 606,57	\$ 7.278,86
2	MUÑOZ GÓMEZ BERTHA ALICIA	\$ 375,00	\$ 215,63	\$ 71,76	\$ 55,81	\$ 606,57	\$ 7.278,86
3	ORTEGA GARCÍA DIEGO ALEJANDRO	\$ 375,00	\$ -	\$ 45,56	\$ 35,44	\$ 385,13	\$ 4.621,50
4	ORTEGA ZAMBRANO LOURDES KARINA	\$ 375,00	\$ 215,63	\$ 71,76	\$ 55,81	\$ 606,57	\$ 7.278,86
TOTAL		\$ 1.500,00	\$ 646,88	\$ 260,85	\$ 202,88	\$2.204,84	\$ 26.458,09

Elaborado por Autores

Tabla 76.

Beneficios Sociales.

No.	NOMBRES	TOTAL GANADO	XIII	XIV	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	Total Mensual	Total Anual
						8,33%		
1	CÓRDOVA CAMBISACA ANA MARÍA	\$ 662,39	\$ 55,20	\$ 31,25	\$ 27,60	\$ 49,20	\$ 163,25	\$ 1.958,97
2	MUÑOZ GÓMEZ BERTHA ALICIA	\$ 662,39	\$ 55,20	\$ 31,25	\$ 27,60	\$ 49,20	\$ 163,25	\$ 1.958,97
3	ORTEGA GARCÍA DIEGO ALEJANDRO	\$ 420,56	\$ 35,05	\$ 31,25	\$ 17,52	\$ -	\$ 83,82	\$ 1.005,84
4	ORTEGA ZAMBRANO LOURDES KARINA	\$ 662,39	\$ 55,20	\$ 31,25	\$ 27,60	\$ 49,20	\$ 163,25	\$ 1.958,97
TOTAL		\$2.407,72	\$ 200,64	\$ 125,00	\$ 100,32	\$ 147,60	\$ 573,56	\$ 6.882,75

Elaborado por Autores

4.3.2.6. Costo de bisutería actual.

El costo de la bisutería actual se encuentra dividido en:

Tabla 77.

Costo de Bisutería Actual.

COSTO DE BISUTERÍA ACTUAL		
Líneas de Productos	Por Unidad	Por Docena
Anillos Fantasía	\$ 1,50	\$ 18,00
Anillos Plata	\$ 5,00	\$ 60,00
Aretes Fantasía	\$ 1,50	\$ 18,00
Aretes Plata	\$ 3,50	\$ 42,00
Collares Fantasía	\$ 7,00	\$ 84,00
Collares Plata	\$ 12,00	\$ 144,00
Juegos Bisutería Alta Gama	\$ 15,00	\$ 180,00
Juegos Bisutería Fantasía	\$ 9,00	\$ 108,00
Pulseras Fantasía	\$ 1,80	\$ 21,60
Pulseras Plata	\$ 8,00	\$ 96,00
Aretes de Fantasía y Acero	\$ 3,50	\$ 42,00
Cajas de Regalo para collar, juegos y aretes	\$ 0,75	\$ 9,00
Diadema de Fantasía	\$ 1,00	\$ 12,00
Diademas de Metal	\$ 2,80	\$ 33,60
Jokers de Fantasía y Alta Gama	\$ 2,00	\$ 24,00
Moños, ligas y vinchas para el cabello	\$ 1,50	\$ 18,00
Total	\$ 75,85	\$ 910,20

Fuente: Comercial Ortega (2017)

Elaborado por: Autores

4.3.2.7. Costo de bisutería importada

Tabla 78.

Costo de Bisutería Importada

COSTO DE BISUTERÍA IMPORTADA POR DOCENA		
Líneas de Fantasía	Valor Unitario	Valor por Docena
Anillos Fantasía	\$ 1,69	\$ 20,33
Anillos Plata	\$ 2,00	\$ 24,00
Aretes Fantasía	\$ 2,08	\$ 25,00
Collares Fantasía	\$ 2,75	\$ 33,00
Aretes Plata	\$ 2,56	\$ 30,67

Fuente: Anexo 2

Elaborado por Autores

Tabla 79.

Costo de Bisutería Importada 2.

COSTO DE BISUTERÍA IMPORTADA POR DOCENA		
Líneas de Fantasía	Valor Unitario	Valor por Docena
Collares Plata	\$ 3,33	\$40,00
Juegos Bisutería Alta Gama	\$ 4,67	\$56,00
Juegos Bisutería Fantasía	\$ 3,83	\$46,00
Pulseras Fantasía	\$ 2,25	\$27,00
Pulseras Plata	\$ 3,19	\$38,33
Total	\$ 28,36	\$340,33

Fuente: Anexo 2

Elaborado por Autores

4.3.2.8. Resumen de Costos y Gastos de Bisutería.

A continuación, se detalla los costos totales anuales de la sección de bisutería del local

Tabla 80.

Costos y Gastos de Bisutería.

COSTOS Y GASTOS BISUTERÍA			
Descripción	Período	Mensual	Anual
Gastos Administrativos		\$ 3.606,03	\$ 38.972,39
Sueldos y Salarios	mensual	\$ 2.204,84	\$ 26.458,09
Beneficios Sociales	mensual	\$ 573,56	\$ 6.882,75
Materiales de Oficina	mensual	\$ 50,00	\$ 600,00
Servicios Básicos	mensual	\$ 202,63	\$ 2.431,56
Trasporte y Combustible	mensual	\$ 75,00	\$ 900,00
Permisos de Funcionamiento	anual	\$ 500,00	\$ 500,00
Construcción y Adecuaciones	mensual	\$ -	\$ 1.200,00
Costos y Gastos Variables		\$ 12.862,88	\$132.550,86
Costo de Ventas	mensual	\$ 10.127,24	\$121.526,90
Comisión en Ventas	mensual	\$ 135,00	\$ 1.626,15
Impuestos Aduaneros	por viaje	\$ 2.600,63	\$ 9.397,82
Gastos de Publicidad		\$ 450,00	\$ 5.400,00
Redes Sociales	mensual	\$ 50,00	\$ 600,00
Publicidad en Televisión	mensual	\$ 400,00	\$ 4.800,00
Total		\$ 16.918,91	\$176.923,26

Elaborado por Autores

Tabla 81.

Resumen de Costos y Gastos

RESUMEN DE COSTOS Y GASTOS	
Descripción	Valor
Costos Fijos	\$ 44.372,39
Costos Variables	\$ 132.550,86
Total	\$ 176.923,26

Elaborado por Autores

4.3.3. Determinación de la inversión inicial.

Para determinar la inversión inicial como se muestra a continuación, se han tomado los costos en los que incurre Comercial Ortega para la compra de activos fijos y activos diferidos que permitan la construcción, ampliación y la comercialización de la bisutería proveniente de Estados Unidos.

Tabla 82.

Inversión Inicial.

INVERSIÓN INICIAL	
Activos Fijos	\$ 108.470,00
Edificio	\$ 75.000,00
Equipos	\$ 6.580,00
Gastos de Construcción	\$ 1.200,00
Muebles y Enseres	\$ 690,00
Bisutería Importada	\$ 25.000,00
Activos Diferidos	\$ 1.100,00
Planos	\$ 600,00
Puesta en Marcha	\$ 500,00
Total	\$ 109.570,00

Elaborado por Autores

4.3.3.1. Estructura de financiamiento.

Para poder cubrir el monto de la inversión inicial, Comercial Ortega determina cubrir una parte (%) mediante capital propio de los dueños (\$84.570) y otra parte mediante crédito bancario de una institución financiera (\$25.000) a 2 años plazo y con una tasa de interés anual del 12,77%; los datos se resumen a continuación.

Tabla 83.

Estructura del Financiamiento

ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO		
Descripción	Monto	%
Capital Propio	\$ 84.570,00	77,18%
Crédito	\$ 25.000,00	22,82%
Total	\$109.570,00	100,00%
<i>Monto de Crédito</i>	\$ 25.000,00	
<i>Tasa de Interés Anual</i>	12,77%	
<i>Numero de Pagos</i>	24	
<i>Cuotas</i>	\$1.185,85	

Elaborado por Autores

Tabla 84.

Amortización de Deuda.

Amortización de Deuda					
Pago	Cuotas	Capital	Interés	Capital Acumulado	Saldo
1	\$1.185,85	\$ 919,80	\$266,04	\$ 919,80	\$24.080,20
2	\$1.185,85	\$ 929,59	\$256,25	\$ 1.849,40	\$23.150,60
3	\$1.185,85	\$ 939,49	\$246,36	\$ 2.788,88	\$22.211,12
4	\$1.185,85	\$ 949,48	\$236,36	\$ 3.738,37	\$21.261,63
5	\$1.185,85	\$ 959,59	\$226,26	\$ 4.697,95	\$20.302,05
6	\$1.185,85	\$ 969,80	\$216,05	\$ 5.667,75	\$19.332,25
7	\$1.185,85	\$ 980,12	\$205,73	\$ 6.647,87	\$18.352,13
8	\$1.185,85	\$ 990,55	\$195,30	\$ 7.638,42	\$17.361,58
9	\$1.185,85	\$1.001,09	\$184,76	\$ 8.639,51	\$16.360,49
10	\$1.185,85	\$1.011,74	\$174,10	\$ 9.651,26	\$15.348,74
11	\$1.185,85	\$1.022,51	\$163,34	\$ 10.673,77	\$14.326,23
12	\$1.185,85	\$1.033,39	\$152,46	\$ 11.707,16	\$13.292,84
13	\$1.185,85	\$1.044,39	\$141,46	\$ 12.751,55	\$12.248,45
14	\$1.185,85	\$1.055,50	\$130,34	\$ 13.807,05	\$11.192,95
15	\$1.185,85	\$1.066,73	\$119,11	\$ 14.873,78	\$10.126,22
16	\$1.185,85	\$1.078,09	\$107,76	\$ 15.951,87	\$ 9.048,13
17	\$1.185,85	\$1.089,56	\$ 96,29	\$ 17.041,43	\$ 7.958,57
18	\$1.185,85	\$1.101,15	\$ 84,69	\$ 18.142,58	\$ 6.857,42
19	\$1.185,85	\$1.112,87	\$ 72,97	\$ 19.255,46	\$ 5.744,54
20	\$1.185,85	\$1.124,72	\$ 61,13	\$ 20.380,17	\$ 4.619,83
21	\$1.185,85	\$1.136,68	\$ 49,16	\$ 21.516,85	\$ 3.483,15
22	\$1.185,85	\$1.148,78	\$ 37,07	\$ 22.665,63	\$ 2.334,37
23	\$1.185,85	\$1.161,01	\$ 24,84	\$ 23.826,64	\$ 1.173,36
24	\$1.185,85	\$1.173,36	\$ 12,49	\$ 25.000,00	\$ -

Elaborado por Autores

4.3.4. Capital de Trabajo.

Baca Urbina (2013) señala que:

Desde un punto de vista contable el capital de trabajo se define como la diferencia aritmética entre el activo circulante y el pasivo circulante. Desde un punto de vista práctico, está representado por el capital adicional (distinto de la inversión en activo fijo y diferido) con que hay que contar para que empiece a funcionar una empresa (p.177)

La tabla a continuación detalla el capital de trabajo que Comercial Ortega requiere para su funcionamiento una vez llevada la adecuación del mismo y con la gestión para la importación de bisutería.

