



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS – MED**

**PLAN DE MEJORAMIENTO Y EXPANSIÓN DE  
ALMACENES “EL BARATÓN” EN SANGOLQUÍ,  
PROVINCIA DE PICHINCHA**

**DANNY VICENTE ALMEIDA FREIRE**

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del título de

**INGENIERO COMERCIAL**

**Año 2008**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
INGENIERÍA COMERCIAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**DANNY VICENTE ALMEIDA FREIRE**

**DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado “PLAN DE MEJORAMIENTO Y EXPANSIÓN DE ALMACENES EL BARATÓN EN SANGOLQUÍ, PROVINCIA DE PICHINCHA”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí 31 de Enero del 2008

---

Danny Vicente Almeida Freire

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
INGENIERÍA COMERCIAL**

**CERTIFICADO**

**Ing. Eduardo Bravo S. e Ing. Héctor Alcoser F.**

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “PLAN DE MEJORAMIENTO Y EXPANSIÓN DE ALMACENES EL BARATÓN EN SANGOLQUÍ, PROVINCIA DE PICHINCHA”, realizado por DANNY VICENTE ALMEIDA FREIRE, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que cumple con todos sus requisitos la presente tesis, si recomendamos su publicación.

El mencionado trabajo consta de tres documentos empastados y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Danny Vicente Almeida Freire que lo entregue a la Ing. Fanny Cevallos, en su calidad de coordinadora de la carrera.

Sangolquí 31 de Diciembre del 2008.

---

Ing. Eduardo Bravo S.  
DIRECTOR

---

Ing. Héctor Alcoser F.  
CODIRECTOR

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
INGENIERÍA COMERCIAL**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, DANNY VICENTE ALMEIDA FREIRE

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la institución del trabajo “PLAN DE MEJORAMIENTO Y EXPANSIÓN DE ALMACENES EL BARATÓN EN SANGOLQUÍ, PROVINCIA DE PICHINCHA”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 31 de Enero del 2008

---

Danny Vicente Almeida Freire

## ***DEDICATORIA***

*Este trabajo esta dedicado especialmente a mi hijo Sebastián y a mi esposa Jessenia pilares fundamentales en mi vida que han sabido apoyarme con su amor y entrega incondicional en cada etapa que hemos compartido. A mis padres fuentes de inspiración que con su sacrificio supieron guiarme, y a todas las personas que confiaron en mí para sacar adelante este proyecto.*

## ***AGRADECIMIENTO***

*Agradezco a dios por siempre guiarme por el camino del bien, a mis profesores y maestros por transmitirme los conocimientos necesarios para realizar este proyecto, a mis colaboradores por su entrega para el bienestar de la empresa y a todos aquellos que me ayudaron en los momentos difíciles de mi vida.*

## ÍNDICE

<b>CAPITULO I. GENERALIDADES</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCCIÓN.</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Importancia Y Justificación.</b>	<b>2</b>
<b>1.1.1 Importancia.</b>	<b>2</b>
<b>1.1.2 Justificación.</b>	<b>3</b>
<b>1.2 La Empresa</b>	<b>4</b>
<b>1.2.1 Descripción de la Empresa.</b>	<b>4</b>
<b>1.2.2 Origen y desarrollo de la Empresa.</b>	<b>5</b>
<b>1.2.3 Capital de la Empresa</b>	<b>9</b>
<b>1.2.4 Estructura de la Empresa</b>	<b>10</b>
<b>1.2.5 Políticas de venta</b>	<b>11</b>
<b>1.2.6 Relación con proveedores</b>	<b>13</b>
<b>1.2.7 Publicidad</b>	<b>14</b>
<b>CAPITULO II. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA</b>	<b>15</b>
<b>2.1 Análisis Externo</b>	<b>15</b>
<b>2.1.1 Análisis del Macro Ambiente</b>	<b>17</b>
<b>2.1.1.1 Factor Político:</b>	<b>17</b>
<b>2.1.1.2 Factores Comerciales</b>	<b>18</b>
<b>2.1.1.3 Factores Económicos:</b>	<b>20</b>
<b>2.1.1.3.1 La dolarización</b>	<b>20</b>
<b>2.1.1.3.2 La Inflación</b>	<b>21</b>
<b>2.1.1.3.3 Comportamiento de la economía</b>	<b>26</b>
<b>2.1.1.4. Factores Socio – Culturales</b>	<b>29</b>
<b>2.1.1.5. Factores Tecnológicos</b>	<b>31</b>
<b>2.1.1.6 Factores Ambientales:</b>	<b>32</b>
<b>2.1.1.6.1 Ubicación</b>	<b>32</b>
<b>2.1.1.6.2 Crecimiento urbano</b>	<b>33</b>
<b>2.1.1.6.3 Innovaciones</b>	<b>35</b>
<b>2.1.2 Análisis Del Micro Ambiente</b>	<b>36</b>
<b>2.1.2.1 Proveedores</b>	<b>37</b>
<b>2.1.2.2 Clientes</b>	<b>39</b>
<b>2.1.2.3 Competencia</b>	<b>41</b>
<b>2.1.2.4 Precios</b>	<b>43</b>
<b>2.2 Análisis Interno</b>	<b>44</b>
<b>2.2.1 Área Administrativa</b>	<b>44</b>
<b>2.2.2 Área de Comercialización</b>	<b>46</b>

2.2.3	Talento Humano	46
2.2.4	Capacidad Tecnológica	47
2.3	Investigación y Resultados	47
2.3.1	Tamaño de la Muestra	47
2.3.2	Tabulación de Datos y Conclusiones	50
2.4	Análisis FODA	60
	<b>CAPITULO III. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>64</b>
3.1	Matriz Axiológica	64
3.2	Visión	66
3.3	Misión	68
3.4	Principios y Valores	69
3.5	Objetivos Generales y Específicos	70
3.5.1	Objetivo General	70
3.5.2	Objetivos Específicos	71
3.5.3	Matriz de Factibilidad - Impacto	72
3.6	Políticas	73
3.7	Estrategias	73
3.7.1	Importancia de las Estrategias	74
3.7.1.1	Estrategia (Administración):	75
3.7.1.2	Planificación Estratégica:	76
3.7.1.3.	Estrategias Competitivas de Porter	77
3.7.1.4	Estrategias A Aplicar:	80
3.7.1.4.1	Estrategia de Diferenciación	81
3.7.1.4.2	Identificación del Producto	82
3.7.1.4.3	Identificación del Consumidor	82
3.7.1.4.4	Estrategias de Mercadotecnia	84
3.8	Plan Operativo	86
3.8.1	Características del Plan Operativo	88
3.9	Mapa Estratégico	90
3.9.1	Fases de Elaboración del Mapa Estratégico	91
3.10	Cultura Corporativa	95
3.10.1	Concepto	95
3.10.2	Niveles de Cultura	95
3.10.3	Funciones de la Cultura Corporativa	96

3.10.4	Los Elementos que Afectan a la Cultura	96
<b>CAPITULO IV: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO</b>		<b>98</b>
4.1	Inventario de Procesos	99
4.1.1	Compra de mercaderías	99
4.1.2	Ingreso de la mercadería adquirida a los locales	99
4.1.3	Atención al Cliente	100
4.2	Procesos Mejorados	101
4.2.1.	Compra de Mercaderías	101
4.2.2.	Ingreso de la mercadería a la bodega.	102
4.2.3.	Ingreso de mercadería a los almacenes	104
4.2.4	Atención al cliente	104
4.3	Flujograma de Procesos Mejorados	105
4.4	Estructura Funcional Proyectada	106
4.4.1	Tareas de cada área luego del mejoramiento de procesos	108
4.4.1.1	Gerencia General	108
4.4.4.2	Área Financiera	109
4.4.4.3	Área de Marketing	110
4.4.1.4	Área de Comercialización	111
4.4.1.5	Área de Recursos Humanos	113
4.4.2	Actividades de apoyo a cada área mejorada	114
4.4.3	Flujo Diagramación	121
4.5	Hoja ISO	121
4.6	Hoja de Mejoramiento	122
4.7.	Matriz de Análisis Comparativo	124
4.8	Beneficio Esperado	125
4.9	Resumen de Costos del Mejoramiento de Procesos	126
<b>CAPITULO V. PROPUESTA DE EXPANSIÓN</b>		<b>128</b>
5.1.	Creación de Planes de apertura	128
5.2.	Formas de crecimiento	128
5.3.	Metodología para la proyección de la demanda y expansión de almacenes “El Baratón”	129
5.3.1.	Antecedentes Metodológicos de Proyección	129
5.3.2.	Proyección de las Cargas Vegetativas	130
5.3.2.1	Información subjetiva.	130

5.3.2.2	Información histórica	134
5.3.2.3	Información causal o relacional	135
5.3.2.4	Escenario de aplicación	137
5.4	Estructura Metodológica de Investigación de mercados	137
5.4.1.	Aplicaciones de la investigación de mercados	138
5.4.2	Metodología para la evaluación de las Zonas	139
5.4.3.	Metodología de la investigación	140
5.4.4.	Tamaño de la muestra	140
5.4.5.	Diseño Del Cuestionario	144
5.5.	Análisis de nuevas zonas	144
5.5.1	Procesamiento de la Información	145
5.5.2	Conclusiones del Estudio	153
5.6.	Planificación de número de locales en la zona	155
5.7.	Implementación de locales	155
5.7.1	Tipo de establecimiento demandado	155
5.7.2	Espacio físico necesario:	156
5.7.3	Ubicación y Especialidad:	156
5.8	Plan de Apertura:	158
5.8.1	Planificación de Ventas:	158
5.8.1.1	Fijación de objetivos:	158
5.8.1.2	Objetivos y Metas Relevantes Para Control Gerencial	158
5.8.1.3	Desarrollo de programas:	159
5.8.1.4	Cronogramas:	161
<b>CAPITULO VI: ANÁLISIS FINANCIERO</b>		<b>162</b>
6.1	Inversión y Financiamiento	162
6.1.1	Inversiones Requeridas	162
6.1.2	Cronograma de Inversiones	167
6.1.3	Fuentes de Financiamiento	170
6.2	Gastos Totales por Año	175
6.3	Flujos de Caja y Balances	188
6.3.1	Elementos del flujo de caja:	188
6.3.1.1	Flujos de Caja del Proyecto	192
6.3.2	Flujos de Caja del Inversionista	197

<b>6.3.3 Balance General</b>	<b>199</b>
<b>6.3.4 Estado de Resultados</b>	<b>201</b>
<b>6.4 Puntos de Equilibrio</b>	<b>206</b>
<b>6.5 Índices Financieros.</b>	<b>212</b>
<b>6.5.1 El Valor Actual Neto (VAN):</b>	<b>213</b>
<b>6.5.2 La Tasa Interna de Retorno (TIR):</b>	<b>214</b>
<b>6.5.3 Otros Indicadores</b>	<b>216</b>
<b>6.6 Análisis de Sensibilidad</b>	<b>219</b>
<b>CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>223</b>
<b>7.1 Conclusiones</b>	<b>223</b>
<b>7.2 Recomendaciones</b>	<b>224</b>

## **LISTADO DE TABLAS**

<b>Tabla 1. Empresas Proveedoras de Almacenes “El Baratón”</b>	<b>13</b>
<b>Tabla 2. Inflación Mensual (Variación)</b>	<b>24</b>
<b>Tabla 3. Resumen de Tasas de Interés Año 2007</b>	<b>26</b>
<b>Tabla 4. Población Por Sexo, Tasas de Crecimiento e Índice de Masculinidad en los Cantones de la Provincia de Pichincha</b>	<b>33</b>
<b>Tabla 5. Población del Cantón Rumiñahui, Provincia de Pichincha al 2005</b>	<b>34</b>
<b>Tabla 6. Proyección de Incremento de la Población del Cantón Rumiñahui, Provincia de Pichincha al 2006</b>	<b>34</b>
<b>Tabla 7. Proyección de Incremento de la Población del Cantón Rumiñahui, Provincia de Pichincha al 2007</b>	<b>34</b>
<b>Tabla 8. Proyección de Incremento de la Población del Cantón Rumiñahui, Provincia de Pichincha al 2008</b>	<b>35</b>
<b>Tabla 9. Proyección de Incremento de la Población del Cantón Rumiñahui, Provincia de Pichincha al 2009</b>	<b>35</b>
<b>Tabla 10. Proyección de Incremento de la Población del Cantón Rumiñahui, Provincia de Pichincha al 2010</b>	<b>35</b>
<b>Tabla 11. Proveedores de Almacenes "El Baratón": Nombre, Procedencia, Productos y Participación.</b>	<b>37</b>
<b>Tabla 12. Ejemplo de Puntuación de la Empresa Agimex Importadora</b>	<b>39</b>
<b>Tabla 13. Precios de las Prendas: Mercado Vs “Baratón”</b>	<b>43</b>
<b>Tabla 14. Matriz FODA de Almacenes "El Baratón"</b>	<b>61</b>
<b>Tabla 15. Matriz Axiológica Almacenes “El Baratón”</b>	<b>65</b>
<b>Tabla 16. Matriz Axiológica de Almacenes "El Baratón, Auditoria de Percepción de los Involucrados</b>	<b>66</b>
<b>Tabla 17. Estrategia de Diferenciación</b>	<b>81</b>
<b>Tabla 18. Características de Almacenes "El Baratón" dentro de su Plan Operativo</b>	<b>89</b>

<b>Tabla 19. Hoja de Procedimiento de Almacenes “El Baratón”</b>	<b>123</b>
<b>Tabla 20. Matriz de Análisis Comparativo.</b>	<b>125</b>
<b>Tabla 21. Resumen de Costes de la Propuesta de Mejoramiento</b>	<b>126</b>
<b>Tabla 22. Resumen de Inversiones y Gastos a Realizar en la Propuesta de Mejoramiento</b>	<b>126</b>
<b>Tabla 23. Reporte de ventas del período Enero-Diciembre 2007. Almacenes “El Baratón” ubicado en Pichincha y Ascázubi</b>	<b>134</b>
<b>Tabla 24. Distribución de la Población, según Parroquias – Cantón Rumiñahui – Pichincha</b>	<b>142</b>
<b>Tabla 25. Evolución del Crecimiento Poblacional urbano de Sangolquí</b>	<b>143</b>
<b>Tabla 26. Número de Personas que aumentan, según procedencia</b>	<b>143</b>
<b>Tabla 27. Resumen de Requerimientos para los nuevos locales</b>	<b>157</b>
<b>Tabla 28. Previsión de Elementos de Inversión Requeridos el Primer Año de la Propuesta</b>	<b>163</b>
<b>Tabla 29. Previsión de Elementos de Inversión Requeridos el Segundo Año de la Propuesta</b>	<b>165</b>
<b>Tabla 30. Previsión de Elementos de Inversión Requeridos el Tercer Año de la Propuesta</b>	<b>166</b>
<b>Tabla 31. Cronograma de Inversiones de Activos</b>	<b>168</b>
<b>Tabla 32. Cronograma de Inversiones de Activos Diferidos</b>	<b>169</b>
<b>Tabla 33. Cronograma de Inversiones de Capital de Trabajo</b>	<b>169</b>
<b>Tabla 34. Resumen del Cronograma de Inversiones</b>	<b>170</b>
<b>Tabla 35. Resumen de Fuentes de Financiamiento</b>	<b>173</b>
<b>Tabla 36. Resumen de la Amortización del Préstamo</b>	<b>173</b>
<b>Tabla 37. Tabla de Amortización</b>	<b>173</b>
<b>Tabla 38. Resumen de Gastos Financieros</b>	<b>175</b>
<b>Tabla 39. Detalle de las Inversiones del Propietario</b>	<b>175</b>
<b>Tabla 40. Detalle de los Gastos Anuales -Primer Año-</b>	<b>176</b>
<b>Tabla 41. Detalle de los Gastos Anuales -Segundo Año-</b>	<b>178</b>
<b>Tabla 42. Detalle de los Gastos Anuales -Tercer Año-</b>	<b>180</b>

<b>Tabla 43. Detalle de los Gastos Anuales -Cuarto Año-</b>	<b>183</b>
<b>Tabla 44. Detalle de los Gastos Anuales -Quinto Año-</b>	<b>185</b>
<b>Tabla 45. Flujo de Caja del Proyecto a 5 años</b>	<b>195</b>
<b>Tabla 46. Flujo de Caja del Inversionista a 5 años</b>	<b>197</b>
<b>Tabla 47. Balance General al 31 de Diciembre del 2007</b>	<b>199</b>
<b>Tabla 48. Balance general de Almacenes "El Baratón"</b>	<b>200</b>
<b>Tabla 49. Estado de Resultados a 5 años</b>	<b>204</b>
<b>Tabla 50. Resumen del Punto de Equilibrio al Primer Año</b>	<b>207</b>
<b>Tabla 51. Resumen del Punto de Equilibrio al Segundo Año</b>	<b>208</b>
<b>Tabla 52. Resumen del Punto de Equilibrio al Tercer Año</b>	<b>209</b>
<b>Tabla 53. Resumen del Punto de Equilibrio al Cuarto Año</b>	<b>210</b>
<b>Tabla 54. Resumen del Punto de Equilibrio al Quinto Año</b>	<b>211</b>
<b>Tabla 55. Resumen del Flujo de Caja del Proyecto</b>	<b>215</b>
<b>Tabla 56. Resumen del Flujo de Caja del Inversionista</b>	<b>216</b>
<b>Tabla 57. Resumen de Principales Indicadores Financieros de Almacenes "El Baratón"</b>	<b>218</b>
<b>Tabla 58. Resumen de Escenarios de los Indicadores Financieros de Almacenes "El Baratón" para Cambio en la Variable: Interés Bancario.</b>	<b>220</b>
<b>Tabla 59. Resumen de Escenarios de los Indicadores Financieros de Almacenes "El Baratón" para Cambio en la Variable: Riesgo del Sector</b>	<b>221</b>
<b>Tabla 60. Resumen de Escenarios de los Indicadores Financieros de Almacenes "El Baratón" para Cambio en la Variable: Incremento Anual de Sueldos.</b>	<b>222</b>

## LISTADO DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1. Almacén N°1 (Pichincha 442 y Venezuela)</b>	<b>5</b>
<b>Ilustración 2. Almacén N° 2 (Pichincha 326 y Azcásubi)</b>	<b>7</b>
<b>Ilustración 3. Inflación Anual</b>	<b>21</b>
<b>Ilustración 4. Inflación Nacional Acumulada Periodos 2006-2007</b>	<b>22</b>
<b>Ilustración 5. Inflación Anual y Mensual Periodos 2006-2007</b>	<b>22</b>
<b>Ilustración 6. Índice de Precios al Consumidor por Regiones</b>	<b>23</b>
<b>Ilustración 7. Índice de Precios al Consumidor por Regiones</b>	<b>23</b>
<b>Ilustración 8. Variación Mensual de la Inflación.</b>	<b>25</b>
<b>Ilustración 9. Tasas De Interés Activa</b>	<b>27</b>
<b>Ilustración 10. Tasas De Interés Pasiva 2006-2007</b>	<b>28</b>
<b>Ilustración 11. Reporte del Comportamiento de los Precios tanto en el Consumidor como en el Productor</b>	<b>29</b>
<b>Ilustración 12. Tasa de Ocupación Bruta en Quito, Guayaquil y Cuenca</b>	<b>30</b>
<b>Ilustración 13. Croquis: Ubicación de Almacenes “El Baratón”</b>	<b>32</b>
<b>Ilustración 14. Participación de los Proveedores de Almacenes "El Baratón"</b>	<b>37</b>
<b>Ilustración 15. Distribución de las Respuestas de los Encuestados con Respecto a las Tiendas que le son Conocidas</b>	<b>50</b>
<b>Ilustración 16. Destinos de la Ropa Adquirida</b>	<b>51</b>
<b>Ilustración 17. Percepción sobre la Ubicación de Almacenes “El Baratón”</b>	<b>52</b>
<b>Ilustración 18. Percepción del Servicio al Cliente en Almacenes "El Baratón"</b>	<b>53</b>
<b>Ilustración 19. Percepción de los Precios de las Mercaderías</b>	<b>53</b>
<b>Ilustración 20. Percepción de la Calidad de las Mercaderías</b>	<b>54</b>
<b>Ilustración 21. Percepción de las Instalaciones</b>	<b>55</b>
<b>Ilustración 22. Frecuencia de Compra de los Clientes</b>	<b>56</b>
<b>Ilustración 23. Percepción del Nivel de Surtido de las Mercaderías</b>	<b>57</b>

<b>Ilustración 24. Frecuencia de Compra en Cadenas Comerciales</b>	<b>58</b>
<b>Ilustración 25. Uso de Tarjetas de Crédito entre los Clientes de Sangolquí</b>	<b>58</b>
<b>Ilustración 26. Número de hijos de los Encuestados.</b>	<b>59</b>
<b>Ilustración 27. La Definición de un Negocio</b>	<b>67</b>
<b>Ilustración 28. Matriz de Factibilidad e Impacto</b>	<b>72</b>
<b>Ilustración 29. Proceso de Planificación y Gestión Estratégica: Una Metodología Competitiva y Efectiva</b>	<b>82</b>
<b>Ilustración 30. Almacenes de Ropa que las Personas Encuestadas Conocen</b>	<b>83</b>
<b>Ilustración 31 Frecuencia que las Personas Encuestadas Compran de Artículos en “Almacenes el Baratón “</b>	<b>83</b>
<b>Ilustración 32 Frecuencia de Compra de las Personas Encuestadas en las Distintas Cadenas Comerciales.</b>	<b>84</b>
<b>Ilustración 33. La Planificación Estratégica</b>	<b>89</b>
<b>Ilustración 34. Diagrama de una Cadena de Valor</b>	<b>92</b>
<b>Ilustración 35. Fuera que controlan un Sector Industrial</b>	<b>92</b>
<b>Ilustración 36. Perspectivas Empresariales</b>	<b>93</b>
<b>Ilustración 37. Mapa Estratégico de Almacenes "El Baratón"</b>	<b>94</b>
<b>Ilustración 38. Flujograma de Procesos Mejorados</b>	<b>106</b>
<b>Ilustración 39. Estructura Funcional Proyectoada de Almacenes "El Baratón"</b>	<b>107</b>
<b>Ilustración 40. Diagrama de Procesos de Almacenes “El Baratón”</b>	<b>121</b>
<b>Ilustración 41. Hoja ISO de Almacenes “El Baratón”</b>	<b>122</b>
<b>Ilustración 42. Regresión Lineal del Período de Ventas Año 2006</b>	<b>136</b>
<b>Ilustración 43. Frecuencia de Compra de Clientes Potenciales</b>	<b>145</b>
<b>Ilustración 44. Lugares más visitados en Sangolquí</b>	<b>146</b>
<b>Ilustración 45. Porcentaje de gente que compra prendas de vestir en Sangolquí</b>	<b>147</b>
<b>Ilustración 46. Principales Motivos para la Compra</b>	<b>148</b>
<b>Ilustración 47. Frecuencia de Compra de Ropa en Sangolquí</b>	<b>149</b>

<b>Ilustración 48. Prendas más buscadas entre los compradores de Sangolquí</b>	<b>150</b>
<b>Ilustración 49. Porcentaje de Personas que Gustarían de Promociones</b>	<b>151</b>
<b>Ilustración 50. Porcentaje de Personas que Gustarían de Recibir Regalos con sus Compras</b>	<b>151</b>
<b>Ilustración 51. Presupuesto Familiar destinado a Pendas de Vestir</b>	<b>152</b>
<b>Ilustración 52. Horarios Preferidos por los Clientes Potenciales</b>	<b>153</b>
<b>Ilustración 53. Curvas del Punto de Equilibrio al Primer Año</b>	<b>207</b>
<b>Ilustración 54. Curvas del Punto de Equilibrio al Segundo Año</b>	<b>208</b>
<b>Ilustración 55. Curvas del Punto de Equilibrio al Tercer Año</b>	<b>209</b>
<b>Ilustración 56. Curvas del Punto de Equilibrio al Cuarto Año</b>	<b>210</b>
<b>Ilustración 57. Curvas del Punto de Equilibrio al Quinto Año</b>	<b>211</b>

## **LISTADO DE ANEXOS**

<b>ANEXO I.</b>	<b>Cuestionario de Encuesta del Análisis FODA</b>	<b>226</b>
<b>ANEXO II.</b>	<b>Formulario de Entrevista</b>	<b>229</b>
<b>ANEXO III.</b>	<b>Cuestionario de Encuesta del Estudio de Mercado</b>	<b>230</b>

## **Resumen**

Este proyecto de tesis nace de la necesidad de cambiar el manejo empírico de Almacenes El Baratón por un manejo técnico fundamentado en conocimientos adquiridos en la Universidad.

Como antecedentes tenemos dos almacenes ubicados en la parte céntrica de Sangolquí sobre los cuales se realizó un análisis interno mediante una encuesta de la cual se pudo concluir el FODA. También se realizó un análisis del ambiente externo y como influyen temas como inflación o el cambio de moneda en el desarrollo del negocio.

En el capítulo tres se define la visión y la misión de la empresa. En este capítulo se describen también las políticas y estrategias que guiarán el negocio.

A continuación en el capítulo cuatro se desarrolla la propuesta de mejoramiento realizando un inventario de procesos y su mejoramiento y definiendo una estructura administrativa nueva para la empresa, creación de nuevas áreas de trabajo e implementación de un sistema informático que facilite el trabajo y mejore el control de los inventarios.

En el capítulo cinco se realizan planes de apertura para nuevas unidades de negocio basadas en nuevo estudio de mercado enfocado a los posibles clientes en la ciudad, se realiza un cuestionario y se procesan los datos para su análisis. A continuación se definen las zonas para los nuevos locales, su presupuesto y el plan de apertura.

El capítulo seis, seguramente el más importante de todos es el que indica con que recursos se realizará la propuesta de mejoramiento y la propuesta de expansión. Se realizan cronogramas de inversiones y se analizan las fuentes de financiamiento. En este capítulo mediante tablas se ilustra el presupuesto de

gastos de cada año y los flujos de caja para el proyecto y el inversionista. También se detalla el punto de equilibrio siendo este el punto donde las ventas y los gastos son iguales. Finalmente se realizan los diferentes índices financieros que nos ayudaran a evaluar fácilmente la factibilidad del proyecto.

En el capítulo siete se detallan las conclusiones y recomendaciones del estudio que ayudaran a definir cuales son los problemas principales de la empresa, y las acciones para corregirlos.

## Summary

This thesis project is born of the necessity of changing the empiric handling of Almacenes El Baratón for a technical manage based in knowledge acquired in the University.

As antecedents we have two warehouses located in the central part of Sangolquí on which was carried out an internal analysis by means of a survey of the one which you the FODA could conclude. Also carried out an analysis of the external atmosphere and like they influence topics like inflation or the currency change in the development of the business.

In chapter three is defined the vision and the mission of the company. In this chapter also described the politicians and strategies that guided the business.

Next in the chapter four the proposal of improvement is developed carrying out an inventory of processes and its improvement and defining a new administrative structure for the company, creation of new work areas and implementation of a computer system that it facilitates the work and improve the control of the inventories.

In the chapter five they are carried out opening plans for new business units based on new market study focused the possible clients in the city, is carried out a questionnaire and the data are processed for their analysis. Next are defined the areas for the new local, their budget and the opening plan.

The chapter six, surely the most important of all is the one that indicates with which resources will be carried out the proposal of improvement and the expansion proposal. They are carried out chronograms of investments and the financing sources are analyzed. In this chapter by means of charts is illustrated the budget of expenses of every year and the cash flows for the project and the

investor. The balance point is also detailed being this the point where the sales and the expenses are same. Finally they are carried out the different financial indexes that helped us to evaluate the feasibility of the project easily.

In the chapter seven the conclusions and recommendations of the study are detailed that helped to define which are the main problems of the company, and the actions to correct them.

# **CAPITULO I**

## **GENERALIDADES**

### **INTRODUCCIÓN.**

En vista de la perspectiva personal de crear una propia empresa para vivir las experiencias personales como comerciante, y al cabo de unos años las ventas fueron creciendo hasta formar mi propia empresa, y cumplir el objetivo deseado.

De esta forma se creó la empresa “EL BARATON” la misma que se dedica a la comercialización al por mayor y menor de prendas de vestir, en donde se va a diseñar su estructura organizacional, el nivel de competitividad que posee con respecto a las demás empresas, como parámetro de principal importancia dentro de este estudio, ya que nos permite saber cuales son los factores externos y de los cuales podemos aprovechar oportunidades, como de los factores internos en los que debemos retroalimentar y a su vez mejorar, los procesos ya existentes en la empresa, mediante el análisis FODA, para poder determinar con mayor precisión los factores de vulnerabilidad y potencialidad de “EL BARATON” por lo que se determinará en la matriz parámetros a tomar en cuenta en las estrategias formuladas a futuro.

En lo que a cartera de productos y clientes se refiere, se determinará diferentes aspectos relacionados con los productos que comercializa, su ciclo de vida, el grupo objetivo al cual pretende llegar con los mismos y que permita a la empresa expandirse con otras sucursales y de esta forma cumplir con los objetivos y estrategias que se ha propuesto alcanzar y desarrollar en un plazo estimado, así como saber la penetración en el mercado que tiene la empresa, y conocer las necesidades y requerimientos que tiene la población cautiva y potencial.

Finalmente se establecerá las conclusiones y recomendaciones pertinentes que permitan conocer como han ido evolucionando “EL BARATON” desde su apertura, así como saber en términos generales lo correspondiente a cada capítulo en este estudio. En las recomendaciones se establecerá parámetros de ayuda que permitan a la empresa rectificar diferentes aspectos que no le permiten desarrollarse y mejorar los ya existentes, para así lograr cumplir con el sueño de “EL BARATON”, que es el de ser la mejor empresa dentro de su categoría.

## **1.1 Importancia y Justificación.**

### **1.1.1 Importancia.**

La finalidad que tiene el presente proyecto es realizar una propuesta de mejoramiento y expansión de Almacenes “El Baratón”, a través de la revisión y validación de procesos se logrará una mayor eficiencia, aprovechando de mejor manera el talento humano, la capacidad financiera actual que cuenta con un capital de \$35.000 y los recursos tecnológicos con que cuenta esta organización como son 2 máquinas registradoras marca SAM a un costo de \$425.60 cada una y el programa de computación ya adquirido para los puntos de venta a un costo de \$480.

El Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad (MICIP) indica que 64 de cada 100 puestos de trabajos de confeccionistas de la ciudad de Quito son generados por las empresas como pequeñas y medianas. La Industria Textil Ecuatoriana es probablemente una de las actividades industriales más antiguas y tradicionales en el Ecuador, es uno de los sectores que más mano de obra utiliza, en el año 2000 generó 25.000 puestos de trabajo directos y más de 100.000 puestos indirectos. A la producción industrial el sector de confecciones

contribuye con un 0.53%, este es un aporte muy bajo la razón primordial es que la mayor parte de estas empresas son Pymes.<sup>1</sup>

La evolución del consumidor ecuatoriano ha hecho que se vuelva muy exigente, busca atributos que llenen sus expectativas, le gusta algo llamativo, innovador, fuera de lo común, pero con la principal característica de que esté al alcance de su bolsillo.

### **1.1.2 Justificación.**

Se decide emprender este proyecto debido que la empresa necesita expandirse con más locales ya que es uno de los objetivos convertirse en una empresa con 5 sucursales en el Valle de los Chillos.

Partiendo del eslogan que practica Almacenes “El Baratón” “Le viste bien y más barato”, el presente proyecto ayudará a mejorar la imagen corporativa, en donde el mejoramiento de los procesos claves con que cuenta Almacenes “El Baratón” asegurará la eficacia de éstos, como son la atención al cliente desde el momento mismo en que entra al almacén y el proceso de mantener los inventarios completos, generando los resultados esperados, además de agregarle valor a cada uno y aprovechar de mejor manera los recursos empleados para el normal funcionamiento de los mismos, dando como resultado un tiempo de respuesta mínimo para sus clientes lo que conlleva a una satisfacción con el servicio y producto que está adquiriendo.

El mejoramiento del proceso de **“MERCADERO Y ATENCIÓN AL CLIENTE”** contribuirá a la satisfacción del cliente, lo que conlleva a la fidelidad de este mediante promociones, ampliación de mercados, implementación de políticas de atención al cliente y cumplir con las funciones que el personal tiene encomendado.

---

<sup>1</sup> [www.micip.gov.ec](http://www.micip.gov.ec)

El mejoramiento de estos procesos dará como resultado que Almacenes “El Baratón”, obtenga un cliente satisfecho y así ampliar su servicio.

El presente trabajo se enfoca en desarrollar políticas de mejoramiento continuo y solución de problemas, además de desarrollar un método de expansión continua.

A continuación se detalla las funciones que realiza Almacenes “El Baratón”:

- Planificar, administrar y supervisar los intereses de la Empresa en los negocios encomendados a su gestión.
- Apoyar los planes de capacitación a vendedores
- Responsabilizarse por mantener niveles óptimos en las ventas, inventarios y laborar en un clima adecuado para los trabajadores y clientes.

## **1.2 La Empresa.**

### **1.2.1 Descripción de la Empresa.**

Almacenes “El Baratón” cuenta con patrimonio propio. En su gestión empresarial está sujeta a la Ley de Servicios de Rentas Internas (SRI) y al pago mensual del IVA.

El domicilio de Almacenes “El Baratón” es en la ciudad de Sangolquí, cantón Rumiñahui en donde se encuentran sus dos locales comerciales en las siguientes calles: Local número 1 (*Pichincha 442 y Venezuela*) y el local número 2 en (*Pichincha 326 y Azcásubi*)

El objeto de la empresa “El Baratón” es la comercialización de ropa para damas, caballeros y niños ya sea nacional e importada.

Su misión es brindar un producto de calidad a un excelente precio, teniendo a nuestros clientes como la prioridad ya que estamos en un mundo con un entorno muy competitivo.

El cumplimiento de estas actividades procurará la mayor eficiencia en la gestión empresarial.

### **1.2.2 Origen y Desarrollo de la Empresa.**

A continuación se presenta en un marco más amplio como nace Almacenes “El Barátón”, es decir como ha ido creciendo a lo largo del tiempo y cada una de las actividades que actualmente están a su cargo.

La empresa “El Barátón” nace hace dos años atrás con la idea de cubrir un mercado insatisfecho en Sangolquí. En esta ciudad se vendía la ropa a precios exorbitantes por la cual se pensó en dar un servicio a la comunidad a través de la venta de ropa a un precio justo.



**Ilustración 1. ALMACÉN N°1 (Pichincha 442 y Venezuela)**

Se inició con una inversión de 6.000 dólares, calculando que la apertura sea en el mes de Noviembre para aprovechar la época navideña, debido al poco capital con que contaba, se reponía mercadería tres veces por semana y los pagos se los hacía de contado, esto ayudaba a que los proveedores rápidamente confiaran en su propietario.

A medida que las ventas de la empresa crecían se fue adquiriendo crédito de los proveedores y con esto se adquirían nuevas líneas que solo se podía comprar de contado hasta que el proveedor conozca la empresa. Se tenía extremo cuidado de cumplir a tiempo los pagos a los proveedores como a los empleados, al iniciar esta actividad trabajaban dos personas: una empleada y el propietario. Gracias a la época y al éxito del negocio rápidamente se contrató una persona adicional de planta y una que ayudaba los fines de semana, es decir que ya laboraban cuatro personas en la empresa. Se llevaba un registro manual de ventas que era por demás inexacto, pero al menos daba un buen aproximado de las de las mismas. Poco a poco la empresa se hizo conocer en el medio e insertamos un sistema de publicidad mensual que se distribuyeron por medio de hojas volantes y que contenían ofertas en los precios de acuerdo a cada fecha especial del mes por ejemplo, mes del amor, mes de la madre, mes del padre, etc.

El almacén poco a poco fue ganando clientela y gracias a la buena atención de los empleados llegamos a un punto que el almacén no podía abastecer al mercado para ese entonces trabajaban en el local 5 personas.

Es aquí cuando decidimos solicitar un préstamo de 5.000 dólares y abrir el segundo local, gracias a amistades encontramos un local más grande y a un menor costo en otra calle importante de Sangolquí.



**Ilustración 2. ALMACÉN N° 2 (Pichincha 326 y Azcásubi)**

Esta reducción de gasto de arriendo nos permitía contar con una persona más y el espacio nos iba a permitir cumplir mejor con nuestros clientes en lo referente a surtido. Logramos construir una pequeña bodega lo cual nos ayudaba a no tener que reponer inventarios con tanta continuidad sino ya solo una vez por semana. Cuidamos nuevamente de inaugurar el local en un buen mes como lo es noviembre, así bajo la dirección de mi esposa arrancó el segundo local con dos empleados.

Una vez superado el mes de diciembre y gracias a la planificación de las cosas pasamos al primer mejoramiento operacional que consistió en la contratación de una persona adicional que se encargue principalmente de la bodega y que a la vez ayude en las ventas.

Se debe mencionar en este punto que los dos locales son arrendados por un valor de \$450 dólares mensuales el primero y de \$300 dólares mensuales el segundo con contratos para dos años.

El siguiente paso fue la compra de dos máquinas registradoras a un costo de \$425.60 lo cual nos ayuda a tener un mejor control sobre las ventas y los cuadros

de caja. Gracias a este cambio las personas que somos cabezas de la empresa salimos de manejar las cajas y pasamos a controlar y planificar.

En los dos almacenes se venden dos líneas principales de productos: ropa nacional que comprende jeans, calentadores, medias, camisas, ropa de bebe, que total representa el 65% de todos los productos.

Con los proveedores de estos productos se han realizado alianzas comerciales de tal manera que se obtiene un precio preferencial y se compite fácilmente con los productos extranjeros ya que son líneas directas de fábrica con el objeto de dar soporte a las fábricas nacionales, pero sin quedarnos atrás con las nuevas tendencias comerciales.

En ropa peruana tenemos productos que principalmente son hechos a base de licra como blusas, camisetas, conjuntos de adultos y de niños, entre otros.

Los productos importados de Asia en el almacén representan los objetos novedosos, es decir los que están de moda por lo tanto no se compra en gran cantidad ya que al ser de moda cambian constantemente, también tenemos blusas de corte formal, chompas, buzos de hombre y de mujer, pero principalmente la ropa interior que es de más alta rotación en esta línea.

En lo referente a los servicios nosotros cumplimos con una necesidad de nuestros clientes que es el vestido, la diferencia radica en que además de brindar un producto de calidad a un excelente precio nuestra prioridad es el cliente, siempre pendiente que no falte Stock de colores o tallas además cumpliendo con los pedidos y así crear lealtad. Adicionalmente todas las personas que laboran en el Baratón reciben capacitación en servicio y atención al cliente cada tres meses.

### 1.2.3 Capital de la Empresa

El capital actual de la empresa es de 20.000 dólares que comprende 13.000 dólares en mercaderías, 4.200 en muebles y enseres, 2.000 en bancos y 800 en equipos de oficina con la gran ventaja de no poseer pasivos ya que todas las inversiones se han realizado con capital propio así como la compra de mercadería se la ha realizado de contado.

#### Almacenes “El Baratón”

#### Balance General

Del 01 de Enero del 2004 al 31 de Diciembre del 2004

<b>ACTIVOS</b>		<b>PASIVOS</b>	
Activos Corrientes	15000		
Bancos	2000		
Mercaderías	13000		
Activos Diferidos	5000		
Equipos de Oficina	800		
Muebles y enseres	4200		
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>20000</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>20000</b>

**Firma Contador**

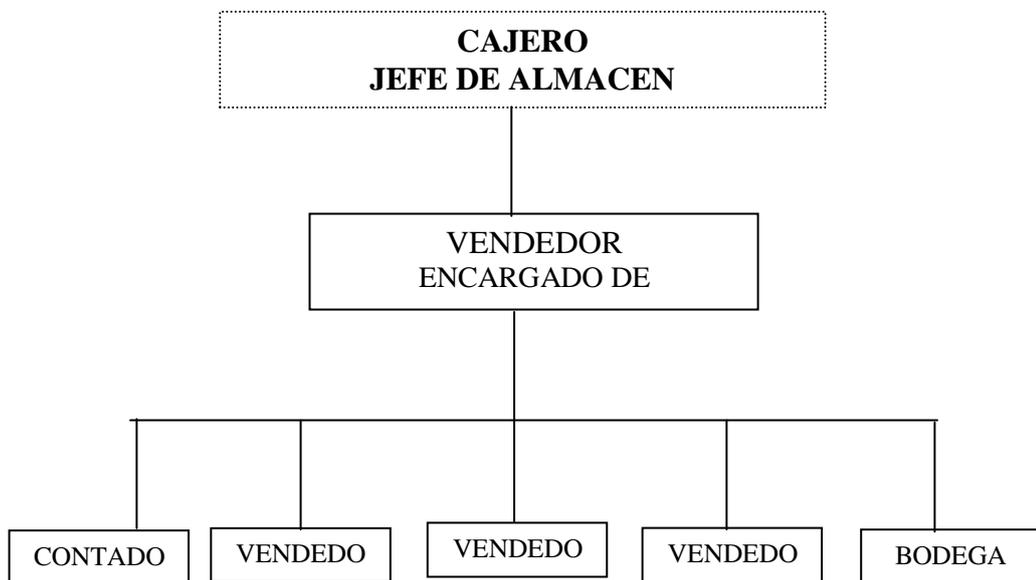
**Firma Gerente**

## 1.2.4 Estructura de la Empresa

La capacidad organizativa que posee Almacenes “El Baratón”, es sencilla ya que posee poco personal: en donde encontramos una estructura organizacional basada en la planeación estratégica y asignación de recursos para por medio de ellos alcanzar los objetivos propuestos, las relaciones que posee con respecto al personal son:

### Organigrama Funcional de Almacenes “El Baratón”

02 de Enero del 2005



**Elaborado por:** Danny Almeida

Bajo esta estructura Almacenes “El Baratón” funciona con 6 empleados de planta y se tiene a manera de un asesor a la contadora que se encarga del pago de impuestos y que en el futuro será quien estructure la contabilidad de la empresa ya que este mejoramiento es fundamental. Adicionalmente los propietarios están presentes los días más fuertes de ventas que son jueves, viernes, sábados y domingos.

Otra función del propietario es realizar las compras de mercadería coordinando con la persona encargada de bodega y los encargados de los inventarios de cada local.

En total trabajan 14 personas en Almacenes “El Baratón”

Se tiene como proyecto la ampliación del negocio tanto en locales como en líneas que por el momento no vendemos como son zapatos, bisutería, ropa de fiesta y demás artículos que nuestros clientes nos han solicitado, este también es uno de los motivos por los cuales estoy realizando esta tesis.

Como parte del mejoramiento de la empresa está la implementación de puntos de venta, que son terminales computarizados que ya no solo controlaran las ventas sino que además controlaran los inventarios.

Este sistema se maneja mediante una computadora y un lector de código de barras que al momento de realizar la venta descarga automáticamente del inventario. Adicionalmente cada código de barras funciona con el sistema que da una alerta si una prenda que no ha sido cancelada sale del local, lo cual nos permite controlar mucho mejor el robo.

### **1.2.5 Políticas de venta**

Las políticas de venta adoptadas en Almacenes el Baratón son disposiciones generales, a menudo de tipo administrativo, sobre la actividad de ventas, entre las cuales se tienen las siguientes:

- **Compromiso y Seriedad:** desde el comienzo, en el año 2004, nos caracteriza el compromiso y seriedad en nuestro trabajo. La amplia experiencia, conocimiento y la atención personalizada hacia nuestros clientes es nuestra meta diaria.

- **Disponibilidad de Mercadería:** Amplio stock de mercadería en general, disponible en nuestros locales para satisfacer todas las necesidades de nuestros Clientes. Trabajamos con Catálogos Especiales para realizar órdenes de pedido para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
  
- **Órdenes de Pedido:** Una vez aceptado el presupuesto por parte del Cliente, se elabora automáticamente la Orden de Pedido con el detalle de los ítems comprados,
  
- **Formas de Pago:** El pago al contado en Efectivo en dólares.
  
- **Entrega de Mercadería:** Una vez efectivizado y realizado el pago se procederá a dar curso a la correspondiente Orden de Pedido y/o despacho de mercadería, según corresponda.
  
- **Devoluciones:** EL BARATÓN admite cualquier cambio o devolución siempre que se cumplan los siguientes requisitos:  

Las devoluciones deben notificarse antes de transcurridos 7 días calendarios desde el día en que se realizó la venta, siempre que la mercadería se encuentre en perfectas condiciones, con la etiqueta original. En el caso de cambios por cambio de talla, color o cualquier otra característica sea debido a un cambio de opinión del cliente o a una mala selección en el momento de realizar el pedido, quedara a criterio de El Baratón y se cambiará por el producto con las características correctas sin ningún cargo adicional para el cliente.

Los cambios o devoluciones no se harán en ningún caso por dinero en efectivo.

El Baratón no se responsabiliza por los malos tratos o mal uso por parte del Cliente sobre la mercadería vendida. Pues en dicho caso no habrá devolución ni garantía.

- **De precios (escala).**- Se aplica el precio de venta con un margen establecido del 35%, manteniendo siempre una política de precio bajo gracias a la gestión de compra que es donde realmente nace el precio de venta.
- **De horarios de trabajo.**- El horario de trabajo es de las 8:30 am hasta las 7:30pm con una hora para almorzar. Se controla de manera rigurosa el horario de trabajo teniendo en cuenta que los días Jueves, Sábado y Domingo se abre una hora antes. Así también los empleados reciben una multa de 0,50 centavos a partir de los 10 minutos de atraso.

### 1.2.6 Relación con proveedores

“Las organizaciones dependen de los proveedores, tratarán de sacar provecho de competencia entre proveedores con objeto de conseguir precios más bajos, trabajo de mejor calidad y entregas a tiempo.”<sup>2</sup>

Almacenes “El Baratón” cuenta con proveedores nacionales e internacionales entre las principales empresas proveedoras tenemos a las siguientes:

**Tabla 1. Empresas Proveedoras de Almacenes “El Baratón”**

<b>EMPRESA</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>UBICACIÓN</b>
Juan Maluf Importadora	Gabardina	Quito
Cezzu Jeans	Jeans	Ambato
Ivo Sports textil	Camisetas	Quito
Textiles El Rojo	Medias	Quito
Textil Anahí	Licras	Lima – Perú
La Rebaja	Interiores	Quito
Confecciones Oscar Jr.	calentadores	Quito

<sup>2</sup> STONER, James. Administración, sexta edición, Editorial Prentice Hall, México, 1992. Pág. 71.

Con todos los proveedores se hace el pago inmediato y en efectivo lo cual da una gran ventaja a la empresa a la hora de negociar el precio del producto y a su vez eso permite mantenerse con un precio competitivo.

Todos estos proveedores son confiables en cuanto a la calidad de sus productos, pues se trabaja con ellos desde que inició Almacenes “El Baratón”, la capacidad de negociación con estos proveedores no han fallado en lo que respecta a plazos de entrega, es necesario realizar los pedidos con la debida anticipación, además el mercado extranjero es serio y exacto, no permite contratiempos, lo cual es beneficioso para la empresa ya que la capacidad de ventas es más rápida y segura.

Además los productos que obtiene por parte de los proveedores son de calidad y cuentan con las garantías necesarias, en caso de fallas son devueltos al proveedor y remplazados por mercadería de calidad. El promedio de productos defectuosos es de un 0,2% del total comprado.

Para seleccionar al proveedor adecuado se realiza un análisis, para así saber cuál es más confiable, y cuál ofrece más garantías de respaldo a mis compras, luego de estos se escoge por categorías, por años de servicio, por responsabilidad, seriedad, al que más puntaje obtiene de confiabilidad, se lo asigna como el nuevo proveedor.

El nuevo proveedor se compromete y estará en capacidad de cumplir con todos los ofrecimientos a fin de dar lo mejor de sí al cliente “Almacenes el Baratón”.

### **1.2.7 Publicidad**

En Almacenes el Baratón se realizan volantes que contienen las prendas con la información de precio, como buzos, conjuntos de niños, camisetitas, blusas, ropa interior, pantalones, buzos térmicos y blusas de varios modelos a precios bajos y competitivos en el mercado.