Para la obtención de los datos necesarios para la elaboración del capital de trabajo, se obtendrá del balance general especificado en la tabla 87

Tabla 85.
Capital de Trabajo

Capital de Trabajo	
Activos Corrientes	\$ 242.764,59
Caja	\$ 39.761,92
Cuentas por Cobrar	\$ 7.088,96
Inventarios	\$ 195.913,71
Pasivo Corriente	\$ 232.773,28
Cuentas por Pagar	\$ 218.543,12
Deuda	\$ 14.230,16
+/- Capital de trabajo	\$ 9.991,31

Elaborado por Autores

Tabla 86.
Propuesta de Inversión

PROPUESTA DE INVERSIÓN	
Detalle	Valor
Inversión Fija	\$ 108.470,00
Inversión Diferida	\$ 1.100,00
Capital de Trabajo	\$ 9.991,31
Total	\$ 119.561,31

Elaborado por Autores

4.3.5. Estados Financieros.

Para la elaboración de los estados financieros como son el balance general y el estado de resultados se ha tomado como base los datos históricos de Comercial Ortega, precisamente la declaración de impuestos del Comercial para el ejercicio fiscal del año 2016 (información presente en la página del SRI), a partir de esos valores se han realizado los ajustes económicos considerando la construcción, ampliación y la importación de bisutería, cuyas tablas se muestran a continuación.

4.3.5.1. Balance General.

Tabla 87.

Balance General – Comercial Ortega 2016

ACTIVO		\$ 292.551,81
Activo Corriente	\$269.685,74	
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	\$ 39.761,92	
Cuentas y Documentos por Cobrar	\$ 7.088,96	
Crédito Tributario	\$ 1.921,15	
Inventario de Mercadería	\$ 195.913,71	
Bisutería Importada	\$ 25.000,00	
Activo No Corriente	\$ 22.866,07	
Muebles y Enseres	\$ 8.500,00	
Equipos de Computación y Software	\$ 7.366,07	
Vehículos	\$ 7.000,00	
PASIVO		\$ 243.543,12
Pasivo Corriente	\$243.543,12	
Cuentas y Documentos por Pagar	\$ 218.543,12	
Deuda Bancaria	\$ 25.000,00	
PATRIMONIO		\$ 49.008,69
Capital	\$ 49.008,69	
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		\$ 292.551,81

Fuente: SRI

Elaborado por Autores

4.3.5.2. Estado de Resultados Proyectado.

La elaboración del Estado de Resultados se realizará en base a los datos de las siguientes tablas:

Las tablas 67 y 72 se encuentran proyectadas por medio del % de crecimiento establecido por los datos históricos del Comercial indicado anteriormente. Por otra parte, los gastos como:

- Tabla 75: Rol de Pagos – Bisutería
- Tabla 76: Beneficios Sociales – Bisutería
- Tabla 80: Costos y Gastos Bisutería

Se encuentran proyectados para los 5 años por medio de la inflación histórica establecida por el Banco Central del Ecuador a partir del año 2007 ya que estos valores crecen por las leyes de trabajo del país y el incremento en el precio del mercado. De esta manera se proyectó la inflación que afectara a los gastos de ventas y administrativos.

Tabla 88.

Inflación Proyectada

% Inflación Pronosticada	
<i>Año 1</i>	2,340%
<i>Año 2</i>	1,797%
<i>Año 3</i>	1,818%
<i>Año 4</i>	1,985%
<i>Año 5</i>	1,867%

Fuente: Banco Central del Ecuador (2017)

Elaborado por: Autores

- Tabla 74: Depreciación de Activos.
- Tabla 84: Amortización de Deuda

Las ultimas tablas referenciadas, se encuentran proyectadas por medio de datos obligatorios emitidos por el SRI para la depreciación y los datos calculados para el pago de la deuda bancaria por los próximos 2 años.

Tabla 89.
Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO						
Detalle		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
(+)	Ventas	\$ 271.078,62	\$ 285.940,06	\$ 301.079,25	\$ 316.126,08	\$ 333.991,61
Egresos						
(-)	Costo de ventas	\$ 121.526,90	\$ 124.923,35	\$ 132.544,27	\$ 134.142,15	\$ 144.461,56
	Bisutería Nacional	\$ 114.235,28	\$ 117.427,95	\$ 121.940,73	\$ 123.410,78	\$ 130.015,41
	Bisutería Importada	\$ 7.291,61	\$ 7.495,40	\$ 10.603,54	\$ 10.731,37	\$ 14.446,16
=	Utilidad Bruta	\$ 149.551,73	\$ 161.016,71	\$ 168.534,98	\$ 181.983,93	\$ 189.530,04
(-)	Gastos Operacionales	\$ 55.396,36	\$ 56.545,46	\$ 61.463,39	\$ 62.631,25	\$ 68.401,72
	Administrativos	\$ 38.972,39	\$ 39.672,66	\$ 40.393,90	\$ 41.195,66	\$ 41.964,60
	Sueldos	\$ 26.458,09	\$ 26.933,49	\$ 27.423,14	\$ 27.967,45	\$ 28.489,47
	Beneficios Sociales	\$ 6.882,75	\$ 7.006,42	\$ 7.133,79	\$ 7.275,39	\$ 7.411,19
	Materiales de Oficina	\$ 600,00	\$ 610,78	\$ 621,88	\$ 634,23	\$ 646,07
	Transporte y Combustibles	\$ 900,00	\$ 916,17	\$ 932,83	\$ 951,34	\$ 969,10
	Servicios Básicos	\$ 2.431,56	\$ 2.475,25	\$ 2.520,25	\$ 2.570,27	\$ 2.618,25
	Construcción y Adecuación	\$ 1.200,00	\$ 1.221,56	\$ 1.243,77	\$ 1.268,46	\$ 1.292,13
	Permisos de Funcionamiento	\$ 500,00	\$ 508,98	\$ 518,24	\$ 528,52	\$ 538,39
	Ventas	\$ 16.423,97	\$ 16.872,80	\$ 21.069,48	\$ 21.435,59	\$ 26.437,12
	Impuestos Aduaneros	\$ 9.397,82	\$ 9.660,47	\$ 13.666,40	\$ 13.831,16	\$ 18.618,97
	Comisión en Ventas	\$ 1.626,15	\$ 1.715,30	\$ 1.806,12	\$ 1.896,38	\$ 2.003,55
	Promoción y Publicidad	\$ 5.400,00	\$ 5.497,03	\$ 5.596,96	\$ 5.708,05	\$ 5.814,60
=	Utilidad Operativa	\$ 94.155,37	\$ 104.471,25	\$ 107.071,59	\$ 119.352,68	\$ 121.128,32
(-)	Gastos Financieros	\$ 2.794,80	\$ 937,32	\$ -	\$ -	\$ -
=	Utilidad antes de IP	\$ 91.360,56	\$ 103.533,94	\$ 107.071,59	\$ 119.352,68	\$ 121.128,32
(-)	15% Participación Trabajadores	\$ 13.704,08	\$ 15.530,09	\$ 16.060,74	\$ 17.902,90	\$ 18.169,25
=	Utilidad antes de Impuestos	\$ 77.656,48	\$ 88.003,85	\$ 91.010,86	\$ 101.449,78	\$ 102.959,08
(-)	22% Impuesto Renta	\$ 17.084,43	\$ 19.360,85	\$ 20.022,39	\$ 22.318,95	\$ 22.651,00
=	UTILIDAD NETA	\$ 60.572,05	\$ 68.643,00	\$ 70.988,47	\$ 79.130,83	\$ 80.308,08

Elaborado por Autores.

4.3.5.3. Flujo de Caja Proyectados.

Según el autor J. Gitman (2007) señala que:

El flujo de Caja es el enfoque principal del administrador financiero, tanto en la administración de las finanzas diarias como en la planificación y la toma de decisiones estratégicas que se centran en la creación de valor para los accionistas. Por lo tanto, damos mayor énfasis al cálculo y análisis de los flujos de caja relacionados con las importantes decisiones financieras que se analizan. (p. 92)

Para la elaboración del flujo de caja de Comercial Ortega, los datos son obtenidos de la siguiente manera:

Para el año cero se tomarán los datos correspondientes a la inversión inicial para la expansión del Comercial, estos son:

- Para los ingresos se utilizará la tabla 83 en donde se encuentra especificado el capital propio y el monto del préstamo bancario necesario.
- Para los egresos los datos establecidos en la tabla 80 en el cual se encuentra especificado los costos y gastos necesarios para la ampliación del local.

Para los años proyectados, es decir del año 1 – 5 se obtendrán los datos a partir de la tabla 89, en el cual se detalla los ingresos y gastos correspondientes para cada año.

Una vez establecido la obtención de los datos necesarios para la elaboración del flujo de caja, se procederá a su elaboración.