## **CAPITULO II**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA**

La información generada en este capítulo constituye la base fundamental sobre la cual se sustenta el estudio presente y futuro, el mismo que se orientará de forma más específica en los factores externos del macroambiente, como internos del microambiente en donde se desenvuelve la empresa “El Baratón”, se orientará al estudio de las oportunidades, debilidades, amenazas y fortalezas de la empresa.

A través de este análisis nos permitirá conocer más a fondo el medio en el que se desenvuelve la empresa, determinando que afecta o contribuye al desarrollo eficaz de la comercialización de los productos; y, a través de la aplicación de las herramientas administrativas y estadísticas, podremos definir correctamente las estrategias con las que se diseñará un eficiente Plan de Mejoramiento en el área de comercialización y atención al cliente, a fin de incrementar las ventas.

El estudio del ambiente externo comprende el análisis de los factores políticos, legales, económicos, y tecnológicos característicos de la región o país donde se encuentra domiciliada la organización.

#### **2.1 ANÁLISIS EXTERNO**

“Todos los elementos ajenos a la organización que son relevantes para su funcionamiento; incluye elementos de acción directa e indirecta”.<sup>3</sup>

Otro de los componentes del proceso de administración estratégica es el análisis del ambiente operativo externo. Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas. En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados:

---

<sup>3</sup> STONER, Jannes. Administración, sexta edición, Editorial Prentice Hall, México, 1992. Pág. 68.

1. El inmediato, o de la industria donde opera la organización,
2. El ambiente nacional, y
3. El macroambiente.

Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva industrial de la empresa, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus mayores rivales, como también la etapa de desarrollo industrial.

Debido a que muchos mercados ahora son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de la industria.

Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una empresa facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. En caso contrario, la empresa podría considerar el desplazamiento de una parte significativa de sus operaciones a países donde el contexto nacional facilite el logro de una ventaja competitiva.

Analizar el macroambiente consiste en examinar factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que puedan afectar la organización.

La actividad económica esencial de toda economía es la producción de bienes y servicios, porque ella conduce a la satisfacción de las necesidades de la colectividad.

Los procesos productivos que conforman lo que se denomina la economía real, comprenden no solo el esquema de las decisiones importantes (¿Qué?, ¿Cómo?, y ¿Cuándo?), sino que implica el uso y combinación de diversos factores y recursos productivos, lo que exige la existencia de estructuras especiales llamadas unidades productivas, que son las empresas.

“Se considera empresa a una entidad o estructura económica de hecho o derecho, que combina y utiliza recursos de capital, humanos, tecnológicos y organizacionales para desarrollar una actividad productiva de gran magnitud”<sup>4</sup>. “Busca lucrar cumpliendo la función de producir y vender los bienes y servicios que requiere la sociedad”<sup>5</sup>.

Dentro del análisis situacional de la empresa “El Baratón”, se realiza un análisis del ambiente externo de la empresa considerándola como un sistema, y esto implica investigar aquellos factores que la empresa no puede influenciar o cambiar.

### **2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE**

Es el conjunto de fuerzas de carácter económico, político, socio-cultural, demográfico, jurídico, ecológico, tecnológico y comercial, y de esta manera la metodología propone descomponer el análisis del macroambiente en estas categorías, para efectos de lograr un buen nivel de profundidad y concreción, pero sin perder de vista que existe interdependencia entre ellas.

El macro ambiente de la empresa está constituido por fuerzas o variables: que permiten realizar el análisis que afecta al funcionamiento de la empresa.

#### **2.1.1.1 Factor Político:**

Hoy en día el país atraviesa por una situación de inestabilidad política, fruto de los desacuerdos políticos existentes entre los diferentes partidos políticos; el Congreso Nacional y el Poder Ejecutivo; frente a la ausencia de acuerdos para la aprobación de las distintas normas que se pretende regirán los destinos del país,

---

<sup>4</sup> BRAVO Valdivieso, Mercedes. Contabilidad General, 5 Ed. Editorial NUEVODIA, Quito, 2004, Pág. 1

<sup>5</sup> LARROULET Cristián, MOCHÓN Francisco. Economía, 2 Ed. Editorial McGraw-Hill, España, Pág. 153

además de esto, se han utilizado indebidamente los fondos estatales, originando con esto la pérdida de confianza en las autoridades, el sistema, creando conflictos internos que sumado a la inexistencia de verdaderos líderes, capaces de plantear honesta, transparente y categóricamente acciones y planes eficaces, realistas, acorde a nuestra situación, para lograr una salida lógica a la crisis.

Este marco influye negativamente en el sector empresarial, ya que se produce inestabilidad para la administración de leyes que se relacionan con el consumidor y por ende con el empresario, así también; la falta de apoyo a la microempresa y la cultura del soborno que está presente desde hace mucho tiempo atrás, entorpecen y frenan la eficiencia de los procesos productivos, que lógicamente desemboca en una escasa comercialización, lo que implica en el futuro el cierre de pequeñas, medianas y grandes empresas; para las cuales les resulta difícil, por no decir imposible mantener costos de fabricación, fuerza laboral, compra de materia prima, etc.

Finalmente, la incertidumbre por el futuro desempeño de los gobernantes no permite un normal desarrollo de la inversión y la economía; por ende existe una constante inestabilidad del aparato productivo.

### **2.1.1.2 Factores Comerciales**

El esfuerzo de los países Andinos por integrarse al comercio mundial, beneficia al empresario y al consumidor; ya que, el mercado se amplía, los costos de la materia prima disminuyen, y se reducen las tasas e impuestos arancelarios de algunos productos.

Un aspecto muy importante a identificar en el factor comercial es el crecimiento de las importaciones por parte de empresas chinas, argentinas, bolivianas, brasileras, colombianas, panameñas, paraguayas, peruanas y empresas estadounidenses, que afectan directamente a la empresa “El Baratón”, ya que los

productos de las empresas antes mencionadas son comercializados en nuestro mercado a precios más económicos y accesibles a todo tipo de economías domésticas; lo cual significa que se dejó de comprar y vender ciertos productos nacionales provocando el cierre de algunas empresas y aumentando el índice de desempleo, en consecuencia disminuye el mercado de consumidores.

“La entrada de China con fuerza a los mercados mundiales también influyó en este proceso y lo convirtió en el cuarto proveedor de Ecuador en importancia, después de Estados Unidos, Colombia y Brasil, de acuerdo con los datos del ex instituto emisor.

A septiembre de 2005 Ecuador había gastado 435,1 millones en la compra de bienes chinos. En 1993 estos bienes representaban el 21,15% del total, y al finalizar el 2005 terminaron con una participación del 27,83%, según el Banco Central.”<sup>6</sup>

El aumento de las importaciones se dio a partir de la dolarización de la economía ya que el Ecuador se convirtió en un mercado interesante gracias al dólar por ser una moneda dura. Tras el cambio de moneda los bienes de consumo o productos terminados que se importan lograron una participación mayor en el mercado.

Un factor importante también es el ingreso de empresas multinacionales como UNILEVER al mercado reemplazando a otras como en este caso a Jabonería Nacional e introduciendo productos importados; este aspecto perjudicó a la empresa “El Baratón” debido a que compañías nacionales como DANEC reducen sus ventas y esto conlleva a una disminución de personal; en consecuencia decrece notablemente el nivel de clientes del Baratón ya que en gran parte el personal despedido son consumidores directos del Baratón.

---

<sup>6</sup> Diario Expreso, 22 / 11 / 2006

### **2.1.1.3 Factores Económicos:**

Es evidente que la economía de un país y aun la mundial, influyen en la operación de una empresa, en este marco, Almacenes “El Baratón”, plantea como factores críticos:

#### **2.1.1.3.1 La dolarización**

En 1999, el Ecuador enfrenta una grave crisis económica y política, se adopta al dólar como moneda nacional para equilibrar dicha situación, esto permite que se vea un horizonte claro, apto para inversiones a largo plazo. Los directivos de Almacenes “El Baratón”, expresan con mucho entusiasmo lo conveniente de un tipo de cambio la confianza de toda la gente en que esto se mantenga. Las empresas necesitan seguridad, para poder planear sus inversiones. Si no se tiene esa seguridad, lo más probable es que no se invierta, no se arriesgue, no se contrate personal. Esto es fundamental, ya que la decisión de esperar hasta un horizonte más claro puede paralizar un país. La dolarización permite ese horizonte ya que se mantiene estable y no hay devaluación que tanto afecta a la industria ecuatoriana.

Para la empresa la dolarización coadyuva a mantener un precio en equilibrio debido a la estabilidad de la cotización de la moneda frente a la compra de productos para comercializar. Por esta razón el desempeñarse en un escenario dolarizado es una oportunidad para la empresa “El Baratón”, ya que se mantiene la capacidad adquisitiva de los usuarios que tienen un empleo fijo. Así también un beneficio es que la empresa no ha variado el precio de la línea de productos jean en tres años y mejor todavía ha logrado disminuir los precios de la mercadería proveniente del Perú gracias a la devaluación del Sol peruano frente al dólar.

Es de considerar también que la dolarización está dando lugar a una “ creciente pérdida de competitividad de los productores locales, más aún frente a la

tendencia a la devaluación de las monedas de los países de América Latina registrada en los últimos meses, tendencia que sumada al ajuste fiscal exigido por el Fondo Monetario Internacional,”<sup>7</sup> ajuste que está a punto de transformarse en ley, mediante la Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal, podrían dar al traste con la recuperación de la economía ecuatoriana que se registra desde el año 2000.

### 2.1.1.3.2 Inflación

La inflación es otro factor importante a considerar que afecta a la mayoría de empresas en un mercado, ya que determina el crecimiento continuado y sostenido de los precios de los bienes y servicios existentes; y como consecuencia de esto, se produce el incremento de los precios.

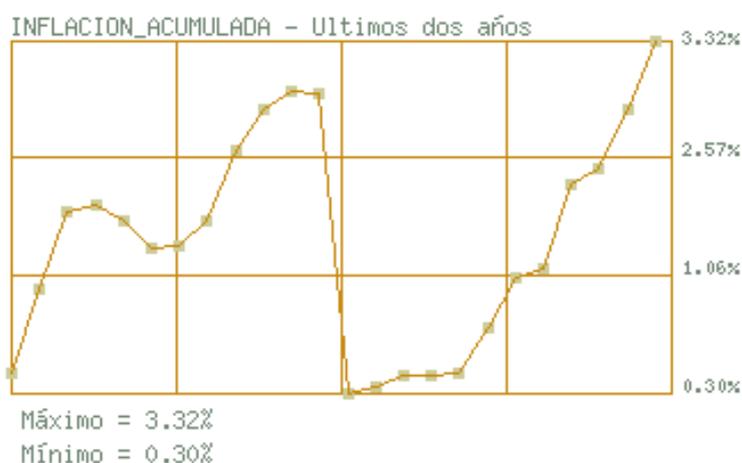
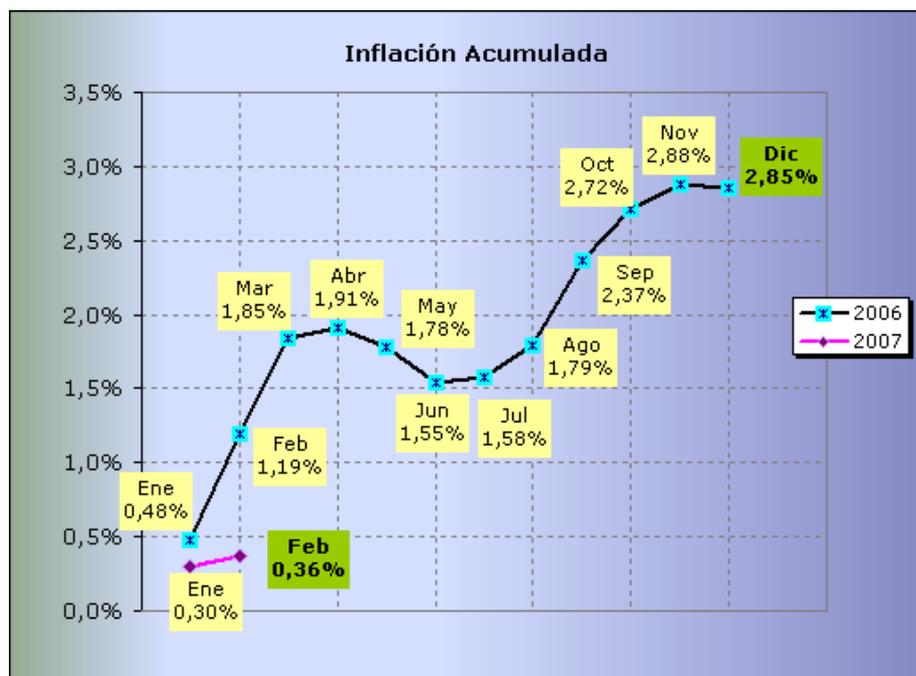


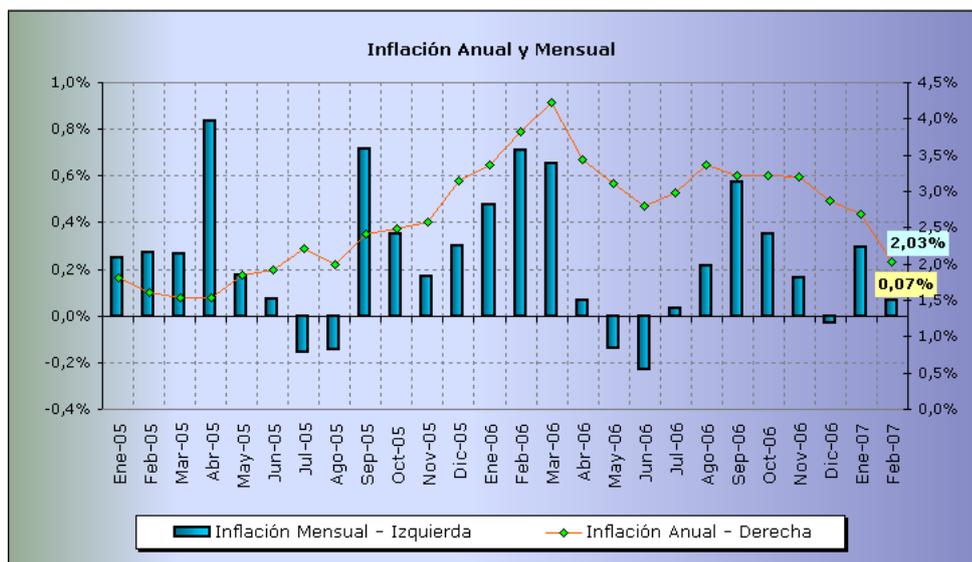
Ilustración 3. INFLACIÓN ANUAL  
FUENTE: Banco Central de Ecuador

<sup>7</sup> [http://www.expreso.ec/especial\\_economia/balanzac.asp](http://www.expreso.ec/especial_economia/balanzac.asp)



**Ilustración 4. Inflación Nacional Acumulada Periodos 2006-2007**

**FUENTE: Banco Central de Ecuador**

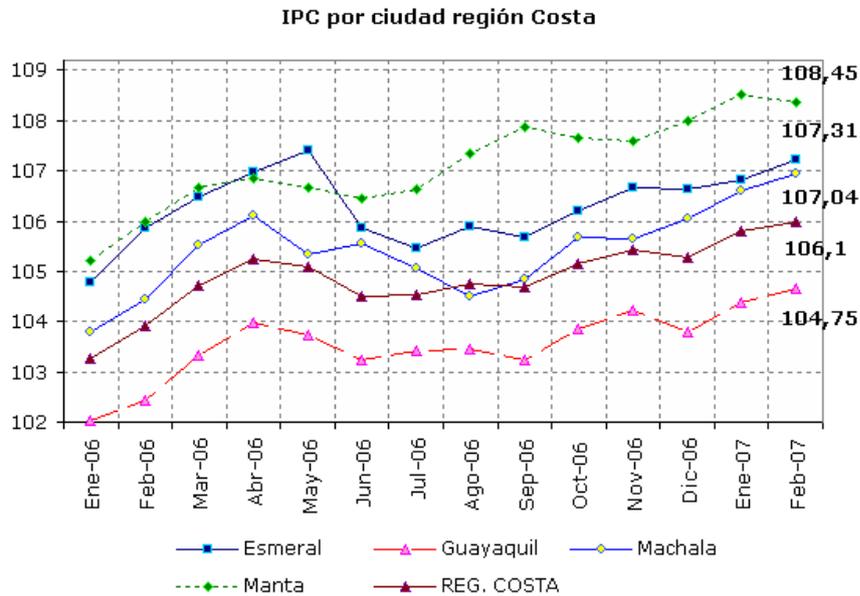


**Ilustración 5. Inflación Anual y Mensual Periodos 2006-2007**

**FUENTE: Banco Central de Ecuador**

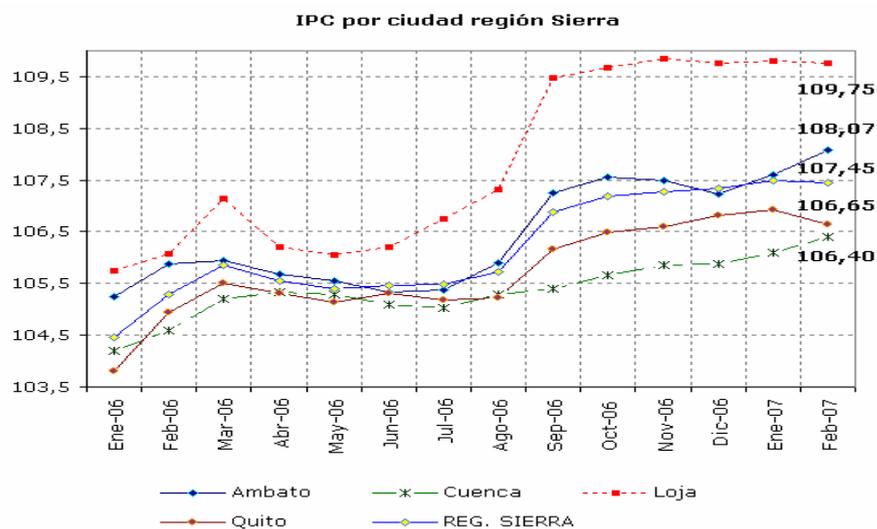
La inflación pasó de 4,23% a 3,50 (Ilustración 4 y 5) anual, manteniéndose bajo un dígito. El aumento de precios de alimentos, bebidas, y otros, fue la principal causa de la inflación de los últimos meses. La canasta familiar básica tuvo un

costo de \$ 385, 58 y la familiar vital de \$ 270,14. Además, la inflación mensual fue mayor en la Costa que en la Sierra.



**Ilustración 6. Índice de Precios al Consumidor por Regiones**

**FUENTE: Banco Central de Ecuador**



**Ilustración 7. Índice de Precios al Consumidor por Regiones**

**FUENTE: Banco Central de Ecuador**

La baja inflación es una oportunidad para la empresa, ya que tiende a mantenerse y permitirá de esta forma mejorar el consumo por la disminución del riesgo a consecuencia de la variación de los precios al consumidor. El alza sostenida en los

precios, en un período determinado de tiempo, medida a través del “Índice de Precios al Consumidor” (IPC), cuyo efecto inmediato es la pérdida del poder adquisitivo de la moneda.

Hoy en día, la inflación ha tendido a reducir ya que se tiene un promedio mensual de 0,138%<sup>8</sup> y al 31 de enero del año en curso se encuentra con un índice del 0,59% mensual como se puede apreciar en la Tabla 2, lo cual es alentador, ya que esto brinda estabilidad a la pequeña, mediana y grande empresa, ayuda a recuperar el poder adquisitivo incrementándose de esta forma el comercio.

**Tabla 2.** Inflación Mensual (Variación)

Diciembre-31-2007	3,32	0,59
Noviembre-30-2007	2,73	0,51
Octubre-31-2007	2,22	0,13
Septiembre-30-2007	2,09	0,72
Agosto-31-2007	1,37	0,08
Julio-31-2007	1,29	0,42
Junio-30-2007	0,87	0,39
Mayo-31-2007	0,48	0,03
Abril-30-2007	0,45	-0,01
Marzo-31-2007	0,46	0,10
Febrero-28-2007	0,36	0,06
Enero-31-2007	0,3	-2,57
Diciembre-31-2006	2,87	-0,03
Noviembre-30-2006	2,9	0,17
Octubre-31-2006	2,73	0,35
Septiembre-30-2006	2,38	0,59
Agosto-31-2006	1,79	0,22
Julio-31-2006	1,57	0,03
Junio-30-2006	1,54	-0,24
Mayo-31-2006	1,78	-0,14
Abril-30-2006	1,92	0,07
Marzo-31-2006	1,85	0,66
Febrero-28-2006	1,19	0,71
Enero-31-2006	0,48	0,48

**Fuente:** <http://www.cedatos.com.ec/contenido.asp?id=86>

<sup>8</sup> <http://www.cedatos.com.ec/contenido.asp?id=86>



**Ilustración 8. Variación Mensual de la Inflación.**

**Fuente:** <http://www.cedatos.com.ec/contenido.asp?id=86>

Así también el hecho que otros países como Colombia, Perú, y Panamá, tengan su propia moneda, nos ha beneficiado desde el punto de vista de compradores (importadores) de mercadería, por el diferencial cambiario, ya que antes se compraba menos con la moneda nacional, ahora, con la divisa se adquiere mayor cantidad de mercadería, a pesar que en países como en Colombia han igualado el costo de los productos a la par del dólar, pero en general esto beneficia a la microempresa puesto que, al comprar mayor volumen de mercaderías se obtiene una reducción notable en los costos y por tanto mayores beneficios dentro del país, ya que al vender en el exterior, se perdería valiosas utilidades, por este diferencial cambiario.

La tasa de interés es la cantidad que se paga por usar un capital ajeno; en nuestro medio tenemos “la tasa de inversión activa hoy en día se encuentra en un porcentaje del 10,82% anual y la pasiva de 5.61% anual”<sup>9</sup>, el interés que prestan las entidades bancarias es alto, lo cual perjudica a las empresas ya que se convierte en un limitante para la inversión. Se espera que con el actual gobierno

<sup>9</sup> [www.dlh.lahora.com.ec/paginas/debate/paginas/debate511.htm](http://www.dlh.lahora.com.ec/paginas/debate/paginas/debate511.htm)

la situación mejore y bajen las tasas de interés e incluso se reactive la Corporación Financiera nacional.

**Tabla 3. Resumen de Tasas de Interés Año 2007**

<b>TASAS DE INTERES VIGENTES 2007</b>	
BASICA DEL BANCO CENTRAL	5.61
PASIVA REFERENCIAL PARA OPERACIONES EN DÓLARES	5.61
ACTIVA REFERENCIAL PARA OPERACIONES EN DÓLARES	10.82

**Fuente: Banco Central del Ecuador**

Es de considerar que el **capital propio** es la fuente de recursos financieros más sólida para las empresas; por eso, “El Baratón” generalmente ha operado con capital propio. En caso de gastos fuertes anuales como el pago de seguro los accionistas aportan con su pago proporcional y los gastos de mejoramiento pequeños se cargan directamente a los gastos nunca recurre a prestamos bancarios.

Para el futuro en la expansión de la organización se recurrirá a créditos bancarios y créditos de proveedores con una tasa de interés en el caso de los bancos y sin interés en el caso de los proveedores, que otorgarán un incremento de capital considerable para responder al nuevo giro de negocio.

### **2.1.1.3.3 Comportamiento de la economía**

“Al finalizar el año 2006, el sistema bancario ecuatoriano goza de buena salud, como lo reconoce y prueba la Asociación de Instituciones Financieras del Ecuador

(AIFE). De hecho, para los banqueros nacionales, en la historia del sistema financiero local hay un antes y un después de 1999, y un nuevo comportamiento económico general. A partir de la dolarización la expectativa es alentadora, el clima debe mantenerse con estabilidad y crecimiento sostenido.<sup>10</sup>

Allí está el mayor reto del sistema y del país en su conjunto, pues falta profundizar el proceso de privatizaciones, mejorar la competitividad en condiciones jurídicas transparentes.

Un medio que beneficie el trabajo constituye una oportunidad para la empresa, ya que se garantiza la inversión local y así los consumidores ayudan a mantener la economía estable al adquirir en mayor volumen productos nacionales.

Por otra parte, el sector ha resurgido después de alteraciones en la crisis. Con todo, afrontan problemas estructurales: los vendedores informales no están registrados y no pagan impuestos, esto constituye una amenaza.

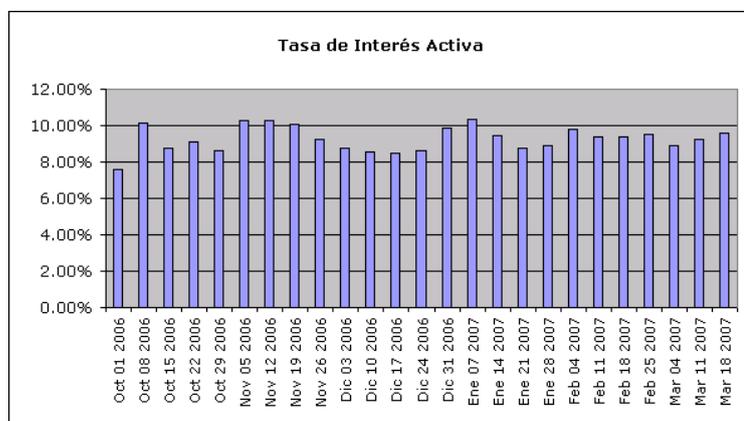
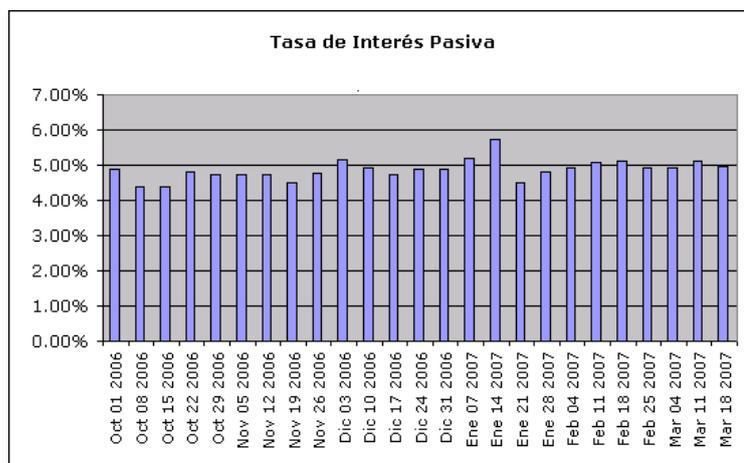


Ilustración 9. Tasas De Interés Activa 2006-2007

FUENTE: Banco Central del Ecuador

<sup>10</sup> <http://www.hoy.com.ec/zhechos/2003/libro/tema23.htm>



**Ilustración 10. Tasas De Interés Pasiva 2006-2007**

**FUENTE:** Banco Central del Ecuador

Las tasas de interés constituyen un elemento fundamental en la economía del país. Como se aprecia en el gráfico No. 2-4, éstas se han mantenido considerándose como tasas altas al otorgar o demandar crédito, este factor es muy importante porque afecta directamente a posibles consumidores y a la empresa le obliga a recurrir a otros sistemas para obtener créditos o liquidez, constituyéndose en una amenaza para la empresa.

Por otro lado es importante conocer que “los índices de precios son las herramientas estadísticas que nos permiten medir el cambio relativo que experimenta una variable aleatoria continua durante un determinado período, es decir la variación en precio, cantidad o valor entre algún punto anterior en el tiempo (período base) y un período dado (usualmente el actual)”<sup>11</sup>.

Pero esta no es su única aplicación, también pueden utilizarse para realizar comparaciones dentro de un mismo marco referencial temporal, por ejemplo entre dos mercados, dos ciudades, etc., es así que podemos indicar que en el mes de Marzo del 2.006 Almacenes el Baratón, al registrar las ventas efectuadas atraviesa

<sup>11</sup> LIND, MARCHAL, MASON Estadística para Administración y Economía, 11 Ed., Editorial ALFAOMEGA, México 2005, Págs. 656-681

un descenso del 15% esto se debe a la presencia de paros que se suscitaron en algunos meses del año y por la escasez del producto.

Como podemos demostrar a continuación el comportamiento del índice de los precios es totalmente variable en el año 2006 en los meses de octubre y noviembre, y también en el mes de Marzo es así que de igual forma Almacenes el Barátón, experimenta dicho comportamiento.

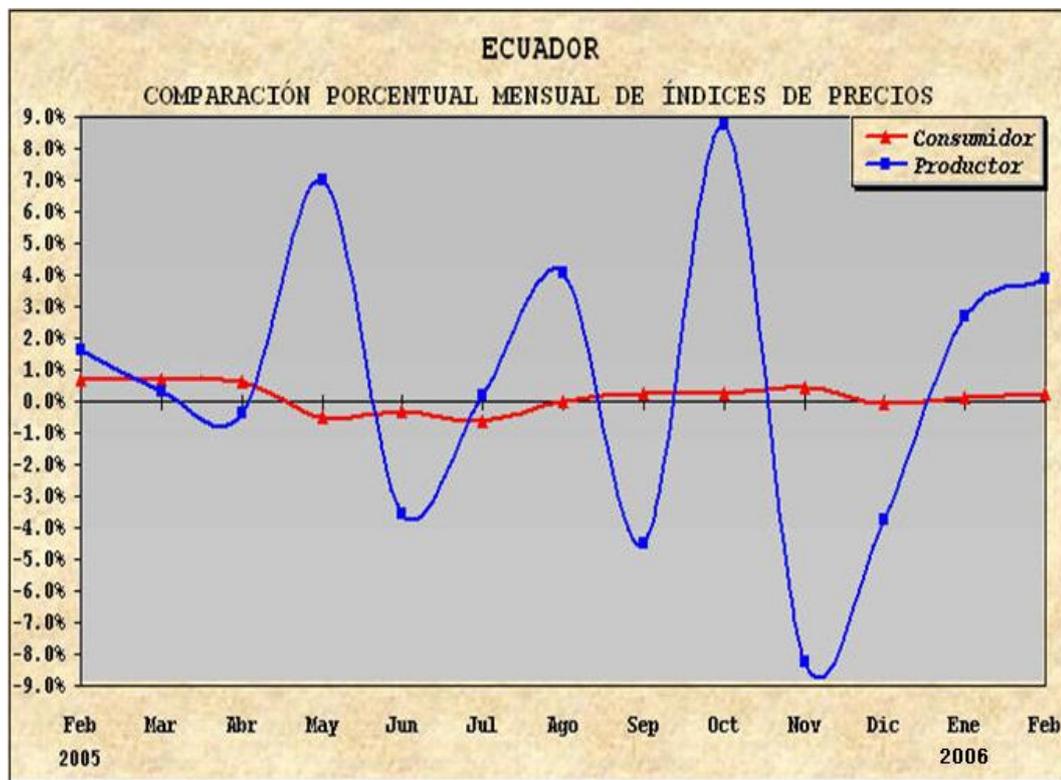


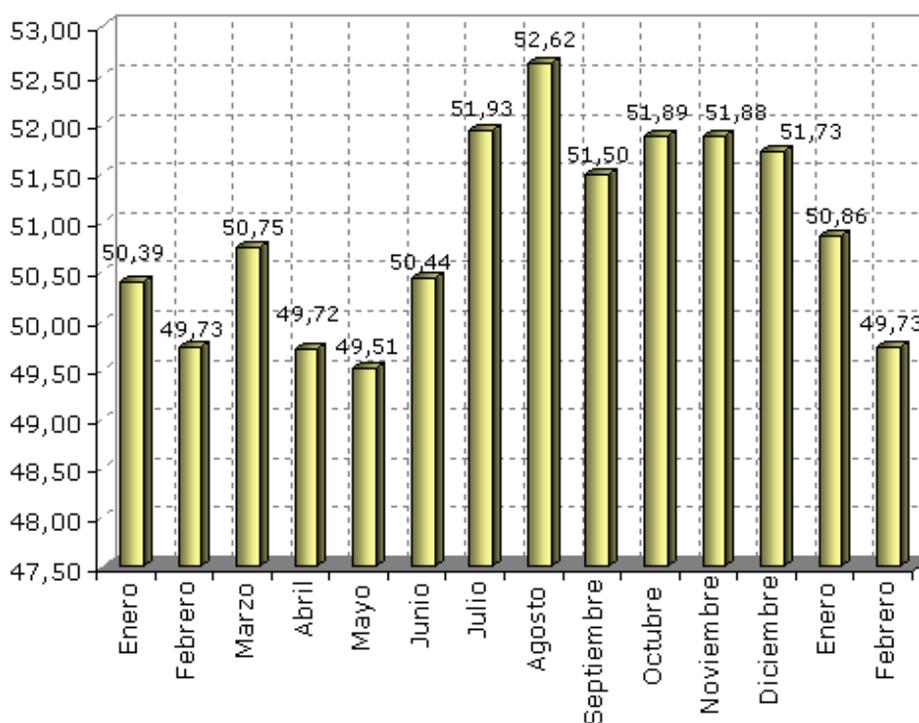
Ilustración 11. Reporte del Comportamiento de los Precios tanto en el Consumidor como en el Productor

Fuente: Banco Central del Ecuador

#### 2.1.1.4. Factores Socio – Culturales

Dentro de lo que al Área Social se refiere, ésta se ve afectada al existir desacuerdos en los recursos que se le asignan al presupuesto general del Estado, para satisfacer la demanda de sus sectores tales como salud, educación,

alimentación, a pesar de tener una balanza de pagos favorable, un aumento en el precio del petróleo, esto refleja lo siguiente: “el Índice de Desarrollo Humano, que para el Ecuador se ubica por debajo de la media Latinoamericana (0,731), disminuye la esperanza de vida, se incrementa la pobreza, la migración, en el país, el 65% de la población es pobre, ya que el 46% está subempleada, el 9% desempleada totalmente, lo cual hace que disminuyan los ingresos en las familias, y a su vez esto se refleje en las disminución de las ventas, tenemos también una Población Económicamente Activa (PEA), 784.588 personas a nivel nacional, que se dedican al comercio”<sup>12</sup>



**Ilustración 12. Tasa de Ocupación Bruta en Quito, Guayaquil y Cuenca**  
**Fuente:** Banco Central del Ecuador

<sup>12</sup>

<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo>

La tasa de ocupación bruta se presenta creciente en Agosto (Ilustración 10), el número de ocupados adecuados registra una ligera reducción (0.8%), señalando que el aumento en la ocupación bruta se registró debido a un incremento en la subocupación como se verá más adelante. “Esta alza se presentó principalmente en Guayaquil, ciudad en la que se registró una caída en el número de ocupados adecuados en el 4.7%, que lo ubica en el 37.0% con relación a la PEA.”<sup>13</sup>

Es necesario e indispensable crear nuevas fuentes de empleo, mediante una política laboral conducida correctamente, será un arma contra la inflación, que a la vez frenará el auge delincuencial que atenta contra la seguridad e integridad de la comunidad.

Como un dato adicional debo mencionar que actualmente en la ciudad de Sangolquí donde los almacenes se encuentran ubicados existe un cambio socio-cultural constante debido a la migración de gente costeña y gente colombiana obligándose la empresa a tomar muy en cuenta los gustos en vestimenta de estas personas ya que de a poco se han ido convirtiendo en el 30% de los clientes.

### **2.1.1.5. Factores Tecnológicos**

Este factor debe ofrecer una visión del mercado de tecnología referido a la actividad de la empresa. La comparación entre la tecnología utilizada por la empresa y la utilizada por otras empresas que están en el mercado de bienes o servicios, debe llevar a reconocer el posicionamiento de la empresa en el aspecto tecnológico y aporta criterios para la formulación de los planes de mejoramiento y expansión.

El Telemercadeo, que son las ventas por televisión, el comercio virtual o Internet, con el que se logra expandir el mercado hacia nuevos consumidores, las

---

<sup>13</sup> Revista Gestión 15 / 07 / 2006 Pág. 26

franquicias que autorizan marcas y otorgar licencias para ofertar ciertos productos, entre otros, permiten que las empresas se desarrollen más y en mejor forma, haciéndolas más competitivas, destacando también al personal con características de creatividad, innovación, muy eficiente, lo que representa una herramienta indispensable y de alto potencial tecnológico.

La utilización de la máquina registradoras autorizadas por el SRI permite llevar un control de ventas e inventarios es una herramienta tecnológica que ahora ayuda al desarrollo de las empresas.

Dentro de este diagnóstico se debe mencionar otra herramienta tecnológica de protección que es la alarma monitoreada que además se complementa botones de auxilio en caso de un robo.

## 2.1.1.6 Factores Ambientales:

### 2.1.1.6.1 Ubicación

Almacenes “El Baratón” se encuentra ubicado en centro de Sangolquí, lo cual podemos observar en el gráfico.



Ilustración 13. Croquis: Ubicación de Almacenes “El Baratón”

Esta ubicación es en una zona muy comercial y céntrica de Sangolquí, convirtiéndose en una oportunidad para Almacenes “El Baratón”, ya que este sitio es de alta afluencia de público, es de fácil acceso para hacer exhibir los consumidores nuestros productos, además ofrece facilidad de parqueo que es muy importante; tomando en cuenta la cercanía a los clientes y la amenaza que existe una gran cantidad de locales de la competencia en este sector.

### 2.1.1.6.2 Crecimiento urbano

El crecimiento poblacional de la Provincia de Pichincha y fundamentalmente del cantón Rumiñahui se presenta en el siguiente cuadro:

**Tabla 4. Población Por Sexo, Tasas de Crecimiento e Índice de Masculinidad en los Cantones de la Provincia de Pichincha**

CANTONES	P O B L A C I Ó N						IM	Cantón/ Prov.
	TOTAL	TCA %	HOMBRES	%	MUJERES	%	(H/M)*100	%
<b>TOTAL PROVINCIA</b>	<b>2.388.817</b>	<b>2,8</b>	<b>1.167.332</b>	<b>48,9</b>	<b>1.221.485</b>	<b>51,1</b>	<b>95,6</b>	<b>100,0</b>
QUITO	1.839.853	2,7	892.570	48,5	947.283	51,5	94,2	77,0
CAYAMBE	69.800	3,6	34.235	49,0	35.565	51,0	96,3	2,9
MEJÍA	62.888	2,7	31.205	49,6	31.683	50,4	98,5	2,6
PEDRO MONCAYO	25.594	4,4	12.590	49,2	13.004	50,8	96,8	1,1
<b>RUMIÑAHUI</b>	<b>65.882</b>	<b>3,2</b>	<b>32.275</b>	<b>49,0</b>	<b>33.607</b>	<b>51,0</b>	<b>96,0</b>	<b>2,8</b>
SANTO DOMINGO	287.018	3,7	144.490	50,3	142.528	49,7	101,4	12,0
Sn. M.DE LOS BANCOS	10.717	-4,2	5.656	52,8	5.061	47,2	111,8	0,4
P.V. MALDONADO	9.965	2,4	5.299	53,2	4.666	46,8	113,6	0,4
PUERTO QUITO	17.100	2,0	9.012	52,7	8.088	47,3	111,4	0,7

TCA = Tasa de Crecimiento Anual del período 1990 – 2005

Cantón Quito = 77,0 % de la población de la provincia.

IM = Índice de Masculinidad

H = Hombres

M = Mujeres

**Tabla 5. Población del Cantón Rumiñahui, Provincia de Pichincha al 2005**

ÁREAS	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
TOTAL	65,882	32,275	33,607
URBANA	56,794	27,743	29,051
RURAL	9,088	4,532	4,556

Fuente: [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)

El cantón Rumiñahui tiene 56,794 habitantes urbanos, lo que implica nuevas pequeñas empresas que necesitan satisfacer las necesidades de los clientes.

Se presentan oportunidades para incursionar en nuevos mercados, ya que el incremento de población significa más empresas pequeñas que se desarrollarán para satisfacer las necesidades de la población.

En base a la tasa de Crecimiento Anual del 3,2 %, que expide el INEC podemos determinar la siguiente proyección de población para el cantón Rumiñahui;

**Tabla 6. Proyección de Incremento de la Población del Cantón Rumiñahui, Provincia de Pichincha al 2006**

ÁREAS	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
TOTAL	67,94	33,568	34,372
URBANA	58,203	28,492	29,711
RURAL	9,737	5,076	4,661

**Tabla 7. Proyección de Incremento de la Población del Cantón Rumiñahui, Provincia de Pichincha al 2007**

ÁREAS	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
TOTAL	68,921	34,551	34,37
URBANA	58,728	29,017	29,711
RURAL	10,193	5,534	4,659

**Tabla 8. Proyección de Incremento de la Población del Cantón Rumiñahui, Provincia de Pichincha al 2008**

ÁREAS	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
TOTAL	70,486	35,336	35,15
URBANA	60,06	29,675	30,385
RURAL	10,426	5,661	4,765

**Tabla 9. Proyección de Incremento de la Población del Cantón Rumiñahui, Provincia de Pichincha al 2009**

ÁREAS	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
TOTAL	72,088	36,140	35,948
URBANA	61,424	30,349	31,075
RURAL	10,664	5,791	4,873

**Tabla 10. Proyección de Incremento de la Población del Cantón Rumiñahui, Provincia de Pichincha al 2010**

ÁREAS	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
TOTAL	73,724	36,959	36,765
URBANA	62,818	31,037	31,781
RURAL	10,906	5,922	4,984

### **2.1.1.6.3 Innovaciones**

Emprender en un negocio significa pasar de una idea a una acción, es transformar un sueño en realidad, es cumplir con un objetivo, lograr metas. Pero esto lo consiguen hombres y mujeres dispuestos al sacrificio, a la innovación, personas que desean cambiar algo, que cada día quieren ser mejores, que buscan aportar con algo para el desarrollo social y nacional.

La actitud emprendedora es una fiel aliada de la motivación al cambio, del crecimiento y desarrollo propio de las personas, todos los seres humanos tenemos la innata capacidad de emprender, que se diferencia muchas veces por la intensidad de su aplicación.

La innovación en la empresa debe comenzar por las cabezas, con capacitación constante, planificación de atractivas promociones mensuales de acuerdo a la época, crear una línea de crédito para clientes e instituciones, acuerdos comerciales con empresas para captar como clientes a sus empleados.

Una de las innovaciones que la empresa ha empezado es coordinar con las fábricas los modelos de las prendas de vestir que nos entregan, por ejemplo en los jeans de mujer los pedidos se hacen ahora por modelo, en el caso de las camisetas deportivas nacionales también se realizan los pedidos de acuerdo al modelo, en el caso de los conjuntos para bebé se tiene especial cuidado en que los despachos de la fábrica se realicen de acuerdo al pedido específico en la cantidad por color. Otra innovación que tenemos es la publicidad directa de nuestros productos de manera constante, ya que cada mes se la renueva de acuerdo a la ocasión.

### **2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO AMBIENTE**

Constituye el ambiente más cercano a la empresa, existen particularidades relacionadas con las fuerzas que determinan estructuralmente su desempeño, según el tipo de servicio que ofrece y el mercado al cual va dirigido. Por ello se hace necesario estudiar esas fuerzas que explican como se da la competitividad en un sector

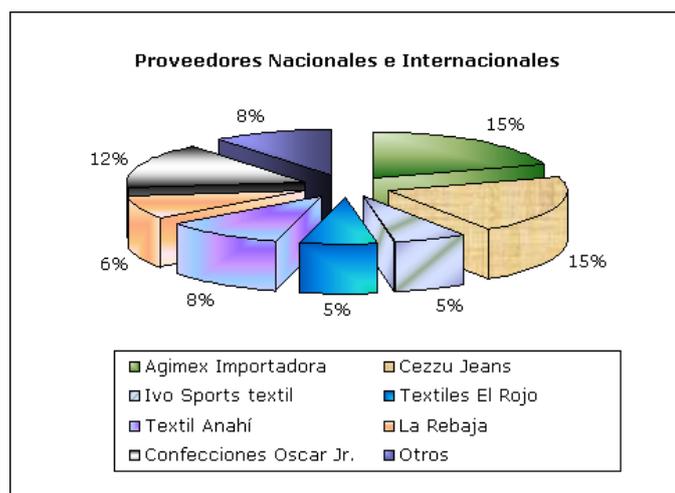
### 2.1.2.1 Proveedores

“Las organizaciones dependen de los proveedores, tratarán de sacar provecho de competencia entre proveedores con objeto de conseguir precios más bajos, trabajo de mejor calidad y entregas a tiempo.”<sup>14</sup>

Almacenes “El Baratón” cuenta con proveedores nacionales e internacionales entre las principales empresas proveedoras tenemos a las siguientes:

**Tabla 11. Proveedores de Almacenes "El Baratón": Nombre, Procedencia, Productos y Participación.**

Agimex Importadora	Quito-Panamá	Gabardina	15%
Cezzu Jeans	Ambato	Jeans	15%
Ivo Sports textil	Quito	Camisetas	5%
Textiles El Rojo	Quito	Medias	5%
Textil Anahí	Lima – Perú	Licras	8%
La Rebaja	Quito	Interiores	6%
Confecciones Oscar Jr.	Quito	Calentadores	12%
Otros		Otros	8%



**Ilustración 14. Participación de los Proveedores de Almacenes "El Baratón"**  
Fuente: Estudio de Campo

<sup>14</sup> STONER, James. Administración, sexta edición, Editorial Prentice Hall, México, 1992. Pág. 71.

Para los proveedores nacionales el plazo máximo de pago que se maneja es de 30 días, pero cabe recalcar que se lo utiliza muy poco; la mayoría de las compras se las realiza de contado, y para el pago a proveedores internacionales se hace el pago prácticamente inmediato y en efectivo; así podemos conseguir exclusividad de productos, el más bajo precio y preferencia por parte de los proveedores.

Todos estos proveedores son confiables en cuanto a la calidad de sus productos, pues se trabaja con ellos desde que inició la empresa “El Baratón”, los proveedores no han fallado en lo que respecta a plazos de entrega, es necesario considerar que se debe realizar los pedidos con la debida anticipación; generalmente de 5 a 8 días de anticipación; además el mercado extranjero es serio y exacto, no permite contratiempos, lo cual es beneficioso para la empresa ya que la capacidad de ventas se la asegura además que es más rápida.

Además los productos que se obtiene por parte de los proveedores son de calidad y cuentan con las garantías necesarias, en caso de fallas son cambiados, el promedio de productos defectuosos es de un 0,2% del total comprado.

Para seleccionar al proveedor adecuado se realiza una serie de estudios tal como a continuación se detalla (Ver Tabla 12), para así saber cuál es más confiable, y cuál ofrece más garantías de respaldo a las compras, luego de estos se escoge por categorías; es decir, por años de servicio, por responsabilidad, seriedad, tiempo de entrega, calidad de los productos y atención, de esta manera al que más puntaje obtiene de confiabilidad, se lo asigna como el nuevo proveedor. Siempre que aparece un proveedor nuevo que reúna características de precio y calidad se realizan pruebas con compras menores a los 500 dólares con el fin de verificar que cumpla con los plazos de entrega además que mantenga la calidad; finalmente, paulatinamente se aumenta el monto de compra.

Por ejemplo: Se realiza un pedido de \$325,00, que debe ser entregado en menos de una semana, cuidando siempre la calidad de los productos. Si la empresa despacha la mercadería en el tiempo establecido y cumpliendo cada uno de los requisitos solicitados, se realizará un nuevo pedido cuyo monto supere los \$300,00.

**Tabla 12. Ejemplo de Puntuación de la Empresa Agimex Importadora**

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>CONFIABILIDAD EN</b>	<b>CALIFICACIÓN (1-10)</b>
Responsabilidad	3 años	9 puntos
Años de servicios	3 años	8 puntos
Seriedad	Siempre	8 puntos
Tiempo de entrega	6 días	10 puntos
Calidad de los productos	Resistencia	9 puntos
Atención	Personalizada	10 puntos
<b>TOTAL</b>		<b>54 puntos</b>

En el cuadro podemos observar la puntuación que le asignamos a la empresa proveedora Agimex Importadora y de esta forma se determina que se encuentra en una excelente puntuación, considerando que la puntuación de 42 es el límite inferior en donde al presentar esta puntuación una empresa proveedora se la descartaría.

### **2.1.2.2 Clientes**

“Es la persona que está bajo la protección o la tutela de otro. Persona que utiliza los servicios de un profesional. Persona que compra en un establecimiento, parroquiano, comprador, comprador habitual. Quien recibe un producto o servicio. Cualquier persona sobre la que repercute el producto o proceso. Los clientes pueden ser externos o internos.”<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Colunga, Carlos. La administración del Tercer milenio. Editorial Kapeluz. 2da. Edición. 1996  
Pág. 63

“El cliente interno es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes. Yo soy proveedor de quien recibe el producto de mi trabajo, y cliente de quien me hace llegar el producto del suyo. Toda persona interviene en un proceso generador de resultados (productos o servicios), que son entregados a un cliente. Si éste se encuentra en la misma organización (cliente interno), utilizará los productos resultantes del proceso anterior como entrada (recursos) para su propio proceso. A su vez, éste último elaborará las salidas oportunas (productos) que serán utilizadas por otro cliente interno, o que llegarán hasta el mercado, dirigidas a clientes externos.”<sup>16</sup>

Para la organización es muy importante tanto el cliente interno como el externo, cuando se habla del cliente externo, se refiere a aquellos que comprenden (consumidores), los cuales acuden a nuestras instalaciones por la necesidad de adquirir diferentes artículos que brinda la empresa “El Baratón”.

En lo relacionado con el cliente interno (colaborador), es una parte fundamental de la organización por el trabajo que cada uno desarrolla dentro de la empresa.

Los clientes que posee la empresa “El Baratón ” se encuentran ubicados en la región central de Sangolquí y de sus alrededores, además de todos aquellos que llegan a realizar compras o turismo el fin de semana, continuamente tenemos artículos en oferta a fin de atraerlos y brindarles mejores servicios, dentro de poco tiempo, los clientes también podrán contar con un servicio de Internet, el cual les permitirá acceder a nuestra empresa, fortaleciendo sus relaciones comerciales esto lo desarrollaremos más adelante como parte del plan de mejoramiento y expansión.

---

<sup>16</sup> <http://www.aiteco.com/ctclient.htm>

En base a observación se ha determinado que los clientes de la empresa son de un nivel medio bajo, y que gran cantidad de las compras que realizan son para regalo en especial los días Sábados y es por esto que buscan precios convenientes como los que la empresa ofrece. Otro factor importante a analizar es que debido al clima cálido del valle y a la gran cantidad de clientes mujeres se vende gran cantidad de blusas cortas y juveniles determinándose también que un segmento importante de nuestros clientes son jóvenes.

### **2.1.2.3 Competencia**

La competencia ha crecido intensamente, durante los últimos meses, es por esto que la Empresa “El Baratón” está innovando constantemente sus productos ya sea en modelos nuevos de acuerdo a la moda o en telas y combinación de colores.

Con respecto a la calidad del producto, este presenta todas las bondades, ya que la empresa “El Baratón”, se ha esmerado por obtener siempre productos de calidad que satisfagan plenamente las necesidades y exigencias de todos sus clientes, así mismo el tipo y diseño de los productos que se comercializan, son originales, lo que atrae al consumidor; en consecuencia, no se ha recibido ninguna queja de los productos, ya que la mercadería que se comercializa es de gran durabilidad, y está siempre a la vanguardia de la última moda.

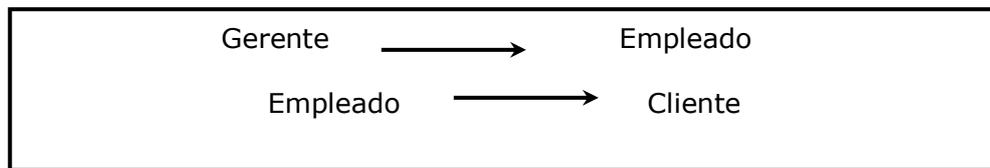
Con respecto a los precios que ofrece Almacenes “El Baratón” son muy competitivos, lo que incentiva al mercado a comprar cada vez más, también generan clientela ya que la gran mayoría de clientes prefieren comprar más y pagar de contado, se realizan descuentos especiales a los clientes frecuentes lo que permite atraer al cliente y no dejarlo desertar.

Los recursos tecnológicos y humanos de Almacenes “El Baratón” se basan específicamente en la capacidad que tienen los empleados de contribuir a la innovación y modernización constante de “El Baratón”, aportando sus ideas

valiosas que mejora el servicio de ventas, la que a su vez se ve reflejada en el aumento de utilidades.

Los recursos materiales que posee Almacenes “El Baratón”, ayudan a fomentar su desarrollo, contando así con un sistema informático de programas que facilitan los inventarios, la contabilidad, las ventas, etc., además se verá beneficiado dentro de poco tiempo con una página virtual, posee también máquina registradora para el dinero, lo que hace que la empresa sea eficiente en las ventas este sistema completo acaba de ser adquirido sin embargo será implementado como parte de la propuesta de mejoramiento.

La atención al cliente es un punto vital, ya que de esto depende que se venda más o no, el trato que se ofrece a los clientes son de relaciones óptimas entre:



Esta relación ha permitido que en la empresa “El Baratón”, reine un espíritu de confianza, armonía, entendimiento, y principalmente seguridad al cliente.

Para Almacenes la competencia directa se da principalmente por parte de;

- 1) Distribuidora Copa 8 años en el mercado
- 2) Almacén 8 y 8
- 3) Distribuidora Gabys (confección propia)
- 4) Almacén General Center
- 5) Vendedores Ambulantes (días jueves, sábados y domingos)
- 6) River Mall
- 7) San Luis Shopping

### 2.1.2.4 Precios

Debemos tomar en cuenta que la fijación de precios se hace orientada a maximizar las utilidades, aumentar el volumen de ventas, mantener o incrementar la participación en el mercado y hacer frente a la competencia. De acuerdo a los precios que los proveedores nos ofrecen y realizando un recorrido por un total de 15 locales comerciales de la competencia pudimos observar que aplican entre un 60 y hasta un 100% de utilidad, es aquí donde se estableció fijar el margen de utilidad en un 35% que es suficiente para tener un beneficio razonable y cumplir con los gastos operativos necesarios permitiéndonos dar el mejor precio de la zona a nuestros clientes, sin olvidar que gracias a nuestra política de compra de contado los precios a los que adquirimos nuestros productos son ya bastante bajos con respecto a la competencia lo cual nos vuelve aun más competitivos

La empresa ha utilizado con mayor frecuencia para fijar su precio el conocer y averiguar en todas las tiendas al menudeo o similares, que precios marcan a sus productos y según éstos, determinar un precio propio, además esta característica ha sido muy beneficiosa ya que ha permitido hacer que los precios se ubiquen en un margen más bajo que las demás tiendas, para con esto atraer clientela aunque se disminuya un porcentaje mínimo las utilidades.

**Tabla 13. Precios de las Prendas: Mercado Vs “Baratón”**

<b>PRODUCTO</b>	<b>PRECIO PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>	<b>PRECIO PROMEDIO DE EL BARATON</b>
Jean de Mujer	USD 14	USD 10,53
Jean de Hombre	USD 12	USD 8,91
Camisetas Deportivas	USD 5	USD 3,97
Blusas Deportivas	USD 5	USD 3,50

## 2.2 ANÁLISIS INTERNO

“Este análisis posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. Así como los aspectos internos que facilitan la consecución de los objetivos de la empresa.

También se observa cómo las empresas logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de la mercadería. Para una compañía la generación y mantenimiento de una ventaja competitiva requiere lograr superior eficiencia, calidad, innovación y capacidad de conformidad por parte del cliente”.<sup>17</sup> Las fortalezas posibilitan obtener superioridad en estas áreas, mientras que las debilidades se traducen en desempeño inferior.

Dentro del análisis interno se consideraran las siguientes áreas:

- ☰ Administrativa
- ☰ Comercialización
- ☰ Recursos Humanos
- ☰ Tecnológica

### 2.2.1 Área Administrativa

➤ **Planificación:** La planificación es constante por medio de metas semanales mensuales y anuales. Otra área en la que se trabaja constantemente en la planificación es la compra de productos de acuerdo con la época del año por ejemplo siempre con 30 días de anticipación se planifican la compra de mercadería para el día de la madre, del padre, la época escolar y navidad entre las más importantes, para esto se mantiene

---

<sup>17</sup> <http://gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/modplanestrauch>.

reuniones con los proveedores que nos proporcionan las muestras y para definir las cantidades observamos los volúmenes de compra.

Dentro de la planificación de inventarios está también la del personal temporal teniendo en cuenta los meses de mayor venta y contratando personal adicional para estos meses.

Para el año 2006 se fijó la meta de llegar a los \$ 35.000 dólares en ventas con un número total de once empleados con un salario promedio de \$ 190 dólares más un incentivo de una comisión del 1% del total las ventas que es dividido para todos los empleados.

➤ **Organización:** En la parte de la organización está el cumplir y el hacer cumplir con las funciones a cada uno encomendadas así como horarios de trabajo y las diferentes disposiciones de anticipos y descuentos al personal, respetando siempre la cadena de mando. Como parte de la propuesta que más adelante será desarrollada esta el implementar un manual de funciones y un programa de capacitación constante para todos los colaboradores.

➤ **Dirección:** La dirección está encargada al gerente la misma que tiene como principal objetivo cumplir las metas y desarrollar la empresa tanto en el tema económico como en el tema humano de los empleados con el fin de realizar inversiones no solo en activos sino en el personal.

➤ **Control:** El control sigue una cadena de mando establecida de la cual participan todos los colaboradores, es responsabilidad de todos cumplir con las funciones encomendadas y siempre los compañeros vigilar que todos las cumplan, de esta manera los dependedores controlan al cliente, el segundo al mando a los dependedores, el jefe de almacén a sus subalternos y el gerente a los jefes de almacén.

### **2.2.2 Área de Comercialización**

El área de comercialización está directamente relacionada con el área de ventas; esta relación exige que los colaboradores ponga especial énfasis en la atención al cliente, comprender que el cliente es lo más importante para nosotros ya que es quien paga nuestro sueldo y además nos permite tener un trabajo. Como parte fundamental en la atención al cliente está la amabilidad al atenderle pero es también responsabilidad de la empresa el tener los productos que el cliente necesita y un surtido de modelos, colores y tallas. Parte importante de las ventas es además de tener precios cómodos manejar descuentos para clientes que pasan del año así como tener limpio el local y con buena iluminación.

### **2.2.3 Talento Humano**

El talento humano es otro de los pilares de la empresa la contratación esta a cargo de Chía vento RRHH , una empresa especializada en manejo del personal, a consecuencia de esto es indispensable cumplir con los requisitos de la contratación y selección adecuada a cada colaborador. Entre estos requisitos están: ser bachiller, ser mayor de edad, tener un record policial limpio, y tener un carácter en el que predomine la paciencia. Cumpliendo con estos requisitos y una vez seleccionado el colaborador pasa a capacitación a cargo del jefe de almacén y supervisada por el gerente con el objetivo que el nuevo colaborador aprenda la atención al cliente y las funciones a el encomendados; esta capacitación demora alrededor de una semana, tiempo en el cual se evalúa al nuevo colaborador. Un aliciente para la juventud es que el momento de contratar no es requisito la experiencia ya que cada nuevo colaborador es capacitado con paciencia y cariño aprendiendo de cero.

## 2.2.4 Capacidad Tecnológica

En el aspecto tecnológico el diagnóstico no es muy bueno ya que se inició con un almacén y con un capital reducido, se tenía un control manual y a medida que las ventas se incrementaron y se pudo capitalizar se adquirió máquinas registradoras marca Sam 4s modelo ER-350 a un costo de 420 dólares cada una con las cuales se puede llevar un control de las ventas e inventarios en cada local. Como se mencionó anteriormente será desarrollado en la propuesta el adquirir un sistema nuevo que permita brindar más ventajas y controles en los puntos de venta.

## 2.3 INVESTIGACIÓN Y RESULTADOS

### 2.3.1 Tamaño de la Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra cuando los datos son cualitativos es decir para el análisis de fenómenos sociales o cuando se utilizan escalas nominales para verificar la ausencia o presencia del fenómeno a estudiar, como en este caso que deseamos saber el nivel de aceptación de los almacenes El Baratón con respecto a precio, atención, ubicación, dentro de una población finita, se recomienda la utilización de la siguiente formula:

$$n = \frac{n'}{1 + \frac{n'}{N}}$$

18

Siendo  $n' = \frac{s^2}{\sigma^2}$  sabiendo que:

---

<sup>18</sup> Calero Vinelo, Arístides. Técnicas de muestreo / Arístides Calero Vinelo.- La Habana: Editorial. Pueblo y Educación, 1978.- 514p.

$\sigma^2$  es la varianza de la población respecto a determinadas variables.

$s^2$  es la varianza de la muestra, la cual podrá determinarse en términos de probabilidad como  $s^2 = p(1 - p)$

$se$  es error estándar que está dado por la diferencia entre  $(\mu - \bar{x})$  la media poblacional y la media muestral.

$(se)^2$  es el error estándar al cuadrado, que nos servirá para determinar  $\sigma^2$ , por lo que  $\sigma^2 = (se)^2$  es la varianza poblacional.

**N** Población

Ejemplo:

De una población de 1 176 adolescentes de una ciudad X se desea conocer la aceptación por los programas humorísticos televisivos y para ello se desea tomar una muestra por lo que se necesita saber la cantidad de adolescentes que deben entrevistar para tener una información adecuada con error estándar menor de 0.015 al 90 % de confiabilidad.

Solución:

$$N = 1\ 176$$

$$se = 0,015$$

$$\sigma^2 = (se)^2 = (0,015)^2 = 0.000225$$

$$s^2 = p(1 - p) = 0,9(1 - 0,9) = 0,09$$

$$\text{por lo que } n' = \frac{s^2}{\sigma^2} = \frac{0,09}{0,000225} = 400$$

$$n = \frac{n'}{1 + n'/N} = \frac{400}{1 + 400/1176} = 298$$

Es decir para realizar la investigación se necesita una muestra de al menos 298 adolescentes.

*Solución del tamaño de la muestra:*

De una población económicamente activa proyectada al 2006 de 33001 personas del Cantón Rumiñahui se desea conocer el FODA de los almacenes El Baratón y para ello se tomará una muestra, por lo que se necesita saber la cantidad de personas que se deben entrevistar para tener una información adecuada con un error estándar menor de 0.01 al 99 % de confiabilidad.

Solución:

$$N = 33001$$

$$se = 0,01$$

$$\delta^2 = (se)^2 = (0,01)^2 = 0.0001$$

$$S^2 = p(1 - p) = 0.99(1 - 0.99) = 0.0099$$

$$n' = \frac{s^2}{\delta^2} = \frac{0.0099}{0.0001} = 99$$

$$n = \frac{n'}{1 + n'/N} = \frac{99}{1 + 99/33001} = 98.70 = 99$$

Es decir para realizar la investigación se necesita una muestra de al menos 99 personas. (Ver Anexo I)

## 2.3.2 Tabulación de Datos y Conclusiones

### Pregunta 1

#### Literal a)

¿Cuál de los siguientes almacenes de ropa usted conoce?

N°	NOMBRE	
Almacén 1	Importadora "COPA"	32
Almacén 2	La esquina del Jeans	50
Almacén 3	El Baratón	76
Almacén 4	Almacenes Cotopaxi	15
Almacén 5	GEO Sport	18

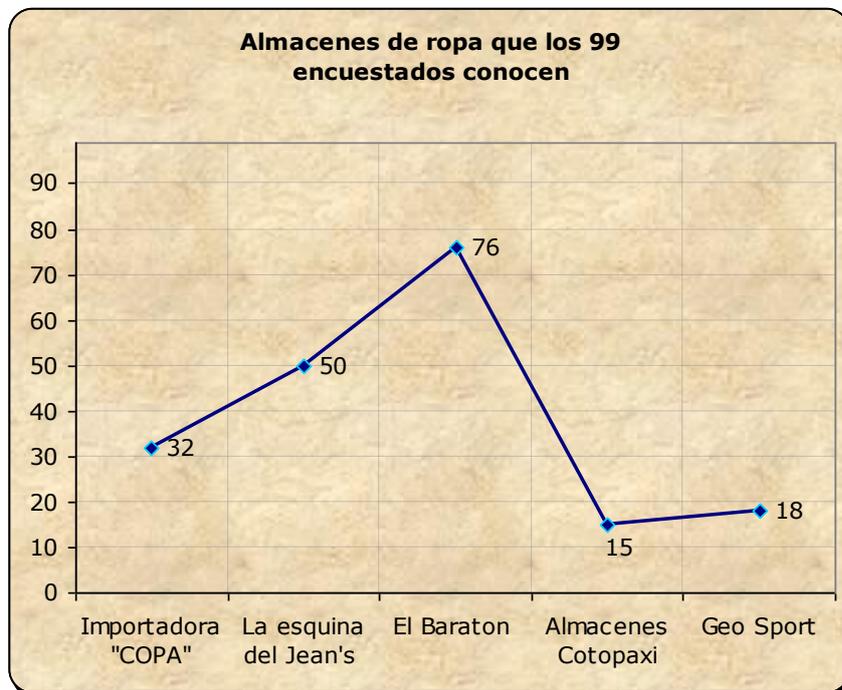


Ilustración 15. Distribución de las Respuestas de los Encuestados con respecto a las tiendas que le son conocidas

### **Conclusión**

Del grupo de 99 encuestados 32 conoce el almacén COPA, 50 conocen la Esquina del Jean, 76 conocen el almacén El Baratón, 15 conocen Almacenes Cotopaxi y 18 conocen Geo Sport. En esta pregunta la respuesta no es excluyente de esta manera si una persona conoce el almacén Geo también puede conocer el almacén COPA, notándose en el resultado que de todos los almacenes el más conocido es El Baratón.

### **Literal b)**

☞ La mercadería que usted compra es:

Para uso personal	79
Para regalo	49



**Ilustración 16. Destinos de la Ropa Adquirida**

### **Conclusión**

De los 99 encuestados 79 realizan sus compras para uso personal y 49 para regalar. Al igual que en la pregunta anterior la respuesta no es excluyente y hubieron encuestados que realizan sus compras con ambos fines, notándose que

en este caso es mayor el numero de encuestados que realiza sus compras para uso personal con 79 respuestas.

### Pregunta 2

☞ Considera usted que la ubicación de los almacenes El Barató es:

Cercana	90
Distante	8
Muy Distante	1



Ilustración 17. Percepción sobre la Ubicación de Almacenes “El Barató”

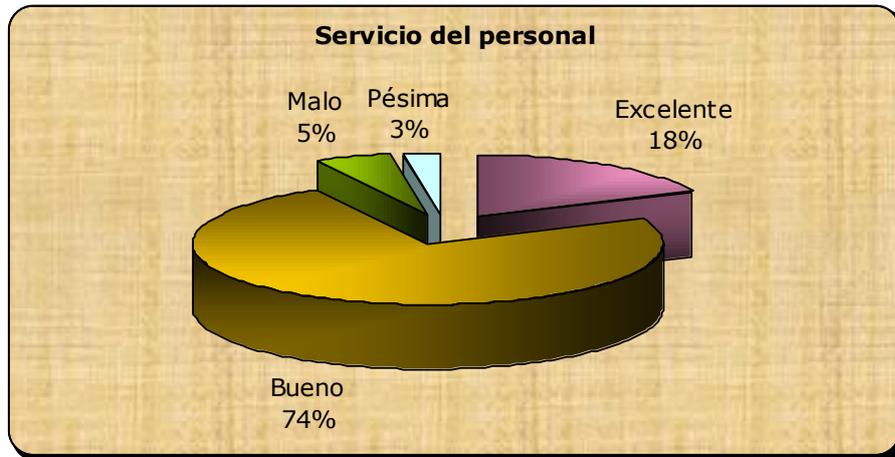
### Conclusión

El 91% de los encuestados opina que los almacenes El Barató tienen una ubicación cercana, el 8% opina que tiene una ubicación distante y un 1% opina que los almacenes el Barató tienen una ubicación muy distante.

### Pregunta 3

☞ Considera que el servicio por parte del personal de “El Barató” es:

Excelente	18
Bueno	73
Malo	7
Pésima	1



**Ilustración 18. Percepción del Servicio al Cliente en Almacenes "El Baratón"**

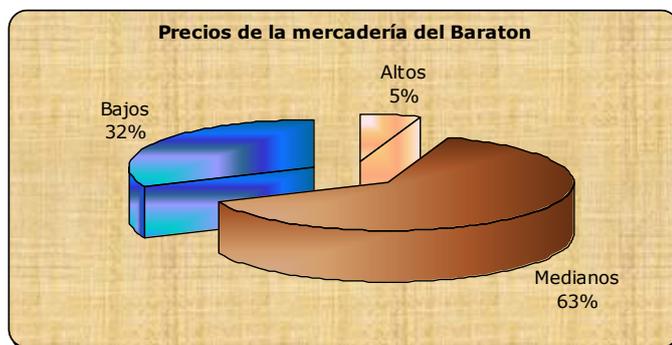
**Conclusión**

El 74% de los encuestados responde que la atención recibida por parte del personal de El Baratón es buena, seguido de un 18% que opina que la atención es excelente, un 7% opina que la atención que recibe es mala y finalmente el 1 % de los encuestados opinan que la atención es pésima .

**Pregunta 4**

☒ Considera que los precios de la mercadería que vende El Baratón son:

Altos	5
Medianos	62
Bajos	32



**Ilustración 19. Percepción de los Precios de las Mercaderías**

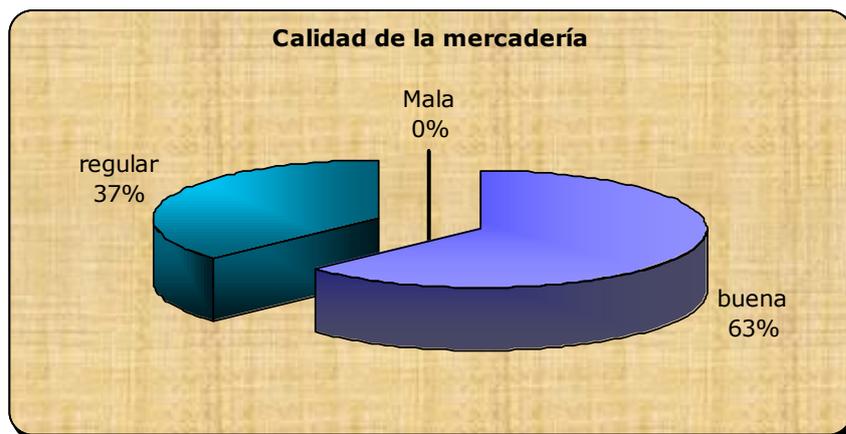
### ***Conclusión***

El 63% de los encuestados opina que los precios de la mercadería de El Baratón son medianos, un 32% responde que los precios son bajos y apenas un 5% de los encuestados considera que los precios son altos.

### **Pregunta 5**

☞ La calidad de productos que vende "El Baratón" es:

Buena	62
Regular	37
Mala	0



**Ilustración 20. Percepción de la Calidad de las Mercaderías**

### ***Conclusión***

El 63% de la muestra seleccionada afirma que la mercadería que adquiere en El Baratón es buena, un 37% opina que la mercadería tiene una calidad regular y ninguno de los encuestados respondió que la mercadería a la venta sea mala.

### Pregunta 6

- ☒ Considera adecuadas las instalaciones de "El Baratón" para la venta de sus productos

Si	95
No	4



**Ilustración 21. Percepción de las Instalaciones**

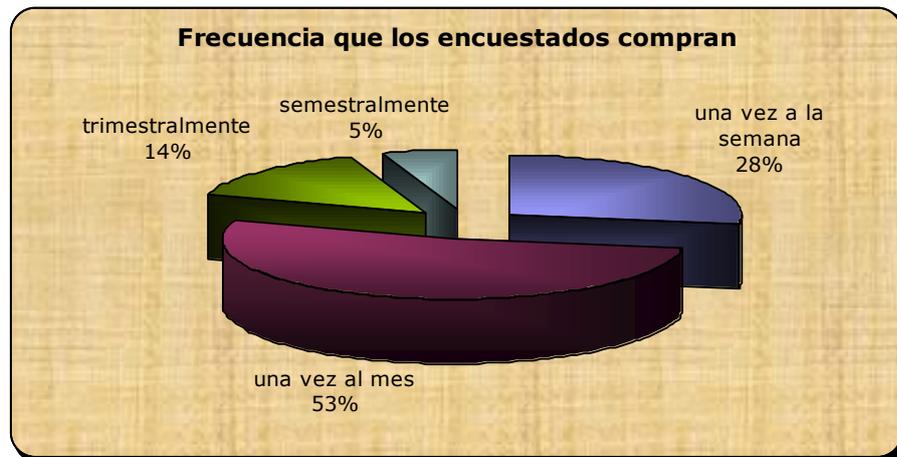
### *Conclusión*

Del grupo de encuestados el 96% considera adecuadas las instalaciones de El Baratón para la venta de sus artículos y apenas el 4% opina que no.

### Pregunta 7

- ☒ Con que frecuencia realiza usted sus compras

Una vez a la semana	28
Una vez al mes	52
Trimestralmente	14
Semestralmente	5



**Ilustración 22. Frecuencia de Compra de los Clientes**

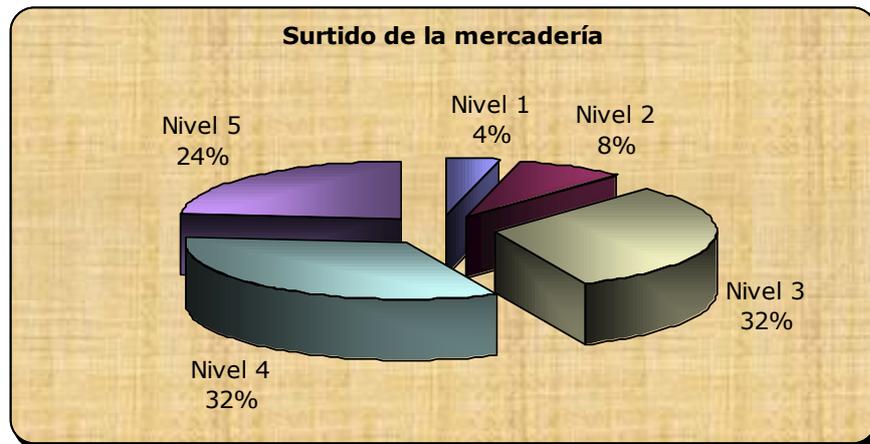
**Conclusión**

Dentro de los segmentos de tiempo establecidos (Una vez a la semana, Una vez al mes, Trimestralmente y Semestralmente) se concluye que la mayor concentración de clientes realiza sus compras una vez al mes que como se puede observar está representado por el 53% de la muestra, siendo un segmento importante también las compras que realizan una vez a la semana con un 28%.

**Pregunta 8**

- ☞ Que opina del surtido de ropa que se encuentra en " El Baratón" califique del 1 al 5 siendo 5 el máximo puntaje

Nivel 1	4
Nivel 2	8
Nivel 3	32
Nivel 4	32
Nivel 5	23



**Ilustración 23. Percepción del Nivel de Surtido de las Mercaderías**

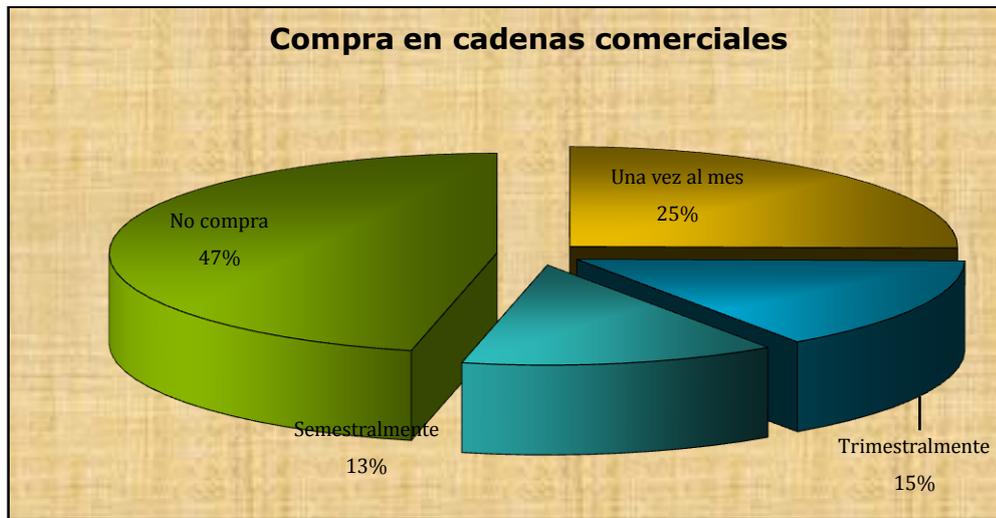
### ***Conclusión***

Siendo el nivel 1 Mal Variado, el nivel 2 Poco Variado, el nivel 3 Medio Variado, el nivel 4 Variado y el nivel 5 Muy Variado, se concluye que el 32 % de los encuestados consideran que el surtido de ropa que se encuentra en los almacenes El Baratón es Bueno y Regular. Así también opinan en un 24% que el surtido es excelente, considerando finalmente un 8% y 4% que la variedad de ropa es regular y pésimo respectivamente.

### **Pregunta 9**

☞ Compra usted en cadenas comerciales como Rose, De Prati, Etafashion

Una vez al mes	25
Trimestralmente	15
Semestralmente	13
No compra	46



**Ilustración 24. Frecuencia de Compra en Cadenas Comerciales**

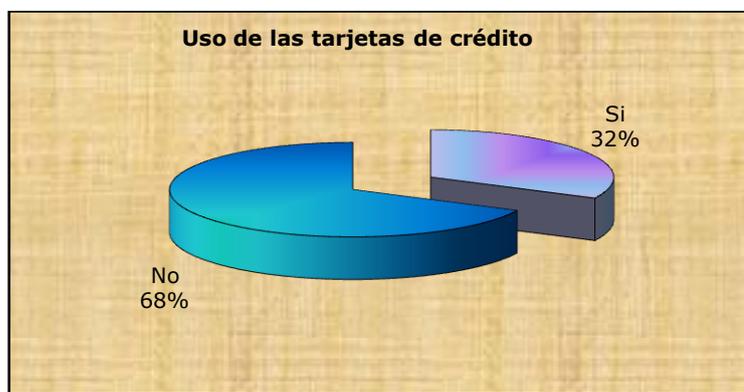
**Conclusión**

El 47% de la muestra seleccionada prefiere no comprar en las cadenas comerciales como Etafashion, De Pratti o Rosse, por otro lado el 25% de los encuestados realizan sus compras en las cadenas comerciales referidas una vez al mes, el 15% lo hace trimestralmente y el 18% lo hace semestralmente.

**Pregunta 10**

Utiliza usted tarjetas de crédito para realizar sus compras

Sí	32
No	67



**Ilustración 25. Uso de Tarjetas de Crédito entre los Clientes de Sangolquí**

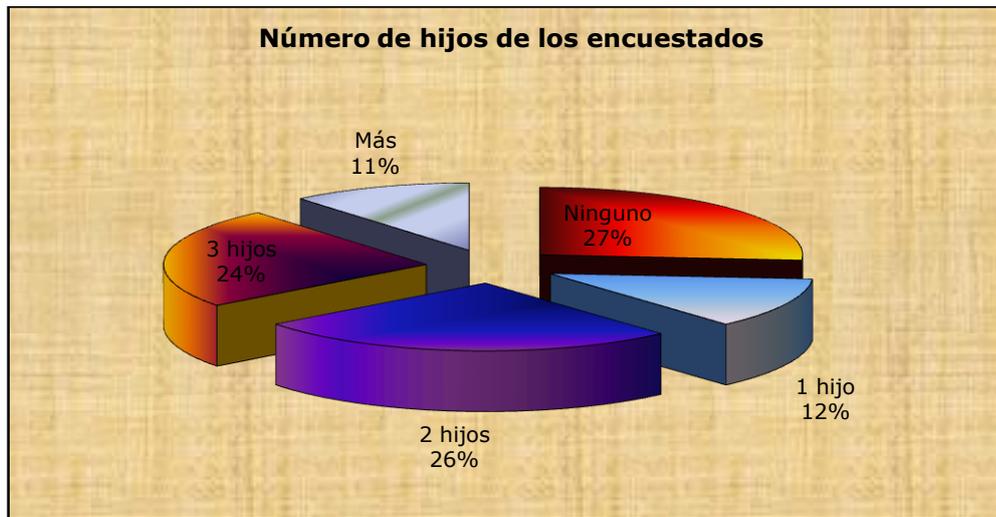
### **Conclusión**

El 68% de la muestra encuestada opina que utiliza tarjetas de crédito para realizar sus compras mientras que un 32% contestó que no.

### **Pregunta 11**

☞ Cuantos hijos tiene

Ninguno	26
1 hijo	12
2 hijos	26
3 hijos	24
Más	11



**Ilustración 26. Número de hijos de los Encuestados.**

### **Conclusión**

De la muestra seleccionada, el 24%, 26% y el 27% tiene 3, 2 y ningún hijo respectivamente; seguido por un 12% que poseen un solo hijo y un 11% que poseen entre 4 hijos o más.

## 2.4 ANÁLISIS FODA

Es una herramienta que se utiliza para comprender la situación actual de una empresa u organización. El objetivo de esta herramienta es ayudarlo a diagnosticar para, en función de ello, poder pronosticar y decidir.

El FODA constituye una herramienta útil para potenciar los puntos fuertes de nuestro negocio y neutralizar los débiles, así como para aprovechar eficazmente las oportunidades que el entorno nos brinda y esquivar hábilmente las amenazas que se presenten.

Con el FODA podremos detectar:

- **Las Fortalezas de nuestra empresa:** Los recursos y las destrezas que ha adquirido nuestra empresa; aquello en lo que tiene una posición más consistente que la competencia.
- **Las Oportunidades en el entorno:** Variables que están a la vista de todos pero que, si no son reconocidas a tiempo, significan la pérdida de una ventaja competitiva.
- **Las Debilidades de nuestra empresa:** Aquellos factores en los que se encuentra en una posición desfavorable respecto de nuestros competidores.
- **Las Amenazas en el entorno:** Variables que ponen a prueba la supervivencia de nuestra empresa y que, reconocidas a tiempo, pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.

# FODA

**Tabla 14. Matriz FODA de Almacenes "El Baratón"**

<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Nuevos competidores que buscan reivindicación en el mercado comercial</li> <li>* El surtido de la mercadería le permite al consumidor tener una mejor elección de sus productos</li> <li>* Gran cantidad de consumidores prefieren adquirir sus productos en nuestros almacenes y no en cadenas comerciales</li> <li>* Los consumidores prefieren el uso de tarjetas de crédito lo cual indica que se puede considerar como una nueva alternativa de crédito.</li> <li>* Inexistencia de variedad de productos en la competencia lo cual nos permite adquirir mayor <i>stock</i> y así bajar los costos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* La inflación se ha reducido pero no lo suficiente para lograr una buena asignación de los recursos en alimentación, prendas de vestir, vivienda y salud.</li> <li>* Los bajos salarios no cubren las necesidades básicas de las familias que no le permiten destinar fondos para realizar compras en nuestros almacenes</li> <li>* La falta de fuentes de trabajo dificulta el desarrollo económico de un país</li> <li>* El poder de adquisición esta en manos de los clientes</li> <li>* Fuerte competencia</li> <li>* Riesgos Naturales</li> </ul>
<p>Adquisición de un mayor volumen de productos para uso personal.</p>	

**Tabla. Matriz FODA de Almacenes "El Baratón" – Continuación -**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* La institución posee una planificación de cada área para obtener mejores resultados</li> <li>* Posee una estructura organizacional formal con tareas determinadas</li> <li>* El personal en su gran mayoría es joven y entusiasta</li> <li>* El ambiente es de colaboración, solidaridad y camaradería lo que los motiva mucho mas</li> <li>* Existen buenos procesos de selección, evaluación y capacitación de personal.</li> <li>* Crédito inmediato</li> <li>* Atención Personalizada</li> <li>* La ubicación geográfica de las sucursales es estratégica</li> <li>* Alto grado de contacto con la comunidad.</li> <li>Políticas de mejoramiento continuo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* La empresa “El Baratón” carece de un control preventivo y de una evaluación de lo planificado al inicio.</li> <li>* El nivel de instrucción del personal es en promedio educación media (bachillerato)</li> <li>* Ausencia de alianzas para otorgar a los clientes tarjetas de debito.</li> <li>* Deficiencias en los sistemas de comunicación</li> <li>* Inexistencia de un plan de contingencias</li> <li>* No posee un manual de procedimientos.</li> </ul>

Luego de realizar el análisis FODA se llegó a las conclusiones:

- El entorno de la empresa “El Baratón” presenta como oportunidades para esta las siguientes:
  1. Preferencia de los consumidores por sus productos
  2. Existencia de personal capacitado
  3. El surtido de la mercadería depende de la moda.
  
- La empresa posee fortalezas que le van a ayudar en su desempeño, las principales son:
  1. Directivos con experiencia
  2. Atención personalizada
  3. Ubicación de las sucursales
  4. Políticas de mejoramiento continuo
  
- Las principales amenazas que se presentan para la empresa en su entorno son:
  1. Riesgos naturales
  2. Poder de adquisición en manos de los clientes
  3. Fuerte competencia
  
- Se detectaron como debilidades de la institución las siguientes:
  1. No posee un plan de contingencia
  2. Inexistencia de tarjetas de crédito para el uso dentro de los almacenes
  3. Nivel de instrucción del personal

## **CAPITULO III**

### **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

“El direccionamiento estratégico consiste en obtener una perspectiva común que permita unificar criterios de los integrantes de la compañía y avanzar, aprovechando las oportunidades futuras basadas en el razonamiento y la experiencia. Es el conjunto de acciones que orientan a la organización hacia el futuro. El direccionamiento estratégico hace referencia a la formulación de los grandes propósitos, al análisis estratégico que adelanta la organización, al proceso de planeación, el seguimiento a ese direccionamiento y las formas de trabajo que se establecen para lograr los propósitos, de igual manera que los planes operativos”<sup>19</sup>.

Este capítulo recopila información básica de la empresa, en la que se puede anotar los principales valores, misión, visión; es decir, la filosofía empresarial que es necesaria que las personas que forman parte de la organización conozcan a fin de definir el camino que deben seguir para alcanzar los objetivos trazados y comprender claramente hacia donde se quiere llegar.

#### **3.1 Matriz Axiológica**

“La matriz axiológica ilustra la existencia de dos clases de manifestaciones de problemas relacionados con los valores: 1) manifestación en la actitud de la persona como apatía o desinterés por el valor, empatía o interés en el antivalor, formación en el antivalor, y 2) manifestaciones en el comportamiento de las personas, como omisión de la conducta debida según normas que tutelan el valor y la vivencia plena del antivalor”<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> JOHNSON Gerry, SCHOLLES Kevan, Dirección Estratégica, 5 Ed. Editorial PEARSON, págs. 14 – 24

<sup>20</sup> [Valores.racsa.co.cr/editorial/admon\\_basada\\_en\\_valores.pdf](http://Valores.racsa.co.cr/editorial/admon_basada_en_valores.pdf)

En la siguiente matriz se establece entre los grupos de referencia, que están relacionados directamente con la organización y los principios que forman parte importante de las actividades de “El Baratón”

**Tabla 15. Matriz Axiológica Almacenes “El Baratón”**

Manifestación en las personas y el Agregado Social							
Fuero Interno (moral)				Fuero Externo (ético)			
Percepción/ pensamiento/ creencias/ ideas/ mitos/ héroes/ actitudes				Conducta/ comportamiento/ ritos/ costumbre/ actitudes			
Manifestación Pasiva		Manifestación Activa		Manifestación Pasiva		Manifestación Activa	
Valor	Antivalor	Valor	Antivalor	Valor	Antivalor	Valor	Antivalor
Empatía o interés por el valor	Apatía o desinterés por el valor. Empatía o interés en el antivalor	Formación en el valor	Formación en el antivalor	Abstinencia de violar las normas* que tutelan el valor	Omisión de la conducta debida según normas*que tutelan el valor	Vivencia plena del valor	Vivencia plena del antivalor

\* normas éticas, morales, religiosas, derecho positivo y costumbre

**Elaborado por:** Danny Almeida

La matriz axiológica cumple los siguientes objetivos:

- a. Definir los valores y principios corporativos (honestidad, respeto, rentabilidad justa, etc.)
- b. Identificar los grupos de interés de la organización. Un grupo de interés son aquellas personas o instituciones con las cuales interactúa la entidad en la consecución de sus objetivos y metas primordiales (El Estado, la sociedad, el cliente, el accionista, etc.)
- c. Elaborar la matriz axiológica de la siguiente manera: En una tabla de doble entrada, por un lado se colocan horizontalmente los grupos de interés, y del lado vertical los principios o valores previamente definidos, el resultado de la combinación de ambas, definirán los principios corporativos a regir en toda la organización.

**Tabla 16. Matriz Axiológica de Almacenes "El Baratón, Auditoria de Percepción de los Involucrados**

	ACTORES	USUARIOS	EMPRESA	EMPLEADOS	PROVEEDORES	SOCIEDAD
<b>PRINCIPIOS Y VALORES</b>						
<i>Cortesía y Respeto</i>		x	x	x	x	x
<i>Honor</i>		x	x	x		x
<i>Justicia</i>		x	x	x	x	x
<i>Bondad</i>		x				x
<i>Lealtad</i>		x	x	x		
<i>Responsabilidad</i>			x	x	x	x
<i>Transparencia</i>		x	x	x	x	x
<i>Honestidad</i>		x	x	x	x	x

### 3.2 Visión

“La Visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que la empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el cambio que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado por la organización en el futuro”.<sup>21</sup>

La Visión nos dice hacia dónde nos dirigimos, qué queremos lograr, y sin visión, entonces no podríamos enfocar nuestras acciones. La visión es crítica para toda empresa, y es necesaria para sobrevivir como organización y le da vitalidad

<sup>21</sup> SERNA, Gómez Humberto. Planeación y Gestión Estratégica, cuarta edición, Ram Editores, Bogotá – Colombia, 1996. Pág. 175.

¿Cómo definimos el negocio en el cual estamos?.....

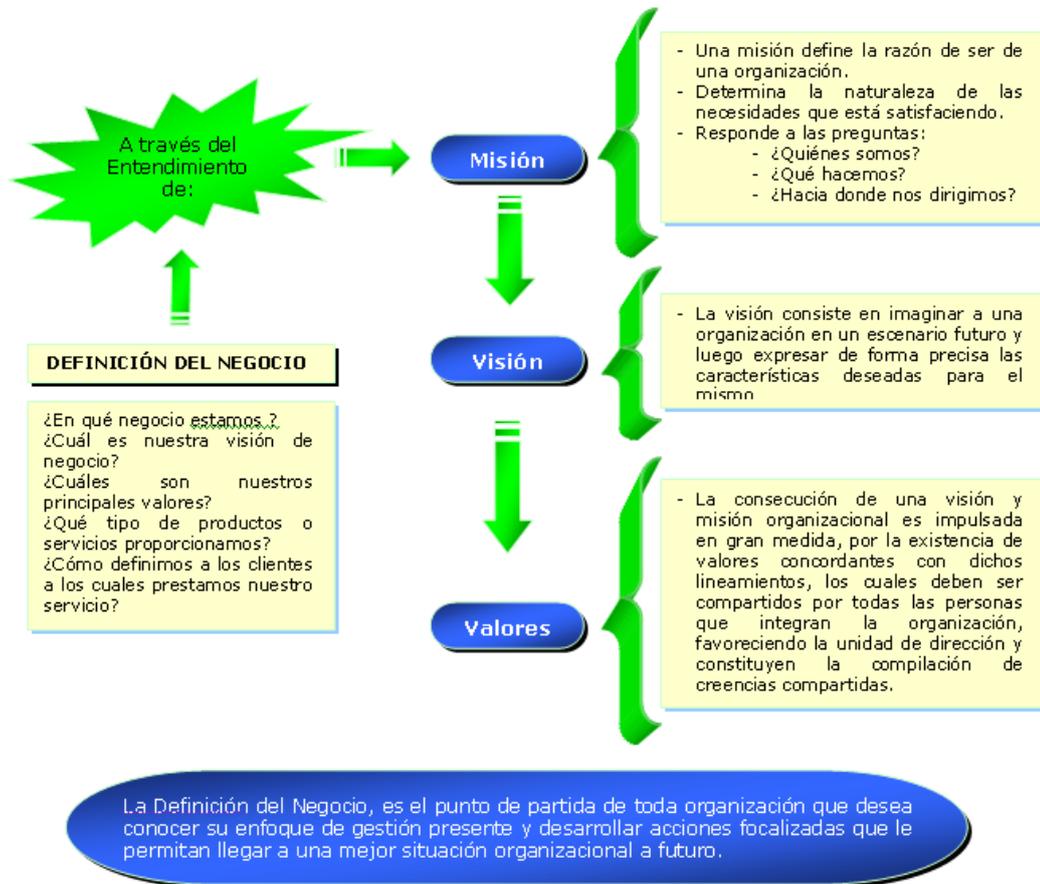


Ilustración 27. La Definición de un Negocio

En el Caso de Almacenes “El Baratón”:

<b>Posición del Mercado:</b>	76% del mercado conoce la empresa
<b>Tiempo:</b>	10 años
<b>Ámbito del Mercado:</b>	Local.
<b>Actividad:</b>	Comercializadora de ropa y accesorios.
<b>Valor Corporativo:</b>	Calidad y Precio
<b>Principio Organizacional:</b>	Mejoramiento continuo

## Visión

***“Competir y posicionarse dentro del mercado de Sangolquí y el Valle de Los Chillos como una de las mejores comercializadoras de prendas de vestir, mejorando continuamente con un servicio que brinde calidad y satisfacción al cliente dentro de los próximos diez años.”***

### **3.3 Misión**

La misión "define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas". Además, la misión nos permite definir en qué mercado está la empresa, quiénes son sus clientes y con quién está compitiendo; por tanto y a su criterio, "sin una Misión clara es imposible practicar la dirección estratégica"<sup>22</sup>

<b><i>Naturaleza del Negocio:</i></b>	Comercializadora de ropa y accesorios.
<b><i>Razón para existir:</i></b>	Satisfacer necesidades en el ámbito de prendas de vestir y accesorios complementarios.
<b><i>Mercado al que sirve:</i></b>	Sangolquí
<b><i>Valor:</i></b>	Honestidad

---

<sup>22</sup> Marketing-XXI.com, de Rafael Muñoz G., Sección: Estrategias de Marketing - La dirección estratégica

## Misión

***“Ser la comercializadora más importante de ropa y accesorios complementarios a nivel local, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes de vestuario a través de un producto de excelente calidad.”***

### **3.4 Principios y Valores**

Los principios y valores son generadores de compromiso, que de alguna u otra manera se identifican con el contexto de la cultura organizacional en la empresa; pero, que se desea consolidar y fortalecer en el corto, mediano y largo plazo y, sirven para crear una cultura organizacional.

“Los valores no son más que una creencia bastante sólida respecto de lo que es bueno o malo y que guía las acciones y la conducta de los empleados durante su desempeño en pos de los objetivos de la organización. De esta manera se puede considerar que los valores conforman una ideología que impregna las decisiones de todos los días”.<sup>23</sup>

“Un principio representa la mejor guía posible en la selección de alternativas que conducen a las cualidades deseadas en una organización.”.<sup>24</sup>

Los principios y valores aplicados por “El Baratón” radican en establecer y mantener con claridad y consistencia el propósito de la organización, actuando de

---

<sup>23</sup> KOONTZ, Harold/ O'DONNELL, Cyril. Curso de Administración Moderna, cuarta Edición, Editorial McGraw-Hill, México, 1986. Pág. 15

<sup>24</sup> KOTTLER, Philip...ob cit... Pág. 432

manera consecuente con los objetivos, reglas y normas empresariales, sin obtener ventajas personales en las decisiones o en los procesos organizacionales.