Tabla 90.
Flujo de Caja Proyectado

FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Ventas Proyectadas		\$ 271.078,62	\$ 285.940,06	\$ 301.079,25	\$ 316.126,08	\$ 333.991,61
Capital Propio	\$ 84.570,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Prestamo Bancario	\$ 25.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Ingresos	\$ 109.570,00	\$ 271.078,62	\$ 285.940,06	\$ 301.079,25	\$ 316.126,08	\$ 333.991,61
Egresos						
Costos Proyectados	\$ -	\$ 121.526,90	\$ 124.923,35	\$ 132.544,27	\$ 134.142,15	\$ 144.461,56
Egresos por Inversión						
Bisutería Importada	\$ 25.000,00					
Edificio	\$ 75.000,00					
Vitrina exhibidora VP	\$ 700,00					
Vitrina exhibidora VA	\$ 500,00					
Caja Registradora	\$ 700,00					
Televisión LED	\$ 1.200,00					
Equipo de Computo	\$ 3.480,00					
Mobiliario para Cobranza	\$ 400,00					
Tablero ranurados	\$ 75,00					
Exhibidores de yute	\$ 45,00					
Planos	\$ 600,00					
Puesta en Marcha	\$ 500,00					
Gastos de Construcción	\$ 1.200,00					
Otros	\$ 170,00					
Total Egresos por Inversión	\$ 109.570,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Operacionales						
Sueldos		\$ 26.458,09	\$ 26.933,49	\$ 27.423,14	\$ 27.967,45	\$ 28.489,47
Beneficios Sociales		\$ 6.882,75	\$ 7.006,42	\$ 7.133,79	\$ 7.275,39	\$ 7.411,19
15% Part. Trabajadores		\$ 13.704,08	\$ 15.530,09	\$ 16.060,74	\$ 17.902,90	\$ 18.169,25
22% Impuesto Renta		\$ 17.084,43	\$ 19.360,85	\$ 20.022,39	\$ 22.318,95	\$ 22.651,00
Materiales de Oficina		\$ 600,00	\$ 610,78	\$ 621,88	\$ 634,23	\$ 646,07
Transporte y Combustibles		\$ 900,00	\$ 916,17	\$ 932,83	\$ 951,34	\$ 969,10
Servicios Básicos		\$ 2.431,56	\$ 2.475,25	\$ 2.520,25	\$ 2.570,27	\$ 2.618,25
Construcción y Adecuación		\$ 1.200,00	\$ 1.221,56	\$ 1.243,77	\$ 1.268,46	\$ 1.292,13
Permisos de Funcionamiento		\$ 500,00	\$ 508,98	\$ 518,24	\$ 528,52	\$ 538,39
Impuestos Aduaneros		\$ 9.397,82	\$ 9.660,47	\$ 13.666,40	\$ 13.831,16	\$ 18.618,97
Comisión en Ventas		\$ 1.626,15	\$ 1.715,30	\$ 1.806,12	\$ 1.896,38	\$ 2.003,55
Promoción y Publicidad		\$ 5.400,00	\$ 5.497,03	\$ 5.596,96	\$ 5.708,05	\$ 5.814,60
Total Gastos Operacionales	\$ -	\$ 86.184,87	\$ 91.436,39	\$ 97.546,51	\$ 102.853,10	\$ 109.221,96
Gastos No Operacionales						
Intereses		\$ 2.794,80	\$ 937,32	\$ -	\$ -	\$ -
Capital		\$ 11.707,16	\$ 13.292,84	\$ -	\$ -	\$ -
Total Gastos No Operacionales	\$ -	\$ 14.501,96	\$ 14.230,16	\$ -	\$ -	\$ -
Total Egresos	\$ 109.570,00	\$ 222.213,73	\$ 230.589,90	\$ 230.090,78	\$ 236.995,25	\$ 253.683,53
Saldo Ingresos - Egresos	\$ -	\$ 48.864,90	\$ 55.350,16	\$ 70.988,47	\$ 79.130,83	\$ 80.308,08
(+) Depreciaciones	\$ -	\$ 5.282,00	\$ 5.282,00	\$ 5.282,00	\$ 4.122,00	\$ 4.122,00
Saldo Final del Flujo de Caja	\$ -109.570,00	\$ 54.146,90	\$ 60.632,16	\$ 76.270,47	\$ 83.252,83	\$ 84.430,08

Elaborado por Autores.

Resultados del Flujo de Caja.

Como se puede apreciar en la tabla 90, para el año 0 se necesitará un total de \$109.570 para poder expandir el Comercial, del valor en mención, el 77.18% corresponde al capital propio, mientras que el 22.82% se lo realiza mediante un préstamo bancario.

Tabla 91.

Variación Porcentual del Flujo de Caja Proyectado.

	Variación Porcentual Flujo de Caja Proyectado				
	Año 0	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	-	5,48%	5,29%	5,00%	5,65%
Gastos	-	3,77%	-0,21645%	3,00%	7,04%
Saldo Final	-	11,9772%	25,7921%	9,1547%	1,4141%

Elaborado por: Autores

Para el año 1 el saldo final del flujo de caja es de 54.146,90 el cual crece en un 5,48% para el año 2, sin embargo, para el año 3 el crecimiento es del 5,29%, cabe indicar que los gastos no sufren un crecimiento más bien disminuye en un 0,21% debido que en dicho año el gasto por el préstamo bancario se elimina.

Por su parte el crecimiento de los gastos del cuarto al quinto año es del 7.04% debido a que el valor de bisutería importada aumenta en un 2%, lo que provoca que el gasto por impuestos aumente también.

Por otra parte, los ingresos presentan una tasa de crecimiento positivo en su proyección de 5 años.

4.3.6. Punto de Equilibrio.

El análisis del punto de equilibrio es una técnica útil para estudiar las relaciones entre los costos fijos, los costos variables y los ingresos. El punto de equilibrio es el nivel de producción en el que los ingresos por ventas son exactamente igual a la suma de los costos fijos y los variables (B. Urbina, 2013, pág. 179)

Para poder establecer el Punto de Equilibrio en dólares se aplicará la siguiente ecuación

Ecuación 1: Punto de Equilibrio en Dólares

$$PE\$ = \frac{\text{Costos Fijos}}{\left[1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas}}\right]}$$

Fuente: (B. Urbina, 2013)

Elaborado por Autores

Para determinar el punto de equilibrio en dólares, se ha tomado como base de datos las tabla 89, de esta manera se establecerá el monto en ingresos que Comercial Ortega debe llegar para cubrir los egresos de su gestión y operación comercial.

Tabla 92.

Punto de Equilibrio en Dólares

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$271.078,62	\$285.940,06	\$301.079,25	\$316.126,08	\$333.991,61
Costo Variable	\$132.550,86	\$136.299,12	\$148.016,79	\$149.869,69	\$165.084,09
Costos Fijos	\$ 44.372,39	\$ 45.169,69	\$ 45.990,86	\$ 46.903,71	\$ 47.779,20
Costo Total	\$176.923,26	\$181.468,81	\$194.007,65	\$196.773,40	\$212.863,28
<i>Punto de Equilibrio</i>	\$ 86.830,30	\$ 86.312,10	\$ 90.465,65	\$ 89.184,46	\$ 94.476,85

Elaborado por Autores

Para demostrar que el punto de equilibrio se encuentra calculado correctamente, se presenta el Estado de Resultados del año 1 con un valor en ventas de \$86.830,30.

Tabla 93.

Punto de Equilibrio Año 1.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Detalle		Año 1
(+)	Ventas	\$ 86.830,30
(-)	Costo de ventas	\$ 38.926,78
=	Utilidad Bruta	\$ 47.903,53
(-)	Gastos Operacionales	\$ 47.903,53
	Administrativos	\$ 38.972,39
	Sueldos	\$ 26.458,09
	Beneficios Sociales	\$ 6.882,75
	Materiales de Oficina	\$ 600,00
	Transporte y Combustibles	\$ 900,00
	Servicios Básicos	\$ 2.431,56
	Construcción y Adecuación	\$ 1.200,00
	Permisos de Funcionamiento	\$ 500,00
	Ventas	\$ 8.931,13
	Impuestos Aduaneros	\$ 3.010,25
	Comisión en Ventas	\$ 520,88
	Promoción y Publicidad	\$ 5.400,00
=	Utilidad Operativa	\$ -

Elaborado por: Autores

4.3.7. Valor actual neto (VAN) o Valor Presente Neto (VPN).

Baca Urbina (2013) indica que “el valor actual neto es el valor monetario que resulta de la suma de los flujos descontrolados a la inversión inicial. Y para poder indicar que el proyecto es factible el valor de VAN debe ser mayor a cero.” (p.208)

Ecuación 2: Valor Presente Neto / Valor Actual Neto

$$VPN = -P + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \frac{FNE_5 + VS}{(1+i)^5}$$

Fuente: (B. Urbina, 2013)

Elaborado por Autores

Para la determinación del VAN se debe iniciar con una tasa referencial que permita realizar el cálculo respectivo. Para ello se consideró la tasa de rentabilidad financiera por sector. La Superintendencia de Compañías del Ecuador indica que la rama del comercio al por mayor y menor tiene una tasa de 8.33%³⁸.

A continuación, se presenta el flujo de fondos consolidado, datos previos necesarios para la obtención del VAN, cabe destacar que en el año 5 se encuentra el valor salvamento de los activos fijos adquiridos por un valor de 58.110,00 (tabla 74)

Tabla 94.
Valor Actual Neto

Flujos de Efectivo	
Período	Positivo
0	\$ -109.570,00
1	\$ 54.146,90
2	\$ 60.632,16
3	\$ 76.270,47
4	\$ 83.252,83
5	\$ 142.540,08
TMR	8,33%
VAN	\$ 208.066,54

Elaborado por: Autores.

Como se mencionó anteriormente, un valor actual neto mayor a cero indica que el rendimiento del proyecto es mayor a la tasa de rentabilidad del sector comercial, el VAN obtenido con una tasa de rendimiento de 8.33% es de 208.066,54

³⁸ Véase: http://appscvs.supercias.gob.ec/portalInformacion/sector_societario.azul.

4.3.8. Tasa interna de retorno.

Según Baca Urbina (2015) indica que “la TIR es la tasa de descuento por la cual el VPN es igual a cero. Es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial” (p.209)

Ecuación 3.

Tasa Interna de Retorno

$$P = -\frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \frac{FNE_5 + VS}{(1+i)^5}$$

Fuente: (B. Urbina, 2013)

Elaborado por Autores.

De manera similar como se procedió para el cálculo del VAN, se detalla a continuación el flujo de fondos consolidado necesario para el cálculo del TIR.

Tabla 95.