Los principios y valores que emplea “El Baratón” en sus actividades cotidianas son:

- ☞ Honestidad
- ☞ Equidad
- ☞ Cordialidad
- ☞ Fidelidad
- ☞ Responsabilidad

### **3.5 Objetivos Generales y Específicos**

“Los objetivos se pueden definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen concordancia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia.”<sup>25</sup>

#### **3.5.1 Objetivo General**

El mejoramiento de los procesos que existen para la realización de las ventas, así como el mejoramiento continuo del personal que nos permita en un futuro llegar a una expansión y posterior posicionamiento en el mercado como marca reconocida en la comercialización de prendas de vestir.

---

<sup>25</sup> DAVID, Fred R.. Administración Estratégica, quinta edición, Editorial McGraw-Hill, México 1998, Pág. 10.

Optimizar y rediseñar los sistemas de control de existencias, rotación de productos, facturación y ventas, así como los programas diseñados para la modernización del área administrativa, esto es, contabilidad, sistemas de comercialización, control del servicio, mediante comunicaciones *on line* que permitan una eficiente gestión de mercadeo y comercialización, vitales para hacer más eficiente la inversión y obtener los resultados previstos en el plan de expansión de la empresa, reduciendo costos y tiempo

### **3.5.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un estudio de mercado que permita determinar la demanda potencial a la cual la empresa se dirige, de manera que se pueda determinar los parámetros de cuantificación necesarios para establecer los clientes potenciales.
- Determinar los métodos más adecuados para la comercialización de manera que permitan adquirir un producto de alta calidad que satisfaga al 37% de clientes que considera regulares los productos que vende “el Baratón” y nos permita mantener a el 67% de clientes que los considera buenos.
- Establecer la mejor estructura organizacional de la empresa para lograr una correcta distribución de los recursos económicos, humanos y materiales.
- Realizar el análisis financiero que determine las posibles alternativas de financiamiento que se requieren para poner en marcha el proyecto y realizar una evaluación económica que permita comparar la inversión inicial frente a los beneficios que se van a obtener al final.
- Realizar un inventario de procesos que realiza la empresa para proponer un mejoramiento en aquellos que son críticos.

- Una vez que se realizó un análisis situacional de la empresa en base a su macro y micro ambiente y a su ámbito interno para conocer la situación de la empresa, proponer nuevas estrategias y direccionamiento estratégico como respuesta a las expectativas de sus directivos.
- Emitir una propuesta organizacional para mejorar el rendimiento de la empresa tanto en el campo tecnológico como en la capacitación de su personal.

### 3.5.3 Matriz de Factibilidad - Impacto



Ilustración 28. Matriz de Factibilidad e Impacto

Elaborado Por: Danny Almeida

### **3.6 Políticas**

“Las políticas consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. No todas las políticas son enunciados; a menudo se desprenden sencillamente de las acciones de los administradores. En las políticas se define un área dentro de la cual habrá de tomarse una decisión y se garantiza que ésta sea consistente y contribuya a un objetivo.”<sup>26</sup>

Las siguientes políticas son impuestas por los accionistas y administradores en función de cada objetivo planteado anteriormente.

- Acatar las disposiciones establecidas.
- Investigar antecedentes del personal a ser contratado.
- Aplicar a todos los aspirantes de manera uniforme procedimientos de selección que inicialmente hayan sido determinados.
- Realizar un Análisis de Factores inherentes a cada puesto de trabajo.
- Realizar convenios con proveedores con el fin de optimizar recursos y mejorar servicios.
- Dar prioridad a las sugerencias del cliente.
- Realizar un control de calidad previo a la compra de la mercadería.

### **3.7 Estrategias**

“Son cursos de acción generales o alternativos, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas. Se establecen en el nivel estratégico, muestran la dirección o camino que debe seguirse; contar con una amplia gama de estrategias

---

<sup>26</sup> KOONTZ Harold, HEINZ Weihrich, ADMINISTRACIÓN una perspectiva global, 11Ed. Editorial McGraw-Hill , México D.F., Pág. 130 – 131

o alternativas por seleccionar, ayuda a elegir la más adecuada para minimizar dificultades en el logro de los objetivos”<sup>27</sup>.

*El objetivo revela lo que se pretende alcanzar, la estrategia indica cómo se va alcanzar el objetivo propuesto.*

**Al establecer estrategias es conveniente seguir tres etapas:**

1. *Determinación de los cursos de acción o alternativas.*- Consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.
2. *Evaluación.*- Analiza y evalúa cada una de las alternativas tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas, auxiliándose de la investigación y de algunas técnicas como la investigación de operaciones, árboles de decisión, herramientas para planificación, entre otras.
3. *Selección de alternativas.*- Considerar las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventajas, seleccionando aquellas que permiten lograr con mayor eficiencia y eficacia los objetivos de la empresa.

### **3.7.1 Importancia de las Estrategias**

- La falta de estrategias puede originar que no se logren los objetivos, son lineamientos generales que permiten guiar la acción de la empresa al establecer varios caminos para llegar al objetivo.
- Sirven como base para lograr los objetivos y ejecutar las decisiones.
- Facilitan la toma de decisiones al evaluar las alternativas, eligiendo aquella de la que se esperan mejores resultados.

---

<sup>27</sup> KOONTZ Harold, HEINZ Weihrich, ADMINISTRACIÓN una perspectiva global, 11Ed. Editorial McGraw-Hill , México D.F., Pág. 130 – 131

- Establecen otras alternativas, como previsión para el caso de posibles fallas en la estrategia elegida, la creciente competencia hace necesario su establecimiento.
- Desarrollan la creatividad en la solución de problemas.

### **3.7.1.1 Estrategia (Administración):**

El significado del término estrategia<sup>28</sup>, proviene de la palabra griega *Strategos*, jefes de ejército; tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras.

La estrategia en administración, es un término difícil de definir y muy pocos autores coinciden en el significado de la estrategia. Pero la definición de estrategia surge de la necesidad de contar con ella.

Por estrategia para la administración básicamente se entiende la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas. Recurrir a la estrategia en situaciones inciertas, no estructuradas, no controlables, es decir en aquellas situaciones donde hay otro bando cuyo comportamiento no podemos pronosticar. Tener un propósito estratégico implica tener una visión sobre el futuro, debe permitir orientar, descubrir, explorar. El sentido de la orientación debe responder: ¿Qué empresa queremos ser?, ¿Adónde queremos llegar?. Una de

---

28 GestioPolis.com, s.f., “¿Cuál es el concepto de estrategia?”, bajado 2007, del Portal GestioPolis.com Conocimiento en Negocios, Administración, Economía, Emprendimientos, Finanzas & Recursos, corresponde la URL:  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/43/estrategia.htm>

las claves empresarias es tener claro el negocio actual y futuro, no se puede decidir sin saber adonde se quiere llegar<sup>29</sup>

En resumen es la forma global en que las acciones van a lograr las metas, patrón de respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo, adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas, se puede recurrir a la estrategia en situaciones inciertas, no estructuradas, no controlables, es decir en aquellas situaciones donde hay otro bando cuyo comportamiento no podemos pronosticar.

### **3.7.1.2 Planificación Estratégica:**

La planificación estratégica<sup>30</sup>, se define como un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Además, la planificación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para

---

<sup>29</sup> El Prisma, 2007, “Estrategia”, bajado 2007 del Portal El Prisma Cursos para investigadores y profesionales, corresponde a la URL:  
[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/estrategia/default.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/estrategia/default.asp)

<sup>30</sup> Gestipolis.com, s.f., “Planificación Estratégica: Concepto, evolución, características, ventajas y desventajas, etc. Todo lo relacionado al tema planificación estratégica en la organización”, bajado 2007, del Portal GestioPolis.com Conocimiento en Negocios, Administración, Economía, Emprendimientos, Finanzas Recursos, corresponde a la URL:  
<http://www.gestipolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/No10/planificacionestrat%C3%A9gica.htm>

adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

Planificando conseguimos lo siguiente:

- Establecer la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio
- Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles.
- La Planificación facilita la posterior toma de decisiones
- Supone mayores beneficios y menores riesgos

“Herramienta muy versátil, que permite a los líderes de cualquier organización dirigir sus esfuerzos hacia la ubicación de la entidad respecto a una visión de futuro, es decir se trata de una técnica que permite anticiparse racionalmente a los hechos en función de su naturaleza organizacional”<sup>31</sup>

### **3.7.1.3. Estrategias Competitivas de Porter**

En 1980, Michael E. Porter, Profesor de la Harvard Business School, publicó su libro *Competitive Strategy* que fue el producto de cinco años de trabajo en investigación industrial y que marcó en su momento un hito en la conceptualización y práctica en el análisis de las industrias y de los competidores.

Porter describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que

---

<sup>31</sup> **Jeftce Evoli**, “Planeación Estratégica”, bajado 2007 del Portal Monografías.com El centro de **tesis, documentos, publicaciones y recursos educativos** más amplio de la Red., corresponde a la URL: <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>

rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión<sup>32</sup>

Aunque cada empresa buscaba por distintos caminos llegar a ése resultado final, la cuestión residía en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar que tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron. Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que superara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

- El liderazgo en costos totales bajos
- La diferenciación
- El enfoque.

***El liderazgo en costos totales bajo:*** Esta fue una estrategia muy popular en la década de los 70's, debido al concepto muy arraigado de la curva de experiencia. Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia. Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante. Los clientes de rendimiento marginal se evitaban y se buscaba la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de la empresa.

Si la empresa tenía una posición de costos bajos, se esperaba que esto la condujera a obtener utilidades por encima del promedio de la industria y la protegiera de las

---

<sup>32</sup> Vladimir Ricoveri, s.f. "Las estrategias competitivas de Porter", bajado 2007 del Portal Ricoveri Marketing, corresponde a la URL: <http://ricoveri.tripod.com.ve/ricoverimarketing2/id24.html>

cinco fuerzas competitivas. En la medida en que los competidores luchaban mediante rebajas de precio, sus utilidades se erosionaban hasta que aquellos que quedaban en el nivel más próximo al competidor más eficiente eran eliminados. Obviamente, los competidores menos eficientes eran los primeros en sufrir las presiones competitivas.

Lograr una posición de costo total bajo, frecuentemente requería una alta participación relativa de mercado (se refiere a la participación en el mercado de una empresa con relación a su competidor más importante) u otro tipo de ventaja, como podría ser el acceso a las materias primas. Podría exigir también un diseño del producto que facilitara su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo, así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas. Como contraprestación, implementar una estrategia de costo bajo podría implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para comprar una mayor participación en el mercado.

***La diferenciación:*** Una segunda estrategia era la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se daba en todas las industrias y había negocios que podían competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia.

***El Enfoque:*** La tercera estrategia, consistía en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en

condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas.

#### **3.7.1.4 Estrategias A Aplicar:**

Basado en la investigación realizada en el capítulo II se definieron las siguientes estrategias:

- Realizar publicidad por medio de las hojas volantes en los lugares que la encuesta indica son los que menos nos conocen para así reducir al mínimo el 24% de desconocimiento de los almacenes.
- Realizar las compras de mercadería de contado para poder conseguir el mejor precio posible.
- Otra estrategia es realizar pruebas a los empleados sobre atención al cliente con el fin de que estén siempre aptos para atender de manera adecuada ya que el resultado de la encuesta revelo que un 8% de los clientes considera la atención mala o pésima.
- La renovación de los productos será quincenal ya que los clientes en un 53% compra mensualmente razón por la cual es conveniente tener muchos modelos pero en pequeñas cantidades y siempre cuidando el precio.
- El 32% de nuestros encuestados realiza compras con tarjeta de crédito razón por la cual implementaremos el servicio de pago mediante la misma.
- En conclusión la estrategia mas adecuada a utilizar dentro de “Almacenes el Baratón” es la estrategia de diferenciación

### 3.7.1.4.1 Estrategia de Diferenciación

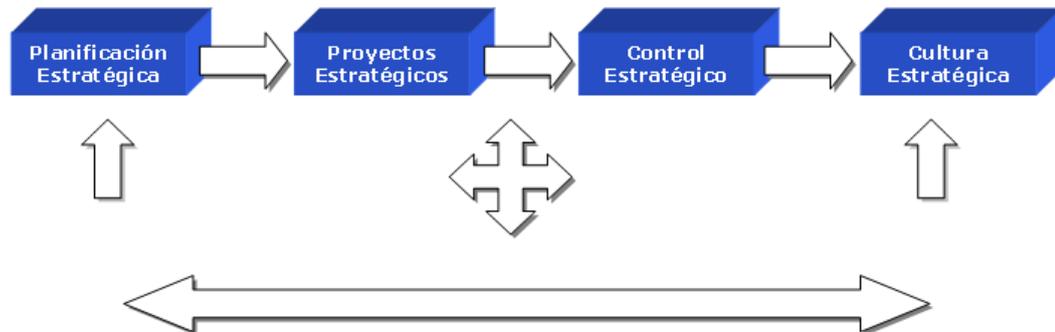
A continuación se describe mediante el cuadro la estrategia de diferenciación a implementar. Se eligió esta estrategia ya que podemos aprovechar nuestro precio bajo para diferenciarnos en el mercado incluso resaltando el nombre de los almacenes: “El Baratón”.

Las otras dos estrategias son descartadas ya que no producimos los productos razón por la cual es difícil tener un liderazgo en costos y la estrategia de concentración se la puede aplicar en el futuro para la expansión.

**Tabla 17. Estrategia de Diferenciación**

CLASIFICACION	DEFINICIÓN	CUANDO USARLA	CUANDO NO USARLA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACION
DIFERENCIACIÓN	Tiene por objeto dar al producto cualidades distintivas importantes para el consumidor y que los diferencia de la competencia.	Se recomienda utilizar cuando el producto ofrecido tenga una característica importante que le diferencie de otros.	Cuando el mercado no está orientado hacia el aseguramiento de la calidad sino que se rige por precios bajos.	Reduce el carácter sustituible de los productos. Genera fidelidad de los clientes. Hace difícil entrada de competidores nuevos	Se concentran la capacidad de las empresas en mantener la diferenciación en largo plazo. Existe gran facilidad permite los productos	Analizar procesos específicamente del empresa detenidos en la regularidad de las visitas aplicación de promociones atractivas

PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA:  
UNA METODOLOGÍA COMPETITIVA Y EFECTIVA



**Ilustración 29. Proceso De Planificación y Gestión Estratégica: Una Metodología Competitiva y Efectiva**

Elaborado Por: Danny Almeida

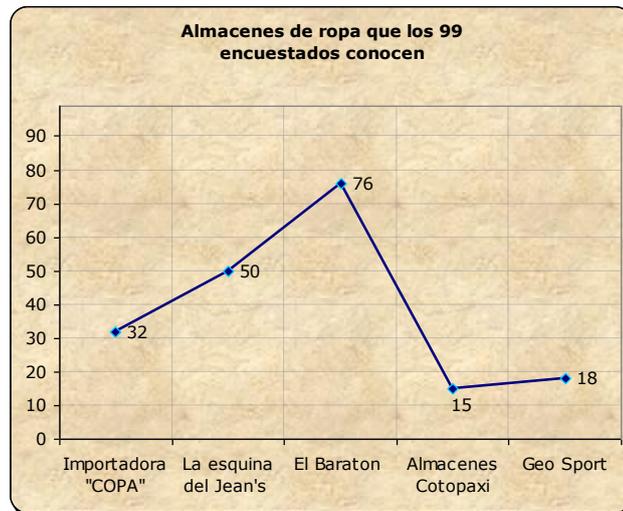
### 3.7.1.4.2 Identificación del Producto

El vestuario es un bien tangible, se encuentra dentro de los bienes de consumo de primera necesidad.

### 3.7.1.4.3 Identificación del Consumidor

La identificación del consumidor se la realizará de acuerdo a los datos obtenidos en la Investigación de Mercados realizada, la cual esta detallada en el capítulo II.

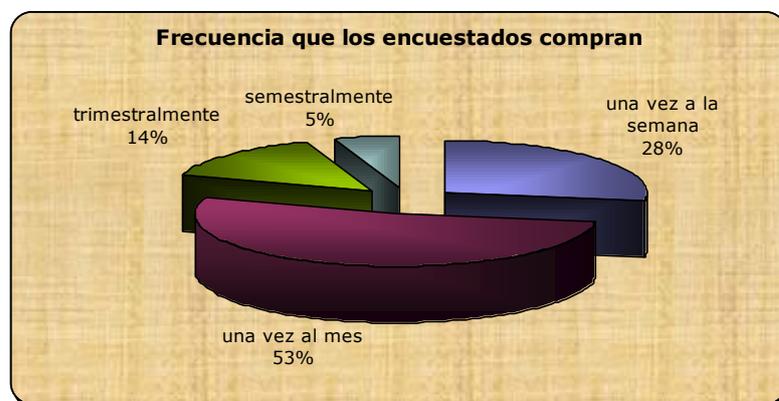
De las 99 personas encuestadas en la Investigación de Mercados se pudo conocer que la mayoría de ellas conocían a “Almacenes el Baratón” como un local comercial en donde se expende prendas de vestir. También se consideró en la encuesta la presencia de otros locales comerciales en la ciudad de Sangolquí que venden artículos similares a Almacenes el Baratón, lo mencionado se indica a continuación en el siguiente gráfico.



**Ilustración 30. Almacenes de ropa que las personas encuestadas conocen**  
 Elaborado por: Danny Almeida

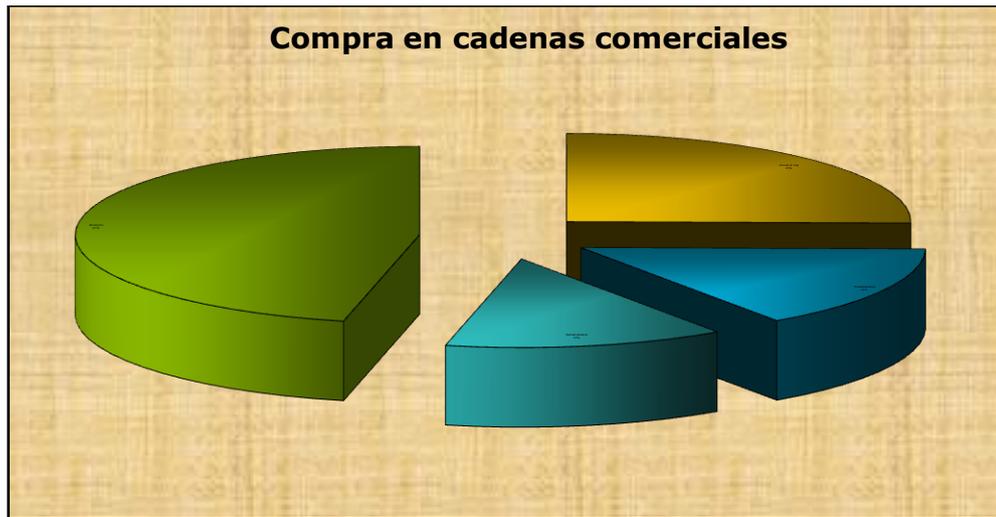
En base al gráfico anterior se puede decir que “Almacenes el Baratón” se encuentra posicionado en la mente de los consumidores y de igual manera se puede identificar a principal competencia.

Si se considera la frecuencia de compra de las personas encuestada en la Investigación de Mercados realizada, se puede afirmar que la mayor concentración de clientes realiza sus compras una vez al mes, representando el 53% del total de personas encuestadas, esto se puede observar con mayor detalle en el gráfico que se muestra a continuación.



**Ilustración 31 Frecuencia que las personas encuestadas compran de artículos en “Almacenes el Baratón “**

Adicionalmente se tiene información acerca de los clientes potenciales que compran en otras cadenas comerciales como Rose, De Prati, Etafashion, así como de su frecuencia de compra. En el siguiente grafico se puede ver con más detalle lo mencionado.



**Ilustración 32 Frecuencia de compra de las personas encuestadas en las distintas cadenas comerciales.**

Los parámetros mencionados anteriormente servirán en gran parte para identificar de manera adecuada a los consumidores ropa de vestir de Almacenes “El Baratón”.

#### **3.7.1.4.4 Estrategias de Mercadotecnia**

La empresa El Baratón para tener éxito, debe satisfacer, mejor que la competencia, a los consumidores meta. Debe enfocar sus estrategias de mercadotecnia hacia las necesidades de los consumidores y hacia las estrategias de sus competidores, tendrá que elegir la posición que ocupará en relación con la de la competencia a efecto de obtener la mayor ventaja competitiva no olvidemos que además la investigación reveló que existen otros almacenes bastante conocidos como la Esquina del Jean con un 52% o Importadora COPA con un 35%.

Para una estrategia de mercadotecnia competitiva se realizó un concienzudo análisis de los competidores, y se comparó el valor y la satisfacción que sus productos, precios, canales y promoción ofrecen a los demandantes.

Es muy importante tomar en cuenta que la empresa deberá recorrer el entorno competitivo de manera formal ó informalmente para poder contestar las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son nuestros competidores?
- ¿Cuáles son sus objetivos y estrategias?
- ¿Cuáles son sus puntos fuertes ó débiles?
- ¿Cómo reaccionarán ante algunas de las estrategias competitivas que podríamos aplicar?<sup>33</sup>

Todas las posibilidades se encuentran en cuatro grupos de variables, conocidas como la mezcla de mercadotecnia (Conjunto de variables de mercado que prepara una empresa para producir un efecto que desean los consumidores).

- **Producto:** Las prendas de vestir constituyen un bien de consumo final, destinado a satisfacer la necesidad del consumidor, conjunto de atributos tangibles que ofrece la empresa al mercado meta, el producto tiene su propia mezcla mix de variables como son: variedad, calidad, diseño, características, marca, servicios y garantía.
- **Precio:** El precio del producto se encontrará fijado de acuerdo a una tasa de utilidad razonable (35%) que nos permita en este caso cubrir gastos y una ganancia adecuada, como habíamos indicado anteriormente de acuerdo al mercado esta tasa nos permite ser muy competitivos pero siempre cuidando una buena gestión de compra a la final es la que nos permite tener un buen precio. Esto quedó revelado también en la investigación ya que un 48% de los

---

<sup>33</sup> Kottel Philip, Dirección de Mercadotecnia

clientes consideran que los precios son medianos y un 24% considera que los precios son bajos.

- **Plaza:** Los canales de distribución serán directamente al consumidor final y a través de tiendas ubicadas dentro de Sangolquí, y próximamente a nivel local en la zona estudiada en la investigación del capítulo dos, estas zonas son Pintag, Amaguaña, San Pedro y San Rafael para esto seguiremos aquellas actividades por medio de las cuales el producto se pone a disposición del mercado meta, sus variables son: canales, cobertura, surtido, ubicaciones, inventario, transporte, logística.
- **Promoción:** Serán actividades destinadas a comunicar los méritos del producto y convencer a los clientes de comprarlo. La promoción que se presenta al mercado será el resultado de un esfuerzo conjunto por hacer conocer el producto, y serán aplicados varios métodos para promocionar el producto, abarca una serie de actividades cuyo objetivo es informar sobre las características, y beneficios del producto, sus variables son: publicidad, venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas y propaganda.

### 3.8 Plan Operativo

“El plan operativo considera el programa de trabajo a realizarse durante un tiempo determinado. Generalmente es anual.

Este Plan permite planificar y organizar el trabajo en función a las necesidades y posibilidades de la organización.

El Plan Operativo es un instrumento de gestión muy útil para cumplir objetivos y desarrollar la organización. Permite indicar las acciones que se realizarán, establecer plazos de ejecución para cada acción, definir el presupuesto necesario, y nombrar responsables de cada acción. Permite además, realizar el seguimiento

necesario a todas las acciones y evaluara la gestión anual, semestral, mensual, según se planifique. »<sup>34</sup>

El plan operativo tiene las siguientes partes:

**1) Objetivo General:** Se define el objetivo mayor que se busca alcanzar durante el año y que contribuirá sustancialmente al desarrollo de la organización.

*Ejemplo:* El mejoramiento de los procesos que existen para la realización de las ventas, así como el mejoramiento continuo del personal que nos permita en un futuro llegar a una expansión y posterior posicionamiento en el mercado como marca reconocida en la comercialización de prendas de vestir.

**2) Objetivos Específicos:** Son los resultados que se desean alcanzar en el año respectivo. Pueden ser dos o más objetivos.

*Ejemplos:*

a) Realizar un estudio de mercado que permita determinar la demanda potencial a la cual la empresa se dirige, de manera que se pueda determinar los parámetros de cuantificación necesarios para establecer los clientes potenciales.

b) Establecer la mejor estructura organizacional de la empresa para lograr una correcta distribución de los recursos económicos, humanos y materiales.

**3) Actividades y Metas:** Se determinan las actividades que se realizarán para lograr los objetivos propuestos, señalando la meta a cumplirse en cada caso.

*Ejemplos:*

a) Actividad, Campaña de promoción por el día de la madre; Meta, vender 20.000 dólares.

b) Actividad, Poner en liquidación productos que en tres meses no se han vendido. Meta, recuperar parte del capital que no está produciendo.

---

<sup>34</sup> <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/liderazgoenreuniones/capitulo14.htm>

**4) Estrategia de Trabajo:** Describe la forma cómo se realizarán las actividades y se lograrán las metas y objetivos propuestos.

*Ejemplo:* El 32% de nuestros encuestados realiza compras con tarjeta de crédito razón por la cual implementaremos el servicio de pago mediante la misma.

**5) Plazo de Ejecución:** Señala los plazos en que se cumplirán cada una de las acciones programadas.

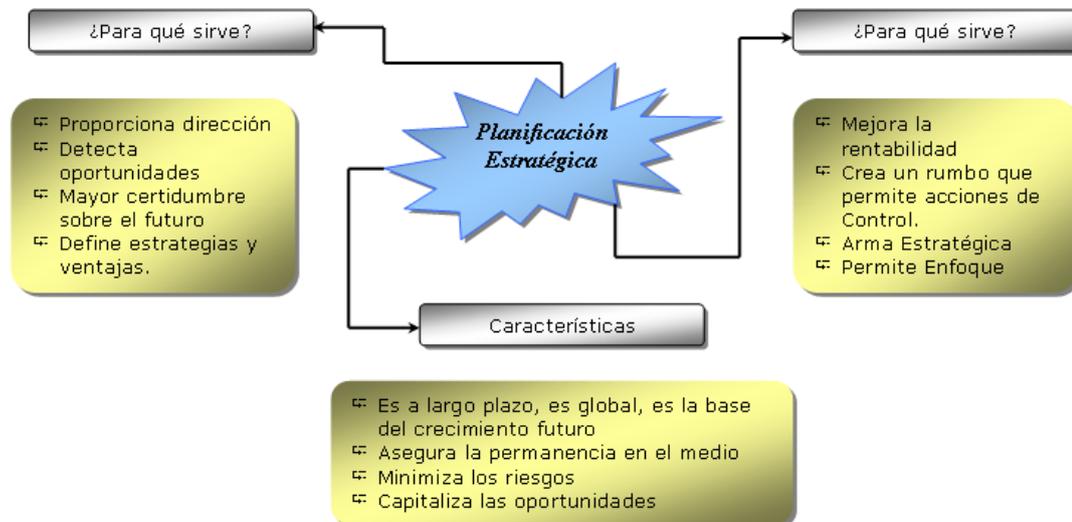
*Ejemplo:* Adquisición de productos para navidad = 60 días hábiles.

**6) Responsabilidades:** Se designan los responsables de las acciones.

*Ejemplo:* Adquisición de motocicletas = tesorero y dos socios nombrados en asamblea.

### **3.8.1 Características.**

- Esta orientada a realizarse en un año.
- Es Global.
- Es la base para un crecimiento Futuro.
- Pretende asegurar la permanencia de la entidad en el medio ambiente (crisis).
- Permite minimizar riesgos y capitalizar oportunidades.



**Ilustración 33. La Planificación Estratégica**

Elaborado por: Danny Almeida

**Tabla 18. Características de Almacenes "El Baratón" dentro de su Plan Operativo**

1	<b>BÁSICA</b>	<b>DIFERENCIACIÓN</b>	Enfocando nuestros esfuerzos en un buen servicio hacia nuestros clientes y consumidores
2	<b>CRECIMIENTO O INTENSIVO</b>	<b>PENETRACIÓN</b>	Trabajando con los clientes actuales y desarrollando nuevos mercados geográficamente, defendiendo la participación en el mercado actual y afirmando la posición en la mente de los clientes actuales y potenciales
3	<b>CRECIMIENTO INTEGRADO</b>	<b>INTEGRACIÓN HACIA ABAJO</b>	Optimizando y buscando la eficacia operativa del sistema de abastecimiento y distribución como factores críticos dentro del esquema de servicio de excelencia que nos proponemos
4	<b>COMPETITIVA</b>	<b>DEL ESPECIALISTA</b>	Concentrando la atención en nuestro segmento más atractivo: <b>HOMBRES Y MUJERES DEL NIVEL MEDIO Y BAJO</b> aplicando estrategias específicas por precio para asesorar y servir a este mercado objetivo de acuerdo a los resultados de la investigación.

### 3.9 Mapa Estratégico

“El mapa estratégico describe el proceso de transformar los activos intangibles en clientes y resultados financieros tangibles. Es la piedra angular de un nuevo sistema de gestión estratégica.”<sup>35</sup>

En el campo de los negocios, el concepto de los mapas estratégicos fue desarrollado por Robert Kaplan y David P. Norton, y plasmado en el libro de ambos *Strategic Maps*. El concepto fue introducido previamente por ellos mismos en el libro *Balanced Scorecard*, conocido en castellano como Cuadro de mando integral o CMI.

De hecho, a ellos se debe el desarrollo del CMI en 1992, que apareció por primera vez en un artículo publicado en *Harvard Business Review*. El foco del CMI es proveer a las organizaciones de las métricas para medir su éxito. El principio subyacente fue “No se puede controlar lo que no se puede medir”.

Los mapas estratégicos se encuentran muy relacionados con el CMI.

De acuerdo con la experiencia continuada con las organizaciones que pusieron en ejecución con éxito el CMI, Kaplan y Norton descubrieron dos factores comunes importantes entre las organizaciones que implementaban EL CMI con éxito: los factores foco y alineamiento.

Las organizaciones, mientras elaboraban sus CMI, fueron forzadas a repensar sus prioridades estratégicas y describir sus estrategias. Esto llevó a Kaplan y Norton a toparse con un principio más profundo “No se puede medir lo que no se puede describir”. Los mapas estratégicos, que originalmente habían sido una parte del proceso de construcción del CMI, ahora se convirtieron en el tema central.

---

<sup>35</sup> <http://www.estrategia.info/html/monografias/estrategia/creaciondelaestrategia.htm>

Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su performance.

De este modo por ejemplo, en los mapas estratégicos se plantea “ser líderes indiscutidos del mercado”, que luego durante la implantación del CMI se transformará en una métrica del tipo “alcanzar el 28% del mercado en 12 meses”.<sup>36</sup>

### 3.9.1 Fases de la Elaboración de un Mapa Estratégico

- a) **Análisis estratégico:** análisis de tres elementos:
  - Entorno:
  - Recursos de la organización (influencia internas, puntos fuertes y débiles)
  - Expectativas de los “*stakeholders*”
- b) **Formulación:**
  - Generación de opciones estratégicas
  - Evaluación de las opciones
  - Selección de la estrategia
- c) **Implantación:**

Puesta en práctica de la estrategia definida, especificando las acciones concretas a emprender en las diferentes áreas y en los diferentes niveles organizativos.

---

<sup>36</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa\\_estrat%C3%A9gico](http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa_estrat%C3%A9gico)

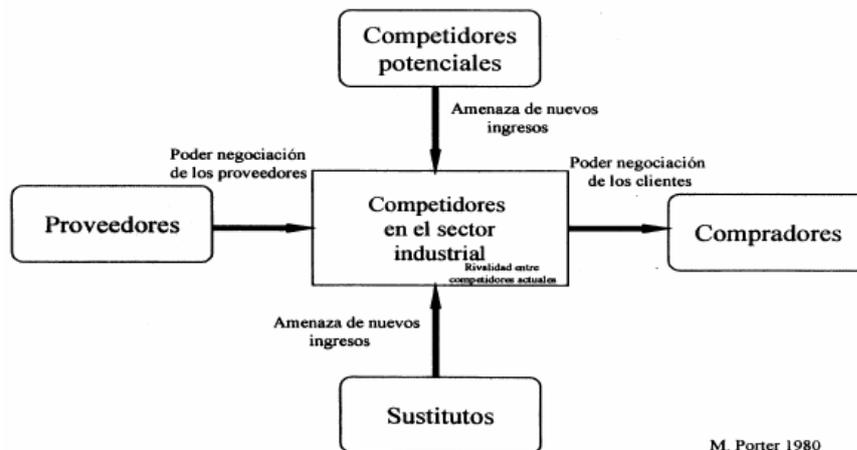
d) Control



**Ilustración 34. Diagrama de una Cadena de Valor**

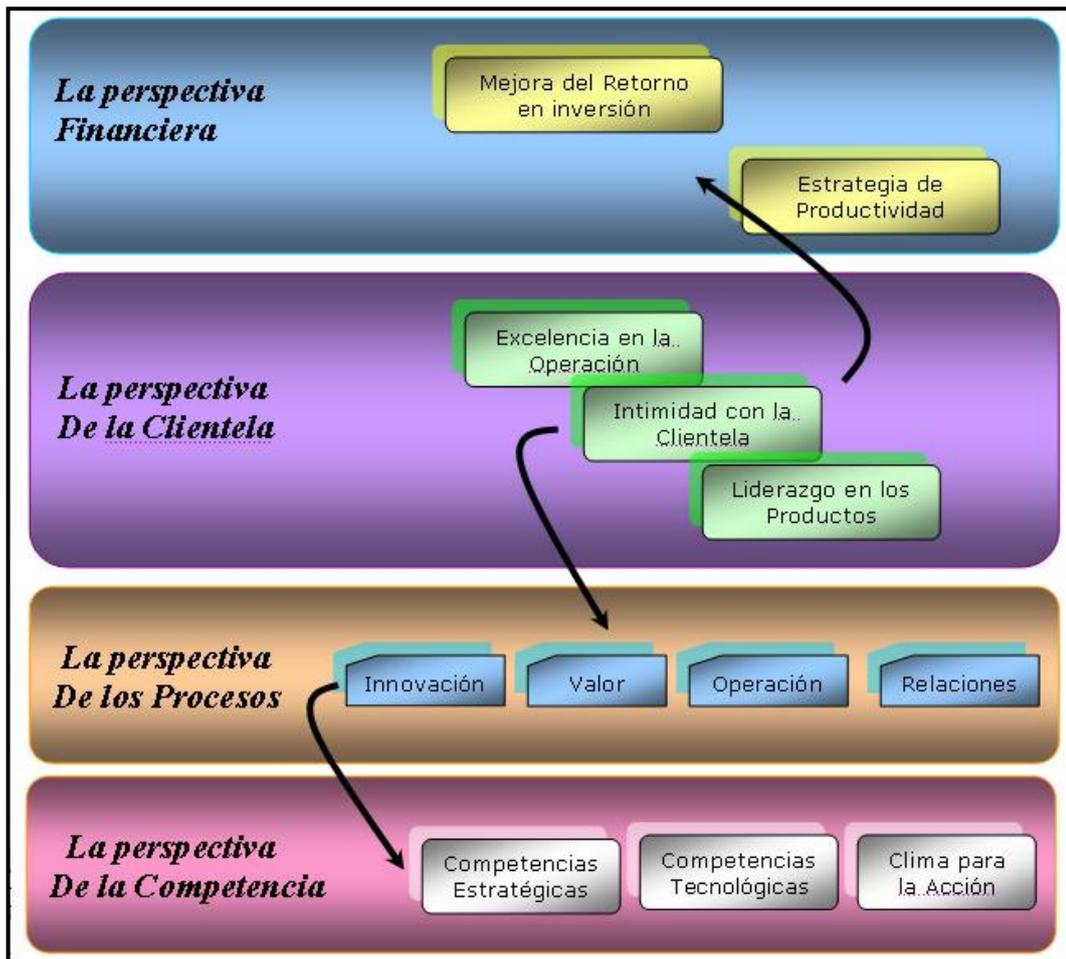
Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki>

**Fuerzas que controlan un sector industrial**



**Ilustración 35. Fueras que controlan un Sector Industrial**

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos12>



**Ilustración 36. Perspectivas Empresariales**  
 Elaborado por: Danny Almeida

# Mapa Estratégico EL BARATON

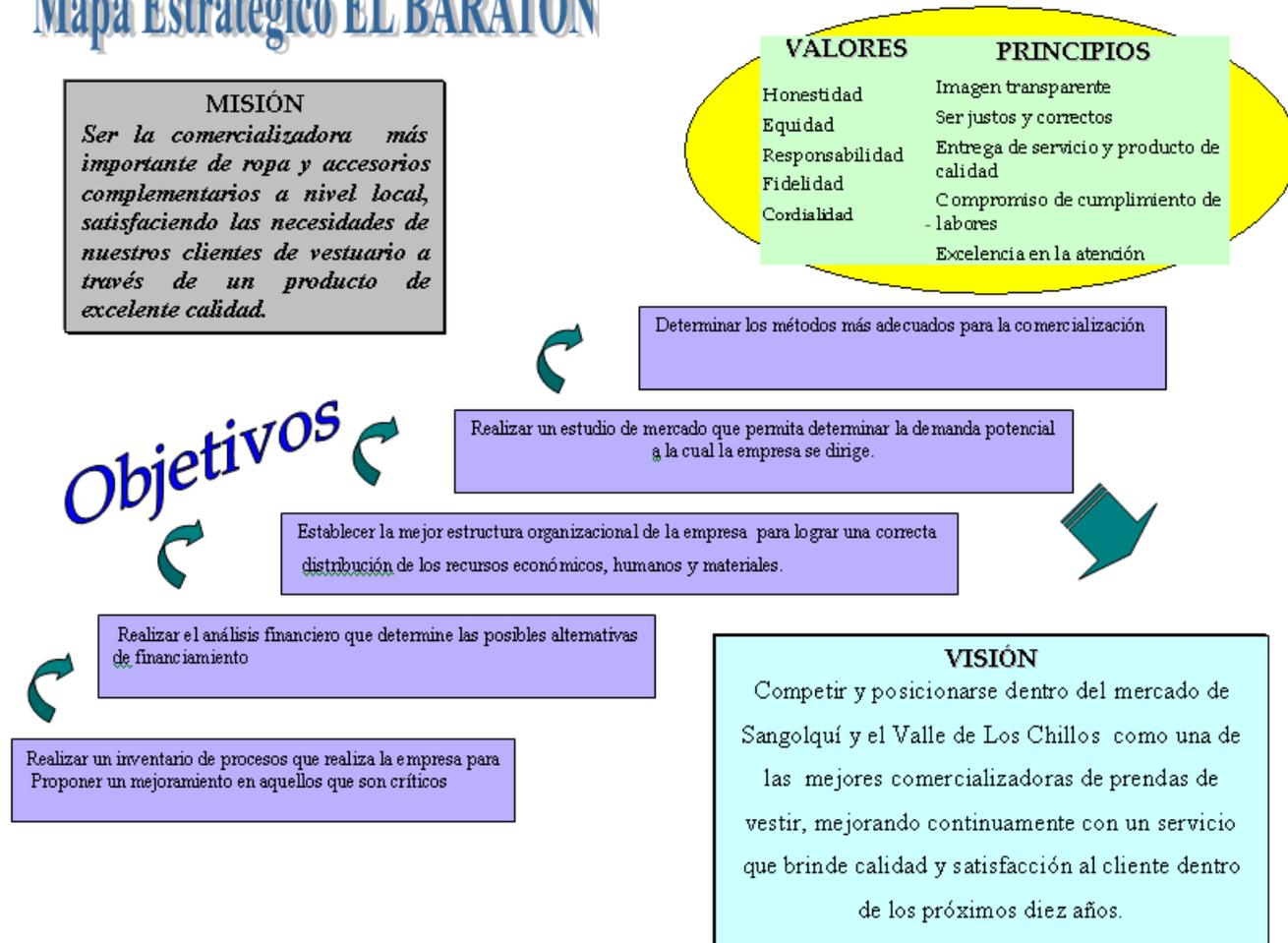


Ilustración 37. Mapa Estratégico de Almacenes "El Baraton"

## 3.10 Cultura Corporativa

A la Cultura Corporativa, se la puede definir como el conjunto de creencias, valores, costumbres y prácticas de un grupo de personas que forman una organización<sup>37</sup>

### 3.10.1 Concepto

La importancia del concepto cultural es cada vez más importante. Una organización cultural fuerte tiene más probabilidades de éxito.

- Conceptos culturales utilizados comúnmente:
- Regularidad en conductas
- Generalización de normas y valores
- Aceptación de estas normas y valores.

Pero la cultura referida sobretodo a asunciones básicas y creencias de la organización.

### 3.10.2 Niveles de la Cultura

Shein (1988), distingue 3 niveles que intercalan entre sí, los cuales son:

**a) Nivel 1(Producciones):** es el más visible e incluirá el espacio físico, capacidad tecnológica, lenguaje, conducta observada, en los miembros de una organización, producciones artísticas y en definitiva, todos aquellos elementos que podemos captar con nuestros sentidos.

---

<sup>37</sup> <http://html.rincondelvago.com/cultura-corporativa.html>

**b) Nivel 2:** es el de los valores, es decir, los que la organización y sus miembros piensan que deben ser, en función de lo cual actúan de una u otra manera.

**c) Nivel 3:** está formado por una serie de presunciones básicas, invisibles y preconscientes que se dan por sentadas. Son cuestiones indiscutibles y asimiladas por el personal, piensan que determinadas cosas son así porque no pueden ser de otro modo. Toda organización trata de vender su imagen y de transmitir al exterior, para ello, se valen de los siguientes elementos<sup>38</sup>:

### **3.10.3 Funciones de la Cultura**

El conocimiento de la cultura permite predecir y resolver problemas futuros:

- Adaptación al entorno
- Integración interna de formas de actuación, valores etc. (para comunicarse)

### **3.10.4 Los Elementos que Afectan a la Cultura**

**La historia de un grupo:** hay cultura donde hay un grupo definido. En el proceso de formación hay que considerar:

- Tamaño
- Tiempo
- División interna

**El peso del líder:** es decisivo y su posición induce valores, hábitos y creencias. Schein distingue varias vías a través de las cuales el líder configura la cultura.

---

<sup>38</sup> <http://html.rincondelvago.com/cultura-corporativa.html>

1. Las declaraciones oficiales sobre la filosofía de la organización, estatutos, materiales...etc.
2. Las construcciones, el diseño de las instalaciones y socialización del personal.
3. Las enseñanzas e instrucciones por el líder.
4. Los sistemas para asignación de premios y status.
5. Las historias, leyendas o anécdotas sobre el fundador o personas clave
6. Las cosas a las que el líder presta atención y controla.
7. Las reacciones en situaciones críticas
8. El diseño de la estructura organizativa
9. Los sistemas y procedimientos de organización
10. Los criterios de reclutamiento, selección, promoción, jubilación y despido

Para Almacenes “El Baratón” a medida que va ampliando su capacidad y contratando nuevo personal le es importante mantener un buen clima organizacional, poniendo lineamientos claros de procedimientos, descripción de funciones, grados de jerarquía y la elaboración de un reglamento interno el cual debe ser respetado por todas las personas que laboren dentro de la empresa lo que llevará a la no existencia de favoritismos con lo cual la relaciones interpersonales de los empleados será óptima.

El jefe de recursos humanos será el encargado de mediar en caso de existir algún altercado, tratando siempre de mantener la armonía dentro de la empresa.

## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTA DE MEJORAMIENTO**

James Harrington (1993, citado por Azmouz, J., *et al.*, 1998), plantea que, mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso. Fadi Kabboul (1994 citado por Azmouz, J., *et al.*, 1998), define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible para que las empresas de los países en vías de desarrollo cierren la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.<sup>39</sup>

La importancia del Mejoramiento Continuo, radica, como explica Azmouz, en que esta técnica gerencial, puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo, afirma, se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de tal manera que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

Almacenes “El Baratón”, entiende la necesidad de la innovación y del mejoramiento de sus procesos, por ello, plantea, en los siguientes apartados, las formas con las cuales se pretende realizar la propuesta de mejoramiento de la empresa.

---

<sup>39</sup> Azmouz, J., M. Díaz, J. Fasenda, M. Monteverde y L. Texeira, 1998 “Mejoramiento continuo”, bajado 2007, corresponde a la URL:  
<http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>

## **4.1 Inventario de Procesos**

Dentro de una empresa los inventarios de procesos añaden flexibilidad a las operaciones que se realizan dentro de la misma. Adicionalmente, dichos inventarios permiten conocer y definir los parámetros necesarios para el correcto o normal funcionamiento de la empresa.

A continuación se detalla los procesos básicos de la empresa El Baratón:

### **4.1.1 Compra de mercaderías**

Las compras de la mercadería se las realiza de dos a tres veces por semana y su forma de pago es en efectivo. Esto se debe en gran parte a la ausencia de una bodega donde se pueda almacenar la mercadería, lo cual obliga a realizar adquisiciones muy seguidas para tener un stock adecuado.

Las actividades que se realizan dentro de este proceso son:

- 1) Se visita al proveedor para seleccionar la mercadería que se desea comprar de acuerdo a la conveniencia de la empresa.
- 2) Se realiza el pedido de toda la mercadería seleccionada, especificando la cantidad y tipo de prenda de vestir.
- 3) Se realiza la cancelación del valor total de la compra, esta cancelación se la realiza en efectivo
- 4) Se trae la mercadería adquirida, utilizando el transporte de la empresa

### **4.1.2 Ingreso de la mercadería adquirida a los locales**

Al no existir una bodega para su almacenamiento, esta ingresa directamente a los locales para que puedan ser vendidos. Cabe señalar que el volumen de compras en la empresa es muy pequeño ya que solo se compra lo que se estima vender dentro de la semana.

Las actividades realizadas dentro del proceso de Ingreso de la mercadería a los locales son las siguientes:

- 1) Luego del transporte, la mercadería llega al almacén empacada en bultos y se ingresa.
- 2) En segundo lugar la mercadería es contada para verificar si el número prendas de vestir coinciden con la factura de compra.
- 3) En tercer lugar todas las prendas de vestir adquiridas por la empresa son etiquetadas.
- 4) Finalmente se coloca toda la mercadería en las perchas o estanterías para su exhibición y venta.

#### **4.1.3 Atención al Cliente**

Almacenes “El Baratón” tiene una política de atención personalizada al cliente, permitiéndole conocer bien el producto antes de adquirirlo. Nuestros dependientes se encargan de que los clientes salgan satisfechos con la atención ofrecida y el producto adquirido.

Las actividades dentro de este proceso son:

- 1) Saludo al cliente al momento de ingreso a los locales
- 2) Se identifica las necesidades que tienen los clientes
- 3) Luego de mostrar la mercadería disponible al cliente y de que el mismo haya decidido adquirirla, se realiza la venta.
- 4) Finalmente se cobra el valor de las prendas de vestir que el cliente esta adquiriendo, y se emite un comprobante de venta, el mismo que puede ser factura o nota de venta.

Cabe mencionar que para emitir un comprobante de venta al consumidor final se utiliza una máquina registradora marca Samsung la cual esta autorizada por el SRI.

## 4.2 Procesos Mejorados

Como es de conocimiento, el mejoramiento está basado en todas las estrategias que se van a implantar en el negocio, por lo tanto se define al proceso como “el conjunto de actividades secuenciales que realizan una transformación de una serie de *inputs* (material, mano de obra, capital, información, etc.) en los *outputs* deseados (bienes y/o servicios) añadiendo valor”<sup>40</sup>

Para mejorar los procesos, es primordial, establecer el *KNOW HOW*, del proceso de comercialización de cada prenda de vestir y en cada uno de los almacenes, tomando en cuenta los conceptos de Calidad Total, resumiendo esta filosofía como la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes.

Tomando como base al Inventario de Procesos establecido anteriormente en el literal 4.1 se puede plantear las mejoras y cambios para los siguientes cuatro procesos:

### 4.2.1. Compra de Mercaderías

Se pretende implementar una bodega dentro de los almacenes, que permita aumentar el volumen de compras de mercadería. También se debe establecer convenios con los proveedores para acceder a crédito según el monto de la compra. En la mayoría de los casos las empresas proveedoras permiten un plazo de pago de 30, 60 y 90 días.

Cabe mencionar que la facilidad de pago a crédito se debe a los dos años que se viene trabajando con estas empresas proveedoras.