Tasa Interna de Retorno Aplicada

Flujos de Efectivo	
Período	Positivo
0	\$ -109.570,00
1	\$ 54.146,90
2	\$ 60.632,16
3	\$ 76.270,47
4	\$ 83.252,83
5	\$ 142.540,08
TIR	55,79%

Elaborado por Autores

Una tasa interna de retorno correspondiente a 55.79% el cual comparada con la tasa de rendimiento del sector comercial de 8.33%, indica que el rendimiento del proyecto es superior a la tasa mínima aceptada por el dueño de la empresa.

4.3.9. Análisis de Riesgo.

Una vez determinados los porcentajes y valores económicos que respaldan la viabilidad y la factibilidad del proyecto, se ha incluido un análisis de riesgos planteando un escenario pesimista el cual proporcione un grado de riesgo y las utilidades más bajas a alcanzar considerando un contexto poco favorecedor en el proyecto de expansión. Para ello se detallará los dos escenarios.

Tabla 96.

Escenarios Optimista vs Pesimista

Escenario Optimista	Escenario Pesimista
Las Ventas crecerán en una tasa del 27% en el transcurso de los 5 años	Las ventas crecerán a una tasa igual a la de pronóstico, es decir en un 22.5% en el transcurso de los 5 años

Elaborado por Autores

Este cambio se realizó con el objetivo de determinar los flujos de caja en un escenario en el cual las ventas no crezcan en un 27% sino al crecimiento estimado el cual se encuentra estipulado en la tabla 65 dando como resultado un 22,496%.

Con estos cambios para el escenario pesimista, se procedió a realizar todos los cálculos necesarios para poder obtener los Flujos de Caja y realizar el respectivo análisis de sensibilidad.

4.3.10. Análisis de Sensibilidad

A través del análisis de sensibilidad se puede determinar los siguientes datos:

Tabla 97.

Análisis de Sensibilidad

Análisis de Sensibilidad		
Período	Positivo	Pesimista
0	\$ -109.570,00	\$ -109.570,00
1	\$ 54.146,90	\$ 52.614,71
2	\$ 60.632,16	\$ 57.476,22
3	\$ 76.270,47	\$ 71.202,84
4	\$ 83.252,83	\$ 76.181,01
5	\$ 142.540,08	\$ 133.245,93
TIR	55,79%	52,48%
VAN	\$ 208.066,54	\$ 188.612,10

Elaborado por Autores

Al realizar la comparación de los dos escenarios se puede destacar los siguiente.

- Tanto en el escenario optimista como pesimista el TIR es mayor al rendimiento esperado por el mercado el cual viene a ser a su vez la tasa mínima de rentabilidad aceptada por el dueño.
- Los valores del valor actual neto son positivos en ambos escenarios, demostrando que el rendimiento del proyecto es mayor al costo de capital.

4.4. Estrategia de Gestión de Importación.

4.3.1. Selección de Productos a Importar.

A través del estudio cuantitativo realizado en el capítulo 3, indicaremos las líneas de productos de bisutería a importar. Se considero los siguientes aspectos o cualidades para la selección de bisutería.

- Variedad: en ella indicamos la diversidad de productos por línea que posee, para poder disponer de varios diseños.
- Calidad: uno de los puntos principales es la calidad, ya que el producto a importar debe ser hipoalergénico, de gran duración y resistencia.
- Precio: el valor de adquisición de la bisutería no debe ser alta, ya que esto representaría en un precio al público elevado.

A continuación, las líneas de bisutería a importar indicadas en la investigación cuantitativa (Tabla 42) junto con su respectiva demanda por parte de los consumidores.

Tabla 98.

Demanda por Línea de Bisutería.

Línea de Bisutería	%
Aretes de Fantasía y Plata	28,79%
Collares de Fantasía /Plata	10,61%
Juegos de Collares y Aretes de Fantasía/Plata	27,27%
Pulseras de Fantasía/Plata	19,70%
Anillos de Fantasía y Plata	13,64%
Total	100%

Elaborado por: Autores

Como se puede apreciar las líneas con mayor demanda por parte de los consumidores son aretes de fantasía y plata, juegos de collares y aretes de fantasía y plata.

Se realizará la importación de todas las líneas, con distintas cantidades basado en la demanda indicada en la tabla 98.

- Aretes de Fantasía y Plata
- Collares de Fantasía y Plata
- Juegos de Collares + Aretes de Fantasía y Plata
- Pulseras de Fantasía y Plata
- Anillos de Fantasía y Plata

4.3.2. Identificación de Proveedor

Fosado Juárez Imelda (2012) concluye que “proveedor es la persona o empresa que abastece con algo a otra empresa o a una comunidad.”

Para el caso de estudio, los proveedores que necesita la empresa Comercial Ortega deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Ser empresas de Estados Unidos, el cual fue determinado en la tabla 41.
- Por medio de la técnica ponderación de factores se medirá cuál de ellas cumple con los requerimientos establecidos por la empresa, los cuales son:
 - Calidad del Producto.
 - Calidad del Servicio
 - Formas de Pago
 - Garantía
 - Plazo de Entrega
 - Precio.
 - Variedad.

La determinación de los potenciales proveedores, se realizó con aportación de información por parte de la Sra. Johanna Abril y el Sr. Juan Pablo Pesantes, quienes poseen 5 años de experiencia en el campo de importación de bisutería americana, mismos que colaboraron con las entrevistas (investigación cualitativa) y proporcionando los datos para el respectivo estudio. Se realizó una búsqueda de proveedores domiciliados o con actividad comercial en el estado de New York – Estados Unidos.

En primer lugar, se clasifico a los proveedores de acuerdo a la variedad, precio y calidad, debido que estos son los puntos más importantes señalados en la tabla 39.

Tabla 99.

Selección de Proveedores

Proveedores	Variedad	Precios	Calidad
DREAM ACCESORY INC	X	✓	✓
ALMAR	✓	X	✓
DE NOVO IMPORTS	✓	✓	✓
Y&S DAVISON INC	✓	X	✓
UNO MODE	X	✓	✓
BALA NEW YORK	✓	✓	✓
365 IMPORT	✓	✓	X
MISS 21 IMPORTS	✓	✓	✓
DASHIN DIVA	✓	✓	X
UNICA	X	✓	✓

Elaborado por: Autores

Una vez analizados los proveedores, se agrupó aquellos que tenían la calificación más alta, destacando los siguientes:

Tabla 100.

Proveedores Seleccionados.

NOMBRE	DIRECCIÓN	WEB
Bala New York	134 W 29th St Suite 1001, NY 10001	<a href="http://www.balane
wyork.com/">http://www.balane wyork.com/
Miss 21 Import	1239 Broadway Floor 2 New York, NY 10001	Ninguno
De Novo Imports, INC.	51 Hartz Way – Secaucus, NY 07094	<a href="http://www.denov
oimports.com/">http://www.denov oimports.com/

Fuente: Anexo 4

Elaborado por: Autores

Se procedió a contactarlos y a solicitar el portafolio de productos, método de pago, garantía, tiempo de entrega con el objetivo de realizar una ponderación de factores críticos de selección.

Tabla 101.

Ponderación de Factores – Proveedores.

PONDERACIÓN DE FACTORES - SELECCIÓN DE PROVEEDOR				
Variable	Ponderación	BALA NY INC	DE NOVO IMPORTS INC	UNO MODE INC
Calidad del Producto	20%	5	4	4
Calidad del Servicio	10%	4	3	4
Forma de Pago	15%	5	5	5
Garantía	15%	5	4	5
Plazo de Entrega	10%	4	4	4
Precio	20%	3	5	3
Variedad	10%	3	4	2
TOTAL	100,00%	4,2	4,25	3,9

Elaborado por Autores

La empresa con mayor puntaje es De Novo Imports la cual obtuvo una nota de 4.25, seguido de la empresa Bala New York con 4.20 y finalmente Miss 21 Imports con 3.9; demostrando que De Novo Imports es el mejor sitio para realizar la adquisición de bisutería. Sin embargo, para un análisis más profundo se realizó una comparación exclusiva de los precios que maneja cada empresa, clasificadas por gamas de bisutería,

esto con el objetivo de seleccionar las líneas de productos que proporcionen mayor utilidad a Comercial Ortega.

Otra referencia crucial para la selección es la variedad en marcas y diseños que poseen cada uno, cabe destacar que la empresa De Nova posee una ventaja al poseer bisutería de la gama:

- Mia Collections
- Mia Inspirations
- Mia Studio
- Mia Craft
- Mia Lux
- Mia Glamour.

Dichas marcas poseen una gran demanda por parte de los consumidores del Comercial, por lo que se puede determinar que los clientes estarían dispuestos a pagar un valor mayor por su adquisición.

Además, la empresa BALA New York y De Novo Imports poseen una cartera de productos más variada mientras que Miss 21 Imports ofrece bisutería a precios más bajos lo cual es favorable en ciertas líneas de productos.

De esta manera se determinó que los proveedores con los cuales va a trabajar Comercial Ortega son:

- Bala New York
- De Novo
- Miss 21 Imports.

4.3.3. Búsqueda y Selección de Agente Aduanero.

Un agente aduanero según la Dirección Nacional de Aduanas (2012) nos dice que es un profesional auxiliar de la función pública aduanera, cuya licencia lo habilita ante el Servicio Nacional de Aduanas para prestar servicios a terceros como gestor en el despacho de mercancías.

Las funciones principales de un agente aduanero según el C.P.C Florencio Bernal Pisfil (2011) son:

- a) Presentar ante la Aduana la documentación necesaria para los despachos.
- b) Abonar, en nombre del propietario de la mercancía, los aranceles, el IVA y cuantos devengos integran la deuda aduanera.
- c) Atender los requerimientos de la Aduana en el caso de que esta quiera hacer uso de su facultad y ordene la inspección documental de la declaración física de la mercancía, acto en el que igualmente estará presente.
- d) Realizar los trámites que a continuación se citan, para aquellas mercancías que están sujetas a reconocimiento físico y que figuran descritas en el Arancel de Aduanas. (p.1)

La agencia aduanera con la cual trabajará Comercial Ortega es TRAMIAUSTRO que se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca en la Av. España 10-91 y Francisco Pizarro, el agente afianzador es el Sr. Luis Felipe García.

TRAMIAUSTRO es una empresa con 10 años de experiencia en actividades aduaneras como emisión y tramitación de documentos de transporte y conocimientos de embarque.

4.3.4. Partidas Arancelarias.

Según la Guía Básica de Bancomext (2003) afirma que:

Arancel es un impuesto que se aplica en el comercio exterior para agregar valor al precio de la mercancía en el mercado receptor. Se graban a las mercancías que se importan a fin de proteger a las similares que se fabriquen en un país.

Para el caso de Comercial Ortega, los aranceles a pagar por la importación de bisutería estadounidense a Ecuador deberán cancelar los siguientes basados en el Anexo 3:

Según Pro Ecuador (2017) nos dice lo siguiente:

- **Arancel ADVALOREM:** Un arancel que se impone en términos de porcentaje sobre el valor de la mercancía. Por ejemplo, 10% de arancel, significa que el arancel de importación es 10% del valor de la mercancía en cuestión.
- **Impuesto FONDINFA:** El único impuesto que paga el cliente es el Fondo de Desarrollo para la Infancia FONDINFA que es el 0,5% sobre el valor CIF (Cost, Insurance and Freight - Costo, Seguro y Flete) declarado.

- **Impuesto al Valor Agregado (IVA):** El Impuesto al Valor Agregado (IVA) grava al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, así como a los derechos de autor, de propiedad industrial y derechos conexos; y al valor de los servicios prestados. Existen básicamente dos tarifas para este impuesto que son 12% y tarifa 0%
- **Recargos Arancelarios – Salvaguardas:**

Cabe destacar que los valores a pagar varían según la cantidad de mercancía que se importe. El monto máximo de importación según la SENAE (2017) indica que es de \$2000 en términos de bisutería por viaje

CONCLUSIONES

A través del desarrollo de este trabajo de titulación aplicado a Comercial Ortega, se ha llegado a lo siguiente:

El estudio de la planeación estratégica de Comercial Ortega, complementado con una revisión minuciosa de los fundamentos teóricos, proporcionaron las bases para el eficiente desarrollo de los temas plasmados en este trabajo de titulación, ya que refrescan los conocimientos adquiridos en la universidad y plasman con exactitud los conceptos y las técnicas de cálculo aplicadas en cada capítulo, mismas que permitan evaluar la factibilidad de la expansión del Comercial.

El estudio situacional permitió identificar las principales fortalezas y oportunidades de negocio que tiene Comercial Ortega, siendo las más importantes el alto grado de reconocimiento que posee en la ciudad de Cuenca, la variedad en productos y los precios bajos. Estas oportunidades se complementaron con los métodos de las cinco fuerzas y las estrategias genéricas de Michael Porter, estableciéndose mecanismos que permitan afrontar especialmente las amenazas del mercado Cuencano.

La investigación cualitativa ejecutada a expertos en el entorno comercial y de mercados internacionales brindó información de vital importancia para la aplicación de la gestión de importación planificada para local; esta indagación complementó el desarrollo óptimo de la investigación cuantitativa a través de la ejecución de encuestas a los clientes mayoristas y minoristas logrando en primera instancia identificar aspectos a mejorar en las actividades diarias desarrolladas y a su vez obtener información más relevante para el estudio, siendo en este caso la aprobación y la aceptación de los clientes al estar dispuestos a adquirir bisutería importada de Estados Unidos.

Mediante la ejecución de la propuesta del plan de negocios basado en la metodología Canvas, se partió de una estructuración de actividades en cada proceso que realiza el comercial y el diseño de la nueva distribución de la planta, mismo que cuenta con sus respectivos planos, áreas de ampliación y zonas estratégicas que permitan optimizar el layout y las ventas.

El desarrollo de la estrategia de gestión de importación de bisutería, permitió la selección de proveedores que se adapten a los requerimientos en cuanto a precio, calidad y variedad; estos proveedores fueron:

- Bala New York
- De Novo
- Miss 21 Imports

Complementariamente, el análisis de costos de bisutería nacional con la importada establecieron grandes diferencias en cuanto al precio final para los consumidores, siendo esto perjudicial para desarrollar la estrategia de importación, por lo que se estableció una medida de acción que consistiera en la introducción de bisutería importada en forma paulatina iniciando por un 6% del total de la bisutería del Comercial en el año 1 hasta alcanzar un 10% en el año 5, esta estrategia tiene como objetivo acostumbrar gradualmente a los consumidores a dicho producto de manera que cada dos años se aumente la importación.

Finalmente, con el estudio económico – financiero se determinó que la inversión necesaria para ejecutar la ampliación de Comercial Ortega es de \$109.570; cabe indicar que en este valor se incluyen los costos para la ampliación y adecuación del local incluido la gestión en la importación de bisutería desde Estados Unidos. De ese monto el 77% será financiado con capital propio de la empresa y el 23% a través de un préstamo bancario a dos años plazo con una tasa de interés anual del 12,77%.

Estos valores plasmados en un escenario moderado dan como resultado un VAN de \$208.066,54 y un TIR de 55,79%. Sin embargo, para proporcionar un mayor grado de seguridad, se analizó un escenario pesimista el cual reveló un VAN de \$188.612,10 y un TIR de 52,48%, concluyéndose por lo tanto que cualquiera de los escenarios garantiza la viabilidad y la factibilidad económica del desarrollo del Plan de Negocios para el Fortalecimiento de las Importaciones en la expansión de Comercial Ortega.

RECOMENDACIONES

- Aplicar la propuesta de importación de bisutería estadounidense en el comercial, considerando que el TIR del proyecto es superior al rendimiento promedio del sector comercial.
- Gracias a la investigación cuantitativa se recomienda que:
 - Realizar capacitaciones al talento humano del local en aspectos de asesoramiento de productos, servicio al cliente y facturación. Ya que estos puntos fueron mencionados varias veces por los consumidores del local.
 - Incorporar un sistema de cobro más sencillo, rápido y ágil para el cliente.
 - Mejorar el método de despacho de mercadería el cual fue un punto negativo indicado por los consumidores mayoristas.
 - Ampliar el portafolio de producto de la línea de cosméticos y cuidado capilar.
 - Implementar un sistema interno de comunicación que permita a los trabajadores expresar sus recomendaciones o inquietudes a la directiva del comercial
- Introducir la mercadería importada a través de la estrategia de precios bajos, ya que el negocio se diferencia de la competencia por dicha cualidad, de manera que mantiene su prestigio y mejore su posicionamiento en la ciudad de Cuenca.
- Realizar campañas publicitarias para que los potenciales consumidores del comercial conozcan de la nueva línea de bisutería importada para poder mejorar el volumen de ventas y evitar así el escenario pesimista.
- Realizar descuentos en líneas de productos de juguetes y peluches para eliminar o disminuir su cantidad, de manera que dicho espacio y capital se destine a líneas con mayor demanda.
- Realizar convenio o acuerdos con proveedores para disponer de manera inmediata los productos de moda y un precio bajo a través de la facilidad que posee de realizar pagos inmediatos.
- Se recomienda introducir la bisutería proveniente de los Estados Unidos para su venta en Comercial Ortega de manera paulatina, es decir iniciar con pocas

cantidades, generar un buen mercado e ir creciendo, este mecanismo apalancará los costos altos de importación y ayudará a generar utilidades para Comercial Ortega.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Americanas, U. d. (2016). *UNASUR*. Obtenido de <http://www.unasursg.org/es>
- Benítez, M. D. (1 de Agosto de 2012). *La Bisutería*. Obtenido de <http://creacionbisuteria.blogspot.com/2012/08/>
- Bolaños, D. A. (2015). *Cosmeticos no son Medicamentos*. N/A.
- Cipriano Luna González, A. (2016). *Plan estratégico de negocios*. España: Grupo Editorial Patria.
- Complexity, T. O. (2017). *The Observatory Of Economic Complexity*. Obtenido de The Observatory Of Economic Complexity: <http://atlas.media.mit.edu/en/profile/country/ecu/>
- Ecuador, B. C. (31 de Marzo de 2016). *BCE Banco Central del Ecuador*. Obtenido de www.bce.fin.ec:
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/imle201603.pdf>
- Ecuador, S. N. (2017). *Aduana del Ecuador SENAE*. Obtenido de SENAE: <https://www.aduana.gob.ec/>
- Exterior, M. d. (31 de Octubre de 2016). *ProEcuador*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec>:
http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/10/PROEC_FT2016_UNASUR_OCTUBRE.pdf
- ICESI, U. (1 de Febrero de 2008). *Universidad ICESI*. Obtenido de <http://www.icesi.edu.co>:
<http://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2008/02/01/%C2%BFque-es-una-importacion/>
- INEC. (31 de Diciembre de 2010). *Instituto Nacional de Estadísticas del Ecuador*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>:
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/azuay.pdf>
- Lazzari, L. L. (2006). *Control de gestión: una posible aplicación del análisis foda*. Red Cuaderno CIBAGE.

- Piscal, C. F. (30 de Octubre de 2011). *Actualidad Empresarial*. Obtenido de www.aempresarial.com:
http://aempresarial.com/servicios/revista/241_10_ROIFAANKIDYIRMUUBHB NVEWCIUVJCHUWCAWDNHLRGUJSODTWF.pdf
- Productividad, M. d. (31 de Septiembre de 2012). *FLASCO - MIPRO*. Obtenido de www.flacso.edu.ec:
<https://www.flacso.edu.ec/portal/pnTemp/PageMaster/nf5v7wp6shlhytu22pp1azk5ao7dp.pdf>
- Ruiz Olabuenaga, J. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Schnarch Kirberg, A. (2014). *Emprendimiento exitoso: cómo mejorar su proceso y gestión*. España: Ecoe Ediciones.
- Turismo, M. d. (31 de Diciembre de 2015). *Ministerio de Turismo del Ecuador*. Obtenido de <http://www.turismo.gob.ec>: <http://www.turismo.gob.ec/resultados-del-2015-ano-de-la-calidad-turistica-en-ecuador/>
- Urbina, G. B. (2013). *Evaluación de Proyectos Séptima Edición*. Mexico, D. F.: Interamericana Editores, S.A. de C.V.