---

<sup>40</sup> GOMEZ BRAVO, Luis. (1992). Productividad: mejoramiento continuo de calidad y productividad. FIM, Segunda Edición.

Las actividades en orden secuencial que se plantea seguir dentro de este proceso mejorado son las siguientes:

- 1) Contactar al proveedor, ya sea vía telefónica o por medio del correo electrónico, en ese contacto se realiza el pedido de mercadería y se establecerá los límites de entrega de la misma
- 2) Una vez cumplido el plazo de entrega se confirma el pedido realizado, para garantizar que este llegue en la fecha acordada.
- 3) Se coordina la entrega de mercadería en la bodega de los Almacenes el Baratón para evitar posibles errores en el lugar destino de la mercadería.

Con el proceso que se acaba de detallar, se está eliminando el paso en el que la mercadería ingresa directamente al almacén y ahorrando los costos de traslado.

#### **4.2.2. Ingreso de la mercadería a la bodega.**

Como se mencionó anteriormente, es necesario la implementación de una bodega en donde se almacenen todas las compras realizadas por la empresa, esto permitirá tener un stock permanente de productos y a la vez controlar las existencias de las prendas de vestir en el inventario. Con la implementación de la bodega las compras se realizarán cada 15 días facilitando el trabajo del Jefe del Área de Comercialización y permitiéndole contar con más tiempo para realizar otras actividades.

Las actividades que se realizarán dentro de este proceso mejorado son:

- 1) Una vez ingresada la mercadería a la bodega, se verificará en presencia del representante de la empresa proveedora, que toda la mercadería llegue en perfectas condiciones y que la misma concuerde con las especificaciones de la hoja de pedido realizada.

- 2) Luego verificar toda la mercadería, se debe poner etiquetas con su respectivo precio a los productos, para esta actividad se utiliza el sistema informático adquirido por la empresa a un costo de \$600. Este sistema informático esta compuesto por dos módulos, el primero llamado Etik, el cual permite elaborar etiquetas que contienen un código de barras con la información del producto y el precio correspondiente, y el segundo llamado Pos 77 que permite emitir comprobantes de venta y llevar un inventario computarizado.
- 3) Luego de etiquetar todas las prendas de vestir, se coloca en sus respectivos puestos dentro de la bodega, este trabajo es realizado por el bodeguero de la empresa.
- 4) Se ingresa la mercadería al inventario, mediante el sistema informático Pos77 mencionado anteriormente, esta labor la realiza el jefe de bodega y para ello utiliza la factura o comprobante de venta emitido por el proveedor.

Previamente se realizará un inventario en cada uno de los locales con el fin de conocer el stock de mercadería destinada para la venta y poder iniciar un control de inventarios computarizado.

- 5) Posteriormente se despacha la mercadería a los locales según los requerimientos de cada uno de ellos. Al momento de realizar la nota de despacho la mercadería se descarga automáticamente del inventario computarizado.

Dentro este nuevo proceso, también se plantea la utilización de guías de remisión para mantener un control más estricto de la mercadería que es transferida de un local a otro

### **4.2.3. Ingreso de mercadería a los almacenes**

Una vez llegada la mercadería a los distintos locales, se debe cumplir con las siguientes actividades para el ingreso de la misma al local y posteriormente al sistema informático respectivo:

- 1) Recepción de la mercadería según el pedido realizado.
- 2) Verificación de la mercadería llegada según la guía de remisión emitida, para constatar que las cantidades y características de los productos estén correctos.
- 3) A continuación se ubica la mercadería en su lugar.
- 4) Y finalmente se realiza el ingreso al inventario de cada local utilizando el sistema Pos 77, ya que los productos ya llegan etiquetados a cada local.

### **4.2.4 Atención al cliente**

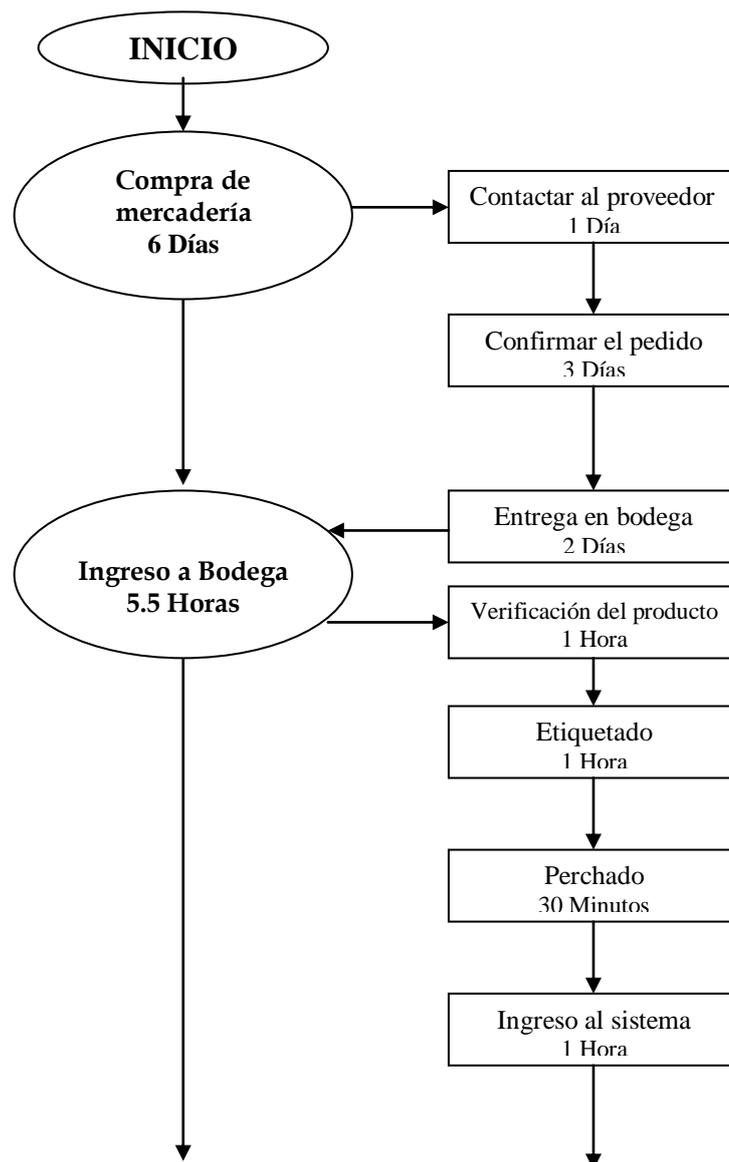
Almacenes “El Baratón” continuará con su política de atención personalizada al cliente, sin embargo es necesario mejorar este proceso mediante la realización de las siguientes actividades.

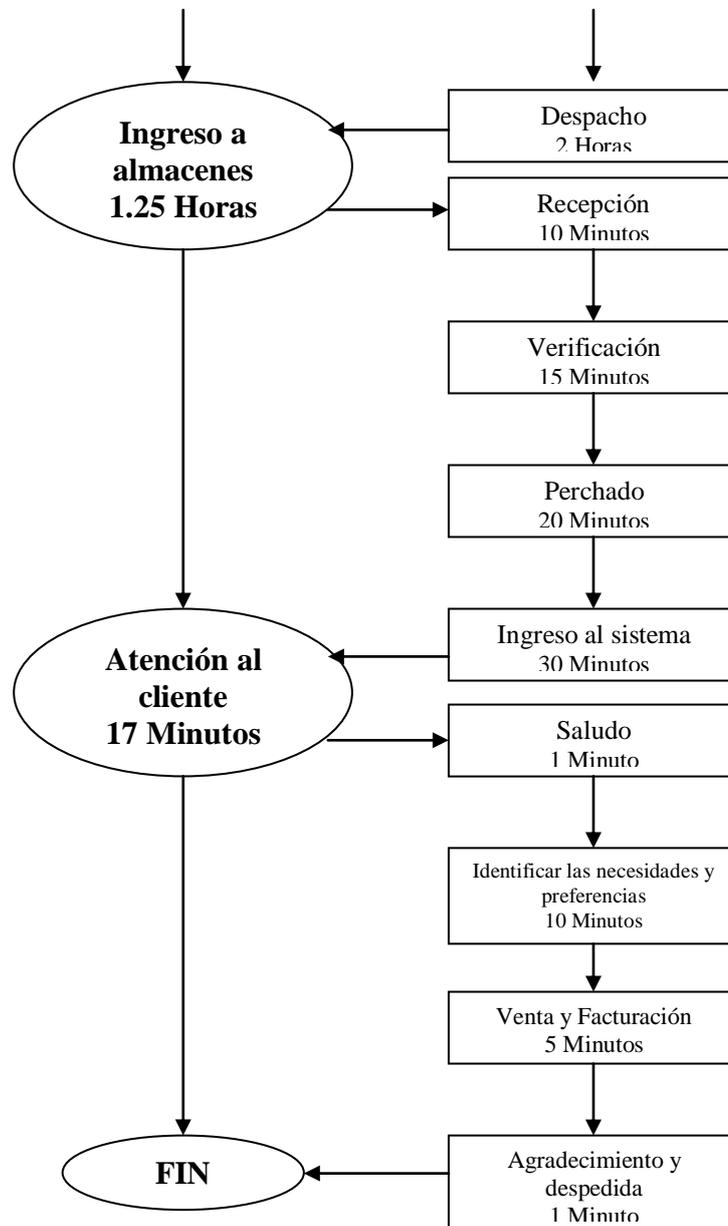
- 1) La primera actividad que se debe realizar es saludar al cliente al momento de entrar al almacén como se lo ha venido haciendo hasta ahora, de esta manera se busca crear un ambiente de cordialidad donde el cliente esté a gusto con el servicio.
- 2) Identificación de la necesidades y preferencias del producto, de manera que nuestros dependientes puedan ofrecer una gama completa de ropa para que el cliente pueda escoger.
- 3) Una vez que el cliente escoja la mercadería que más se ajuste a sus necesidades y preferencias, decide comprar y se elabora su factura o comprobante de venta utilizando para ello el sistema Poss 77.

Al momento de realizar la factura con la utilización del código de barras que consta en la etiqueta, esta se descarga automáticamente del inventario disminuyendo su stock en existencias.

- 4) Finalmente al cliente se le entrega su comprobante de venta y se le agradece por la compra realizada, finalizando con esto el proceso de atención al cliente. Cabe indicar que todas las personas que entran al almacén reciben el mismo trato cordial aunque no compre ningún artículo o prenda de vestir.

### 4.3 Flujograma de Procesos Mejorados





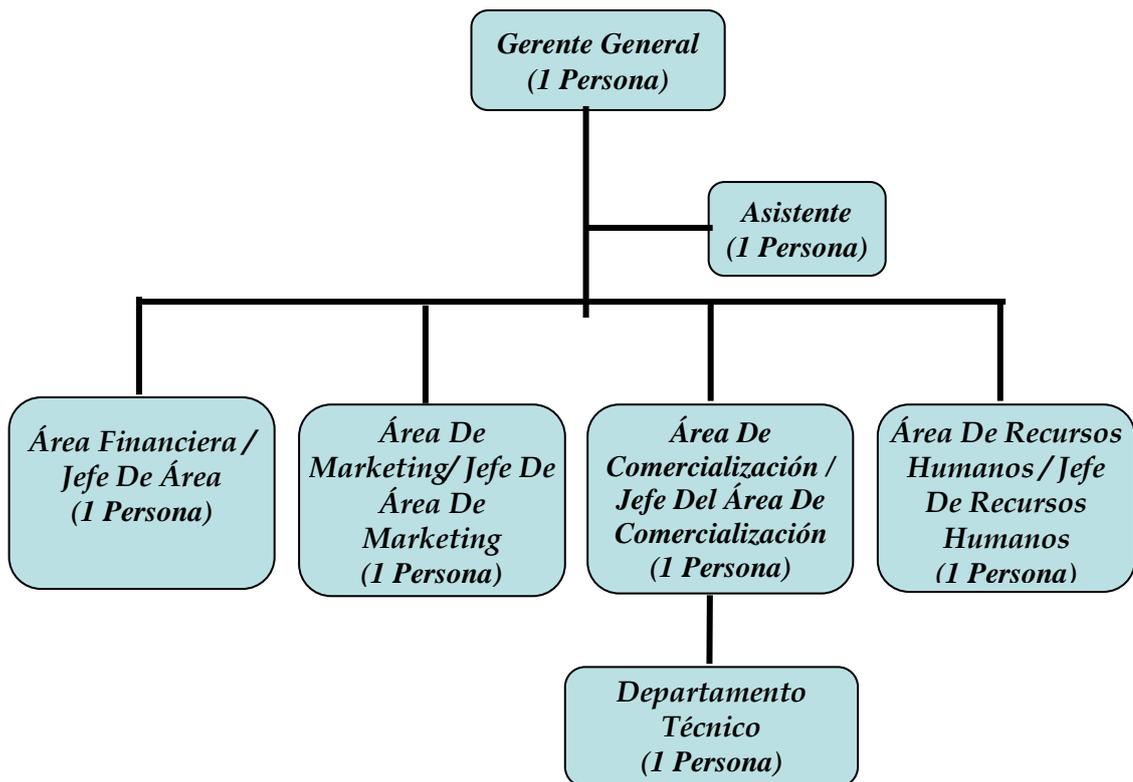
**Ilustración 38. Flujograma de Procesos Mejorados**

#### **4.4 Estructura Funcional Proyectada**

La estructura funcional proyectada de Almacenes el Baratón esta constituida por un Gerente General, quien tiene a su cargo la dirección de cuatro áreas dentro del almacén, siendo estas:

- Área financiera
- Área de marketing
- Área de comercialización
- Área de Recursos humanos

De esta forma la estructura funcional de la empresa esta representado esquemáticamente de la siguiente forma.



**Ilustración 39. Estructura Funcional Proyectada de Almacenes "El Baratón"**  
 Elaborado por: Danny Almeida

## **4.4.1 Tareas de cada área luego del mejoramiento de procesos**

### **4.4.1.1 Gerencia General**

El área administrativa es el departamento en el cual se toman decisiones importantes de la empresa encaminadas a incrementar al máximo la riqueza de los dueños actuales de la empresa; para dicho fin hay que considerar los siguientes parámetros que nos servirán para nuestro negocio<sup>41</sup>.

Las principales tareas que deben realizarse dentro de estas áreas están:

- Negociación con proveedores
- Evaluaciones financieras
- Alianzas estratégicas
- Fijación de estrategias
- Establecimiento de metas organizacionales
- Toma de decisiones
- Distribución y orden de recursos y actividades
- Coordinación de actividades
- Compras y adquisiciones
- Calidad de proveedores
- Comisiones incentivos
- Calificación nuevos productos
- Control de actividades
- Replanteamiento de procesos
- Elaboración de un programa mensual
- Reportes de ingresos mensuales para las metas y objetivos corporativos.
- Disponibilidad del efectivo.

---

<sup>41</sup> HERAS M. Gestión de la producción, primera edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana, ESADE, España, 1996.

El establecimiento adecuado de la Gerencia General determinará en gran manera el correcto desempeño de la empresa, razón por la cual el Gerente contará con la ayuda de un asistente contable. La remuneración salarial de este departamento para el Gerente general y Asistente contable, quien tendrá conocimientos básicos de contabilidad y sistemas informáticos será de 400 y 250 dólares respectivamente. La gerencia general funcionará en una oficina cuya implementación tiene un costo total de 3000 dólares, este valor es por concepto de la compra de un computador, muebles y útiles de oficina, tanto para el gerente como para su asistente.

Adicionalmente, se destinará un valor promedio de 100 dólares mensuales para gastos operativos de la Gerencia General.

#### **4.4.4.2 Área Financiera**

Esta área se encarga de la adquisición, el financiamiento y la administración de los activos, con propósitos beneficiosos para la empresa; es por esta razón que he considerado los siguientes subtemas para el giro del negocio<sup>42</sup>.

Las principales actividades a realizarse son:

- Elaboración de programas de financiamiento bancario.
- Evaluación presupuestaria
- Ajustes de presupuestos
- Organización e introducción de datos en el sistema contable a implantarse mediante el uso de software especializado (Ver Hoja de Mejoramiento)
- Manejo de cuentas bancarias
- Roles de pago
- Elaboración de un programa de crédito

---

<sup>42</sup> HERAS M. Gestión de la producción, primera edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana, ESADE, España, 1996.

- Elaboración de estados financieros
- Control de caja chica
- Elaboración de flujos de caja
- Pago a proveedores
- Archivar documentos para declaración de impuestos
- Registro de ingresos mensuales
- Contratación de sobregiro bancario.
- Pago de utilidades.
- Pago aportes IESS.
- Contratación de seguros.

Para el mejoramiento e implementación de esta área se requiere contratar los servicios de un contador a un costo promedio de 300 dólares mensuales. Esta persona deberá tener conocimientos básicos de sistemas informáticos para poder procesar e interpretar los datos proporcionados por el sistema Informático implementado en la empresa para tal propósito.

Para el desarrollo de esta área se implementará una oficina cuyo valor aproximado es de 1500 dólares.

Adicionalmente, se debe sumar los gastos operativos de esta área, los cuales ascienden a 100 dólares mensuales.

#### **4.4.4.3 Área de Marketing**

La finalidad del departamento de Marketing es crear innovación y diferenciación de la competencia, las principales actividades que esta área debe realizar son:

- Elaboración del marketing mix
- Establecimiento de políticas y estrategias de marketing
- Planificación publicidad y promoción

- Elaboración de estadísticas
- Informes de actividades realizadas.
- Investigaciones de mercado para introducir nuevos productos.
- Identificación de productos sustitutos, etc.

Para esta área es necesario contratar una persona especializada en el Marketing, el cual recibirá un sueldo de 300 dólares mensuales. La imagen y el crecimiento de la empresa, dependerá en gran parte de las acciones que realice esta área.

Al igual que la implementación de las áreas descritas anteriormente, esta tendrá un costo promedio para su establecimiento de 1500 dólares. Los costos operativos del área de marketing estarán en función gastos de oficina que ocasionalmente se tendrá, los cuales están estimados en un promedio de 100 dólares mensuales.

#### **4.4.1.4 Área de Comercialización**

De esta área depende que los productos que la empresa comercializa se vendan y que la misma tenga un buen crecimiento para beneficio de todos.

Las principales actividades que esta área realiza son:

- Diseño del sistema de ventas
- Atención al cliente
- Preparación de proformas
- Programación de ventas.
- Reportes mensuales de ventas.
- Capacitación al personal de ventas.
- Incentivos a empleados.

En esta área se requiere contratar los servicios de un Jefe de comercialización, quien percibirá un salario mensual de 400 dólares.

Dentro del área de comercialización se debe considerar también el departamento técnico el cual estará encargado de mantener un control permanente de los

sistemas computarizados implementados en el almacén, así como, de dar solución a los problemas o inconvenientes que se presenten en el. Es indispensable crear este departamento debido a la información confidencial que se maneja en la Empresa.

La implementación de esta área tendrá un costo aproximado de 3000 dólares, que incluye la compra de mobiliario para el jefe de área y para el departamento técnico y útiles de oficina como: grapadoras, perforadoras, archivadores, papel, etc.

Al valor de la implementación se debe sumar los gastos operativos en los que se incurrirá principalmente por las contrataciones de un jefe para el área de comercialización, que como se indicó anteriormente percibirá un sueldo de 400 dólares mensuales y un técnico informático el cual tendrá un sueldo de 250 dólares mensuales.

Los gastos de operación están estimados en 100 dólares mensuales, pudiendo este valor variar de acuerdo a las necesidades de dicha área y a los imprevistos que se presenten en ella.

**Departamento Técnico.-** Este departamento, es parte del área de comercialización. En el departamento técnico, se verificarán tanto los equipos como el software instalado para autenticar el trabajo, en función de los intereses de la empresa.

Las principales actividades que se realizarán dentro de este departamento son:

- Mantenimiento y reparación
- Instalación de software
- Asesoría Técnica
- Diseño y organización de la estructura física para equipos de computación y comunicación.

- Organización de sistemas de comunicación
- Apoyo a usuarios
- Revisión y arreglo de hardware
- Revisión y arreglo de software
- Control de equipos de oficina
- Verificación de sistemas de comunicación
- Revisiones del servicio de Internet
- Evaluaciones de los sistemas de comunicación y equipos.

#### **4.4.1.5 Área de Recursos Humanos**

Esta área es una de las principales en las que se hará hincapié dentro de esta empresa, ya que con los actuales procesos pasa a ser un área altamente crítica y vulnerable.

Dentro de las tareas que se realizan dentro de esta área están:

- Selección y reclutamiento de personal
- Inducción al personal
- Permisos y vacaciones
- Determinación de responsables de las actividades
- Elaboración de manuales de funciones y responsabilidades
- Elaboración de roles de pago
- Elaboración de horarios de trabajo
- Reconocimiento e Incentivos
- Liquidaciones

Se contratará una persona para que desempeñe el trabajo de jefe de Recursos Humanos, por su trabajo recibirá un sueldo mensual de 300 dólares.

Adicionalmente, la implementación de la oficina de recursos humanos tendrá un costo de 1500 dólares por la adquisición de equipos y útiles de oficina, necesarios para su correcto funcionamiento.

Los costos operativos mensuales para esta área serán de 100 dólares mensuales en promedio.

#### **4.4.2 Actividades de apoyo a cada área mejorada**

##### ***Gerencia General:***

- ***Negociación proveedores:*** se plantea el establecimiento de los pedidos de la mercadería vía electrónica, mediante el uso del Internet. Bajo este esquema, se utilizará un software de comunicación en tiempo real, como el Microsoft Messenger (MSM) o el Yahoo Messenger.

Este software es de uso libre y permite la comunicación entre dos usuarios del Internet, de esta manera, la Administración de “Almacenes El Barátón” y sus distintos proveedores podrán comunicarse con mayor facilidad, evitando el traslado de los empleados a las fábricas proveedoras.

Para el contacto con los proveedores internacionales, además de la comunicación por Internet, se plantea la utilización de links en la página Web (Ver Área Financiera).

- ***Alianzas estratégicas:*** se procurará establecer alianzas estratégicas con proveedores nuevos, instituciones e imprentas. Con los proveedores nuevos se intentara obtener marcas exclusivas, para ser los únicos que las vendan. Con las instituciones o empresas que trabajen en la zona, la gerencia general coordinará en conjunto con el departamento de comercialización, convenios para que los empleados de dichas

instituciones o empresas puedan acceder a realizar sus compras y que los montos adeudados sean descontados posteriormente de sus respectivos roles de pagos.

Con las imprentas, almacenes “El Baratón”, plantea, confeccionar catálogos de las nuevas marcas y modelos y a la vez ser clientes exclusivos, para de esta manera acceder a descuentos que las imprentas puedan ofrecer.

- ***Ofrecer planes de financiamiento a nuestros clientes:*** se establecerá acuerdos de pago y convenios con tarjetas de crédito, para que se pueda facilitar la adquisición de las prendas de vestir y accesorios para de esta manera captar el 30% de clientes que manejan tarjeta de crédito según la investigación realizada.

### ***En el Área Financiera***

- ***Elaboración de la Contabilidad en la empresa:*** A partir de la elaboración del estado de situación inicial de la empresa y el inventario de procesos y de bienes, se determinará las distintas cuentas que formarán parte de los libros contables, los cuales ayudarán a mantener un control estricto de la situación económica de la empresa.
- ***Elaboración de programas de financiamiento:*** estará encargada de realizar análisis de los riesgos que se asume al adquirir obligaciones con instituciones bancarias.
- ***Organización e introducción de datos en el sistema contable:*** se hará un replanteo total de la contabilidad, mediante el uso de software de manejo financiero, entre ellos mediante el uso de los programas MONICA 6.0 y el uso de las hojas de cálculo de Microsoft Excel.

- **Archivo de documentos:** se manejará documentos a través de la computadora a través de los paquetes componentes del Microsoft Office, como el MS Word para la elaboración de cartas de presentación, contratos de trabajo, redacción de solicitudes, etc. También se utilizará el programa MS Excel para elaborar y presentar balances, ya sean mensuales, trimestrales o anuales.
- **Cotizaciones de proveedores:** Almacenes “El Baratón”, optará por pedir cotizaciones, a los proveedores de las mercaderías solicitadas, a través de Internet, implementando un formato en su página Web (Véase sección Marketing)

***En el Área de Comercialización:***

- **Atención de ventas:** se ofrecerá una atención personalizada al cliente, de manera que se sean satisfechas todas sus inquietudes y necesidades de compra.
- **Programación de ventas:** En base a la experiencia adquirida durante todos los años de funcionamiento del almacén y juntamente con los registros históricos de las ventas estacionales de cada año, se podrá programar la recepción de mercaderías de acuerdo a las preferencias del cliente.
- **Manejo de Inventarios:** Almacenes “El Baratón” se acogerá un sistema de inventario perpetuo, en el cual “La mercancía que entra se registra a la cuenta de Inventario directamente. En este método de inventario se lleva un registro de tal forma que muestra a cada momento cual es la existencia y el importe o valor de los artículos en existencia, es decir, los cargos o créditos, o más bien, las compras y las ventas de

inventarios se registran según vayan ocurriendo las transacciones o movimientos”.<sup>43</sup>

- **Aumentar el volumen de compras:** con el fin de crear una bodega y establecer contratos con los proveedores para que nos permitan pagar la totalidad del monto por las compras realizadas en cuotas a convenir por las dos partes. En la mayoría de los casos las empresas proveedoras permiten un plazo de pago de 30, 60 y 90 días. Al momento de la compra se establece el interés que se aplica sobre el monto adeudado que en su mayoría es del 0%. Cabe mencionar que la facilidad de pago a crédito se debe a los dos años que se viene trabajando con estas empresas proveedoras.
- **Implementación de una Bodega:** para almacenar la mercadería adquirida. Al aumentar el volumen de ventas, es imperativo contar con una bodega en donde se almacenen todas las compras realizadas por la empresa, esto nos permitirá tener un stock permanente de productos y a la vez mantener un control de las existencias de las mismas, es decir un inventario de artículos. Es necesario indicar que con la implementación de la bodega las comparas se realizarán cada 15 días facilitando el trabajo del Jefe del Área de Comercialización y permitiéndole contar con mas tiempo para realizar otras actividades.
- **Se realizará un inventario en cada local:** con el fin de conocer el stock de artículos destinados para la venta y poder iniciar un control de inventarios computarizado.
- **La adquisición de un sistema informático:** compuesto por dos módulos, el primero llamado Etik, el cual permite crear etiquetas que contienen un código de barras con la información del producto, y el segundo llamado Pos 77 que permite emitir comprobantes de venta. Este sistema tiene un costo de 600 dólares. Con el sistema antes mencionado se mejorara la emisión de comprobantes de venta a los clientes lo cual significa una mayor facilidad y rapidez para la persona

---

<sup>43</sup> <http://www.monografias.com/trabajos14/inventario/inventario.shtml>

encargada de cobrar en la caja y al mismo tiempo una mayor comodidad para el cliente.

***En el Área de Marketing:***

- ***Construcción de Página Web:*** se pretende utilizar el Internet, como herramienta de publicidad, además los proveedores actuales y futuros se contactarán de manera más eficiente con Almacenes el Baratón, sin entrar en controversia por la estrategia de negociación con nuevos proveedores.
- ***Estudio del mercado:*** la empresa optará por establecer un estudio de mercado con miras a determinar su participación y el tamaño de sus clientes potenciales, para determinar la posibilidad de expansión y aumento de su capacidad instalada en cada uno de los almacenes.
- ***Elaboración del marketing mix:*** Se pondrá especial atención en mantener un equilibrio de los cuatro elementos que se deben tener en cuenta dentro del mercadeo de productos y servicios, siendo estos: el producto, precio, plaza y promoción.
- ***Planificación publicidad y promoción:*** Se utilizará panfletos publicitarios, cuñas radiales y trípticos dejados de puerta en puerta en los hogares de Sangolquí, y en los sectores aledaños a fin de satisfacer la necesidad de publicidad. En cuanto a la promoción, se establecerá descuentos en saldos y un programa anual de promociones en productos destinados específicamente para cierta época del año como día de la madre, día del padre, San Valentín, día del niño, día del maestro y navidad, con un costo mensual de 350 dólares
- ***Informes de actividades realizadas:*** para la administración y los empleados para constatar la consecución de los objetivos operativos.

*En el Área de Recursos Humanos:*

- **Cursos de Capacitación:** Una de las mejoras a implementarse en la empresa es el establecimiento de cursos de capacitación para el personal con el fin de apoyar el proceso de atención al cliente. Los cursos se realizarán cada seis meses permitiendo a los empleados capacitarse en temas relacionados con atención al cliente y relaciones humanas, también se dictarán cursos de Jefatura de Servicios para los empleados de los mandos medios. Todo lo planteado se realizará mediante el establecimiento de un contrato con la empresa IDECSA a un costo anual de 1000 dólares.
- **Selección y reclutamiento de personal:** se elaborará un Formulario de encuesta, para aplicar, a todos los postulantes a las distintas vacantes que se presenten, para determinar su idoneidad para el trabajo, el formulario estará dirigido a jóvenes de edades comprendidas entre 18 y 23 años, con título mínimo de bachiller, preferentemente soltero y con disponibilidad de tiempo (ver Anexo II).
- **Inducción al personal:** Se elaborará un folleto informativo para todos los empleados, acerca de los procesos que se pretendan implantar dentro de la empresa, así como de los medios de evaluación de los mismos. Se definirá el plazo dentro del cual deben llevarse a cabo todos los procesos establecidos.
- **Determinación de responsables de las actividades:** se procurará establecer esquemas modernos de liderazgo, delegando responsabilidades a cada uno de los involucrados. Bajo este esquema, se procurará además, dar libertad de decisión a los empleados hasta el límite previamente fijado en los manuales de inducción al empleado.

- ***Atención clientes por teléfono:*** Se establecerá esta modalidad, para que nuestros clientes tenga acceso a información como: horarios de atención, tipo de mercadería existente, formas de pago, promociones, etc.  
Así mismo, la atención por teléfono se encargará de dos tareas principales, la primera es la recepción de quejas derivadas de la adquisición de algún producto o algún altercado con un vendedor y la segunda es la prestación de un servicio post venta a nuestros clientes, a fin de indagar si el cliente (elegido en un sorteo al azar) se encuentra satisfecho o tiene alguna recomendación.
- ***Entrega de horarios y planificación:*** A fin de que el personal, se sienta cómodo en su puesto de trabajo, se establecerá horarios en función de la disponibilidad de tiempo de los empleados, así, se pondrá especial atención a las épocas de mayor demanda, como lo son Navidad, inicio del año escolar, día de la madre, del padre y del niño. Se planificará la contratación de dos personas para las épocas de mayor demanda mencionadas anteriormente, estas personas trabajarán únicamente los días jueves, viernes, sábado y domingo, percibiendo por ellos un sueldo de 100 dólares mensuales.
- ***Reconocimientos e Incentivos:*** Como parte de las estrategias de liderazgo por parte de la Gerencia de Almacenes “El Baratón”, procurará reconocer el desempeño de los empleados, seleccionando al mejor vendedor y resaltando su desempeño públicamente mediante la colocación de su foto en un lugar preferencial del almacén, adicionalmente se le premiara con una bonificación económica equivalente al 10 % de su salario mensual.

### 4.4.3 Flujo Diagramación

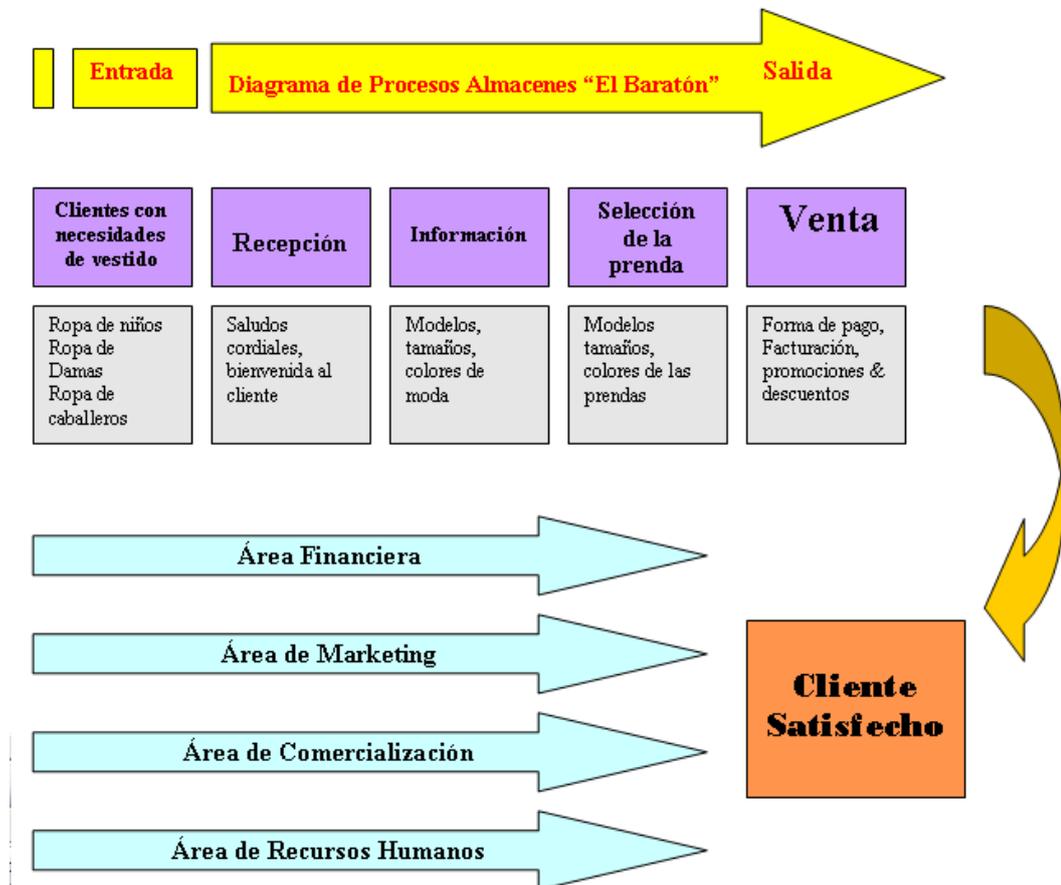


Ilustración 40. Diagrama de Procesos de Almacenes "El Baratón"

Elaborado por Danny Almeida

### 4.5 Hoja ISO

“La Hoja ISO es una herramienta que permite visualizar mejor los cambios que se realizan en los procesos, en las que se detallan el objetivo y alcance del proceso, así como los responsables con sus actividades, indicando los formularios y comités, la terminología a utilizarse y los cambios que se incorporan en el proceso.”<sup>44</sup>

<sup>44</sup> <http://www.miliarium.com/Páginas/Normas/pfa.htm>

Esta será utilizada para registrar los procesos cambiados, el diseño aplicado a la empresa “El Baratón” es el siguiente:

<b>ALMACENES EL BARATÓN</b>		
<b><u>HOJA ISO</u></b>		
Nombre Del Proceso:		
Código:		
Objetivo:		
Alcance:		
No.	Responsable (es)	Actividades
Conceptos:		
Formatos:		
Lugar y Fecha	Elaborado Por:	Aprobado Por:

**Ilustración 41. Hoja ISO de Almacenes “El Baratón”**

## 4.6 Hoja de Mejoramiento

“Es una herramienta que permite ver de mejor manera los problemas y las soluciones propuestas, especificando la situación actual, situación propuesta y las diferencias entre éstas, además se determinan los beneficios esperados en tiempos y observaciones si el caso lo amerita”<sup>45</sup>.

Los campos o ítems que contiene la hoja de mejoramiento propuesta para Almacenes el “Baratón” son los siguientes:

- El nombre del proceso.- Se debe colocar el nombre del proceso que se pretende desarrollar dentro del almacén.

<sup>45</sup> <http://www.miliarium.com/Páginas/Normas/pfa.htm>

- Problemas actuales.- Constituye una lista de todos los problemas detectados dentro del inventario de procesos realizado y que se pretenda mejorar.
- Soluciones propuestas.- Constituye una lista de las posibles soluciones a los problemas detectados dentro de la empresa.
- Tiempo actual.- Se toma en cuenta el tiempo que actualmente se demora en un determinado proceso, bajo las condiciones actuales de la empresa, es decir antes de entrar a un proceso de mejoramiento.
- Tiempo propuesto.- Se coloca el tiempo que debe tardar el proceso mejorado.
- % de Ahorro.- Se coloca en tiempo en porcentajes que se ahorra en realizar un proceso al someterlo a un plan de mejoramiento.

Así, para Almacenes el Baratón se propone el siguiente esquema de Hoja de Mejoramiento.

**Tabla 19. Hoja de Procedimiento de Almacenes “El Baratón”**

<p><b>ALMACENES EL BARATÓN</b>  <b><u>HOJA DE MEJORAMIENTO</u></b></p>
Nombre Del Proceso:
Problemas actuales:
Soluciones propuestas:

Elaborado por: Danny Almeida

**Tabla. Hoja de Procedimiento de Almacenes “El Baratón” – Continuación -**

Eficiencia en tiempo:	
Tiempo actual	Tiempo propuesto
% de Ahorro:	

Elaborado por: Danny Almeida

### **4.7. Matriz de Análisis Comparativo**

“La matriz de análisis comparativo resalta los problemas existentes en los procesos identificados y da a conocer las condiciones de mejora de los mismos”<sup>46</sup>.

Para la selección de los procesos que se analizarán y mejorarán, se ha planteado cinco preguntas que ayudarán a determinar los más importantes para la empresa El Baratón.

Las preguntas son las siguientes:

1. ¿Incrementará la rentabilidad de la empresa El Baratón al mejorar este proceso?
2. ¿Disminuirá la insatisfacción del cliente al mejorar este proceso?
3. ¿Se efectivizará la utilización de los recursos y disminución de los tiempos al mejorar este proceso?
4. ¿Mejorará la eficiencia de la empresa El Baratón al mejorar este proceso?
5. ¿Se realizará este proceso por lo menos dos veces al mes?

La respuesta a estas preguntas se calificará de la siguiente forma: La respuesta “no” con el cero y la respuesta “sí” con uno, luego se sumarán en forma horizontal para ver el puntaje de cada pregunta, a continuación se muestra la evaluación:

---

<sup>46</sup> <http://www.miliarium.com/Páginas/Normas/pfa.htm>

**Tabla 20. Matriz de Análisis Comparativo.**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>TOTAL</b>
<b>PROCESOS</b>						
Compras de mercadería	1	0	1	1	1	<b>4</b>
Ingreso de mercadería a la bodega	0	0	1	1	1	<b>3</b>
Ingreso de mercadería a los almacenes	0	0	1	1	1	<b>3</b>
Atención al cliente	1	1	1	1	1	<b>5</b>

#### **4.8 Beneficio Esperado**

Debemos recordar que esta empresa nació de una manera empírica y como una solución en el corto plazo para los ingresos de los propietarios ganando poco a poco clientes y creciendo hasta verse en la necesidad de abrir un segundo almacén. Hoy después de tres años de creación la empresa da un giro, profesionalizando los procesos y realizando una inversión importante de recursos económicos con el fin de brindar un mejor servicio al cliente a través de empleados capacitados en atención, tecnología en máquinas de cobro y seguridad en los puntos de venta, un acercamiento a su lugar de vivienda con promociones útiles, de acuerdo a la época del año, financiamiento a través del pago por medio de tarjetas de crédito y convenios con empresas como DANEC y FV. También se realizará convenios con instituciones como el Municipio de Rumiñahui y escuelas del Sector.

En cuanto al beneficio económico que la empresa espera recibir este será detallado más adelante ya que se ha destinado el capítulo VII en su totalidad para su estudio.

## 4.9 Resumen de Costos del Mejoramiento de Procesos

Tabla 21. Resumen de Costes de la Propuesta de Mejoramiento

<i>PROCESOS</i>	<i>COSTOS (DÓLARES)</i>		
<i>Áreas</i>	<i>Infraestructura (Una vez)</i>	<i>Sueldos (Mensuales)</i>	<i>Gastos Operativos (mensuales)</i>
Gerencia General	3000	650	100
Área Financiera	1500	300	100
Área de Marketing	1500	300	100
Área de Comercialización	3000	650	100
Área de Recursos Humanos	1500	300	100
<b>TOTALES</b>	<b>7500</b>	<b>2200</b>	<b>500</b>

## 4.10.- Cuadro de Inversiones y Gastos

Tabla 22. Resumen de Inversiones y Gastos a Realizar en la Propuesta de Mejoramiento

<i>Gasto</i>	<i>Monto (Dólares)</i>	<i>Cuenta Contable</i>	<i>Periodo</i>
Sistema informático	600	Gastos de Equipos de computación	Una sola vez
Vehículo	3000	Vehículos	Una sola vez
Puntos de venta	600 cada uno	Equipos de computación	Una sola vez
Arriendos	150	Arriendos	Mensuales
Rastrilladora para Voucher	50	Suministro de oficina	Una sola vez

**Tabla. Resumen de Inversiones y Gastos a Realizar en la Propuesta de Mejoramiento –  
Continuación -**

<i>Gasto</i>	<i>Monto (Dólares)</i>	<i>Cuenta Contable</i>	<i>Periodo</i>
Publicidad	350	Gasto Publicidad	Mensuales
Convenio de capacitación	1000	Gasto capacitación personal	Anuales
Construcción de pagina Web	100	Gasto Publicidad	Una sola vez
Servicio de pagina Web	30	Gasto Publicidad	Mensuales
Computador (7)	6300	Equipo de computación	Una sola vez
Escritorios (7)	1750	Muebles de oficina	Una sola vez
Teléfonos (7)	350	Equipo de oficina	Una sola vez
Útiles de oficina (7)	350	Suministros de oficina	Una sola vez
Sillas (7)	700	Muebles de oficina	Una sola vez
Caja Chica (7)	700	Caja chica	Una sola vez

El presente cuadro es un detalle introductorio de los gastos con sus respectivas cuentas contables que se utilizará para los futuros balances contables, adicionales a estos gastos en el capítulo 6 se complementará los gastos de implementación de locales, estudio de mercado y nuevo personal para la expansión (Véase Capítulo 6).

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA DE EXPANSIÓN**

#### **5.1. Creación de Planes de apertura**

La estrategia de desarrollo del negocio, propuesta por El Baratón, de la venta de ropa, se basa en un sistema de distribución intensivo, por medio de una amplia red de tiendas, instrumento básico de relación con el cliente, toda vez que la actividad de Almacenes “El Baratón” se orienta hacia un objetivo de desarrollo y trascendencia en el tiempo como una de las más importantes cadenas de ropa para niños, jóvenes, adultos y en especial enfocándose en el nicho de mercado provocado por las celebraciones religiosas y se concreta en la voluntad de ofrecer el mejor servicio al mayor número de clientes.

El plan de expansión de Almacenes “El Baratón”, está previsto para el futuro inmediato, está orientado a aumentar gradualmente su presencia en el conjunto del territorio en Sangolquí. Pues bien, la expansión futura incorporará nuevas tiendas para facilitar esta proximidad

#### **5.2. Formas de crecimiento**

Toda empresa llega a un punto donde tiene que tomar serias decisiones: consolidarse o crecer.<sup>47</sup>

La expansión se produce mayormente de tres maneras:

- por fusión,
- absorción y/o,
- apertura de nuevas unidades de negocio.

---

<sup>47</sup> <http://www.hostaliaconsultores.com/esp/planexpa.html>

Todas ellas implican un gran cambio en sus infraestructuras y en sus recursos, por ello es imprescindible planificar la expansión con estrategias y unos objetivos claramente definidos.

Para almacenes “El Baratón”, la estructura sugerida para la expansión es la de la apertura de nuevas unidades de negocio, para satisfacer esta premisa, la forma en la que se procederá es por medio de un patrón estandarizado a fin de lograr una homogenización de los procesos en cada una de las nuevas unidades de negocios proyectadas.

### **5.3. Metodología para la proyección de la demanda y expansión de almacenes “El Baratón”**

#### **5.3.1. Antecedentes Metodológicos de Proyección**

- ***Respecto a la elección de las variables explicativas***

Para definir el *target* de mercado en la localidad propuesta como tentativa para la apertura de tiendas de Almacenes “El Baratón”, se procede a la elección de variables explicativas, según lo propuesto por García (s.f.)<sup>48</sup>, modelo en el cual, se toman variables tentativas, es decir, sin aplicarles en un modelo económico una ponderación porcentual que para el caso de las localidades son:

- ✓ La capacidad adquisitiva de la población en cuestión
- ✓ El tamaño de la población y,
- ✓ La voluntad de compra (expresada como la preferencia de tal o cual prenda de vestir)

---

<sup>48</sup> García, A. s.f. “PLAN REFERENCIAL DE ELECTRICIDAD 2006 – 2015” bajado 2007 del portal MINEM.gob corresponde a la URL:  
[http://www.minem.gob.pe/archivos/dge/publicaciones/plan2006/01-PRE\\_2006\\_PRESENTACION\\_CAPITULO\\_1\\_V5.pdf](http://www.minem.gob.pe/archivos/dge/publicaciones/plan2006/01-PRE_2006_PRESENTACION_CAPITULO_1_V5.pdf)

Su selección, de un juego de 8 variables económicas y demográficas lo realiza de manera robusta, sin verificar de forma exhaustiva, como antes se indicó, el cumplimiento de los condicionantes estadísticos y la significancia de cada variable inicialmente participante serán despejadas mas adelante por medio de la encuesta definida para el estudio de mercado.

Estas ocho variables, son las derivadas de las variables tentativas, posteriormente explicadas.

### **5.3.2. Proyección de las Cargas Vegetativas**

Para García (s.f.), el análisis estructurado de proyecciones es una técnica que ayuda a cuantificar el comportamiento futuro de una determinada variable. La metodología a adoptar se elige de acuerdo a las características típicas de las variables explicativas y al conocimiento del campo de aplicación.

En particular cualquier metodología de proyección se vale de tres tipos de información potencialmente disponible: subjetiva, histórica y causal.

#### **5.3.2.1 Información subjetiva.**

Basada en la opinión del propietario, de los empleados y de los clientes:

*Propietario:*

Los aspectos que resaltan del negocio, que *a priori*, se pueden convertir en factores donde almacenes “El Baratón” hallen ventajas competitivas frente a otros almacenes de ropa, son:

- El precio, ya que el valor de las prendas son fácilmente asequibles al mercado de consumidores.

- La gestión de compra que ha permitido mantener precios de compra estables por un período superior al año y medio y también exclusividad de marca en productos como los jeans.
- El tiempo en el mercado hace que Almacenes “El Baratón” pueda tomar liderato en la comercialización de prendas de vestir en la ciudad de Sangolquí, puesto que la experiencia adquirida durante estos dos años de funcionamiento, marca una gran diferencia para contra nuestros competidores.

En contraparte, existen algunos puntos sobre los cuales Almacenes “El Baratón”, puede ceder espacio de mercado, entre los que se han identificado:

- El hecho de no poseer un local propio genera altos gastos por concepto de arriendos, los cuales a su vez, son en conjunto una importante merma en las utilidades.
- No existe una estabilidad del personal, por cuanto Almacenes “El Baratón”, sufre de una alta rotación y temporadas de alta demanda el personal escasea; esto acarrea a su vez, que para próximas temporadas altas, no se disponga de personal con entrenamiento, entorpeciendo la labor de la empresa.
- Finalmente, la competencia, es sin duda un factor que constantemente amenaza la supervivencia de “El Baratón”.

#### *Empleado:*

La perspectiva del empleado, como uno de los eslabones de los que se constituye la empresa es de vital importancia para la misma, puesto que es el vendedor quien está frente al público y demuestra con su proceder una imagen que proyectada hacia la *psiquis* del comprador, hará que este decida volver o no al almacén.

En entrevistas realizadas a los empleados, los puntos fuertes identificados son la relativa (aunque estacional) estabilidad en los puestos de trabajo (aún cuando, como se explica en el apartado anterior, existan rotaciones de trabajadores).

- La oportunidad de realizar sus propias compras en los almacenes son otro de los aspectos, que nuestros empleados consideran un punto fuerte de ser parte de la empresa, puesto que estos reciben descuentos importantes.
- Estar en el centro de la ciudad, hace que el desplazamiento hacia el centro de trabajo sea un importante punto a resaltar puesto que no se incurren en gastos altos de transporte.
- Finalmente dicen, que la oportunidad de ascender en sus puestos hacen que exista una buena razón de seguir en la empresa.

Como en el caso anterior, los empleados identifican los puntos débiles sobre los cuales almacenes “El Baratón” debe trabajar para que en la presente propuesta de expansión no se vuelvan a incurrir en este tipo de errores.

- El sueldo percibido por el empleado es bajo, ya que existen días dentro de temporada alta en las que el trabajador debe dar un esfuerzo adicional, al que no está acostumbrado ya que se vuelve a esta temporada tras otra de poco trabajo.
- Al igual que en el caso anterior, el empleado considera que el horario, de trabajo es una desventaja, ya que en nuestro afán de servir al cliente se sobre exige al trabajador.

*Cliente:*

Finalmente, para terminar esta recopilación de información subjetiva, se recogen los aspectos positivos y negativos que encuentran los clientes basados en el estudio realizado en el capítulo dos, así:

- El Precio se confirma como un factor que permite competir a Almacenes “El Baratón” ya que el cliente considera que este es adecuado y en algunos casos bastante más económico que lo que el consumidor esperaba por las respectivas prendas.
- Lo surtido de las mercaderías existentes es un aspecto de sumo interés según el cliente, ya que se permite que en un solo lugar este encuentre ropa para toda la familia y para ocasiones especiales.
- La ubicación una vez más se confirma en esta recogida de información como una ventaja de Almacenes “El Baratón” frente a sus competidores, ya que los clientes pueden acceder a la tienda con suma facilidad.
- Para terminar con los aspectos positivos percibidos por el cliente, este resalta que otro factor de suma importancia es la atención que los clientes reciben de miembros de la empresa.

Así mismo, los puntos débiles, que el cliente reconoce, son:

- La falta de un sistema de crédito, ya que muchos clientes tienen consumos bastante grandes y el pago en efectivo, se les dificulta, por lo cual esta es una desventaja para el consumidor.
- Derivada del aspecto positivo, atención al cliente, este se siente identificado con determinados vendedores los que al abandonar el trabajo, por motivo de la rotación del mismo, incomoda al cliente, convirtiéndose en un factor negativo.

- Existe además un factor que produce molestia en el cliente, este es la incapacidad que tiene el cliente de hacer llegar sugerencias sobre como mejorar el almacén.

### 5.3.2.2 Información histórica

Las épocas de mayor venta son las vacaciones comprendidas entre los meses de Julio y Agosto; así como la entrada a clases para el ciclo sierra durante el mes de Septiembre. Sin lugar a dudas el mes de Diciembre con motivo de la Navidad es el mes más importante del año, definiendo a este como aquel en el cual existe mayor salida de mercadería.

También son meses importantes Mayo y Junio, ya que se festejan Día de la Madre y del Padre respectivamente, entonces se prefiere la compra de ropa durante esos meses.

Los meses mas bajos son Enero, Febrero, Marzo, Octubre y Noviembre, ya que no existen importantes ventas, esta información se consigna en la Tabla 24

**Tabla 23. Reporte de ventas del período Enero-Diciembre 2007. Almacenes “El Baratón” ubicado en Pichincha y Ascázubi**

<i>Mes</i>	<i>Monto de ventas</i>	<i>Gastos Varios</i>	<i>Costo de las Prendas</i>
<i>Enero</i>	\$ 8,871.76	\$ 1,900	\$ 5,766.64
<i>Febrero</i>	\$ 10,498.08	\$ 1,900	\$ 6,823.75
<i>Marzo</i>	\$ 10,723.48	\$ 1,900	\$ 6,970.26
<i>Abril</i>	\$ 14,658.42	\$ 1,900	\$ 9,527.97
<i>Mayo</i>	\$ 14,040.83	\$ 1,900	\$ 9,126.54
<i>Junio</i>	\$ 16,425.59	\$ 1,900	\$ 10,676.63

Tabla . Reporte de ventas del período Enero-Diciembre 2007. Almacenes “El Baratón” ubicado en Pichincha y Ascázubi – Continuación-

<i>Mes</i>	<i>Monto de ventas</i>	<i>Gastos Varios</i>	<i>Costo de las Prendas</i>
<i>Julio</i>	\$ 18,171.35	\$ 1,900	\$ 11,811.38
<i>Agosto</i>	\$ 15,991.65	\$ 1,900	\$ 10,394.57
<i>Septiembre</i>	\$ 13,519.64	\$ 1,900	\$ 8,787.77
<i>Octubre</i>	\$ 10,546.63	\$ 1,900	\$ 6,855.31
<i>Noviembre</i>	\$ 9,304.49	\$ 1,900	\$ 6,047.92
<i>Diciembre</i>	\$ 29,518.63	\$ 2,300	\$ 19,187.11
<b>TOTALES</b>	\$ 172,270.54	\$ 23,200	\$ 111,975.85

**Fuente:** Registro de ingresos y egresos

**Autor:** D. Almeida, 2007

### 5.3.2.3 Información causal o relacional

Como se explicó con anterioridad, Almacenes “El Baratón”, empezó con un local frente al mercado central de Sangolquí, promocionando sus productos de la forma más rudimentaria, mediante una hoja de publicidad indicando con fotos productos y precios, de a poco se gana clientela y se aumentó el surtido de prendas por exigencia de nuestro cada vez más grande mercado. Al año siguiente, se decide abrir una nueva tienda, por cuanto, la primera tienda ya no se daba abasto para todos los clientes, de allí que se decide abrir otro local ubicado frente al las oficinas de Andinatel en Sangolquí.

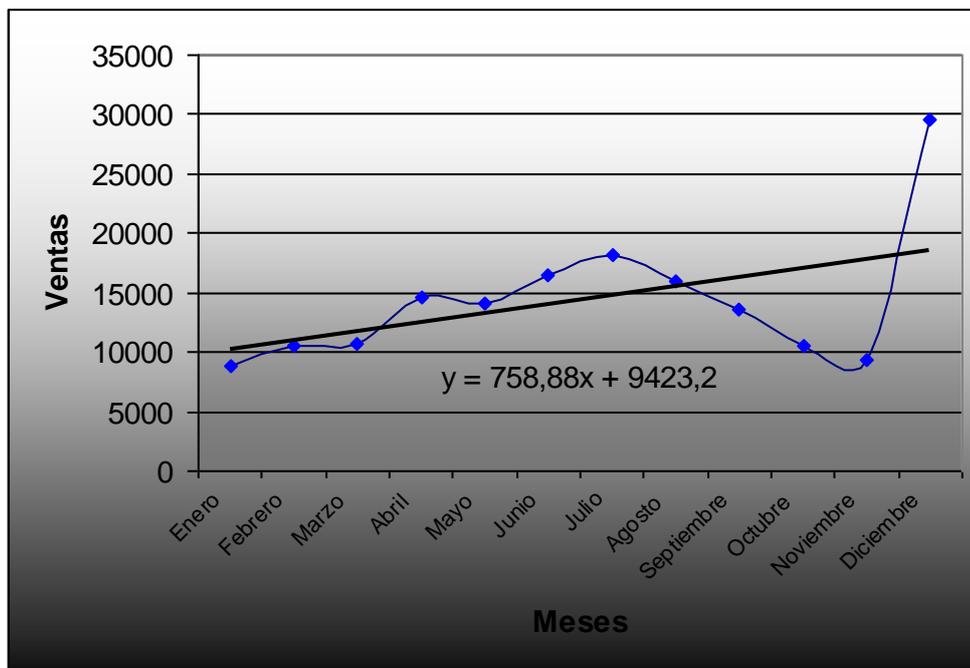
Con respecto a la competencia lo que se puede argumentar es que ninguno de nuestros rivales en el mercado sangolquileño, posee nuestro sistema de trabajo, explicado esto como el cúmulo de percepciones anteriormente explicadas frente a la experiencia de compra en Almacenes “El Baratón”. Los aspectos que distinguen a Almacenes “El Baratón” son nuestro agresivo sistema de publicidad,

aunque otros tienen muchos productos similares a los ofertados por nosotros, hallamos ventajas puesto que tenemos los precios más bajos.

*Referente al tamaño del horizonte de proyección:*

- *Característica de la regresión generada.*

Para explicar de mejor manera esta metodología, es imperativo, previamente detallar las características de la denominada “curva de regresión lineal”



**Ilustración 42. Regresión Lineal del Período de Ventas Año 2007**

Aún cuando la población, el factor que resalta, no crece geoméricamente, la restricción de la curva de regresión lineal que se utilizará para la proyección de la demanda de las prendas de vestir en la localidad, por cuanto en el modelo aplicado no se realiza una evaluación estricta del cumplimiento de los supuestos estadísticos de cada una de las variables participantes (estacionariedad, ausencia de colinealidad entre regresores, presencia de quiebres estructurales), ni de su conjunto (comprobación de regresión espuria o verificación del término de error

se comporte como un ruido blanco), a pesar de esto, en la presente adaptación se puede utilizar este artificio de la obtención de datos a partir de la proyección lineal, como herramienta metodológica ya que con las correcciones matemáticas pertinentes a los resultados parciales, la información de allí derivada es de utilidad para el efecto de la proyección.

#### **5.3.2.4 Escenario de aplicación**

Considerando que existen condicionantes de varias índoles, es imperativo plantear escenarios sobre los cuales, las decisiones de las plazas para expansión de las unidades de negocio cobren relevancia, en este caso sería la plaza del mercado de la calle Venezuela, el Monumento a Rumiñahui y la calle Sucre, ya que, viéndose afectados por condicionantes diferentes de las planteadas en la proyección inicial, se puede sobreestimar las ganancias derivadas del accionar de la unidad analizada, siendo esta el causal del retroceso de toda la cadena.

### **5.4. Estructura Metodológica de Investigación de mercados**

Se puede definir a la investigación de mercados como la recopilación y análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizado de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones. Se trata, en definitiva, de una potente herramienta, que debe permitir a la empresa obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses.

Es un método, según Coro & Guevara<sup>49</sup>, para recopilar, analizar e informar los

---

<sup>49</sup> Coro D. & Guevara G., s.f., “Investigación de Mercados” presentación para la Cátedra de Mercadotecnia, Universidad de Navarra-España

hallazgos relacionados con una situación específica en el mercado. La investigación de Mercados, es una potente herramienta, que debe permitir a la empresa obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses, para el caso de nuestro interés evaluar la factibilidad de la apertura de nuevas unidades de negocios en la ciudad de Sangolquí.

#### **5.4.1. Aplicaciones de la investigación de mercados**

Si esquematizamos las aplicaciones que tienen para las empresas, se detectan las siguientes utilidades:

- Análisis del consumidor:
  - Usos y actitudes.
  - Análisis de motivaciones.
  - Posicionamiento e imagen de marcas.
  - Tipologías y estilos de vida.
  - Satisfacción de la clientela.
- Efectividad publicitaria:
  - Pretest publicitario.
  - Postest de campañas.
  - Seguimiento (tracking) de la publicidad.
  - Efectividad promocional.
- Análisis de producto:
  - Test de concepto.
  - Análisis multiconcepto-multiatributo.
  - Análisis de sensibilidad al precio.
  - Test de producto.

- Test de envase y/o etiqueta.
- Test de marca.
- Estudios comerciales:
  - Áreas de influencia de establecimientos comerciales.
  - Imagen de establecimientos comerciales.
  - Comportamiento del comprador en punto de venta.
- Estudios de distribución:
  - Auditoría de establecimientos detallistas.
  - Comportamiento y actitudes de la distribución.
  - Publicidad en punto de venta.
- Medios de comunicación:
  - Audiencia de medios.
  - Efectividad de soportes.
  - Análisis de formatos y contenidos.
- Estudios sociológicos y de opinión pública:
  - Sondeos electorales.
  - Estudios de movilidad y transporte.
  - Investigación sociológica.
  - Estudios institucionales.

#### **5.4.2. Metodología para la evaluación de las Zonas**

La investigación es de tipo descriptiva, la cual tiene como propósito dominar o ampliar el conocimiento de la estructura, propiedades y medidas de los mercados.

La encuesta es natural para este tipo de investigación.

VARIABLES A EVALUAR EN LAS ZONAS SUJETAS A LA PROPUESTA DE EXPANSIÓN.

- ***Variables Socioeconómicas***

- A. Tamaño de la Población
- B. La capacidad adquisitiva de la población
- C. La voluntad de compra

- ***Variables Geográficas***

- A. Cercanía al centro de Ventas
- B. Localización a grandes núcleos comerciales

### **5.4.3. Metodología de la investigación**

**Método:** inductivo ya que va de lo particular a lo general y se obtiene por medio de la observación.

Técnica del método inductivo consiste en aplicar un conjunto de preguntas cerradas que van a ser aplicadas a pobladores de Sangolquí, misma que va orientada a evaluar el grado de satisfacción del cliente y la posibilidad de abrir nuevas tiendas. La justificación de la encuesta será por volumen de la encuesta.

El instrumento que se va a utilizar será el cuestionario

Fuentes de información: fuentes primarias, encuesta personal.

### **5.4.4. Tamaño de la muestra**

Rafael Muñiz González, define al tamaño de la muestra como: el número de elementos, elegidos o no al azar, que hay que tomar de un universo para que los resultados puedan extrapolarse al mismo, y con la condición de que sean representativos de la población. El tamaño de la muestra depende de tres aspectos:

- Del error permitido.
- Del nivel de confianza con el que se desea el error.
- Del carácter finito o infinito de la población.

Las fórmulas generales que permiten determinar el tamaño de la muestra son las siguientes:

- Para poblaciones infinitas (más de 100.000 habitantes):

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q}{E^2}$$

- Para poblaciones finitas (menos de 100.000 habitantes):

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2 (N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

***Leyenda:***

n = Número de elementos de la muestra.

N = Número de elementos del universo.

P/Q = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno.

Z<sup>2</sup> = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido; siempre se opera con valor sigma 2, luego Z = 2.

E = Margen de error permitido (a determinar por el director del estudio).

Cuando el valor de P y de Q no se conozca, o cuando la encuesta se realice sobre diferentes aspectos en los que estos valores pueden ser diferentes, es conveniente

tomar el caso más favorable, es decir, aquel que necesite el máximo tamaño de la muestra, lo cual ocurre para  $P = Q = 50$ , luego,  $P = 50$  y  $Q = 50$ .

Tomando en cuenta que el mercado meta al que está dirigido las mercaderías de Almacenes “El Baratón”, las poblaciones son finitas, según informaciones vertidas por el INEC, presentadas en las tablas siguientes.

- Para poblaciones finitas (menos de 100.000 habitantes):

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2 (N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Para calcular el tamaño del universo muestral, se optará por tomar la información consignada por el INEC (2005), en el V Censo Nacional de Población y Vivienda, donde reporta, según se explica en la Tabla 24., el número de habitantes urbanos del Cantón Rumiñahui y, dentro de estos el número de habitantes de Sangolquí.

**Tabla 24. Distribución de la Población, según Parroquias del Cantón Rumiñahui en la Provincia de Pichincha**

PARROQUIAS	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
<b>TOTAL</b>	<b>65,882</b>	<b>32,275</b>	<b>33,607</b>
SANGOLQUÍ (URBANO)	56,794	27,743	29,051
ÁREA RURAL	9,088	4,532	4,556
PERIFERIA	5,768	2,868	2,900
COTOGCHOA	2,843	1,422	1,421
RUMIPAMBA	477	242	235

**Fuente:** INEC (2005), V Censo Nacional de Población y Vivienda

**Elaborado:** INEC 2005

A fin de trabajar con los datos actualizados, realizamos la proyección de incremento de población al año 2007, tomando en cuenta el crecimiento medio de

la población reportado por el INEC del 3.2% anual para el cantón Rumiñahui (Ver Capítulo 2), según se muestra en la Tabla 25.

**Tabla 25. Evolución del Crecimiento Poblacional urbano de Sangolquí**

<b>Año</b>	<b>Población</b>
2005	56794
2006	58611
2007	60487

**Fuente:** INEC (2005), V Censo Nacional de Población y Vivienda

**Elaborado:** D. Almeida, 2007

Adicionalmente, a estos datos, por la realidad cotidiana de Sangolquí como un destino turístico y de tránsito para personas oriundas de otras provincias y la presencia creciente de ciudadanos colombianos y peruanos, se optará, por aumentar a la cifra reportada, según se explica en la Tabla 26, datos que proceden de sondeo de asistencias en los locales de Almacenes “El Baratón”.

**Tabla 26. Número de Personas que aumentan, según procedencia**

<b>Procedencia</b>	<b>Número de Personas</b>
3% Colombianos y Peruanos	1,815
20% otras provincias	12,097
2% otros sitios dentro de la provincia	1,210
<b>Total</b>	<b>15,122</b>

$$n = \frac{2^2 \times 50 \times 50 \times 75\,609}{7^2 \times (75\,609 - 1) + 2^2 \times 50 \times 50}$$

$$n = \frac{7560900000}{3714792}$$

$$n = 203.53$$

Para evitar que errores debidos a digitación y pérdida de encuestas en el campo, se optará por aumentar un 5% en el número de encuestas, de ahí que:

$$n = 213.71$$

$$n = 214$$

#### **5.4.5. Diseño Del Cuestionario**

El cuestionario constará de 10 preguntas cerradas, para facilidad de la tabulación de los datos y estarán enfocados a los clientes potenciales de Almacenes “El Baratón” en la ciudad de Sangolquí (ver Anexo II)

#### **5.5. Análisis de nuevas zonas**

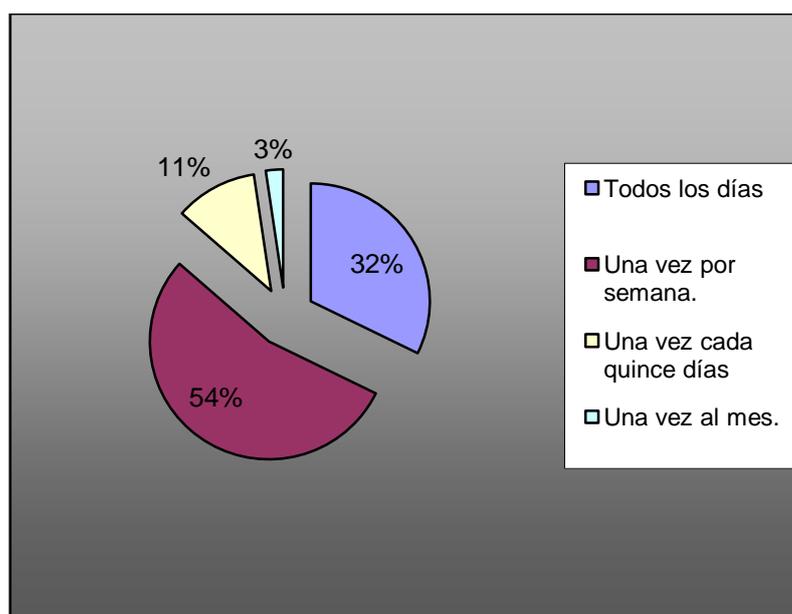
En este punto procedemos a realizar las encuestas en los lugares más concurridos de Sangolquí para su posterior procesamiento.

### 5.5.1 Procesamiento de la Información

El resultado de las encuestas realizadas es el siguiente:

1. ¿Con que regularidad visita Sangolquí?

	Puestos	Cantidad	%
Todos los días	2	69	32,24%
Una vez por semana.	1	116	54,21%
Una vez cada quince días	3	24	11,21%
Una vez al mes.	4	5	2,34%

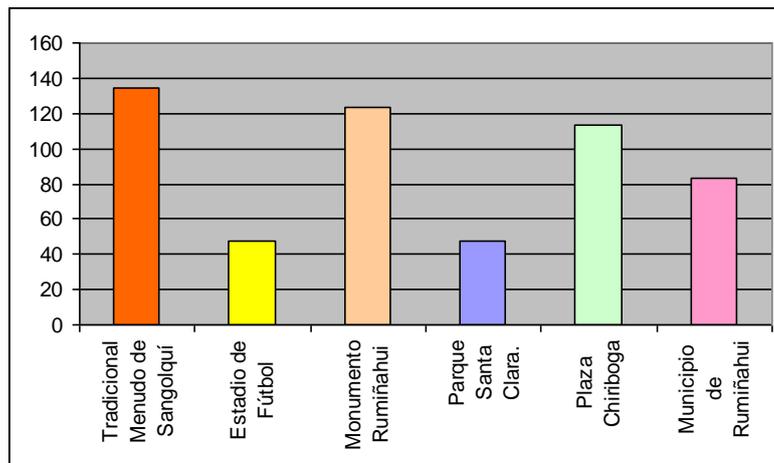


**Ilustración 43. Frecuencia de Compra de Clientes Potenciales**

Definimos entonces que de los encuestados un 54,21% visitan Sangolquí una vez por semana, mientras que un 32,24% la visitan todos los días, un 11,21% la visitan una vez cada quince días y un 2,34% la visitan una vez al mes.

2. ¿Cuándo usted va a Sangolquí Visita? (Conteste del 1 al 6; siendo 1 el lugar más visitado):

	Puestos	Cantidad
Tradicional Menudo de Sangolquí	1	134
Estadio de Fútbol	4	48
Monumento Rumiñahui	2	123
Parque Santa Clara.	4	48
Plaza Chiriboga	3	113
Municipio de Rumiñahui	5	83

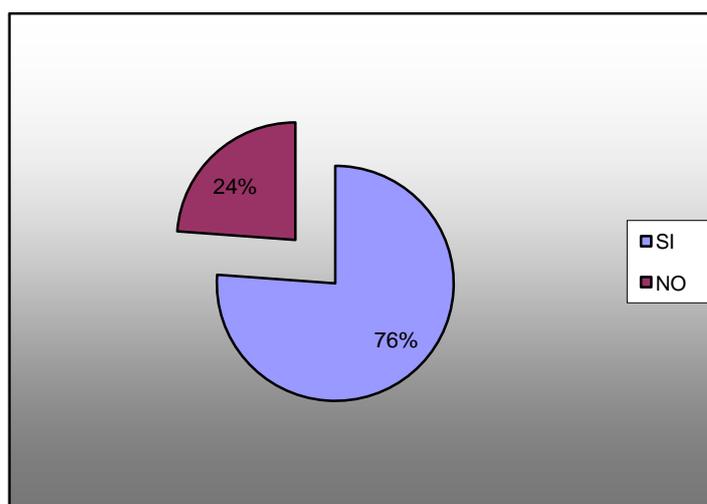


**Ilustración 44. Lugares más visitados en Sangolquí**

En esta pregunta podemos ver que según el resultado de la encuesta los tres lugares más visitados son El Tradicional menudo de Sangolquí con un 25%, el monumento a Rumiñahui con un 23,23% y la Plaza Chiriboga con un 21,73%

3. ¿Compra usted ropa en Sangolquí?

	Puestos	Cantidad	%
SI	1	163	76,17%
NO	2	51	23,83%

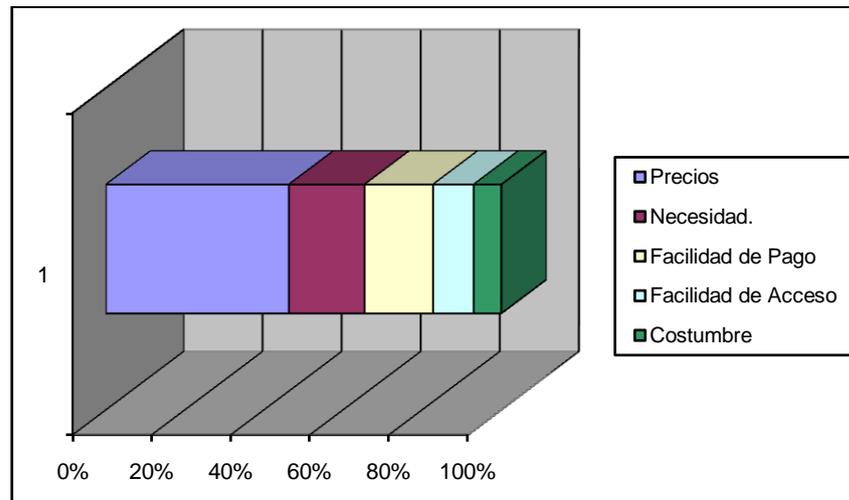


**Ilustración 45. Porcentaje de gente que compra prendas de vestir en Sangolquí**

El resultado de esta encuesta es que el 76,17% de los encuestados si compran ropa en Sangolquí mientras que el 23,83% no lo hace.

4. ¿Cuales de los siguientes son sus principales motivos para realizar una compra?

	Puestos	Cantidad	%
Costumbre	5	15	7,01%
Precios	1	99	46,26%
Necesidad.	2	41	19,16%
Facilidad de Acceso	4	22	10,28%
Facilidad de Pago	3	37	17,29%

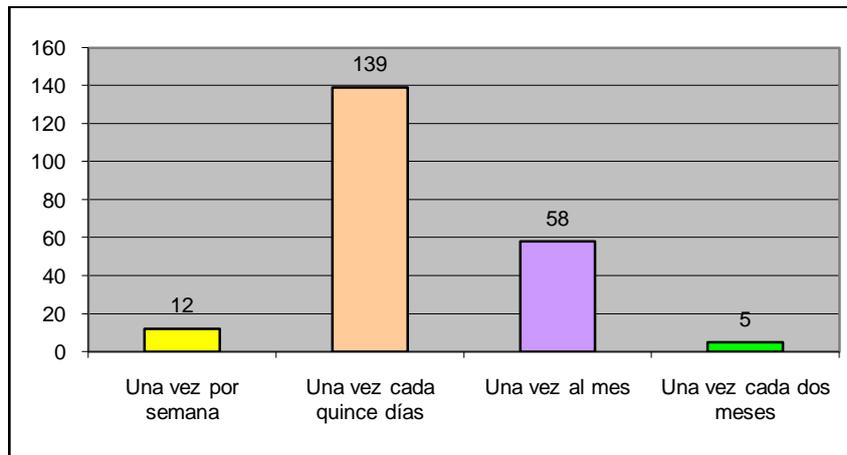


**Ilustración 46. Principales Motivos para la Compra**

Como resultado de esta encuesta vemos que el orden de los motivos de compra son precio con un 46,26%, necesidad con un 19,16%, facilidad de pago con un 17,29%, facilidad de acceso con un 10,28% y costumbre con un 7,01%.

5. ¿Con qué frecuencia adquiere sus prendas de vestir?

	Puestos	Cantidad	%
Una vez por semana	3	12	5,61%
Una vez cada quince días	1	139	64,95%
Una vez al mes	2	58	27,10%
Una vez cada dos meses	4	5	2,34%



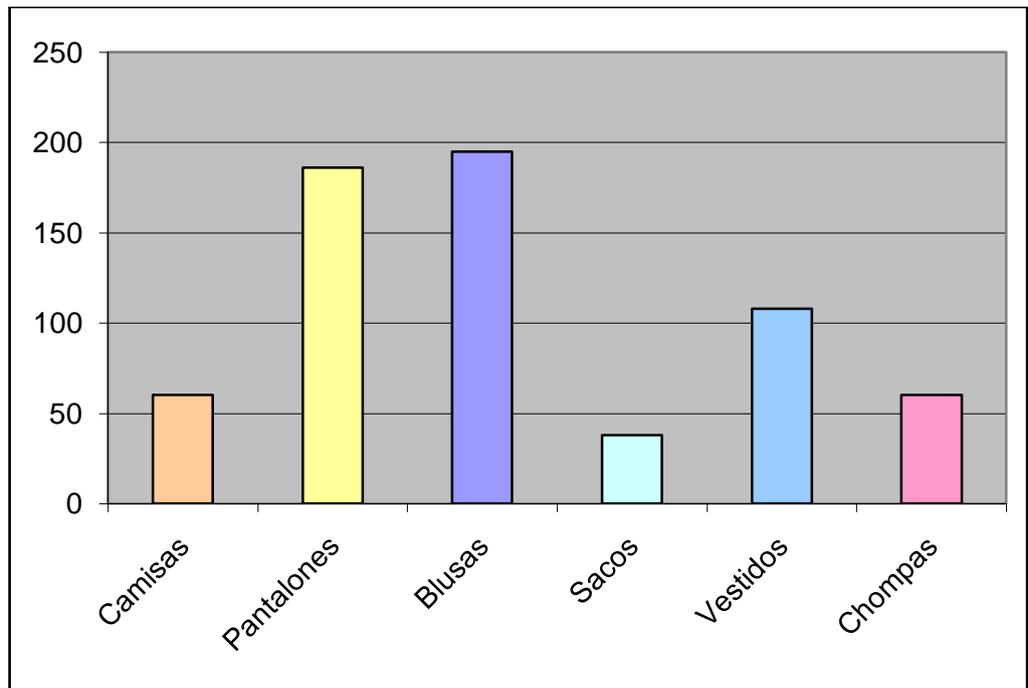
**Ilustración 387. Frecuencia de Compra de Ropa en Sangolquí**

En esta pregunta los encuestados tienen como principales respuestas que la frecuencia con la que adquieren sus prendas de vestir son una vez cada quince días con el 64,95% de las respuestas y una vez al mes con el 27,10% de las respuestas.

6. ¿Qué prendas de vestir prefiere adquirir en los almacenes de ropa?  
(Conteste del 1 al 7; siendo 1 la prenda que más compra)

	Puestos	Cantidad
Camisas	5	60
Pantalones	2	186
Blusas	1	195
Sacos	6	38
Vestidos	7	108
Chompas	4	60
Conjuntos de Bebe	3	204

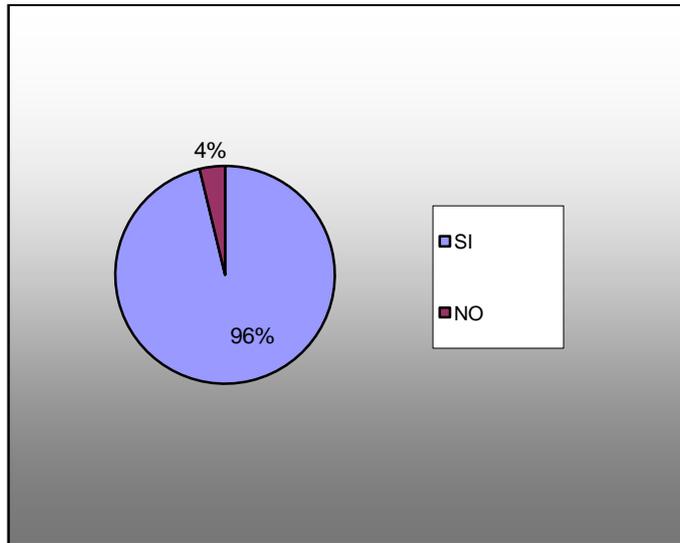
En esta pregunta podemos ver que los productos de mayor preferencia son blusas con un 32,15%, pantalones con un 27,68 % y conjuntos de bebe con un 17,41%.



**Ilustración 398. Prendas más buscadas entre los compradores de Sangolquí**

7. ¿Le gustaría que el lugar donde usted compra su ropa disponga de Promociones y Descuentos?

	Puestos	Cantidad	%
SI	1	206	96,26%
NO	2	8	3,74%

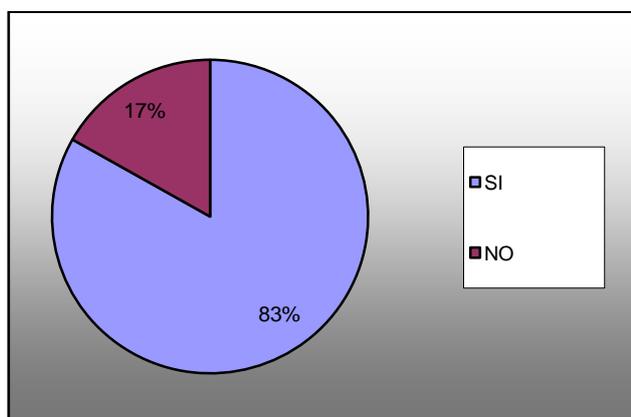


**Ilustración 49. Porcentaje de Personas que Gustarían de Promociones**

Como podemos observar en el gráfico al 96,26% de los encuestados le gustaría disponer de promociones y descuentos mientras que al 3,74% no le gustaría.

8. ¿Le gustaría recibir premios de acuerdo a su monto de compra?

	Puestos	Cantidad	%
SI	1	178	83,18%
NO	2	36	16,82%

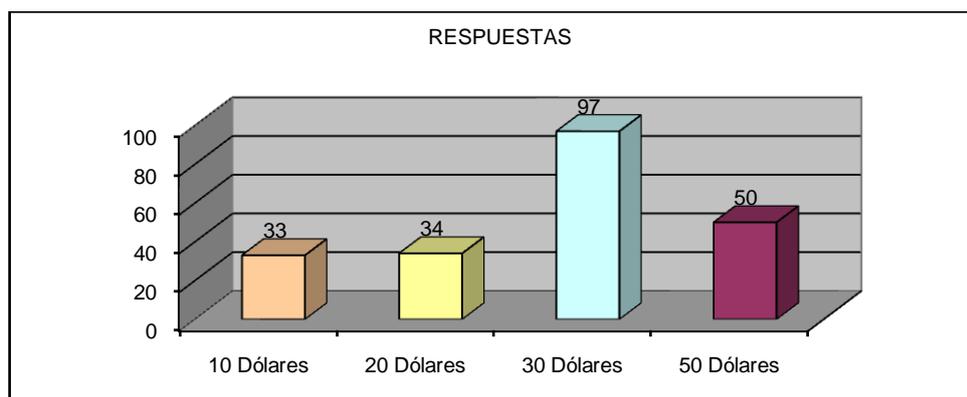


**Ilustración 50. Porcentaje de Personas que Gustarían de Recibir Regalos con sus Compras**

Resultado de esta pregunta es que al 83,18% de los 214 encuestados si le gustaría recibir premios de acuerdo con su monto de compra, mientras que al 16,82% no.

9. ¿Cuánto de su presupuesto familiar mensual lo destina para comprar ropa?

	Puestos	Cantidad	%
10 Dólares	4	33	15,42%
20 Dólares	3	34	15,89%
30 Dólares	1	97	45,33%
50 Dólares	2	50	23,36%

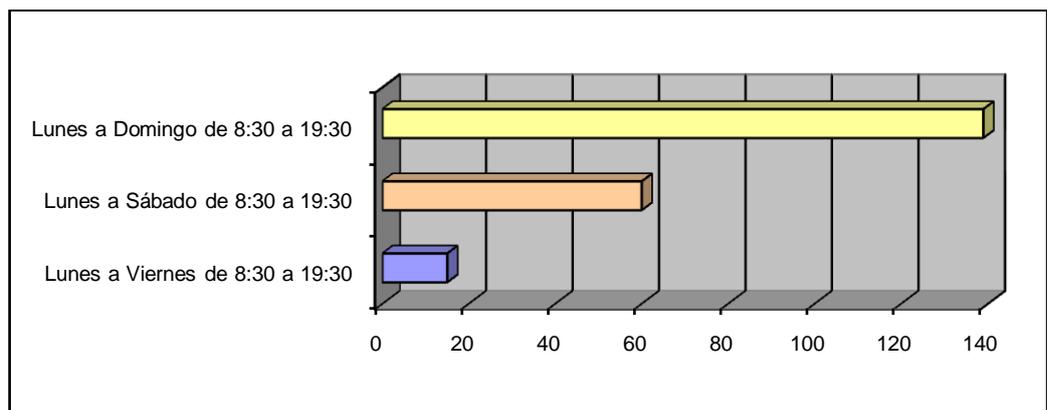


**Ilustración 51. Presupuesto Familiar destinado a Pendas de Vestir**

La encuesta revela que de su presupuesto familiar mensual el 45,33% de los encuestados destina 30 dólares para comprar ropa, el 23,36% destina 50 dólares, el 15,89% destina 20 dólares y el 15,42% destina 10 dólares

10. ¿Cuales de los siguientes horarios usted prefería en una tienda de ropa?

	Puestos	Cantidad	%
Lunes a Viernes de 8:30 a 19:30	3	15	7,01%
Lunes a Sábado de 8:30 a 19:30	2	60	28,04%
Lunes a Domingo de 8:30 a 19:30	1	139	64,95%



**Ilustración 52. Horarios Preferidos por los Clientes Potenciales**

La encuesta revela que el horario preferido por los encuestados con un 64,95% es de Lunes a Domingo de 8:30 a 19:30.

### **5.5.2 Conclusiones del Estudio**

- El estudio de mercado finalmente permite concluir que una gran cantidad de personas visitan Sangolquí una vez por semana y todos los días acaparando entre las dos opciones el 86,45% lo que asegura una gran oportunidad para abrir nuevos locales gracias a la afluencia de gente.

- La pregunta número dos arroja como conclusión que los lugares donde debe abrirse nuevos locales tienen que estar muy cercanos a los siguientes lugares: el tradicional menudo de Sangolquí, el monumento Rumiñahui y la plaza Chiriboga ya que estos son los lugares más visitados.
  
- La tercera pregunta permite concluir que si existe mercado para abrir nuevos locales ya que el 76,17% de los encuestados si compran ropa en Sangolquí.
  
- La pregunta número cuatro revela datos muy importantes y es que al ser el precio el principal motivo de compra los futuros locales deberán mantener la misma política de precios que se ha venido manteniendo que es la de la ropa económica para así cumplir con su necesidad implementando necesariamente las facilidades de pago antes definidas como es el pago con tarjeta de crédito y que los locales tengan una buena ubicación con respecto a los lugares más concurridos.
  
- Otra conclusión a la que se ha llegado gracias al estudio de mercado es que si el cliente compra en su mayoría cada quince días, el inventario debe ser renovado cada quince días también y las compras deben ser medidas de tal forma que el cliente cada vez que llegue al local vea nuevos productos pero que a la vez no se estancuen los productos anteriores por ser comprados en exceso.
  
- La pregunta número seis permite llegar a una conclusión de gran importancia y es que los productos a los que mayor cuidado se debe poner son blusas pantalones y conjuntos de bebe ya que son los preferido por los clientes a la hora de comprar.
  
- Se debe mantener un sistema de promociones y descuentos para que el cliente este satisfecho.

- Al cliente le gusta recibir premios por sus compras y mientras más compre mejor debe ser el premio.
- Nuestros futuros clientes en su mayoría destinan entre 30 y 50 dólares de su presupuesto familiar mensual para comprar ropa.
- Finalmente el horario a establecerse deberá ser de Lunes a Domingo de 8:30 a 19:30
- Cabe señalar que la encuesta se realizo en lugares donde no existe concentración de competencia lo cual facilita la apertura de los nuevos locales.

## **5.6. Planificación de número de locales en la zona**

Gracias al estudio de mercado se concluye que se deben abrir tres nuevos locales, el primero cerca al restaurante tradicional menudo de Sangolquí en la calle Sucre, el segundo por el monumento a Rumiñahui y el tercero cercano a la plaza de legumbres Chiriboga, siendo este último lugar el que tiene concentración de comercio y competencia para lo cual El Baratón ofrecerá una política de precio y servicio basado en el plan de mejoramiento antes expuesto.

## **5.7. Implementación de locales**

### **5.7.1 Tipo de establecimiento demandado:**

Considerando el target de mercado que Almacenes “El Baratón” pretende, no es requerida una localización en un Mall de la ciudad, sino más bien, como se explicó anteriormente, la elección del lugar de ubicación de los nuevos almacenes, estarán pautados por aspectos externos. Si bien, se optará por la estandarización de los locales, para cumplir con los principios de homogeneidad, anteriormente

explicados, al tratarse de un negocio aún en etapa de introducción, no es indispensable suntuosas instalaciones (ni onerosos desembolsos).

### **5.7.2 Espacio físico necesario:**

Para satisfacer la promoción adecuada de cada una de las prendas, se requiere un espacio físico de 60m<sup>2</sup> como mínimo y 200m<sup>2</sup> como máximo, destinando 75% para los estantes, percheros y otros, donde se colocará la ropa. Con un 15% como área administrativa. Este local comercial debe tener un costo de entre 500 y 1000 dólares lo cual implica también el desembolso de una garantía de entre 1000 y 2000 dólares.

Estos valores están calculados de acuerdo con la experiencia que ya se tiene con los locales existentes en la zona de similares características.

### **5.7.3 Ubicación y Especialidad:**

Se optará por contratar las siguientes particularidades:

- Ubicación en las zonas determinadas, para el caso, cercano al restaurante “Tradicionales Menudos de Sangolquí”, el Monumento a Rumiñahui y la Plaza Chiriboga.
- Locales en óptimo estado estructural.
- Facilidad de tráfico vehicular.
- Facilidad de Estacionamiento.
- Disposición de servicios básicos.
- Grandes Ventanales.

#### ***Mobiliario:***

Entre las cosas más importantes tenemos:

- Perchas a un costo de \$800
- Tres vitrinas a un costo de \$450

- Tres vestidores \$250
- Maquina registradora \$250
- Material para exhibición \$300
- Alarma \$600
- Mano de obra para arreglar el local \$300
- Publicidad \$70
- Dando un total de \$3020

***Mercadería:***

Para disponer de un surtido adecuado de mercadería en un almacén de tamaño intermedio se necesita una inversión de 15000 dólares, esto basado en los inventarios de los locales existentes.

***Personal y costos operativos:***

Igualmente basados en un local de tamaño mediano se debe contratar:

- Un jefe de almacén a un costo de 250 dólares
- Un segundo al mando a un costo de 190 dólares
- Y dos empleados para ventas de 170 dólares cada uno.

El total de gastos operativos de un local de tamaño mediano es de 1800 dólares mensuales lo cual incluye salarios, arriendos y gastos operativos.

En conclusión para la apertura de un nuevo local se necesita:

**Tabla 27. Resumen de Requerimientos para los nuevos locales**

Garantía	1500
Arriendo inicial	750
Mobiliario	3020
Mercadería	15000
Reserva para tres meses	5400
<b>Total</b>	<b>25670</b>

## **5.8 Plan de Apertura:**

### **5.8.1 Planificación de Ventas:**

#### **5.8.1.1 Fijación de objetivos:**

Se requiere que durante el primer semestre de ventas en las nuevas tiendas, estas alcancen en promedio el 65% de la facturación de las tiendas habituales y, que para finalizar el 2008, las tiendas produzcan una facturación de al menos el 80% de las tiendas en funcionamiento.

#### **5.8.1.2 Objetivos y Metas Relevantes Para Control Gerencial**

##### **1. Expansión de la Cadena de Almacenes**

<b>Objetivos</b>	<b>Metas</b>
<i>Cumplimiento de Implementación de locales</i>	Contratación locales. Contratación de staff.
<i>Modernización de Estructuras</i>	Aplicación de Conceptos Planteados en Capítulo 4

##### **2. Atención al Cliente**

<b>Objetivos</b>	<b>Metas</b>
<i>Atención al Cliente</i>	Atención personalizada
<i>Facturación</i>	Expedición de tickets conforme a normativas de SRI, en cualquier

	modalidad de pago
<i>Satisfacción del Cliente</i>	Calidad y garantía en las prendas
<i>Reclamos de clientes</i>	Aceptar cambios de prendas con falla
<i>Mejorar productividad</i>	Atención de mayor número de clientes

### 3. Aspectos Financieros

Objetivos	Metas
<i>Lograr equilibrio Financiero</i>	Finalizar el 2008 sin pérdidas
<i>Maximizar utilidades</i>	Mantener el 35% de utilidad en prendas vendidas

### 4. Otras Acciones

Objetivos	Metas
<i>Liderazgo en el mercado</i>	Posicionarse en el mercado de Sangolquí, con las nuevas tiendas
<i>Fidelización de Clientes</i>	Establecer flujo continuo de clientes.

## 5.8.1.3 Desarrollo de programas:

### 1. Expansión de la Cadena de Almacenes

Objetivos	Acciones	Metas
Cumplimiento de Implementación de locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de contactos comerciales con dueños de almacenes en arriendo que cumpla con las particularidades establecidas en el apartado anterior.</li> <li>• Establecimiento de contactos laborales con personas interesadas en los puestos vacantes.</li> </ul>	Contratación de locales. Contratación de staff.
Modernización de Estructuras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de Conceptos Planteados en Capítulo 4</li> </ul>	Estandarización de Procesos entre las tiendas

## 2. Atención Al Cliente

<b>Objetivos</b>	<b>Acciones</b>	<b>Metas</b>
Atención al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de Conceptos Planteados en Capitulo 4</li> </ul>	Atención personalizada
Facturación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización de Proceso de facturación a las nuevas formas de pago</li> </ul>	Expedición de tickets conforme a normativas de SRI, en cualquier modalidad de pago
Satisfacción del Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de Conceptos Planteados en Capitulo 4</li> <li>• Servicio post venta</li> </ul>	Satisfacción de por lo menos el 95% de Clientes tras la compra
Reclamos de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio post venta</li> <li>• Establecimiento de control y evaluación de casos de reclamos.</li> </ul>	Aceptar cambios de prendas
Mejorar productividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mix de los antes explicados.</li> </ul>	Atención de mayor número de clientes

## 3. Aspectos Financieros

<b>Objetivos</b>	<b>Acciones</b>	<b>Metas</b>
Lograr equilibrio Financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de Gastos</li> <li>• Control de Cargas Vegetativas</li> <li>• Establecimiento de Puntos de Equilibrio según estación.</li> </ul>	Finalizar el 2008 sin pérdidas
Maximizar utilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de la sostenibilidad de las promociones y descuentos</li> </ul>	Mantener el 35% de utilidad en prendas vendidas

#### 4. Otras Acciones

Objetivos	Acciones	Metas
Liderazgo en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marketing Mix</li> </ul>	Posicionarse en el mercado de Sangolquí, con las nuevas tiendas
Fidelización de Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Refuerzo de canales de promoción actuales</li> <li>Establecimiento de descuentos y premios.</li> </ul>	Establecer flujo continuo de clientes.

#### 5.8.1.4 Cronogramas:

	Meses											
	1				2				3			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
· Establecimiento de contactos comerciales con dueños de almacenes en arriendo	■	■										
· Establecimiento de contactos laborales con empleados			■									
· Actualización de Proceso de facturación a las nuevas formas de pago			■	■	■							
· Adecuación de las Tiendas			■	■	■							
· Inauguración de Tiendas						■						
· Control de Cargas Vegetativas							■	■	■			
· Establecimiento de control y evaluación de casos de reclamos.									■	■	■	
· Refuerzo de canales de promoción actuales									■	■	■	
· Establecimiento de descuentos y premios.									■	■	■	
· Control de Gastos									■	■	■	■
· Evaluación de la sostenibilidad de las promociones y descuentos									■			
· Establecimiento de Puntos de Equilibrio según estación.												■

## **CAPITULO VI**

### **ANÁLISIS FINANCIERO**

Un análisis financiero, tiene como objetivo, ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores y elaborar los cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación económica<sup>50</sup>.

En este apartado, se explicará los aspectos en los cuales Almacenes “El Baratón”, pretende sustentar sus intenciones de mejorar sus procesos actuales y ampliar unidades de negocio en la ciudad de Sangolquí.

Según Hernández<sup>51</sup> (2007), la Viabilidad o Factibilidad establece las condiciones que hacen viable el proyecto de inversión, o sea, que permiten su realización con éxito; determina asimismo las funciones o prioridades a tener en cuenta durante todo su desarrollo. Para determinar la viabilidad de las propuestas de mejoramiento y expansión de Almacenes “El Baratón”, principal objetivo de esta tesis, se presentan en los agregados siguientes aspectos fundamentales que delinearán aspectos clave de las mencionadas propuestas.

### **6.1 Inversión y Financiamiento**

#### **6.1.1 Inversiones Requeridas**

Las decisiones de inversión son muy importantes pues implican la asignación de grandes sumas de dinero y por un plazo largo. Estas decisiones pueden implicar el éxito o fracaso de una empresa<sup>52</sup>.

---

<sup>50</sup> Baca, Gabriel. 2006 “Evaluación de Proyectos” Quinta Edición, Mc Graw Hill Interamericana Editores, México, Pag. 7

<sup>51</sup> Hernández, Gretchen. 2007 “Uso de la simulación en la evaluación financiera de proyectos de inversión”, bajado 2007 del Portal Gestipolis.com, corresponde a la URL: <http://www.gestipolis1.com/recursos8/Docs/fin/simulacion-para-la-evaluacion-financiera.htm>.