ANEXOS

Anexo 1: Entrevistas

Anexo 2: Valores de Bisutería Americana

Anexo 3: Aranceles por Importación de Bisutería

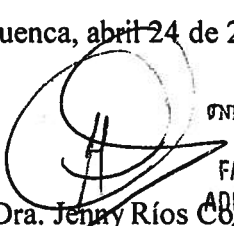
Anexo 4: Datos de Proveedores Estadounidenses Seleccionados

Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 21 de abril de 2017, conoció la petición de los estudiantes **CINTHYA KARINA CHAMAIDÁN CALLE** con código **67494** y **DIEGO ALEJANDRO ORTEGA GARCIA** con código **66466**, que presentan el diseño de su trabajo de titulación denominado: **"PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS IMPORTACIONES EN LA EXPANSIÓN DE COMERCIAL ORTEGA DE LA CIUDAD DE CUENCA"**, presentado previa a la obtención del título de Ingeniero Comercial.- El Consejo de Facultad acogió el informe de la Junta Académica de Administración de Empresas y resolvió aprobar el diseño. Designa como **Directora** a la ingeniera **María Elena Castro Rivera** y como miembros del Tribunal Examinador a los ingenieros **Xavier Ortega Vásquez** y **Xavier Patiño Aguilera**.- En esta misma sesión el Consejo de Facultad fija como plazo para la entrega del trabajo de titulación, seis meses contados desde la fecha de su aprobación, esto es hasta el **21 DE OCTUBRE DE 2017**, debiendo el Director presentar a la Junta Académica, dos informes bimensuales del desarrollo del trabajo de titulación.

Cuenca, abril 24 de 2017


Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración


UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
FACULTAD DE
ADMINISTRACION
SECRETARIA

ACTA

SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1 Nombre del estudiante: **Diego Alejandro Ortega García** con código 66466 y **Cinthy Karina Chamaidan Calle** con código 67494
- 1.2 Director sugerido: Ing. María Elena Castro Rivera
- 1.3 Codirector (opcional): _____
- 1.4 Tribunal: Ing. Xavier Esteba Ortega Vásquez/ Ing. Xavier Marcelo Patiño Aguilera
- 1.5 Título propuesto: : **"PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS Y PLAN DE IMPORTACIONES PARA LA EXPANSIÓN DE COMERCIAL ORTEGA DE LA CIUDAD DE CUENCA"**
- 1.6 Resolución:

1.6.1 Aceptado sin modificaciones _____

1.6.2 Aceptado con las siguientes modificaciones:

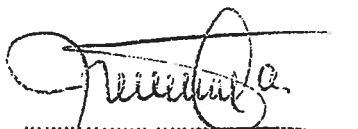
- Título: Propuesta de Plan de Negocio para el fortalecimiento de las Importaciones en la expansión de Comercial Ortega de la ciudad de Cuenca

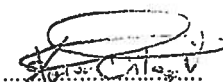
- Obj General y Específicas - Esquema Contenidos: 2.2. ---
4.3. ---

1.6.3 Responsable de dar seguimiento a las modificaciones: Ing. María Elena Castro Rivera

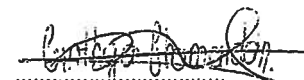
1.6.4 No aceptado
• Justificación:

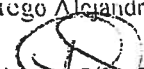
Tribunal


Ing. María Elena Castro Rivera


Ing. Xavier Esteba Ortega Vásquez Ing. Xavier Marcelo Patiño Aguilera


Sr. Diego Alejandro Ortega García


Srta. Cinthy Karina Chamaidan Calle


Dra. Jeann Ríos Coello
Secretario de Facultad

Fecha de sustentación: LUNES 17 DE ABRIL DE 2017 A LAS 09h00

mjmr

RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

1.1 Nombre del estudiante: Diego Alejandro Ortega García con código 66466 y Cinthya Karina Chamaidan Calle con código 67494

1.2 Director sugerido: Ing. María Elena Castro Rivera

1.3 Codirector (opcional):

1.4 Título propuesto: : "PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS Y PLAN DE IMPORTACIONES PARA LA EXPANSIÓN DE COMERCIAL ORTEGA DE LA CIUDAD DE CUENCA"

1.1 Revisores (tribunal): Ing. Xavier Esteba Ortega Vásquez/ Ing. Xavier Marcelo Patiño Aguilera

1.5 Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones (*)
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	/			
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	/			
3. ¿Es conciso?	/			
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	/			
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	/			
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	/			
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	/			
Problemática y/o pregunta de investigación				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/			
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/			
Hipótesis (opcional)				
10. ¿Se expresa de forma clara?	/			
11. ¿Es factible de verificación?	/			
Objetivo general				
12. ¿Concuerda con el problema formulado?		/		
13. ¿Se encuentra redactado en tiempo	/			

verbal infinitivo?				
Objetivos específicos				
14.¿Concuerdan con el objetivo general?		/		
15.¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	/			
Metodología				
16.¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	/			
17.¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	/			
18.¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	/			
19.¿Los datos, materiales y actividades mencionadas son adecuados para resolver el problema formulado?	/			
Resultados esperados				
20.¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	/			
21.¿Concuerdan con los objetivos específicos?		/		
22.¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	/			
23.¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	/			
Supuestos y riesgos				
24.¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes?	/			
25.¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	/			
Presupuesto				
26.¿El presupuesto es razonable?	/			
27.¿Se consideran los rubros más relevantes?	/			
Cronograma				
28.¿Los plazos para las actividades son realistas?	/			
Referencias				
29.¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	/			
Expresión escrita				
30.¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	/			
31.¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	/			

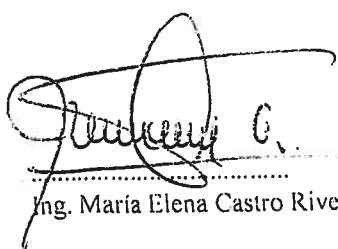
(*) Breve justificación, explicación o recomendación.

- Opcional cuando cumple totalmente,
- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple.

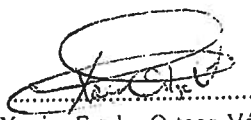
.....

.....

.....



Ing. María Elena Castro Rivera



Ing. Xavier Esteba Ortega Vásquez

Ing. Xavier Marcelo Patiño

mjmr



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 30 de Marzo de 2017

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De nuestra consideración,

Estimado Señor Decano, nosotros ORTEGA GARCÍA DIEGO ALEJANDRO con C.I. 0105764633, código estudiantil 66466 y CHAMAIDAN CALLE CINTHYA KARINA con C.I. 0105475776, código estudiantil 67494; Estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas; solicitamos muy comedidamente a usted la aprobación del protocolo de trabajo de titulación con el tema "PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS Y PLAN DE IMPORTACIONES PARA LA EXPANSIÓN DE COMERCIAL ORTEGA DE LA CIUDAD DE CUENCA" previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial para lo cual adjunto la documentación respectiva.

Por la favorable acogida que brinde a la presente, anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente:

ORTEGA GARCIA DIEGO ALEJANDRO

CHAMAIDAN CALLE CINTHYA KARINA

Estudiantes de la Escuela de Administración de Empresas



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY



Escuela
Administración
de Empresas

**Oficio Director: Modificaciones sugeridas
por Tribunal**

ADM-RE-EST-39
Versión 01
08/02/2017
Página 1 de 1

Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 17 de Abril del 2017

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo MARÍA ELENA CASTRO RIVERA informo que he revisado los cambios realizados al protocolo del trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, denominado "PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS IMPORTACIONES EN LA EXPANSIÓN DE COMERCIAL ORTEGA DE LA CIUDAD DE CUENCA", realizado por los estudiantes DIEGO ALEJANDRO ORTEGA GARCÍA, con código estudiantil 66466 y CINTHYA KARINA CHAMAIDAN CALLE, con código estudiantil 67494. Trabajo que según mi criterio cumple con las modificaciones sugeridas por el Tribunal y puede continuar su desarrollo planificado.

Sin otro particular, me suscribo

Atentamente

ING. MARÍA ELENA CASTRO RIVERA



Oficio: Revisión Trabajo Titulación (UTE)

RE-EST-20
Versión 01
03/08/2016

Escuela de Administración
de Empresas

Almacenamiento	Retención	Disposición final
F: UDA Calidad/Estudiantes/Unidad de Titulación Especial/ Registros	5 años	Almacenar en nube de respaldos

Oficio: EA-1178-2017-UDA
Cuenca, 31 de marzo de 2017

Ingeniero
OSWALDO MERCHÁN
Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración
Ciudad.

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por **Diego Alejandro Ortega García y Cinthya Karina Chamaidan Calle**, tema: **"PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS Y PLAN DE IMPORTACIONES PARA LA EXPANSIÓN DE COMERCIAL ORTEGA DE LA CIUDAD DE CUENCA"**, informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para la elaboración y presentación de la denuncia/protocolo de trabajo de titulación".

Directora: Ing. María Elena Castro Rivera.

Tribunal sugerido: Ing. Xavier Esteban Ortega Vásquez.
Ing. Xavier Marcelo Patiño Aguilera.

Atentamente,

ECO ANDREA FREIRE PESÁNTEZ
Coordinadora (E) de la Junta de Administración
Universidad del Azuay

31-III-2017

FECHA: 31-03-2017

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS /

ESTUDIANTE: DIEGO ALEJANDRO ORTEGA GARCIA Y CINTHYA KARINA CHAM Aidan Calle.

1000 0 0 1 2017

2017

Ingl. Maria E. Castro

Ingl. X. Ortega

Ingl. X. Portino.

CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de Administración de Empresas, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: **"PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS Y PLAN DE IMPORTACIONES PARA LA EXPANSIÓN DE COMERCIAL ORTEGA DE LA CIUDAD DE CUENCA"**, presentado por los estudiantes **Diego Alejandro Ortega García** con código 66466 y **Cinthy Karina Chamaidan Calle** con código 67494, previa a la obtención del grado de Ingenieros Comerciales, para el día **LUNES 17 DE ABRIL DE 2017 A LAS 09h00.**

Cuenca, 03 de abril de 2017

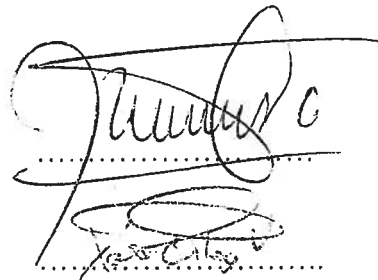


Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad

Ing. María Elena Castro Rivera

Ing. Xavier Esteba Ortega Vásquez

Ing. Xavier Marcelo Patiño Aguilera

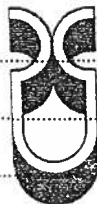


mjmr

Handwritten notes:
Cuenca
03-04-2017
Chamaidan



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Protocolo de trabajo de titulación

**Título: Propuesta de Plan de Negocios para el Fortalecimiento de las Importaciones en
la Expansión de Comercial Ortega de la ciudad de Cuenca**

Nombre de los estudiantes:

Chamardán Calle Cinthya Karina.