<sup>52</sup> García, Alberto. 1998 “Evaluación de Proyectos de Inversión”, Mc Graw Hill Interamericana Editores, México, Pag. 5

Dentro de las inversiones que se estiman necesarias para llegar a culminar los objetivos planteados en este proyecto de tesis, se detallan en las tablas siguientes los conceptos, montos y valores que son requeridos para tal finalidad.

Es necesario iniciar indicando que en la tabla siguiente, se empieza por estimar los requerimientos de equipos, maquinarias y otros, explicados en la propuesta de mejoramiento de Almacenes “El Baratón” (Véase Capítulo IV), con los locales que actualmente operan en las direcciones de Venezuela 442 (Mercado Central) y Pichincha 553 ( Andinatel)

**Tabla 28. Previsión de Elementos de Inversión Requeridos el Primer Año de la Propuesta**

<b>Mejoramiento de dos locales existentes</b>			
<b>Nueva Inversión</b>			<b>\$ 4,160</b>
<b>Concepto</b>	<b>#</b>	<b>Monto</b>	<b>Total</b>
Software –Sistema	1	\$ 600.00	\$ 600
Rastrilladora de Vouchers	2	\$ 50.00	\$ 100
Capacitación	1	\$ 1,000.00	\$ 1,000
Página Web	1	\$ 100.00	\$ 100
Servicio Web	12	\$ 30.00	\$ 360
Computadores	2	\$ 900.00	\$ 1,800
Línea Telefónica	2	\$ 100.00	\$ 200
<b>Apertura de Oficinas de la Empresa</b>			
<b>Nueva Inversión</b>			<b>\$ 10,400</b>
<b>Concepto</b>	<b>#</b>	<b>Monto</b>	<b>Total</b>
Garantía	1	\$ 600.00	\$ 600
Arriendo	1	\$ 300.00	\$ 300
Reservas	3	\$ 1,700.00	\$ 5,100
Computadores	3	\$ 900.00	\$ 2,700
Escritorios	3	\$ 250.00	\$ 750
Sillas	3	\$ 100.00	\$ 300
Teléfonos	3	\$ 50.00	\$ 150
Materiales de Oficina	3	\$ 50.00	\$ 150
Impresoras	2	\$ 175.00	\$ 350

**Tabla. Previsión de Elementos de Inversión Requeridos el Primer Año de la Propuesta – Continuación -**

<b>Apertura de Local # 3</b>			
<b>Nueva Inversión</b>			<b>\$ 7,250</b>
<i>Concepto</i>	<b>#</b>	<b>Monto</b>	<b>Total</b>
Garantía	1	\$ 600.00	\$ 600
Arriendo	1	\$ 300.00	\$ 300
Mobiliario	1	\$ 3,020.00	\$ 3,020
Reservas	3	\$ 1,110.00	\$ 3,330
<b>Inventarios</b>			<b>\$ 15,000</b>
<i>Concepto</i>	<b>#</b>	<b>Monto</b>	<b>Total</b>
Mercadería	1	\$ 15,000.00	\$ 15,000
<b>Bodegas</b>			
<b>Nueva Inversión</b>			<b>\$ 6,000</b>
<i>Concepto</i>	<b>#</b>	<b>Monto</b>	<b>Total</b>
Garantía	1	\$ 500.00	\$ 500
Arriendo	1	\$ 250.00	\$ 250
Mobiliario	1	\$ 2,500.00	\$ 2,500
Seguridad	1	\$ 800.00	\$ 800
Reservas	3	\$ 650.00	\$ 1,950
<b>Inventarios</b>			<b>\$ 35,000</b>
<i>Concepto</i>	<b>#</b>	<b>Monto</b>	<b>Total</b>
Mercadería	1	\$ 35,000.00	\$ 35,000
<b>Estudio de la Propuesta</b>			
<b>Nueva Inversión</b>			<b>\$ 800</b>
<i>Concepto</i>	<b>#</b>	<b>Monto</b>	<b>Total</b>
Estudio de Mejoramiento y Expansión	1	\$ 800.00	\$ 800

Debido a que la propuesta debe satisfacer sus requerimientos de capital, en la tabla podemos ver conceptos denominados “Reservas” en los presupuestos de

Aperturas de Oficinas, Apertura del local # 3 (que corresponde a el local que será implementado, en la Calle Sucre –Véase Capítulo V-) y Bodegas, siendo estas “reservas” desembolsos de capital, que contemplan el dinero para cubrir 3 meses de arriendos, sueldos, servicios y otros gastos operativos de cada uno de los componentes de la propuesta anteriormente expuestos.

Considerando además que la actividad comercial demanda desembolsos cotidianos y extraordinarios, se crea la cuenta “Gastos Operativos” en la cual se incluyen los desembolsos por conceptos de: adquisición de fundas plásticas, de cartón y papel para envoltura de mercaderías, ornato de las tiendas en ocasiones especiales y otras.

En las siguientes tablas se muestra de la misma manera los desembolsos para el segundo, tercero, cuarto y quinto año de esta propuesta, en el que es necesario acotar que el local # 4 prevista su apertura en el segundo año y el Local # 5 cuya apertura se pretende para el tercer año, corresponden, según la información del plan de apertura (Véase capítulo V), a locales en Plaza Chiriboga y El Monumento a Rumiñahui.

**Tabla 29. Previsión de Elementos de Inversión Requeridos el Segundo Año de la Propuesta**

<b>Apertura del Local # 4</b>			
<b>Costes Fijos</b>			<b>\$ 10,380</b>
<i>Concepto</i>	<i>#</i>	<i>Monto</i>	<i>Total</i>
Garantía	1	1200	\$ 1,200
Arriendo	1	600	\$ 600
Mobiliario	1	3500	\$ 3,500
Reservas	3	1693.2	\$ 5,080

**Tabla. Previsión de Elementos de Inversión Requeridos el Segundo Año de la Propuesta – Continuación-**

<b>Inventarios</b>			<b>\$ 18,000</b>
<i>Concepto</i>	<b>#</b>	<b>Monto</b>	<b>Total</b>
Mercadería	1	\$ 18,000.00	\$ 18,000
<b>Apertura de Oficinas de la Empresa</b>			
<b>Costes Fijos</b>			<b>\$ 5,100</b>
<i>Concepto</i>	<b>#</b>	<b>Monto</b>	<b>Total</b>
Computadores	2	\$ 900.00	\$ 1,800
Escritorios	2	\$ 250.00	\$ 500
Sillas	2	\$ 100.00	\$ 200
Teléfonos	2	\$ 50.00	\$ 100
Materiales de Oficina	2	\$ 50.00	\$ 100
Reservas	3	\$ 800.00	\$ 2,400

**Tabla 30. Previsión de Elementos de Inversión Requeridos el Tercer Año de la Propuesta**

<b>Apertura del Local # 5</b>			
<b>Costes Fijos</b>			<b>\$ 9,240</b>
<i>Concepto</i>	<b>#</b>	<b>Monto</b>	<b>Total</b>
Garantía	1	1000	\$ 1,000
Arriendo	1	500	\$ 500
Mobiliario	1	3020	\$ 3,020
Reservas	3	1573.2	\$ 4,720
<b>Inventarios</b>			<b>\$ 17,000</b>
<i>Concepto</i>	<b>#</b>	<b>Monto</b>	<b>Total</b>
Mercadería	1	\$ 17,000.00	\$ 17,000

**Tabla. Previsión de Elementos de Inversión Requeridos el Tercer Año de la Propuesta**

<b>Apertura de Oficinas de la Empresa</b>			
<b>Costes Fijos</b>			<b>\$ 4,200</b>
<b>Concepto</b>	<b>#</b>	<b>Monto</b>	<b>Total</b>
Computadores	2	\$ 900.00	\$ 1,800
Escritorios	2	\$ 250.00	\$ 500
Sillas	2	\$ 100.00	\$ 200
Teléfonos	2	\$ 50.00	\$ 100
Materiales de Oficina	2	\$ 50.00	\$ 100
Reservas	3	\$ 500.00	\$ 1,500

### **6.1.2 Cronograma de Inversiones**

La mayoría de las inversiones de un proyecto se concentra en aquellas que se deben realizar antes de la operación, aunque es importante considerar también las que se deben realizar durante la operación del proyecto, tanto por la necesidad de reemplazar activos como para enfrentar la ampliación proyectada del nivel de actividad<sup>53</sup>.

Para satisfacer los requerimientos de capital de reemplazo de los bienes depreciados, se establece un cronograma de reinversiones, es decir, montos de dinero que servirá para adquirir los equipos tras cumplir su vida útil.

---

<sup>53</sup> Sapang, Nassir 2007 “Proyectos de inversión, formulación y evaluación”, Pearson-Prentice Hall, México, Pag. 142

**Tabla 31. Cronograma de Inversiones de Activos**

RUBROS DE INVERSION	Monto	AÑOS VIDA ÚTIL	AÑOS					
			0	1	2	3	4	5
Software -Sistema	\$ 600	3	\$ 600				\$ 600	
Rastrilladora de Vouchers	\$ 100	5	\$ 100				\$ 100	
Computadores	\$ 4,500	3	\$ 4,500				\$ 4,500	
Escritorios	\$ 750	5	\$ 750				\$ 750	
Sillas	\$ 300	5	\$ 300				\$ 300	
Teléfonos	\$ 150	3	\$ 150				\$ 150	
Materiales de Oficina	\$ 150	5	\$ 150				\$ 150	
Impresoras	\$ 350	3	\$ 350				\$ 350	
Mobiliario Local 3 y Bodega	\$ 5,520	5	\$ 5,520				\$ 5,520	
Mobiliario Local 4	\$ 3,500	5			\$ 3,500			\$ 3,500
Computadores	\$ 1,800	3			\$ 1,800			\$ 1,800
Escritorios	\$ 500	5			\$ 500			\$ 500
Sillas	\$ 200	5			\$ 200			\$ 200
Teléfonos	\$ 100	3			\$ 100			\$ 100
Materiales de Oficina	\$ 100	5			\$ 100			\$ 100
Mobiliario	\$ 3,020	5				\$ 3,020		
Computadores	\$ 1,800	3				\$ 1,800		
Escritorios	\$ 500	5				\$ 500		
Sillas	\$ 200	5				\$ 200		
Teléfonos	\$ 100	3				\$ 100		
Materiales de Oficina	\$ 100	5				\$ 100		
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>			<b>\$ 12,420</b>		<b>\$ 6,200</b>	<b>\$ 5,720</b>	<b>\$ 12,420</b>	<b>\$ 6,200</b>

**Tabla 32. Cronograma de Inversiones de Activos Diferidos**

RUBROS DE INVERSION	Monto	AÑOS VIDA ÚTIL	AÑOS						
			0	1	2	3	4	5	
Capacitación	\$ 1,000	5	\$ 1,000						
Página Web	\$ 100	5	\$ 100						
Línea Telefónica	\$ 200	5	\$ 200						
Garantía Oficinas	\$ 600	5	\$ 600						
Garantía Local 3	\$ 600	5	\$ 600						
Garantía Bodegas	\$ 500	5	\$ 500						
Seguridad Bodegas	\$ 800	5	\$ 800						
Estudio de la Propuesta	\$ 800	5	\$ 800						
Garantía Local 4	\$ 1,200	5			\$ 1,200				
Garantía Local 5	\$ 1,000	5				\$ 1,000			
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>			<b>\$ 4,600</b>		<b>\$ 1,200</b>	<b>\$ 1,000</b>			

**Tabla 33. Cronograma de Inversiones de Capital de Trabajo**

RUBROS DE INVERSION	Monto	AÑOS						
		0	1	2	3	4	5	
Servicio Web	\$ 360	\$ 360						
Arriendo Oficinas	\$ 300	\$ 300						
Reservas Oficinas	\$ 5,100	\$ 5,100						
Arriendo Local 3	\$ 300	\$ 300						
Reservas Local 3	\$ 3,330	\$ 3,330						
Mercadería Local 3	\$ 15,000	\$ 15,000						
Arriendo Bodegas	\$ 250	\$ 250						
Reservas Bodegas	\$ 1,950	\$ 1,950						
Arriendo Local 4	\$ 600			\$ 600				
Reservas Local 4	\$ 5,080			\$ 5,080				
Mercadería Local 4	\$ 18,000			\$ 18,000				
Reservas Oficinas	\$ 2,400			\$ 2,400				

**Tabla. Cronograma de Inversiones de Capital de Trabajo – Continuación**

Arriendo Local 5	\$ 500			\$ 500		
Reservas Local 5	\$ 4,720			\$ 4,720		
Mercadería Local 5	\$ 17,000			\$ 17,000		
Reservas Oficinas	\$ 1,500			\$ 1,500		
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>		\$ 26,590.00		\$ 26,079.60	\$ 23,719.60	

**Tabla 34. Resumen del Cronograma de Inversiones**

RUBROS DE INVERSION	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	\$ 12,420.00		\$ 6,200.00	\$ 5,720.00	\$ 12,420.00	\$ 6,200.00
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	\$ 4,600.00		\$ 1,200.00	\$ 1,000.00		
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	\$ 26,590.00		\$ 26,079.60	\$ 23,719.60		
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	\$ 43,610.00		\$ 33,479.60	\$ 30,439.60	\$ 12,420.00	\$ 6,200.00

### 6.1.3 Fuentes de Financiamiento

A fin de satisfacer las necesidades de financiamiento de la propuesta Almacenes “El Baratón”, se acogerá a un tipo de crédito establecido por una entidad financiera nacional, para el efecto, la Corporación Financiera Nacional<sup>54</sup> a través de su Credi-PYME, el cual entre otras, tiene como principales características:

<sup>54</sup> Corporación Financiera Nacional, Noviembre del 2007, Charla Fuentes de Financiamiento para Proyectos Emprendedores-Semana del Emprendedor, Escuela Politécnica del Ejército.

**PYMES: Para empresas con ventas de hasta USD 5,000.000**

**DESTINO:**

- Activo fijo: Obras civiles, maquinaria, equipo, fomento agrícola y semovientes.
- Capital de Trabajo: Adquisición de materia prima, insumos, materiales directos e indirectos, pago de mano de obra, etc.
- Asistencia técnica: Vinculada con el mejoramiento productivo.

**BENEFICIARIO:**

- Persona Natural
- Persona Jurídica privada
- Persona Jurídica con capital social mixto (mínimo el 51% de capital privado)

**MONTO:**

- Desde US\$ 25.000 hasta US\$ 2,000.000
- Valor a financiar (en porcentajes de la inversión total):
  - Hasta el 70% para proyectos nuevos.
  - Hasta el 90% para proyectos de ampliación.
  - Hasta el 60% para proyectos de construcción para la venta.

**PLAZO:**

- Activo fijo: Hasta 10 años.
- Capital de Trabajo: Hasta 4 años
- Asistencia Técnica: Hasta 2 años.

**TASAS DE INTERÉS:**

Para préstamos de USD25.000 a USD 500.000: Hasta el 9,35%

Para préstamos de USD500.000 a USD 2,000.000: Hasta el 9.8%

No se cobran comisiones ni impuestos.

**PERÍODO DE GRACIA:**

- Activo fijo: Hasta 2 años  
Hasta 4 años para proyectos agrícolas de lenta maduración.
- Capital de Trabajo: Hasta 1 año.
- Asistencia Técnica: Hasta 1 año.

**GARANTÍA:**

Negociada entre la CFN y el cliente; de conformidad con lo dispuesto en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, a satisfacción de la Corporación Financiera Nacional. Dichas garantías no podrán ser inferiores al 140% de la obligación garantizada. Para acceder al crédito la garantía debe ser hipotecaria. Las inversiones que se financian se incorporan al valor de la garantía, previo informe técnico de la CFN.

La CFN se reserva el derecho de aceptar las garantías de conformidad con los informes técnicos pertinentes, que para este caso se realizará mediante garantía hipotecaria de una casa valorada en 110.000 dólares.

**PROCESO:**

- Autorización del cliente para obtener el perfil de riesgo.
- Preanálisis de la solicitud de crédito.
- Entrega de la solicitud definitiva en medio magnético.
- Análisis del proyecto.
- Aprobación de la solicitud por las instancias pertinentes de la CFN.
- Constitución de garantías.
- Instrumentación y desembolsos.
- Cumplimiento de condiciones y supervisión. -

**Tabla 35. Resumen de Fuentes de Financiamiento**

<b>Total de la Propuesta a Financiar \$ 107,529.20</b>	
<b>Entidad Financiadora</b>	<b>Monto</b>
<b>CFN-CrediPYME</b>	<b>\$ 75,500.00</b>
<b>Inversión Propietario</b>	<b>\$ 32,029.20</b>

**Tabla 36. Resumen de la Amortización del Préstamo**

Valores		Resumen del préstamo	
Importe del préstamo	\$ 75.500,00	Pago programado	\$ 1.891,39
Interés anual	9,35%	Número de pagos programados	48
Período del préstamo en años	4	Número real de pagos	48
Número de pagos anuales	12	Total de adelantos	0
Fecha inicial del préstamo	01/01/2008	Interés total	\$ 15.286,88
Pagos extra opcionales			

**Entidad financiera:** *Corporación Financiera Nacional*

**Tabla 37. Tabla de Amortización**

Pago N°	Fecha del pago	Saldo inicial	Pago total	Capital	Intereses	Saldo final
1	01/02/2008	75500,00	1891,39	1303,12	588,27	74196,88
2	01/03/2008	74196,88	1891,39	1313,28	578,12	72883,60
3	01/04/2008	72883,60	1891,39	1323,51	567,88	71560,09
4	01/05/2008	71560,09	1891,39	1333,82	557,57	70226,27
5	01/06/2008	70226,27	1891,39	1344,21	547,18	68882,06
6	01/07/2008	68882,06	1891,39	1354,69	536,71	67527,37
7	01/08/2008	67527,37	1891,39	1365,24	526,15	66162,13
8	01/09/2008	66162,13	1891,39	1375,88	515,51	64786,25
9	01/10/2008	64786,25	1891,39	1386,60	504,79	63399,65
10	01/11/2008	63399,65	1891,39	1397,40	493,99	62002,24
11	01/12/2008	62002,24	1891,39	1408,29	483,10	60593,95
12	01/01/2009	60593,95	1891,39	1419,27	472,13	59174,69

**Tabla. Tabla de Amortización - Continuación**

13	01/02/2009	59174,69	1891,39	1430,32	461,07	57744,36
14	01/03/2009	57744,36	1891,39	1441,47	449,92	56302,89
15	01/04/2009	56302,89	1891,39	1452,70	438,69	54850,19
16	01/05/2009	54850,19	1891,39	1464,02	427,37	53386,18
17	01/06/2009	53386,18	1891,39	1475,43	415,97	51910,75
18	01/07/2009	51910,75	1891,39	1486,92	404,47	50423,83
19	01/08/2009	50423,83	1891,39	1498,51	392,89	48925,32
20	01/09/2009	48925,32	1891,39	1510,18	381,21	47415,14
21	01/10/2009	47415,14	1891,39	1521,95	369,44	45893,19
22	01/11/2009	45893,19	1891,39	1533,81	357,58	44359,38
23	01/12/2009	44359,38	1891,39	1545,76	345,63	42813,62
24	01/01/2010	42813,62	1891,39	1557,80	333,59	41255,81
25	01/02/2010	41255,81	1891,39	1569,94	321,45	39685,87
26	01/03/2010	39685,87	1891,39	1582,17	309,22	38103,70
27	01/04/2010	38103,70	1891,39	1594,50	296,89	36509,20
28	01/05/2010	36509,20	1891,39	1606,93	284,47	34902,27
29	01/06/2010	34902,27	1891,39	1619,45	271,95	33282,82
30	01/07/2010	33282,82	1891,39	1632,06	259,33	31650,76
31	01/08/2010	31650,76	1891,39	1644,78	246,61	30005,98
32	01/09/2010	30005,98	1891,39	1657,60	233,80	28348,38
33	01/10/2010	28348,38	1891,39	1670,51	220,88	26677,87
34	01/11/2010	26677,87	1891,39	1683,53	207,87	24994,34
35	01/12/2010	24994,34	1891,39	1696,65	194,75	23297,70
36	01/01/2011	23297,70	1891,39	1709,87	181,53	21587,83
37	01/02/2011	21587,83	1891,39	1723,19	168,21	19864,64
38	01/03/2011	19864,64	1891,39	1736,61	154,78	18128,03
39	01/04/2011	18128,03	1891,39	1750,15	141,25	16377,88
40	01/05/2011	16377,88	1891,39	1763,78	127,61	14614,10
41	01/06/2011	14614,10	1891,39	1777,53	113,87	12836,57
42	01/07/2011	12836,57	1891,39	1791,37	100,02	11045,20
43	01/08/2011	11045,20	1891,39	1805,33	86,06	9239,87
44	01/09/2011	9239,87	1891,39	1819,40	71,99	7420,47
45	01/10/2011	7420,47	1891,39	1833,58	57,82	5586,89
46	01/11/2011	5586,89	1891,39	1847,86	43,53	3739,03
47	01/12/2011	3739,03	1891,39	1862,26	29,13	1876,77
48	01/01/2012	1876,77	1891,39	1876,77	14,62	0,00
<b>Totales</b>			<b>90786,88</b>	<b>75500</b>	<b>15286,88</b>	

**Tabla 38. Resumen de Gastos Financieros**

<b>Gastos Financieros</b>				
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>
Capital	\$ 16.325,31	\$ 17.918,87	\$ 19.667,98	\$ 21.587,83
Intereses	\$ 6.371,41	\$ 4.777,85	\$ 3.028,74	\$ 1.108,89
Cobros administrativos	\$ 3.254,05			
<b>Total</b>	<b>\$ 25.950,77</b>	<b>\$ 22.696,72</b>	<b>\$ 22.696,72</b>	<b>\$ 22.696,72</b>

Debido a que es requerida una contraparte de los propietarios de las empresas como exigencia de la CFN, el propietario de Almacenes “El Baratón”, debe invertir un monto, según la CFN desde el 10%, sin embargo, para esta propuesta de mejoramiento y expansión, la administración de Almacenes “El Baratón”, contribuirá hasta con el 33.33% del capital requerido para la propuesta, los cuales según se explican en la tabla siguiente, serán desembolsados de la siguiente forma:

**Tabla 39. Detalle de las Inversiones del Propietario**

<b>Inversión Propietario</b>	<b>\$ 32,029.20</b>
Primer año	\$ 7,000.00
Segundo año	\$ 10,000.00
Tercer Año	\$ 15,029.20

## **6.2 Gastos Totales por Año**

A continuación se presentan el desglose de los gastos anuales en los que se incurriría para poner en marcha la propuesta de mejoramiento y expansión, así, los gastos para los 5 años de vida en las cuales se realizó las proyecciones de esta propuesta, los gastos sumarían un monto total de \$ 764.352, distribuidos de la manera siguiente:

**Tabla 40. Detalle de los Gastos Anuales -Primer Año-**

<b>Primer Año</b>			
<b>Gastos Totales</b>		<b>\$ 102.601</b>	
<b>Local 1 Mercado</b>			
<b>Gastos</b>			<b>\$ 18,920</b>
<i>Concepto</i>	<i>#</i>	<i>Monto</i>	<i>Total</i>
Arriendos	12	\$ 450.00	\$ 5,400
Sueldos	12	\$ 780.00	\$ 9,360
Servicios	12	\$ 83.33	\$ 1,000
Gastos Operativos	12	\$ 200.00	\$ 2,400
Guardianía	12	\$ 30.00	\$ 360
Seguros	12	\$ 33.33	\$ 400
<b>Local 2 Andinatel</b>			
<b>Gastos</b>			<b>\$ 22,760</b>
<i>Concepto</i>	<i>#</i>	<i>Monto</i>	<i>Total</i>
Arriendos	12	\$ 500.00	\$ 6,000
Sueldos	12	\$ 950.00	\$ 11,400
Servicios	12	\$ 83.33	\$ 1,000
Gastos Operativos	12	\$ 300.00	\$ 3,600
Guardianía	12	\$ 30.00	\$ 360
Seguros	12	\$ 33.33	\$ 400
<b>Local 3 Sucre</b>			
<b>Gastos</b>			<b>\$ 10,820</b>
<i>Concepto</i>	<i>#</i>	<i>Monto</i>	<i>Total</i>
Arriendos	8	\$ 300.00	\$ 2,400
Sueldos	9	\$ 620.00	\$ 5,580
Servicios	9	\$ 111.11	\$ 1,000
Gastos Operativos	9	\$ 120.00	\$ 1,080
Guardianía	12	\$ 30.00	\$ 360
Seguros	12	\$ 33.33	\$ 400

**Tabla. Detalle de los Gastos Anuales -Primer Año-**

<b>Oficinas</b>			
<b>Gastos</b>			<b>\$ 16,760</b>
<i>Concepto</i>	<i>#</i>	<i>Monto</i>	<i>Total</i>
Arriendos	8	\$ 300.00	\$ 2,400
Sueldos	9	\$ 1,100.00	\$ 9,900
Servicios	9	\$ 111.11	\$ 1,000
Gastos Operativos	9	\$ 300.00	\$ 2,700
Guardianía	12	\$ 30.00	\$ 360
Seguros	12	\$ 33.33	\$ 400
<b>Bodega</b>			
<b>Gastos</b>			<b>\$ 6,910</b>
<i>Concepto</i>	<i>#</i>	<i>Monto</i>	<i>Total</i>
Arriendos	8	\$ 250.00	\$ 2,000
Sueldos	9	\$ 250.00	\$ 2,250
Servicios	9	\$ 111.11	\$ 1,000
Gastos Operativos	9	\$ 100.00	\$ 900
Guardianía	12	\$ 30.00	\$ 360
Seguros	12	\$ 33.33	\$ 400
<b>Gastos Financieros</b>			
<b>Gastos</b>			<b>\$ 25.951,05</b>
<i>Concepto</i>	<i>#</i>	<i>Monto</i>	<i>Total</i>
Bancos	12	\$ 1.891,39	\$ 22.697
Costos Administrativos	1	\$3254,05	\$3254,05
<b>Transporte y Distribución de Mercaderías</b>			
<b>Gastos</b>			<b>\$ 480</b>
<i>Concepto</i>	<i>#</i>	<i>Monto</i>	<i>Total</i>
Transporte y Distribución	12	\$ 40.00	\$ 480.00

Tabla 41. Detalle de los Gastos Anuales -Segundo Año-

<b>Segundo año</b>			
<b>Gastos Totales</b>		<b>\$ 136,958</b>	
<b>Local 1 Mercado</b>			
<b>Gastos</b>			<b>\$ 19,669</b>
<i>Concepto</i>	<i>#</i>	<i>Monto</i>	<i>Total</i>
Arriendos	12	\$ 450.00	\$ 5,400
Sueldos	12	\$ 842.40	\$ 10,109
Servicios	12	\$ 83.33	\$ 1,000
Gastos Operativos	12	\$ 200.00	\$ 2,400
Guardianía	12	\$ 30.00	\$ 360
Seguros	12	\$ 33.33	\$ 400
<b>Local 2 Andinatel</b>			
<b>Gastos</b>			<b>\$ 23,672</b>
<i>Concepto</i>	<i>#</i>	<i>Monto</i>	<i>Total</i>
Arriendos	12	\$ 500.00	\$ 6,000
Sueldos	12	\$ 1,026.00	\$ 12,312
Servicios	12	\$ 83.33	\$ 1,000
Gastos Operativos	12	\$ 300.00	\$ 3,600
Guardianía	12	\$ 30.00	\$ 360
Seguros	12	\$ 33.33	\$ 400
<b>Local 3 Sucre</b>			
<b>Gastos</b>			<b>\$ 14,835</b>
<i>Concepto</i>	<i>#</i>	<i>Monto</i>	<i>Total</i>
Arriendos	12	\$ 300.00	\$ 3,600
Sueldos	12	\$ 669.60	\$ 8,035
Servicios	12	\$ 83.33	\$ 1,000
Gastos Operativos	12	\$ 120.00	\$ 1,440
Guardianía	12	\$ 30.00	\$ 360
Seguros	12	\$ 33.33	\$ 400

**Tabla. Detalle de los Gastos Anuales -Segundo Año- - Continuación 1**

<b>Local 4 Plaza Chiriboga</b>			
<b>Gastos</b>			<b>\$ 15,589</b>
<i>Concepto</i>	<i>#</i>	<i>Monto</i>	<i>Total</i>
Arriendos	8	\$ 600.00	\$ 4,800
Sueldos	9	\$ 853.20	\$ 7,679
Servicios	9	\$ 111.11	\$ 1,000
Gastos Operativos	9	\$ 150.00	\$ 1,350
Guardianía	12	\$ 30.00	\$ 360
Seguros	12	\$ 33.33	\$ 400
<b>Oficinas</b>			
<b>Gastos</b>			<b>\$ 31,216</b>
<i>Concepto</i>	<i>#</i>	<i>Monto</i>	<i>Total</i>
Arriendos	12	\$ 300.00	\$ 3,600
Sueldos actuales	12	\$ 1,188.00	\$ 14,256
Nuevos Sueldos	9	\$ 600.00	\$ 5,400
Servicios	12	\$ 150.00	\$ 1,800
Gastos Operativos	12	\$ 300.00	\$ 3,600
Nuevos Gastos Operativos	9	\$ 200.00	\$ 1,800
Guardianía	12	\$ 30.00	\$ 360
Seguros	12	\$ 33.33	\$ 400
<b>Bodega</b>			
<b>Gastos</b>			<b>\$ 8,800</b>
<i>Concepto</i>	<i>#</i>	<i>Monto</i>	<i>Total</i>
Arriendos	12	\$ 250.00	\$ 3,000
Sueldos	12	\$ 270.00	\$ 3,240
Servicios	12	\$ 50.00	\$ 600
Gastos Operativos	12	\$ 100.00	\$ 1,200
Guardianía	12	\$ 30.00	\$ 360
Seguros	12	\$ 33.33	\$ 400

Tabla. Detalle de los Gastos Anuales -Segundo Año- - Continuación 2

<b>Gastos Financieros</b>			
<b>Gastos</b>			<b>\$ 22,697</b>
<i>Concepto</i>	<i>#</i>	<i>Monto</i>	<i>Total</i>
Bancos	12	\$ 1,891,39	\$ 22,697
<b>Transporte y Distribución de Mercaderías</b>			
<b>Gastos</b>			<b>\$ 480</b>
<i>Concepto</i>	<i>#</i>	<i>Monto</i>	<i>Total</i>
Transporte y Distribución	12	\$ 40.00	\$ 480.00

Tabla 42. Detalle de los Gastos Anuales -Tercer Año-

<b>Gastos Totales</b>		<b>\$ 170,984</b>	
<b>Local 1 Mercado</b>			
<b>Gastos</b>			<b>\$ 20,759</b>
<i>Concepto</i>	<i>#</i>	<i>Monto</i>	<i>Total</i>
Arriendos	12	\$ 472.50	\$ 5,670
Sueldos	12	\$ 909.79	\$ 10,918
Servicios	12	\$ 83.33	\$ 1,000
Gastos Operativos	12	\$ 200.00	\$ 2,400
Guardianía	12	\$ 30.45	\$ 365
Seguros	12	\$ 33.83	\$ 406
<b>Local 2 Andinatel</b>			
<b>Gastos</b>			<b>\$ 24,968</b>
<i>Concepto</i>	<i>#</i>	<i>Monto</i>	<i>Total</i>
Arriendos	12	\$ 525.00	\$ 6,300
Sueldos	12	\$ 1,108.08	\$ 13,297
Servicios	12	\$ 83.33	\$ 1,000
Gastos Operativos	12	\$ 300.00	\$ 3,600
Guardianía	12	\$ 30.45	\$ 365
Seguros	12	\$ 33.83	\$ 406

**Tabla. Detalle de los Gastos Anuales -Tercer Año- Continuación 1**

<b>Local 3 Sucre</b>			
<b>Gastos</b>			<b>\$ 15,669</b>
<i>Concepto</i>	<i>#</i>	<i>Monto</i>	<i>Total</i>
Arriendos	12	\$ 315.00	\$ 3,780
Sueldos	12	\$ 723.17	\$ 8,678
Servicios	12	\$ 83.33	\$ 1,000
Gastos Operativos	12	\$ 120.00	\$ 1,440
Guardianía	12	\$ 30.45	\$ 365
Seguros	12	\$ 33.83	\$ 406
<b>Local 4 Plaza Chiriboga</b>			
<b>Gastos</b>			<b>\$ 21,817</b>
<i>Concepto</i>	<i>#</i>	<i>Monto</i>	<i>Total</i>
Arriendos	12	\$ 600.00	\$ 7,200
Sueldos	12	\$ 921.46	\$ 11,057
Servicios	12	\$ 83.33	\$ 1,000
Gastos Operativos	12	\$ 150.00	\$ 1,800
Guardianía	12	\$ 30.00	\$ 360
Seguros	12	\$ 33.33	\$ 400
<b>Local 5 Monumento Rumiñahui</b>			
<b>Gastos</b>			<b>\$ 14,699</b>
<i>Concepto</i>	<i>#</i>	<i>Monto</i>	<i>Total</i>
Arriendos	8	\$ 500.00	\$ 4,000
Sueldos	9	\$ 853.20	\$ 7,679
Servicios	9	\$ 111.11	\$ 1,000
Gastos Operativos	9	\$ 140.00	\$ 1,260
Guardianía	12	\$ 30.00	\$ 360
Seguros	12	\$ 33.33	\$ 400

Tabla. Detalle de los Gastos Anuales -Tercer Año- Continuación 2

<b>Oficinas</b>			
<b>Gastos</b>			<b>\$ 40,264</b>
<i>Concepto</i>	<i>#</i>	<i>Monto</i>	<i>Total</i>
Arriendos	12	\$ 315.00	\$ 3,780
Sueldos actuales	12	\$ 1,931.04	\$ 23,172
Nuevos Sueldos	9	\$ 500.00	\$ 4,500
Servicios	12	\$ 170.00	\$ 2,040
Gastos Operativos	12	\$ 500.00	\$ 6,000
Guardianía	12	\$ 30.45	\$ 365
Seguros	12	\$ 33.83	\$ 406
<b>Bodega</b>			
<b>Gastos</b>			<b>\$ 9,621</b>
<i>Concepto</i>	<i>#</i>	<i>Monto</i>	<i>Total</i>
Arriendos	12	\$ 262.50	\$ 3,150
Sueldos	12	\$ 291.60	\$ 3,499
Servicios	12	\$ 83.33	\$ 1,000
Gastos Operativos	12	\$ 100.00	\$ 1,200
Guardianía	12	\$ 30.45	\$ 365
Seguros	12	\$ 33.83	\$ 406
<b>Gastos Financieros</b>			
<b>Gastos</b>			<b>\$ 22,697</b>
<i>Concepto</i>	<i>#</i>	<i>Monto</i>	<i>Total</i>
Bancos	12	\$ 1.891,39	\$ 22,697
<b>Transporte y Distribución de Mercaderías</b>			
<b>Gastos</b>			<b>\$ 490</b>
<i>Concepto</i>	<i>#</i>	<i>Monto</i>	<i>Total</i>
Transporte y Distribución	12	\$ 40.80	\$ 489.60

**Tabla 43. Detalle de los Gastos Anuales -Cuarto Año-**

<b>Gastos Totales</b>				<b>\$ 183,744</b>
<b>Local 1 Mercado</b>				
<b>Gastos</b>				<b>\$ 21,632</b>
<b>Concepto</b>	<b>#</b>	<b>Monto</b>	<b>Total</b>	
Arriendos	12	\$ 472.50	\$ 5,670	
Sueldos	12	\$ 982.58	\$ 11,791	
Servicios	12	\$ 83.33	\$ 1,000	
Gastos Operativos	12	\$ 200.00	\$ 2,400	
Guardianía	12	\$ 30.45	\$ 365	
Seguros	12	\$ 33.83	\$ 406	
<b>Local 2 Andinatel</b>				
<b>Gastos</b>				<b>\$ 26,032</b>
<b>Concepto</b>	<b>#</b>	<b>Monto</b>	<b>Total</b>	
Arriendos	12	\$ 525.00	\$ 6,300	
Sueldos	12	\$ 1,196.73	\$ 14,361	
Servicios	12	\$ 83.33	\$ 1,000	
Gastos Operativos	12	\$ 300.00	\$ 3,600	
Guardianía	12	\$ 30.45	\$ 365	
Seguros	12	\$ 33.83	\$ 406	
<b>Local 3 Sucre</b>				
<b>Gastos</b>				<b>\$ 16,364</b>
<b>Concepto</b>	<b>#</b>	<b>Monto</b>	<b>Total</b>	
Arriendos	12	\$ 315.00	\$ 3,780	
Sueldos	12	\$ 781.02	\$ 9,372	
Servicios	12	\$ 83.33	\$ 1,000	
Gastos Operativos	12	\$ 120.00	\$ 1,440	
Guardianía	12	\$ 30.45	\$ 365	
Seguros	12	\$ 33.83	\$ 406	

Tabla. Detalle de los Gastos Anuales -Cuarto Año- Continuación 1

<b>Local 4 Plaza Chiriboga</b>			
<b>Gastos</b>			<b>\$ 23,073</b>
<i>Concepto</i>	<i>#</i>	<i>Monto</i>	<i>Total</i>
Arriendos	12	\$ 630.00	\$ 7,560
Sueldos	12	\$ 995.17	\$ 11,942
Servicios	12	\$ 83.33	\$ 1,000
Gastos Operativos	12	\$ 150.00	\$ 1,800
Guardianía	12	\$ 30.45	\$ 365
Seguros	12	\$ 33.83	\$ 406
<b>Local 5 Monumento Rumiñahui</b>			
<b>Gastos</b>			<b>\$ 20,497</b>
<i>Concepto</i>	<i>#</i>	<i>Monto</i>	<i>Total</i>
Arriendos	12	\$ 500.00	\$ 6,000
Sueldos	12	\$ 921.46	\$ 11,057
Servicios	12	\$ 83.33	\$ 1,000
Gastos Operativos	12	\$ 140.00	\$ 1,680
Guardianía	12	\$ 30.00	\$ 360
Seguros	12	\$ 33.33	\$ 400
<b>Oficinas</b>			
<b>Gastos</b>			<b>\$ 43,058</b>
<i>Concepto</i>	<i>#</i>	<i>Monto</i>	<i>Total</i>
Arriendos	12	\$ 315.00	\$ 3,780
Sueldos actuales	12	\$ 2,625.52	\$ 31,506
Servicios	12	\$ 83.33	\$ 1,000
Gastos Operativos	12	\$ 500.00	\$ 6,000
Guardianía	12	\$ 30.45	\$ 365
Seguros	12	\$ 33.83	\$ 406

Tabla. Detalle de los Gastos Anuales -Cuarto Año- Continuación 2

<b>Bodega</b>			
<b>Gastos</b>			<b>\$ 9,901</b>
<i>Concepto</i>	<i>#</i>	<i>Monto</i>	<i>Total</i>
Arriendos	12	\$ 262.50	\$ 3,150
Sueldos	12	\$ 314.93	\$ 3,779
Servicios	12	\$ 83.33	\$ 1,000
Gastos Operativos	12	\$ 100.00	\$ 1,200
Guardianía	12	\$ 30.45	\$ 365
Seguros	12	\$ 33.83	\$ 406
<b>Gastos Financieros</b>			
<b>Gastos</b>			<b>\$ 22,697</b>
<i>Concepto</i>	<i>#</i>	<i>Monto</i>	<i>Total</i>
Bancos	12	\$ 1.891,39	\$ 22.697
<b>Transporte y Distribución de Mercaderías</b>			
<b>Gastos</b>			<b>\$ 490</b>
<i>Concepto</i>	<i>#</i>	<i>Monto</i>	<i>Total</i>
Transporte y Distribución	12	\$ 40.80	\$ 489.60

Tabla 44. Detalle de los Gastos Anuales -Quinto Año-

<b>Gastos Totales \$ 170.065</b>			
<b>Local 1 Mercado</b>			
<b>Gastos</b>			<b>\$ 22,871</b>
<i>Concepto</i>	<i>#</i>	<i>Monto</i>	<i>Total</i>
Arriendos	12	\$ 496.13	\$ 5,954
Sueldos	12	\$ 1,061.18	\$ 12,734
Servicios	12	\$ 83.33	\$ 1,000
Gastos Operativos	12	\$ 200.00	\$ 2,400
Guardianía	12	\$ 30.91	\$ 371
Seguros	12	\$ 34.34	\$ 412

**Tabla. Detalle de los Gastos Anuales -Quinto Año- - Continuación 1-**

<b>Local 2 Andinatel</b>			
<b>Gastos</b>			<b>\$ 27,508</b>
<i>Concepto</i>	<i>#</i>	<i>Monto</i>	<i>Total</i>
Arriendos	12	\$ 551.25	\$ 6,615
Sueldos	12	\$ 1,292.46	\$ 15,510
Servicios	12	\$ 83.33	\$ 1,000
Gastos Operativos	12	\$ 300.00	\$ 3,600
Guardianía	12	\$ 30.91	\$ 371
Seguros	12	\$ 34.34	\$ 412
<b>Local 3 Sucre</b>			
<b>Gastos</b>			<b>\$ 17,314</b>
<i>Concepto</i>	<i>#</i>	<i>Monto</i>	<i>Total</i>
Arriendos	12	\$ 330.75	\$ 3,969
Sueldos	12	\$ 843.50	\$ 10,122
Servicios	12	\$ 83.33	\$ 1,000
Gastos Operativos	12	\$ 120.00	\$ 1,440
Guardianía	12	\$ 30.91	\$ 371
Seguros	12	\$ 34.34	\$ 412
<b>Local 4 Plaza Chiriboga</b>			
<b>Gastos</b>			<b>\$ 24,029</b>
<i>Concepto</i>	<i>#</i>	<i>Monto</i>	<i>Total</i>
Arriendos	12	\$ 630.00	\$ 7,560
Sueldos	12	\$ 1,074.79	\$ 12,897
Servicios	12	\$ 83.33	\$ 1,000
Gastos Operativos	12	\$ 150.00	\$ 1,800
Guardianía	12	\$ 30.45	\$ 365
Seguros	12	\$ 33.83	\$ 406

**Tabla. Detalle de los Gastos Anuales -Quinto Año- - Continuación 2-**

<b>Local 5 Monumento Rumiñahui</b>			
<b>Gastos</b>			<b>\$ 21,693</b>
<i>Concepto</i>	<i>#</i>	<i>Monto</i>	<i>Total</i>
Arriendos	12	\$ 525.00	\$ 6,300
Sueldos	12	\$ 995.17	\$ 11,942
Servicios	12	\$ 83.33	\$ 1,000
Gastos Operativos	12	\$ 140.00	\$ 1,680
Guardianía	12	\$ 30.45	\$ 365
Seguros	12	\$ 33.83	\$ 406
<b>Oficinas</b>			
<b>Gastos</b>			<b>\$ 45,779</b>
<i>Concepto</i>	<i>#</i>	<i>Monto</i>	<i>Total</i>
Arriendos	12	\$ 330.75	\$ 3,969
Sueldos actuales	12	\$ 2,835.57	\$ 34,027
Servicios	12	\$ 83.33	\$ 1,000
Gastos Operativos	12	\$ 500.00	\$ 6,000
Guardianía	12	\$ 30.91	\$ 371
Seguros	12	\$ 34.34	\$ 412
<b>Bodega</b>			
<b>Gastos</b>			<b>\$ 10,372</b>
<i>Concepto</i>	<i>#</i>	<i>Monto</i>	<i>Total</i>
Arriendos	12	\$ 275.63	\$ 3,308
Sueldos	12	\$ 340.12	\$ 4,081
Servicios	12	\$ 83.33	\$ 1,000
Gastos Operativos	12	\$ 100.00	\$ 1,200
Guardianía	12	\$ 30.91	\$ 371
Seguros	12	\$ 34.34	\$ 412

Tabla. Detalle de los Gastos Anuales -Quinto Año- - Continuación 3-

<b>Transporte y Distribución de Mercaderías</b>			
<b>Gastos</b>			<b>\$ 499</b>
<i>Concepto</i>	<i>#</i>	<i>Monto</i>	<i>Total</i>
Transporte y Distribución	12	\$ 41.62	\$ 499.39

### 6.3 Flujos de Caja y Balances

Para Geocities<sup>55</sup> (s.f.), el flujo de caja es una herramienta que nos sirve para evaluar el proyecto, la información básica para realizar esta proyección esta contenida en los estudios de mercado ,técnico y organizacional, adicionalmente debemos de adicionar información sobre los efectos tributarios de la depreciación , amortización del activo nominal , valor residual , utilidades o pérdidas.

#### 6.3.1 Elementos del flujo de caja:

El flujo de caja se compone de cuatro elementos básicos:

- a) ***Egresos iniciales de los fondos.-*** que son el total de inversión inicial requerida para poner en marcha el proyecto.
  
- b) ***Los ingresos y egresos de operación:*** se consideran todos los flujos de entradas y salidas reales de caja.
  
- c) ***El momento en que ocurren estos ingresos:*** Se refiere al momento en que realmente se mueve el efectivo, por ejemplo en una venta, el momento que hay que tomar en cuenta es cuando realmente se cobra. El momento cero refleja todos los ingresos previos a la puesta en marcha del proyecto.
  
- d) ***El valor de desecho del proyecto.*** Conocer la vida del proyecto para hacer el flujo por ese periodo.

<sup>55</sup> Geocities.com, s.f., “Estudio financiero de los proyectos de inversión”, bajado 2007 del Portal Geocities.com, corresponde a la URL: <http://www.geocities.com/gehg48/Fin24.html>

Para el cálculo de la tasa de descuento del proyecto, en este supuesto, se utilizará la propuesta establecida por Sánchez<sup>56</sup> (2007), en la cual, se suman la tasa interna de oportunidad (TIO) y el riesgo de la operación.

Sánchez (2007), define a la TIO, como la tasa de oportunidad de los inversionistas, su costo de oportunidad; es decir la mejor opción bursátil a la que el inversionista pueda optar.

Datos de la inversión				
Emisor	Monto Inversión \$	Fecha de Inicio	Fecha de Corte	
LA FAVORITA	32,029.20	12-Ene-2007	12-Ene-2008	
Resultados				
Fecha Junta Accionistas	Dividendos Efectivo/Acción	Dividendos Acciones/Acción	Dividendos Efectivo recibido	Dividendos Acciones recibido
28-Mar-2007	0.1063	0.1563	446.04	656
Precio Fecha Inicio \$	7.63	Rendimiento Total %	8.0813	
Precio Fecha Final \$	7.04	Rendimiento Anual %	8.0865	
Precio %	-7.73	Tiempo Inversión Años	1.00	
<input type="button" value="Calcular"/>				
Acciones a Fecha Inicio	4,198	Dividendos Efectivo Recibido \$	446.04	
Acciones a Fecha Final	4,854	Dividendo Acciones Recibido	656	
Acciones %	15.63	Monto al Final de la Inversión \$	34,619.24	

**Fuente: Bolsa de Valores de Quito, calculadora de rendimiento bursátil.**

Como se muestra en la Ilustración, el rendimiento bursátil de la opción de compra de acciones de Supermercados La Favorita es de 8,08 %, lo cual nos brinda un parámetro por sobre el cual el propietario exigirá el rendimiento sobre su inversión.

<sup>56</sup> Sánchez, Andrés 2007 “Charla finanzas para emprendedores”, Noviembre de 2007, Semana del Emprendedor, Escuela Politécnica del Ejército.

### Cálculo de la Tasa de descuento del Proyecto

**Tasa Interna de Oportunidad** 8%

**Riesgo** 8%

<b>Tasa de Descuento del Proyecto</b>	<b>16.00%</b>
---------------------------------------	---------------

La consideración del riesgo en la evaluación de una propuesta de inversión, se puede definir como el proceso de desarrollar la distribución de probabilidad de algunos de los criterios económicos (Hernández, 2007).