Ortega García Diego Alejandro.

Directora:

Ing. María Elena Castro

Cuenca – Ecuador

2017



1. Datos Generales.

1.1. Nombre de los estudiantes:

Ortega García Diego Alejandro – Chamaidán Calle Cinthya Karina

1.1.1. Código: ua066466 – ua067494

1.1.2. Contacto:

Ortega García Diego Alejandro.

1.1.2.1. Convencional: 072861095.

1.1.2.2. Celular: 0979359226.

1.1.2.3. Correo Electrónico: diego7cr@hotmail.es

Chamaidán Calle Cinthya Karina.

1.1.2.4. Convencional: 0.72861155

1.1.2.5. Celular: 0984360570

1.1.2.6. Correo Electrónico: cindykarina_445@hotmail.es

1.2. Director Sugerido: Castro María Elena Ingeniera

1.2.1. Contacto:

1.2.1.1. Convencional:

1.2.1.2. Celular: 098-786-8396

1.2.1.3. Correo Electrónico: mcastror@uazuay.edu.ec

1.3. Co-Director Sugerido:

1.3.1. Contacto:

1.3.1.1. Convencional:

1.3.1.2. Celular:

1.3.1.3. Correo Electrónico:

1.4. Asesor Metodológico:

1.5. Tribunal Designado:

1.6. Aprobación:

1.7. Línea de Investigación de Carrera: 5311 Organización y Dirección de Empresas.

1.7.1. Código UNESCO: 5311.99 (otros emprendimientos)

1.7.2. Tipo de Trabajo:

1.7.2.1. Modelo de Negocio.

1.7.2.2. Investigación Formativa



1.8. Área de Estudio: Administración de Empresas, Evaluación y Gestión de Proyectos, Marketing.

1.9. Título Propuesto: Propuesta de Plan de Negocios para el Fortalecimiento de las Importaciones en la Expansión de Comercial Ortega de la ciudad de Cuenca

1.10. Subtítulo:

1.11. Estado Proyectado: Nuevo.

2. Contenido.

2.1. Motivación de la Investigación. El Comercial Ortega ha presentado un crecimiento notable en los últimos 15 años, gracias a las campañas publicitarias, y a su estrategia de liderazgo en costos, sin embargo en los últimos años dicho crecimiento ha disminuido, ya sea por problemas con el espacio físico, falta de motivación al personal, mayor competencia en el mercado, los cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, etc. Con todo lo mencionado, el objetivo de esta investigación radica en encontrar los problemas que han afectado al crecimiento económico del local, buscar estrategias que permitan obtener una ventaja competitiva y convertirse en líder indiscutible del mercado comercial de cosméticos y accesorios de belleza.

2.2. Problemática. La problemática de esta investigación radica en verificar que el plan de negocios complementado con la gestión de importación permita mejorar la administración del comercial y a la vez obtener una ventaja competitiva con respecto a la competencia, que permita satisfacer las necesidades de nuestros consumidores y verificar su factibilidad.

2.3. Pregunta de Investigación: ¿Será viable desarrollar un Plan de Negocios que permita fortalecer las importaciones para la expansión del local en la ciudad de Cuenca?

2.4. Resumen:

El objetivo principal de este trabajo de titulación es el de realizar un plan de negocios que permita fortalecer las importaciones para la expansión de Comercial Ortega en la ciudad de Cuenca, empresa que se dedica a la comercialización de productos de belleza y de cuidado personal, la misma que cuenta con una gran aceptación entre la ciudadanía sin embargo la creciente competencia en la ciudad y las fuertes demandas por parte del consumidor se ha visto necesario desarrollar dicha investigación.

Este documento servirá a Comercial Ortega como una herramienta en la cual se detallarán los principales planes estratégicos empresariales como son: mercados, técnico, financiero y de importación a la vez que le facilitará a la gerencia la toma de decisiones y la reducción de riesgos en sus operaciones.

2.5. Estado de Arte o Marco Teórico.

Etimológicamente según la Real Academia Española, el concepto de comercio proviene del latín *commercium*, si bien en primera instancia puede ser definido como una negociación en la compra, venta o intercambio de bienes y servicios, su significado puede variar según la disciplina desde el cual sea tratado. En el ámbito general la definición anterior es aceptada, siendo importante agregar que los actos comerciales deben tener fines de lucro para ser considerados como tales.

Esta actividad ha venido desarrollándose de manera primordial y activa entre las personas. En el neolítico, que se remonta al descubrimiento de la agricultura, y su posterior intercambio a través del trueque, hasta la actualidad, en donde influenciados por la globalización y la era tecnológica se pueden adquirir productos o servicios a través de medios electrónicos e informáticos haciendo más fácil la vida del consumidor final.

Existen herramientas utilizadas por las organizaciones, ya sean estas comerciales, industriales o de servicios, las cuales permiten tener una visión más amplia de las actividades que se realizan en la misma así como también permite mejorar o emprender operaciones, estableciendo estrategias de negocio de acuerdo a los objetivos que se quieran alcanzar. La herramienta más comúnmente usada en este sentido se denomina plan de negocios.

El libro Marketing Publishing nos dice que:

Un plan de negocios es un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción, en el que se incluyen a detalle las acciones futuras que habrán de ejecutar tanto el dueño como los colaboradores de la empresa para, utilizando los recursos que disponga la organización, procurar el logro de determinados resultados, y que al mismo tiempo, establezca los mecanismos para controlar dicho logro. (p.62)

Sin embargo resaltamos el concepto de otro autor que nos permite complementar nuestro análisis sobre un plan de negocios, el cual nos proporciona Fleitman (2000).



Un plan de negocios es un instrumento clave y fundamental para el éxito, el cual consiste en una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa. Así como una guía que facilita la creación o el crecimiento de una empresa. (p.1)

Los planes de negocio son esenciales ya que nos ayudan a pensar en todas las partes del negocio. Según dice Molina (2008), “este medio nos permite identificar las oportunidades de éxito, sin embargo, para ello es necesario consultar información sobre entorno, mercados, oportunidades, tendencias mundiales y demás datos empresariales ya que todo esto permitirá la maduración exitosa de la idea.” (p.1)

Una vez analizado los tres comentarios anteriores, podemos decir que un plan de negocios es un documento formal, realista, lógico que sigue un proceso o método en el cual se encuentran involucrados tanto empleador como trabajadores, identificando oportunidades y amenazas que puedan afectar al negocios, y tomar medidas correctivas con el objetivo de alcanzar las metas propuestas por la empresa.

Cuando la empresa es una ya existente y a través de un proyecto complementario se busca analizar la factibilidad de mercado, técnica o financiera, se incurre en la elaboración de un plan de expansión. Según Domínguez (2012) “Un plan de expansión es la creación, puesta en marcha y control permanente de unidades de negocio ya establecidas o a través de sucursales.”(p.1)

Una expansión en primera instancia deberá llevarse a cabo en la ubicación de la empresa matriz, para decidir posteriormente, en caso de haber tenido éxito, el modo y el momento de expansión a otras ciudades o localidades importantes del territorio nacional

Además, un plus que necesitamos agregar es la factibilidad de desarrollar una estrategia de importación de productos americanos, ya que este nos permitirá adquirir un ventaja con respecto a la competencia, para ello según el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador, 2012 nos dice: “Es la acción de ingresar mercancías extranjeras al país cumpliendo con las formalidades y obligaciones aduaneras, dependiendo del Régimen de Importación al que haya sido declarado.”

Finalmente, un plan de negocios en términos de expansión constituye una herramienta importante para prevenir posibles errores o desviaciones del negocio en el nuevo entorno de trabajo y, además, facilita el acceso a financiación, ya que es un tipo de documentación

que se puede presentar a la hora de solicitar créditos o ayudas, sin discriminación del tamaño empresarial.

2.6. Hipótesis:

2.7. Objetivo General:

Diseñar un plan de negocios que permita fortalecer las importaciones como herramienta de expansión para Comercial Ortega en la ciudad de Cuenca.

2.8. Objetivos Específicos:

- Realizar un análisis situacional de la empresa y formular un plan de negocios para Comercial Ortega.
- Determinar la viabilidad: del mercado actual y potencial, técnica-operacional, financiero y legal para la expansión de Comercial Ortega.

2.9. Determinar la viabilidad económica para fortalecer las importaciones como una herramienta de expansión de Comercial Ortega

2.10. Metodología:

Para este plan de negocios, mediante un análisis global se desarrollarán los siguientes estudios con su respectivo orden: estudio de mercado, estudio técnico y estudio económico-financiero, los mismos que otorgarán la información necesaria para analizar y decidir su posible puesta en marcha.

El diseño metodológico de este trabajo se basará en una investigación descriptiva pues el objetivo es conocer las necesidades, características y perfiles que posee el mercado. Para la obtención de los datos descriptivos tanto en términos cualitativos como cuantitativos, se ejecutará un estudio de mercado mediante la realización de encuestas a los clientes del comercial, que permita a la investigación analizar las variables que afectan al trabajo en estudio. El método de muestreo a utilizar será el probabilístico y se definirá a partir de la población económicamente activa registrada en la ciudad de Cuenca, que a través de datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador a diciembre de 2016 fue de 66.9% del total poblacional de la ciudad que según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en el 2015 fue 580.706 habitantes, lo que correspondería a un tamaño poblacional de 388.492 personas para nuestro objetivo de estudio; trabajando con un nivel de confianza del 95% y a través de la aplicación de la fórmula estadística para el cálculo de muestras se obtuvo el siguiente resultado:



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

Dónde:

n = el tamaño de la muestra

Z = valor obtenido mediante niveles de confianza

N = el tamaño de la población

e = límite aceptable de error muestral

σ = desviación estándar de la población

$N = 388.492$

$\Theta = 0.5$

$Z = 95\% \Rightarrow 1.96$

$e = 0.05 \Rightarrow 5\%$

$$n = \frac{388.492 * (0.5^2) * (1.96^2)}{(388.492 - 1) * (0.05^2) + (0.5^2) (1.96^2)}$$

$n = 383.78 \approx 383$ Encuestas a realizar.

Para desarrollar el análisis de situacional actual del mercado realizaremos por medio de las herramientas de estudio como son el F.O.D.A y el F.O.D.A cruzado que nos permitirá evaluar al mercado, y a su vez a desarrollar estrategias que nos ayuden alcanzar nuestros objetivos específicos y generales.

Para el análisis de la competencia, se estudiarán las situaciones e información actual del mercado con ayuda de variables particulares como las 5 fuerzas de Porter y diamante de Porter el cual nos permitirá tomar acciones que nos genere una ventaja competitiva con respecto a nuestra competencia.

Finalmente para el plan de importaciones se lo realizará por medio del estudio P.E.S.T.A el cual nos permite evaluar aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales. Todo ello con el fin de verificar la factibilidad del plan, su aplicación óptima al comercial y mitigar al máximo los riesgos potenciales de los mercados internacionales.

2.11. Alcances y Resultados Esperados:

Como resultado, se definirá un documento formal, el cual constará de un análisis del mercado, análisis operativo, análisis económico-financiero y finalmente la estrategia de

importación; todo en conjunto como una herramienta de negocios para la toma de decisiones.

2.12. Supuestos y Riesgos:

En cuanto al mercado gente no de información verídica, leyes de importaciones cambien, haya restricciones por parte de los propietarios

2.13. Presupuesto:

Material	Costo	Descripción
Depreciación de computadora y software	\$ 466,67	Equipo y sistema de Computación para poder elaborar, desarrollar y analizar el plan de negocios.
USB	\$ 18,00	Memoria externa el cual servirá para respaldar los datos, informes y demás documentos que sirvan para la elaboración del plan de negocios.
Resma de papel	\$ 15,00	Hojas para poder imprimir los documentos y el plan de negocios.
Costo de impresión y empastado	\$ 300,00	Para la presentación del trabajo final.
Costo de combustible.	\$ 20,00	Costo de traslado de la universidad al local para el análisis y obtención de datos.
Estudio de mercado	\$ 17,00	Estudio que permite determinar la situación actual del mercado y su influencia en el plan de negocio.
Estudio de financiero	\$ 17,00	Estudio el cual nos ayuda a determinar el financiamiento necesario del proyecto.
Estudio técnico	\$ 17,00	Este estudio nos permite enfocarnos en el sistema, método y técnicas de análisis más eficientes y adecuados para el estudio.
Estudio de importación	\$ 17,00	Con este estudio vamos a identificar los pasos y las políticas que rigen las importaciones de la línea de bisutería en el país analizando la factibilidad de llevarlo a cabo en el comercial.
Gastos adicionales	\$ 50,00	Presupuesto extra que ayudara a complementar las actividades o tareas para realizar el plan de negocios.
Internet	\$ 15,00	Para realizar búsqueda de información, datos y más para la elaboración del proyecto.
Total	\$ 952,67	

2.14. Financiamiento.



El Plan de negocios y la gestión de Importación serán financiados en su totalidad con aporte de los estudiantes.

2.15. Esquema Tentativo.

CAPÍTULO 1 – ANTECEDENTES.

1.1 Reseña Histórica.

1.2 Estructura Administrativa.

1.3 Filosofía empresarial

1.3.1 Visión

1.3.2 Misión

1.3.3 Valores

CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTOS TEÓRICOS.

2.1 El plan de Negocios.

2.1.1 Fases del Plan de Negocios.

2.1.2 Función del Plan de Negocio.

2.1.3 Contenido del Plan de negocio.

2.2 Gestión de la Importación.

2.2.1 Función de la Gestión de Importación.

2.2.2 Contenido de la Gestión de Importación.

CAPITULO 3 – ANÁLISIS SITUACIONAL E INVESTIGACIÓN DE MERCADO.

3.1 Análisis F.O.D.A.

3.1.1 Análisis de los factores externo (oportunidades, amenazas)

3.1.2 Análisis de los factores interno (fortalezas, debilidades)

3.1.3 Matriz F.O.D.A Cruzado.

3.2 Análisis PESTA

3.2.1 Análisis Político.

3.2.2 Análisis Económico.

3.2.3 Análisis Socio-Cultural.

3.2.4 Análisis Tecnológico

3.2.5 Análisis Ambiental

3.3 Análisis 5 Fuerzas de Porter.

3.3.1 Poder de Negociación de los proveedores.

3.3.2 Poder de negociación de los clientes

3.3.3 Amenaza de productos sustitutos

3.3.4 Amenaza de los nuevos entrantes

3.3.5 Rivalidad entre la competencia.

3.4 Estrategia genérica de Porter.

3.4.1 Estrategia genérica de diferenciación.

3.4.2 Estrategia genérica liderazgo en costo.

3.5 Investigación Cualitativa

3.5.1 Entrevista

3.6 Investigación Cuantitativa

3.6.1 Mercado Objetivo.

3.6.2 Población y muestra.

3.6.3 Diseño de la Encuesta

3.6.4 Aplicación de encuesta.

3.6.5 Tabulación de encuesta.

3.6.6 Resultados y Análisis de la Encuesta

3.6.7 Resultados del Análisis del Mercado

3.7 Conclusiones de la Investigación

CAPITULO 4 – PLAN DE NEGOCIO APLICADO AL MODELO CANVAS.

Metodología CANVAS para el modelo de negocio de Comercial Ortega.

4.1 Estudio Técnico.

4.1.1 Distribución de la planta

4.1.2 Ingeniería del Proyecto.

4.1.2.1 Flujograma del proceso de atención al cliente.

4.1.2.2 Flujograma proceso de compras

4.1.2.3 Flujograma del proceso de importación

4.2 Estudio Económico Financiero.

4.2.1 Determinación de Costos.

4.2.1.1 Costos de ventas.

4.2.2 Determinación de la Inversión Inicial.

4.2.2.1 Presupuesto de ingreso y egresos.

4.2.2.2 Inversión en Activos Fijos.

4.2.2.3 Costos por depreciación y amortización

4.2.3 Determinación del Capital de trabajo

4.2.4 Determinación del Punto de Equilibrio.

4.2.5 Valor Actual Neto.

4.2.6 Tasa Interna de Retorno.

4.2.7 Periodo de Recuperación de la Inversión.

4.2.8 Análisis de Sensibilidad.

4.2.8.1 Escenario Pesimista.

4.2.8.2 Escenario Optimista.

4.3 Estrategia de Gestión de la Importación.

4.3.1 Selección de productos a importar

4.3.2 Objetivos del plan.

4.3.3 Métodos de cotización.

4.3.4 Selección de método y cotización de los productos.

4.3.5 Identificación de proveedores del exterior

4.3.6 Búsqueda del Agente Afianzado de Aduanas Idóneo

4.3.7 Identificar agencias de aduana

4.3.8 Seleccionar el agente a trabajar

4.3.9 Partidas arancelarias

4.3.10 Indicadores de medición.

5 CONCLUSIONES

6 RECOMENDACIONES

2.16. Cronograma

Objetivos Específicos	Actividad	Resultado Esperado	Tiempo (Semana)
Definir un plan de negocios de la empresa.	• Definir la actividad comercial del negocio. • Realizar un inventario de los productos ofrecidos. • Definir las políticas administrativas y de ventas del comercial.	Plan de negocio actual de la empresa.	2

Determinar la viabilidad del mercado actual y potencial para la expansión del Comercial Ortega.	• Recolección de información de competencia directa. • Análisis del entorno actual de mercado.	Definir las estrategias	5
Determinar la viabilidad técnica-operacional para la expansión del Comercial Ortega	• Realizar un oficio al gerente de Comercial Ortega para solicitar información interna. • Realizar un análisis FODA del comercial. • Realizar un análisis PEST al comercial. • Determinar, verificar e implementar el proceso estratégico al local.	Definir las estrategias que permitan identificar las oportunidades de mercado.	4
Determinar la viabilidad financiera para la expansión del Comercial Ortega.	• Enviar un oficio al gerente del comercial para un análisis financiero. • Determinar su situación actual financiera para determinar el financiamiento externo necesario para la expansión. • Investigar fuentes de financiamiento que cumplan con nuestros requisitos.	Determinar el crédito necesario para la expansión del comercial.	4



Determinar viabilidad económica para fortalecer las importaciones en Comercial Ortega.	• Definir la línea de productos a importar. • Definir el país del cual se va a importar la mercadería. • Definir los requisitos y permisos que la empresa requiere para la estrategia de importación. • Realizar un análisis costo beneficio del proceso de importación.	Propuesta de una estrategia de importación para Comercial Ortega.	5
--	---	---	---

2.17. Referencias: en formato APA sexta edición.

- Domínguez, P. R. (3 de Marzo de 2012). *Instituto Europeo de Gestión Empresarial*. Obtenido de <http://madridcentrodenegocio.blogdiario.com/1330791780/plan-de-expansion-de-una-empresa/>
- Ecuador, P. (2017). *Instituto de Promoción de Exportación e Inversiones*. Obtenido de proecuador.gob.ec: <http://www.proecuador.gob.ec/invierta-en-ecuador/entorno-de-negocios/comercio-exterior/>
- Ecuador, S. N. (2017). *Aduana del Ecuador SENA*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/index.action>
- Ecuador, B. C. (2016). *Reporte Trimestral de Mercado Laboral Urbano*. 12-43.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. Mc. Graw Hill.
- Molina. (2008). *Plan de Negocio*. Bogotá.
- Productividad, M. d. (2017). *Ministerio de Industrias y Productividad*. Obtenido de Industrias.gob.ec: <http://www.industrias.gob.ec/licencias-de-importacion/>
- Publishing, M. (2014). *Plan de Negocio*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Quito, C. d. (2017). *Camara de Comercio Quito*. Obtenido de lacamaradequito.com: <http://www.proecuador.gob.ec/invierta-en-ecuador/entorno-de-negocios/comercio-exterior/>

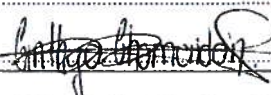
2.18. Anexos:

Ninguno.

2.19. Firma de responsables:

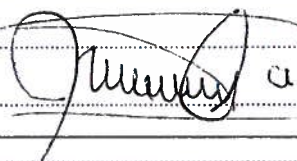


Ortega García Diego Alejandro



Chamaidán Calle Cinthya Karina

2.20. Firma de responsabilidad:



Ing. Maria Elena Castro

2.21. Fecha de entrega:

Lunes, 17 de Abril de 2017.