La tasa de apalanca de apalancamiento financiero viene dada por la relación existente entre los recursos proporcionados por la entidad financiera y el total de recursos requeridos para realizar el proyecto, entonces:

$$\text{Tasa de Apalancamiento} = \frac{\text{Recursos CFN}}{\text{Total de la Propuesta financiera}}$$

$$\text{Tasa de Apalancamiento} = \frac{75.500}{107.529,20}$$

$$\text{Tasa de Apalancamiento} = 0,70213 \times 100 = 70,21 \%$$

Para determinar el riesgo propio de cada emprendimiento, se optó por realizar una aproximación derivada del conocimiento del negocio que 2 años de funcionamiento de ALMACENES “EL BARATÓN” han arrojado para efecto del cálculo utilizar un 8% como riesgo del negocio y aplicar la propuesta de Sánchez.

Además la tasa activa, en esta propuesta de Sánchez (2007), se ve descontada, como resultado del apalancamiento bancario ya que, según explica, hay que tener

en cuenta que del costo bancario se obtiene un ahorro en participación de trabajadores e impuesto a la renta del 36,25%.

$$\text{Apalancamiento Bancario} = 9.35\% - (9.35\% \times 36.25\%) =$$

<i>Apalancamiento Bancario</i>	5.96%
--------------------------------	-------

Lo que aporta el propietario es equivalente al 33.33% de la inversión total (\$ 32,029.20 / \$ 107,529.20) y el préstamo bancario cubre hasta el 66.66% de la propuesta (\$75,500.00/\$107,529.20).

Entonces,

$$\text{Cpk} = \text{Tio} \times (\% \text{ Recursos propios}) + \text{T.a.} (\% \text{ Recursos Ajenos}) + \text{Riesgo}$$

$$\text{Cpk} = 8\% \times (33,33\%) + \{9,35\% - (9,35\% \times 36,25\%)\} \times (66,66\%) + 8\%$$

$$\text{Cpk} = 14,64\%$$

Donde:

- **Tio**, es la tasa de oportunidad de los inversionistas, su costo de oportunidad
- **T.a.**, tasa activa del mercado, costo del préstamo, descontando el efecto tributario
- **% Recursos propios**, que porcentaje de la inversión está financiada con dinero de los inversionista
- **% Rec. Ajenos**, que porcentaje esta financiado con dinero de entidades financieras.
- **Riesgo**, se mide en % y es el nivel de variación que presenta un sector en su rentabilidad, es decir cuanto es el nivel de riesgo de inversión que presenta el sector donde incursionamos.

#### Cálculo del Costo Ponderado de Capital

<b>Fuentes de Financiamiento Externas</b>	66.67%
<b>Fuentes de Financiamiento Internas</b>	33.33%
<b>Tasa Interna de Oportunidad</b>	8.00%
<b>Tasa Activa</b>	9.35%
<b>Riesgo</b>	8.00%
<b>Costo Ponderado del Capital</b>	<b>14.64%</b>

El Cpk, es aceptable, por cuanto esta es menor que la tasa de descuento del proyecto en general (del 16%); ya que para el cálculo de los indicadores financieros (en especial el VAN del inversionista) a partir del capital de los flujos proyectados (en el supuesto de utilizar igualdad de condiciones) es más alto, por ende mejor para la empresa.

El costo ponderado del capital, se convierte entonces en la tasa de descuento de los flujos futuros del proyecto, debido a que el proyecto mínimo debe rendir esto para que sea considerado como rentable, es decir a cada uno de los flujos futuros se les descuenta este porcentaje y se obtiene entonces el VA (Valor actual de los flujos) (Sánchez, 2007).

### **6.3.1.1 Flujos de Caja del Proyecto**

El flujo de caja o flujo de fondos, sintetiza numéricamente todos los aspectos desarrollados a lo largo del plan de negocios. Su preparación requiere la elaboración de una lista de todos los ingresos y egresos de fondos que se espera que produzca el proyecto en cuestión, y ordenarlos en forma cronológica (CONCOPE<sup>57</sup>, s.f.).

---

<sup>57</sup> CONCOPE.gov.ec, s.f. “Elabora tu plan de negocios paso a paso: paso 15: análisis de sensibilidad”, bajado 2007 del Portal CONCOPE Crea tu Propia Empresa, corresponde a la URL: [http://www.concope.gov.ec/Ecuaterritorial/paginas/Apoyo\\_Microempresa/crearempresa/paso15.html](http://www.concope.gov.ec/Ecuaterritorial/paginas/Apoyo_Microempresa/crearempresa/paso15.html)

Una premisa a tener en cuenta es que sólo se deben incluir en el flujo de fondos aquellos ingresos y egresos que estén directamente asociados con el proyecto, es decir aquellos que no existirían si el proyecto no se realizara. Este es un aspecto a considerar en los casos de proyectos que se implementan en empresas en marcha.

En otras palabras, el flujo de fondos de un proyecto está integrado por los ingresos y egresos incrementales que genera el proyecto. Por ejemplo, si se está analizando un proyecto de lanzamiento de un nuevo producto, los costos fijos de la planta manufacturera no se incluirán en el flujo de fondos del proyecto porque son costos en los que se incurriría independiente de que se fabrique o no el nuevo producto. A este tipo de costos (los que existen independientemente de la realización del proyecto) se los denomina costos hundidos y no se los incorporará al flujo de fondos (CONCOPE<sup>58</sup>, s.f.).

Otra premisa fundamental en la elaboración flujo de fondos es que se utiliza el criterio de lo percibido para incluir ingresos o egresos de fondos. Esto significa que sólo se computan los ingresos o egresos que efectivamente se producirán y no se contemplan los conceptos devengados. Dicho en otras palabras, a diferencia de lo que sucede en el balance proyectado, se tienen en cuenta sólo los billetes que ingresen o egresen de la caja, y nada más que eso.

El horizonte de planeamiento es el lapso durante el cual el proyecto tendrá vigencia y para el cual se construye el flujo de fondos. La determinación del horizonte de planeamiento de un proyecto indica su comienzo y finalización. De ahí en más se supone que los flujos de fondos son marginales y carecen de importancia para la evaluación del proyecto. Debe explicarse en el plan cuál es este horizonte y por qué se ha determinado así (CONCOPE, s.f.).

Es importante, según Sánchez (2007), considerar que existen dos tipos de flujo de caja:

---

<sup>58</sup> CONCOPE.gov.ec, s.f. “Elabora tu plan de negocios paso a paso: paso 14: factibilidad financiera”, bajado 2007 del Portal CONCOPE Crea tu Propia Empresa, corresponde a la URL:

- Flujo de caja del proyecto puro, en el cual se considera el proyecto con cero financiamiento bancario
- Flujo de caja del inversionista, donde se considera el financiamiento bancario, por lo cual hay que incluir los ingresos producto de los préstamos y los desembolsos producto de los intereses y el capital de los préstamos.

Tabla 45. Flujo de Caja del Proyecto a 5 años

<b>FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO</b>						
en DÓLARES						
CONCEPTO	0	1	2	3	4	5
<b>Ingresos</b>		415.967,07	589.507,80	747.149,43	777.035,40	808.116,82
<b>Valor Residual</b>		-	-	750,00	-	8.178,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$ 415.967,07</b>	<b>\$ 589.507,80</b>	<b>\$ 747.899,43</b>	<b>\$ 777.035,40</b>	<b>\$ 816.294,82</b>
<b>Costos variables</b>		<b>\$ 286.873,84</b>	<b>\$ 406.557,10</b>	<b>\$ 515.275,47</b>	<b>\$ 535.886,48</b>	<b>\$ 557.321,94</b>
Adquisición de las Mercaderías		286.873,84	406.557,10	515.275,47	535.886,48	557.321,94
<b>Costos fijos</b>		<b>\$ 76.650,00</b>	<b>\$ 114.260,80</b>	<b>\$ 148.287,03</b>	<b>\$ 161.046,83</b>	<b>\$ 170.064,59</b>
Transporte y Distribución		480,00	480,00	489,60	489,60	499,39
Gastos Operativos		10.680,00	15.390,00	17.700,00	18.120,00	18.120,00
Arriendos		18.200,00	26.400,00	33.880,00	36.240,00	37.674,00
Sueldos		38.490,00	61.030,80	82.800,43	93.808,83	101.313,54
Servicios		5.000,00	6.400,00	8.040,00	7.000,00	7.000,00
Guardianía		1.800,00	2.160,00	2.547,00	2.552,40	2.585,21
Seguros		2.000,00	2.400,00	2.830,00	2.836,00	2.872,45
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$ 363.523,84</b>	<b>\$ 520.817,90</b>	<b>\$ 663.562,50</b>	<b>\$ 696.933,32</b>	<b>\$ 727.386,53</b>
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>\$ 52.443,23</b>	<b>\$ 68.689,90</b>	<b>\$ 84.336,93</b>	<b>\$ 80.102,08</b>	<b>\$ 88.908,29</b>

Tabla. Flujo de Caja del Proyecto a 5 años – Continuación

<b>FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO</b>						
en DÓLARES						
CONCEPTO	0	1	2	3	4	5
Depreciación		3.230,67	4.724,00	6.121,33	4.371,33	3.738,00
Amortiza. Intang.		920,00	1.160,00	1.360,00	1.360,00	1.360,00
Inversión inicial	107.529,20					
Inversión de reemplazo					12.420,00	6.200,00
<b>FLUJO NETO DE FONDOS</b>	<b>\$ -107.529,20</b>	<b>\$ 48.292,56</b>	<b>\$ 62.805,90</b>	<b>\$ 76.855,59</b>	<b>\$ 61.950,75</b>	<b>\$ 77.610,29</b>
- 15 % trabajadores		7.243,88	9.420,88	11.528,34	9.292,61	11.641,54
Base imponible		<b>\$ 41.048,68</b>	<b>\$ 53.385,01</b>	<b>\$ 65.327,26</b>	<b>\$ 52.658,14</b>	<b>\$ 65.968,74</b>
- 25 % impuesto a la renta		10.262,17	13.346,25	16.331,81	13.164,53	16.492,19
<b>Utilidad neta</b>		<b>\$ 30.786,51</b>	<b>\$ 40.038,76</b>	<b>\$ 48.995,44</b>	<b>\$ 39.493,60</b>	<b>\$ 49.476,56</b>
Reserva Legal (10%)		\$ 3.078,65	\$ 4.003,88	\$ 4.899,54	\$ 3.949,36	\$ 4.947,66
<b>Reparto de Utilidades a los Socios</b>		<b>\$ 27.707,86</b>	<b>\$ 36.034,88</b>	<b>\$ 44.095,90</b>	<b>\$ 35.544,24</b>	<b>\$ 44.528,90</b>

### 6.3.2 Flujos de Caja del Inversionista

Tabla 46. Flujo de Caja del Inversionista a 5 años

<b>FLUJO DE FONDOS DEL INVERSIONISTA</b>						
en DÓLARES						
CONCEPTO	0	1	2	3	4	5
<b>Ingresos</b>		415.967,07	589.507,80	747.149,43	777.035,40	808.116,82
<b>Valor Residual</b>		-	-	750,00	-	8.178,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$ 415.967,07</b>	<b>\$ 589.507,80</b>	<b>\$ 747.899,43</b>	<b>\$ 777.035,40</b>	<b>\$ 816.294,82</b>
<b>Costos variables</b>		<b>\$ 286.873,84</b>	<b>\$ 406.557,10</b>	<b>\$ 515.275,47</b>	<b>\$ 535.886,48</b>	<b>\$ 557.321,94</b>
Adquisición de las Mercaderías		286.873,84	406.557,10	515.275,47	535.886,48	557.321,94
<b>Costos fijos</b>		<b>\$ 102.600,77</b>	<b>\$ 136.957,52</b>	<b>\$ 170.983,75</b>	<b>\$ 183.743,55</b>	<b>\$ 170.064,59</b>
Transporte y Distribución		480,00	480,00	489,60	489,60	499,39
Gastos Operativos		10.680,00	15.390,00	17.700,00	18.120,00	18.120,00
Arriendos		18.200,00	26.400,00	33.880,00	36.240,00	37.674,00
Sueldos		38.490,00	61.030,80	82.800,43	93.808,83	101.313,54
Servicios		5.000,00	6.400,00	8.040,00	7.000,00	7.000,00
Guardianía		1.800,00	2.160,00	2.547,00	2.552,40	2.585,21
Seguros		2.000,00	2.400,00	2.830,00	2.836,00	2.872,45
Gastos Financieros		25.950,77	22.696,72	22.696,72	22.696,72	
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$ 389.474,61</b>	<b>\$ 543.514,62</b>	<b>\$ 686.259,22</b>	<b>\$ 719.630,04</b>	<b>\$ 727.386,53</b>

Tabla. Flujo de Caja del Inversionista a 5 años – Continuación

<b>FLUJO DE FONDOS DEL INVERSIONISTA</b>						
en DÓLARES						
CONCEPTO	0	1	2	3	4	5
<b>Utilidad Bruta</b>		\$ 26.492,46	\$ 45.993,18	\$ 61.640,21	\$ 57.405,36	\$ 88.908,29
Depreciación		3.230,67	4.724,00	6.121,33	4.371,33	3.738,00
Amortiza. Intang.		920,00	1.160,00	1.360,00	1.360,00	1.360,00
Inversión inicial	107.529,20					
Inversión de reemplazo					12.420,00	6.200,00
<b>FLUJO NETO DE FONDOS</b>	<b>\$ -107.529,20</b>	<b>\$ 22.341,79</b>	<b>\$ 40.109,18</b>	<b>\$ 54.158,88</b>	<b>\$ 39.254,03</b>	<b>\$ 77.610,29</b>
- 15 % trabajadores		3.351,27	6.016,38	8.123,83	5.888,10	11.641,54
Base imponible		<b>\$ 18.990,52</b>	<b>\$ 34.092,80</b>	<b>\$ 46.035,04</b>	<b>\$ 33.365,93</b>	<b>\$ 65.968,74</b>
- 25 % impuesto a la renta		4.747,63	8.523,20	11.508,76	8.341,48	16.492,19
<b>Utilidad neta</b>		<b>\$ 14.242,89</b>	<b>\$ 25.569,60</b>	<b>\$ 34.526,28</b>	<b>\$ 25.024,45</b>	<b>\$ 49.476,56</b>
Reserva Legal (10%)		<b>\$ 1.424,29</b>	<b>\$ 2.556,96</b>	<b>\$ 3.452,63</b>	<b>\$ 2.502,44</b>	<b>\$ 4.947,66</b>
<b>Reparto de Utilidades a los Socios</b>		<b>\$ 12.818,60</b>	<b>\$ 23.012,64</b>	<b>\$ 31.073,65</b>	<b>\$ 22.522,00</b>	<b>\$ 44.528,90</b>

### 6.3.3 Balance General

Según Escalona<sup>59</sup> (2007), un balance general, es el documento contable que informa en una fecha determinada la situación financiera de la empresa, presentando en forma clara el valor de sus propiedades y derechos, sus obligaciones y su capital, valuados y elaborados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados. En el balance solo aparecen las cuentas reales y sus valores deben corresponder exactamente a los saldos ajustados del libro mayor y libros auxiliares.

La igualdad fundamental del balance:

<b>Activo</b>	= Pasivo + Capital
---------------	--------------------

En la siguiente tabla se muestra el balance general previa a la aplicación del plan de mejoramiento y expansión.

**Tabla 47. Balance General al 31 de Diciembre del 2007**

<i>Balance General de Almacenes El Baratón</i>		
<i>31 de Diciembre del 2007</i>		
<b>Activo corriente:</b>		
Caja Bancos	4.000,00	
Inventario de mercadería	64.705,45	
<b>Total activo corriente</b>		68.705,45
<b>Activo fijo:</b>		
Bienes muebles	7.178,86	
Equipos de oficina	500,00	
Útiles de oficina	200,00	
Bienes inmuebles	110.000,00	
<b>Total activo fijo</b>		117.878,86
<b>Otro activo:</b>		
Activos Intangibles	3.000,00	
<b>Total otro activo</b>		3.000,00
<b>Activo total</b>		189.584,31

<sup>59</sup> Escalona, Iván. 2007 "Evaluación de proyectos: estudio económico y evaluación financiera (UPIICSA - IPN), bajado 2007 del Portal Gestipolis.com corresponde a la URL: <http://www.gestipolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/fin/evaproivan.htm>

**Tabla. Balance General al 31 de Diciembre del 2007 – Continuación**

<b>Balance General de Almacenes El Baratón</b>		
<b>31 de Diciembre del 2007</b>		
<b>Pasivo y patrimonio</b>		
<b>Pasivo corriente:</b>		
Cuentas por pagar	6.350,25	
<b>Total pasivo corriente</b>		6.350,25
<b>Pasivo total</b>		6.350,25
<b>Patrimonio:</b>		
Patrimonio neto	183.234,06	
Utilidad neta	0,00	
<b>Total patrimonio</b>		183.234,06
<b>Total pasivo y patrimonio</b>		189.584,31

En esta propuesta Almacenes “El Baratón”, inicia su primer año con el siguiente balance general, con un patrimonio de \$ 161.453,71, como se muestra en la tabla siguiente.

**Tabla 48. Balance general de Almacenes "El Baratón"**

<b>Balance General Proyecto Almacenes El Baratón</b>		
<b>01 de Enero del 2008</b>		
<b>Activo corriente:</b>		
Caja Bancos	76.245,95	
Inventario de mercadería	64.705,45	
<b>Total activo corriente</b>		140.951,40
<b>Activo fijo:</b>		
Bienes muebles	7.178,86	
Equipos de oficina	500,00	
Útiles de oficina	200,00	
Bienes inmuebles	110.000,00	
<b>Total activo fijo</b>		117.878,86
<b>Otro activo:</b>		
Activos Intangibles	3.000,00	
<b>Total otro activo</b>		3.000,00
<b>Activo total</b>		261.830,26

**Tabla. Balance general de Almacenes "El Baratón"**

<b>Balance General Proyectado Almacenes El Baratón</b>		
<b>01 de Enero del 2008</b>		
<b>Pasivo y patrimonio</b>		
<b>Pasivo corriente:</b>		
Cuentas por pagar	6.350,25	
<b>Total pasivo corriente</b>		6.350,25
<b>Pasivo no corriente:</b>		
Préstamo por pagar a largo plazo	94.026,30	
<b>Total pasivo no corriente</b>		94.026,30
<b>Pasivo total</b>		100.376,55
<b>Patrimonio:</b>		
Patrimonio neto	161.453,71	
Utilidad neta	0,00	
<b>Total patrimonio</b>		161.453,71
<b>Total pasivo y patrimonio</b>		261.830,26

### 6.3.4 Estado de Resultados

El Estado de Resultados o Estado de pérdidas y ganancias, es el estado que suministra información de las causas que generaron el resultado atribuible al período sea bien este un resultado de utilidad o pérdida. Las partidas que lo conforman, suelen clasificarse en resultados ordinarios y extraordinarios, de modo de informar a los usuarios de Estados Contables la capacidad del ente emisor de generar utilidades en forma regular o no (Wikipedia<sup>60</sup>, 2007).

<sup>60</sup> Wikipedia, 2007, "Estado de resultados" bajado 2007 de Wikipedia, la enciclopedia libre, corresponde a la URL: [http://es.wikipedia.org/wiki/Estado\\_de\\_Resultados](http://es.wikipedia.org/wiki/Estado_de_Resultados)

El cuadro siguiente refleja un modelo de Estado de Resultados:

*Estado de Resultados*

- + **Ingreso por Ventas**
- Costo de la mercadería vendida o de los servicios prestados
- = **Resultado bruto**
- Gastos de venta
- Gastos de administración
- = **Resultado de las operaciones ordinarias**
- Gastos financieros
- + Productos financieros
- = **Resultado antes de impuesto a las ganancias**
- Impuesto a las ganancias
- = **Resultado del ejercicio**

El Estado de Resultados, muestra si un proyecto tendrá ingresos suficientes para su ejecución y si los márgenes de utilidad serán en la cantidad requerida para pagar deudas, financiar expansiones futuras y dividendos a los socios. Este análisis arrojará datos sobre la seguridad de recuperación de la inversión que el proyecto de factibilidad tiene y será la base para negociar financiamiento y atraer inversionistas. (Escalona, 2007).

Para Wikipedia (2007), el estado de resultados incluye en primer lugar el total de ingresos provenientes de las actividades principales del ente y el costo incurrido para lograrlos. La diferencia entre ambas cifras indica el resultado bruto o margen bruto sobre ventas que constituye un indicador clásico de la información contable. Habitualmente se calcula el resultado bruto como porcentaje de las ventas, lo que indica el margen de rentabilidad bruta con que operó la compañía.

$$\text{Rentabilidad Bruta} = \frac{\text{Resultado Bruto}}{\text{Ventas}}$$

Luego se restan todos los gastos de venta, administración. A este sub total se lo denomina Resultado de las operaciones Ordinarias. Finalmente se restan los gastos financieros y se le suman los productos financieros, el Impuesto a las Ganancias o a la Renta y la participación de los trabajadores en las utilidades (en caso de haber) para llegar al Resultado Neto o Resultado del Ejercicio.

Otros indicadores clásicos que suelen obtenerse son:

$$\text{Rentabilidad Neta} = \frac{\text{Resultado Neto}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Rentabilidad sobre el Patrimonio} = \frac{\text{Resultado Neto}}{\text{Patrimonio}}$$

A continuación, se muestran los Estados de Resultados para la Propuesta proyección realizada a cinco años:

Tabla 49. Estado de Resultados a 5 años

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
AÑOS	1	2	3	4	5
Ingresos por Ventas	\$ 415.967,07	\$ 589.507,80	\$ 747.149,43	\$ 777.035,40	\$ 808.116,82
Valor Residual	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 750,00	\$ 0,00	\$ 8.178,00
<b>Ingresos Totales</b>	<b>\$ 415.967,07</b>	<b>\$ 589.507,80</b>	<b>\$ 747.899,43</b>	<b>\$ 777.035,40</b>	<b>\$ 816.294,82</b>
Adquisición de las Mercaderías	\$ 286.873,84	\$ 406.557,10	\$ 515.275,47	\$ 535.886,48	\$ 557.321,94
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 129.093,23</b>	<b>\$ 182.950,70</b>	<b>\$ 232.623,96</b>	<b>\$ 241.148,92</b>	<b>\$ 258.972,87</b>
Transporte y Distribución	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 489,60	\$ 489,60	\$ 499,39
Arriendos	\$ 18.200,00	\$ 26.400,00	\$ 33.880,00	\$ 36.240,00	\$ 37.674,00
Sueldos	\$ 38.490,00	\$ 61.030,80	\$ 82.800,43	\$ 93.808,83	\$ 101.313,54
Servicios	\$ 5.000,00	\$ 6.400,00	\$ 8.040,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00
Gastos Operativos	\$ 10.680,00	\$ 15.390,00	\$ 17.700,00	\$ 18.120,00	\$ 18.120,00
Guardianía	\$ 1.800,00	\$ 2.160,00	\$ 2.547,00	\$ 2.552,40	\$ 2.585,21
Seguros	\$ 2.000,00	\$ 2.400,00	\$ 2.830,00	\$ 2.836,00	\$ 2.872,45
Depreciación	\$ 3.230,67	\$ 4.724,00	\$ 6.121,33	\$ 4.371,33	\$ 3.738,00
Amortiza. Intang.	\$ 920,00	\$ 1.160,00	\$ 1.360,00	\$ 1.360,00	\$ 1.360,00
Inversión de Reemplazo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 12.420,00	\$ 6.200,00
Gastos Financieros	\$ 25.950,77	\$ 22.696,72	\$ 22.696,72	\$ 22.696,72	\$ 0,00
<b>Total egresos</b>	<b>\$ 106.751,44</b>	<b>\$ 142.841,52</b>	<b>\$ 178.465,08</b>	<b>\$ 201.894,89</b>	<b>\$ 181.362,59</b>
<b>Utilidad antes de impuestos y participaciones</b>	<b>\$ 22.341,79</b>	<b>\$ 40.109,18</b>	<b>\$ 54.158,88</b>	<b>\$ 39.254,03</b>	<b>\$ 77.610,29</b>

Tabla. Estado de Resultados a 5 años - Continuación

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
AÑOS	1	2	3	4	5
Utilidad antes de impuestos y participaciones	\$ 22.341,79	\$ 40.109,18	\$ 54.158,88	\$ 39.254,03	\$ 77.610,29
- 15 % trabajadores	\$ 3.351,27	\$ 6.016,38	\$ 8.123,83	\$ 5.888,10	\$ 11.641,54
Base imponible	\$ 18.990,52	\$ 34.092,80	\$ 46.035,04	\$ 33.365,93	\$ 65.968,74
- 25 % impuesto a la renta	\$ 4.747,63	\$ 8.523,20	\$ 11.508,76	\$ 8.341,48	\$ 16.492,19
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$ 14.242,89</b>	<b>\$ 25.569,60</b>	<b>\$ 34.526,28</b>	<b>\$ 25.024,45</b>	<b>\$ 49.476,56</b>
- 10 % Reserva legal	\$ 1.424,29	\$ 2.556,96	\$ 3.452,63	\$ 2.502,44	\$ 4.947,66
<b>Utilidad a Repartir entre los socios</b>	<b>\$ 12.818,60</b>	<b>\$ 23.012,64</b>	<b>\$ 31.073,65</b>	<b>\$ 22.522,00</b>	<b>\$ 44.528,90</b>

## 6.4 Puntos de Equilibrio

Es el punto en donde los ingresos totales recibidos se igualan a los costos asociados con la venta de un producto (**IT = CT**). Un **punto de equilibrio** es usado comúnmente en las empresas/organizaciones para determinar la posible rentabilidad de vender determinado producto. Sean IT los ingresos totales, CT los costos totales, P el precio por unidad, Q la cantidad de unidades producidas y vendidas, CF los costos fijos, y CV los costos variables (Wikipedia<sup>61</sup>, 2007).

Entonces:

$$IT = CT$$

$$P * Q = CF + CV * Q$$

$$P * Q - CF - CV * Q = 0$$

$$(P - CV) * Q - CF = 0$$

$$CF / (P - CV) = Q$$

$$CF / CM = Q$$

Wikipedia (2007) añade: si el producto puede ser vendido en mayores cantidades de las que arroja el **punto de equilibrio** tendremos entonces que la empresa percibirá beneficios. Si por el contrario, se encuentra por debajo del punto de equilibrio, tendrá pérdidas.

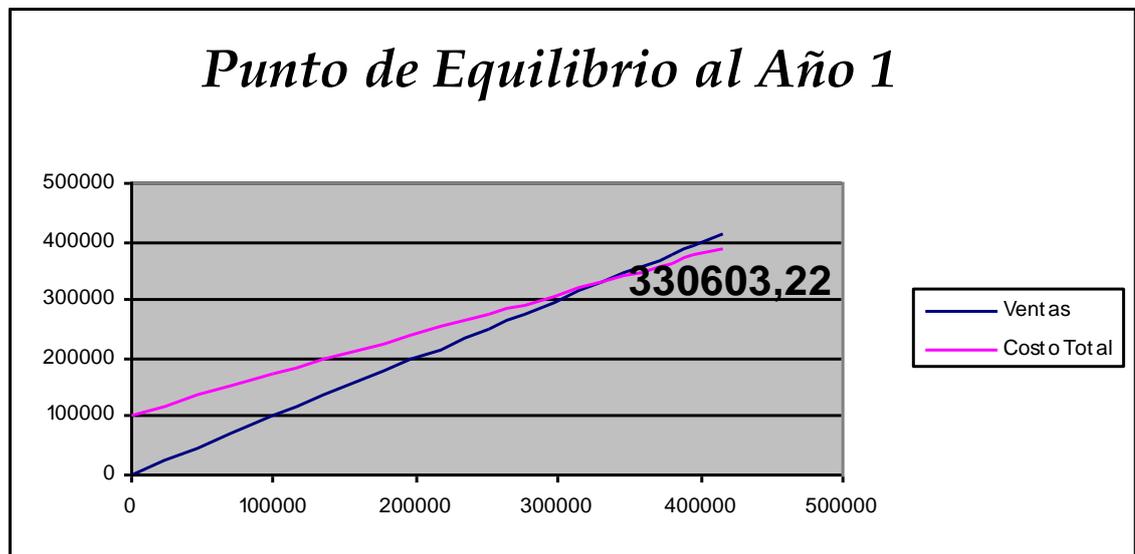
---

<sup>61</sup> Wikipedia 2007 “Análisis de Punto de Equilibrio” bajado 2008 del Portal Wikipedia, la Enciclopedia Independiente, Corresponde a la URL: [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_de\\_Punto\\_de\\_Equilibrio](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_de_Punto_de_Equilibrio)

Conforme a la metodología explicada anteriormente en las tablas siguientes se muestra en detalle los ingresos por ventas, siendo el mínimo \$0 y el máximo las ventas anuales proyectadas según el flujo de ingresos del proyecto. Se indica además los costos variables atribuidos al costo de mercaderías, los costos fijos (Véase Tablas: Detalle de los Gastos Anuales del Primero al Quinto Año).

**Tabla 50. Resumen del Punto de Equilibrio al Primer Año**

Año 1					
Ventas	Costos Variables	Costo Fijo	Costo Total	Utilidad Bruta	Utilidad Neta
0,00	0,00	102601,00	102601,00	0,00	-102601,00
100000,00	68965,52	102601,00	171566,52	31034,48	-71566,52
250000,00	172413,79	102601,00	275014,79	77586,21	-25014,79
330603,22	228002,22	102601,00	330603,22	102601,00	0,00
380000,00	262068,97	102601,00	364669,97	117931,03	15330,03
395000,00	272413,79	102601,00	375014,79	122586,21	19985,21
415487,07	286542,81	102601,00	389143,81	128944,26	26343,26



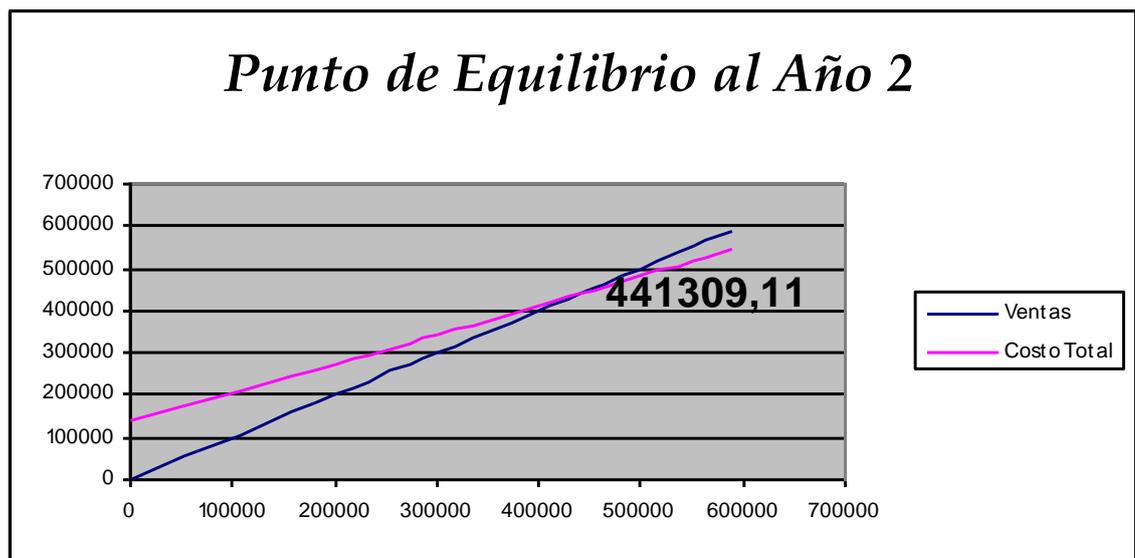
**Ilustración 53. Curvas del Punto de Equilibrio al Primer Año**

El punto de equilibrio del primer año es ventas por \$330.603,22 monto que sirve para cubrir los costos totales para este año. De esta manera cuando Almacenes El Baratón vende mercaderías por un monto de \$330.603,22 se encuentra en el punto de equilibrio es decir no gana ni pierde

De la misma manera se presenta en las Tablas y Ilustraciones mostradas a continuación los puntos de equilibrio del los años dos al cinco de este proyecto.

**Tabla 51. Resumen del Punto de Equilibrio al Segundo Año**

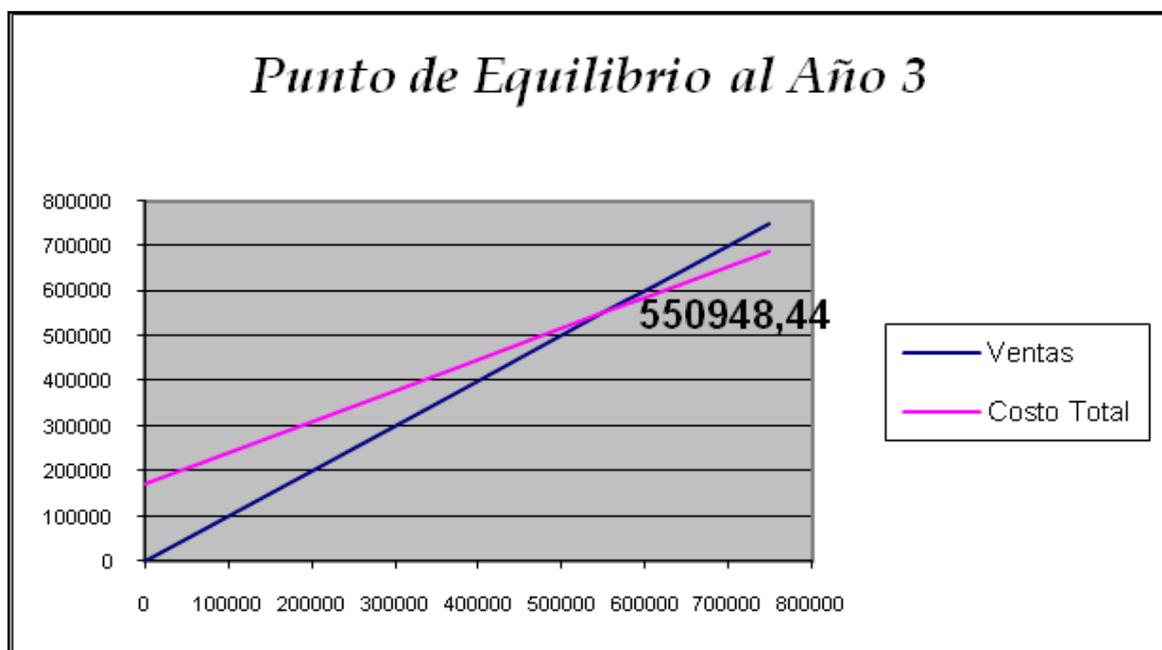
Año 2					
Ventas	Costos Variables	Costo Fijo	Costo Total	Utilidad Bruta	Utilidad Neta
0,00	0,00	136958,00	136958,00	0,00	-136958,00
200000,00	137931,03	136958,00	274889,03	62068,97	-74889,03
300000,00	206896,55	136958,00	343854,55	93103,45	-43854,55
441309,11	304351,11	136958,00	441309,11	136958,00	0,00
480000,00	331034,48	136958,00	467992,48	148965,52	12007,52
550000,00	379310,34	136958,00	516268,34	170689,66	33731,66
589027,80	406226,07	136958,00	543184,07	182801,73	45843,73



**Ilustración 54. Curvas del Punto de Equilibrio al Segundo Año**

**Tabla 52. Resumen del Punto de Equilibrio al Tercer Año**

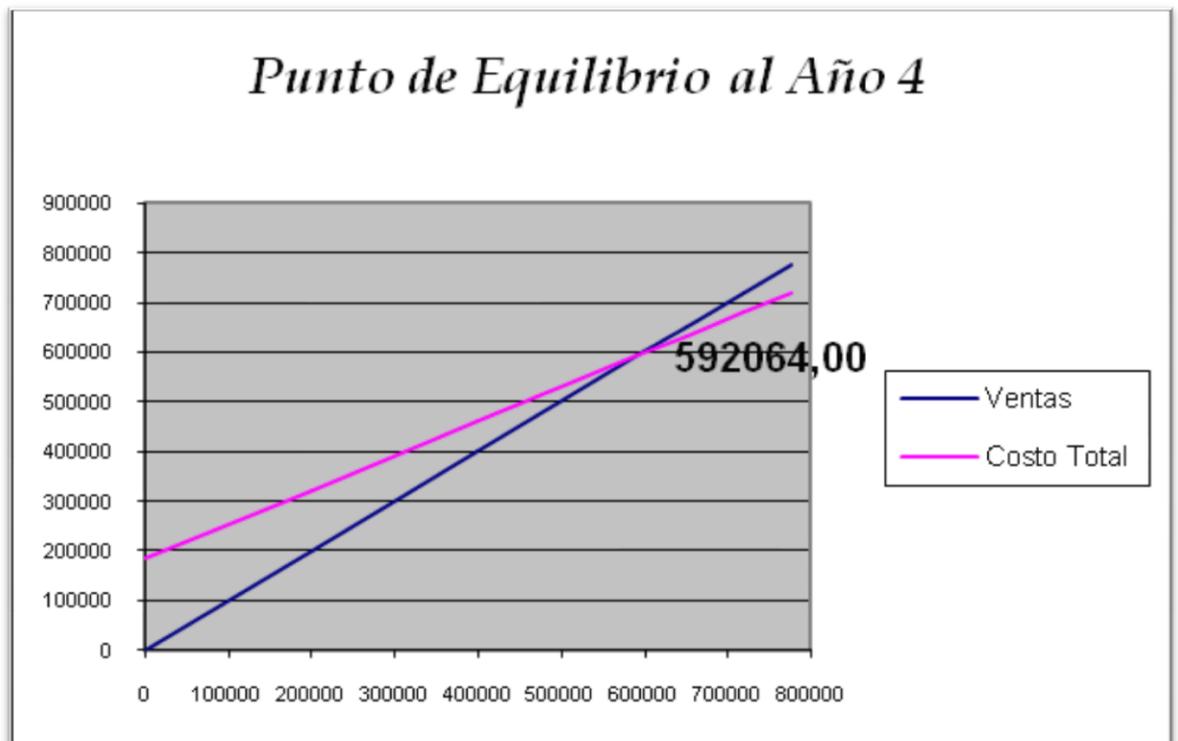
Año 3					
Ventas	Costos Variables	Costo Fijo	Costo Total	Utilidad Bruta	Utilidad Neta
0,00	0,00	170984,00	170984,00	0,00	-170984,00
150000,00	103448,28	170984,00	274432,28	46551,72	-124432,28
350000,00	241379,31	170984,00	412363,31	108620,69	-62363,31
550948,44	379964,44	170984,00	550948,44	170984,00	0,00
610000,00	420689,66	170984,00	591673,66	189310,34	18326,34
690000,00	475862,07	170984,00	646846,07	214137,93	43153,93
747409,83	515455,06	170984,00	686439,06	231954,77	60970,77



**Ilustración 55. Curvas del Punto de Equilibrio al Tercer Año**

**Tabla 53. Resumen del Punto de Equilibrio al Cuarto Año**

Año 4					
Ventas	Costos Variables	Costo Fijo	Costo Total	Utilidad Bruta	Utilidad Neta
0,00	0,00	183744,00	183744,00	0,00	-183744,00
200000,00	137931,03	183744,00	321675,03	62068,97	-121675,03
400000,00	275862,07	183744,00	459606,07	124137,93	-59606,07
592064,00	408320,00	183744,00	592064,00	183744,00	0,00
650000,00	448275,86	183744,00	632019,86	201724,14	17980,14
720000,00	496551,72	183744,00	680295,72	223448,28	39704,28
776545,80	535548,83	183744,00	719292,83	240996,97	57252,97



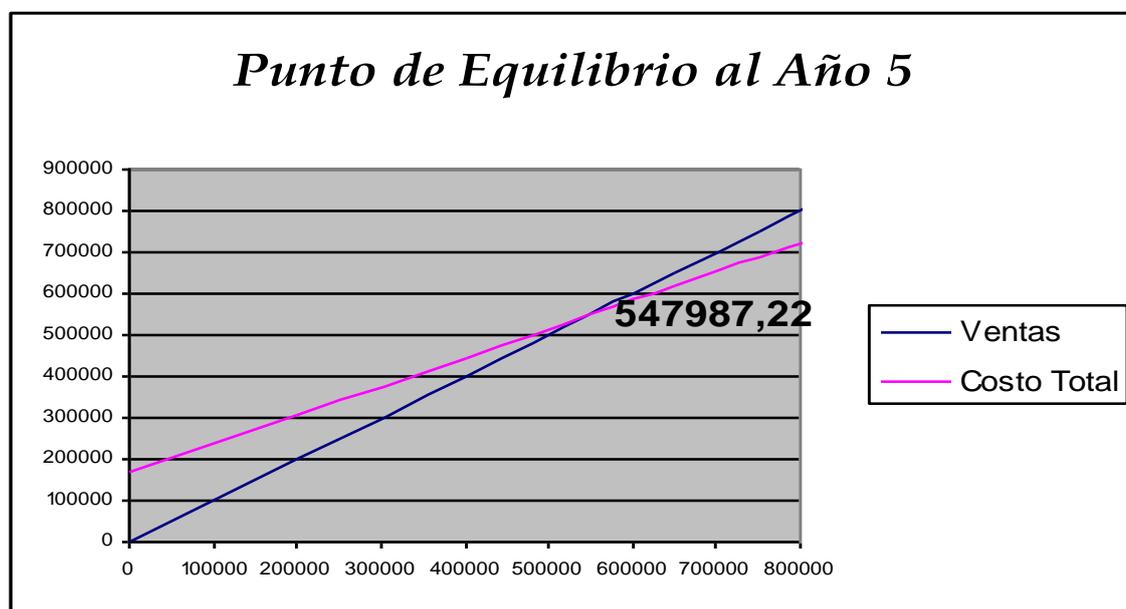
**Ilustración 56. Curvas del Punto de Equilibrio al Cuarto Año**

Se proyecta un aumento en el punto de equilibrio para el cuarto año, debido no solamente al incremento por sueldos, sino también, porque ya no se considera un alivio en los gastos gracias a la utilización de las reservas (Véase Apartado anterior).

**Tabla 54. Resumen del Punto de Equilibrio al Quinto Año**

Año 5					
Ventas	Costos Variables	Costo Fijo	Costo Total	Utilidad Bruta	Utilidad Neta
0,00	0,00	170065,00	170065,00	0,00	-170065,00
200000,00	137931,03	170065,00	307996,03	62068,97	-107996,03
400000,00	275862,07	170065,00	445927,07	124137,93	-45927,07
547987,22	377922,22	170065,00	547987,22	170065,00	0,00
650000,00	448275,86	170065,00	618340,86	201724,14	31659,14
750000,00	517241,38	170065,00	687306,38	232758,62	62693,62
815795,43	562617,54	170065,00	732682,54	253177,89	83112,89

En el año 5, se presentará una disminución en el punto de equilibrio por finalización de las obligaciones bancarias, hasta el año 4.



**Ilustración 57. Curvas del Punto de Equilibrio al Quinto Año**

## 6.5 Índices Financieros.

Un indicador financiero es una relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formarse una idea como acerca del comportamiento de la empresa; se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

La interpretación de los resultados que arrojan los indicadores económicos y financieros está en función directa a las actividades, organización y controles internos de las Empresas como también a los períodos cambiantes causados por los diversos agentes internos y externos que las afectan (Orange<sup>62</sup>, s.f).

Para Hernández (*op cit*), para realizar un estudio de viabilidad, se deben utilizar los métodos tradicionales para la Evaluación Financiera de un proyecto de inversión como son el Valor Actual Neto, la Tasa Interna de Rendimiento y el Período de Recuperación.

Dentro de los índices que servirán la factibilidad financiera de la propuesta de mejoramiento y expansión están el Valor Actual Neto (VAN o VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), la Relación Beneficio –Costo (B/C), El período de Recuperación del Capital

---

<sup>62</sup> Orange, s.f

### 6.5.1 El Valor Actual Neto (VAN):

Wikipedia<sup>63</sup> (2007), define al Valor actual neto o Valor presente neto como un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros. El método, además, descuenta una determinada tasa o tipo de interés igual para todo el período considerado. La obtención del VAN constituye una herramienta fundamental para la evaluación y gerencia de proyectos, así como para la administración financiera.

La fórmula que nos permite calcular el Valor Presente Neto es:

$$VAN = \sum_{n=0}^N \frac{I_n - E_n}{(1 + i)^n}$$

$I_n$  representa los ingresos y  $E_n$  representa los egresos.  $E_n$  se toma como valor negativo ya que representa los desembolsos de dinero.  $N$  es el número de períodos considerado (el primer período lleva el número 0, no el 1..). El valor  $I_n - E_n$  indica los flujos de caja estimados de cada período. El tipo de interés es  $i$ . Cuando se iguala el VAN a 0,  $i$  pasa a llamarse TIR (tasa interna de retorno).

*Interpretación:*

Valor	Significado	Decisión a tomar
VAN > 0	La inversión produciría ganancias	El proyecto puede aceptarse
VAN < 0	La inversión produciría pérdidas	El proyecto debería rechazarse
VAN = 0	La inversión no produciría ni ganancias ni pérdidas	Dado que el proyecto no agrega valor monetario, la decisión debería basarse en otros criterios, como la obtención de un mejor posicionamiento en el mercado u otros factores.

<sup>63</sup> Wikipedia, 2007, “Valor actual neto” bajado 2007 de Wikipedia, la enciclopedia libre, corresponde a la URL: [http://es.wikipedia.org/wiki/Valor\\_actual\\_net](http://es.wikipedia.org/wiki/Valor_actual_net)

## 6.5.2 La Tasa Interna de Retorno (TIR):

Wikipedia<sup>64</sup> (2007), define a la tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR), como: como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero. El VAN o VPN es calculado a partir del flujo de caja anual, trasladando todas las cantidades futuras al presente.

La Tasa Interna de Retorno es el tipo de descuento que hace igual a cero el VAN:

$$VAN = -I + \sum_{i=1}^N \frac{Q_i}{(1 + TIR)^i} = 0$$

Donde  $Q_i$  es el Flujo de Caja en el periodo  $i$ .

Por el teorema del binomio:

$$(1 + r)^{-n} \approx 1 - n * r$$

$$I = Q_1 * (1 - r) + \dots + Q_n * (1 - n * r)$$

$$I - (Q_1 + \dots + Q_n) = -r * (Q_1 + \dots + n * Q_n)$$

De donde:

$$r = \frac{-I + \sum_{i=1}^n Q_i}{\sum_{i=1}^n i * Q_i}$$

Dicho de otra manera, Wikipedia plantea a la TIR como: la tasa de interés por la cual la sumatoria de los valores presentes de los costos es igual a la sumatoria de los valores presentes de los beneficios:

---

<sup>64</sup> Wikipedia, 2007, "Tasa interna de retorno" bajado 2007 del Portal Wikipedia, la enciclopedia libre, corresponde a la URL: [http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa\\_interna\\_de\\_retorno](http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_interna_de_retorno)

$$\sum_{i=1}^N VPBi = \sum_{i=1}^N VPCi$$

Existen otras definiciones de la TIR, como:

- La tasa de interés para la cual los beneficios totales actualizados es igual a los costos totales actualizados:  $BTA_c = CTA_c$
- La tasa de interés para el cual la relación Beneficio-Costo es igual a 1:

$$\frac{\text{Beneficio}}{\text{Costo}} = 1$$

- La tasa de interés por la cual se recupera la inversión.
- La tasa de interés máxima que se puede endeudar para no perder.
- La tasa de interés para la cual el Beneficio actualizado neto (BAN) es igual a cero:

$$VAN = \text{Beneficio} - \text{Costo} = 0$$

La TIR, según Wikipedia, es una herramienta de toma de decisiones de inversión utilizada para comparar la factibilidad de diferentes opciones de inversión. Generalmente, la opción de inversión con la TIR más alta es la preferida.

**Tabla 55. Resumen del Flujo de Caja del Proyecto**

FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO						
CONCEPTO	0	1	2	3	4	5
TOTAL INGRESOS		\$ 415.967,07	\$ 589.507,80	\$ 747.899,43	\$ 777.035,40	\$ 816.294,82
TOTAL EGRESOS		\$ 363.523,84	\$ 520.817,90	\$ 663.562,50	\$ 696.933,32	\$ 727.386,53
Utilidad Bruta		\$ 52.443,23	\$ 68.689,90	\$ 84.336,93	\$ 80.102,08	\$ 88.908,29
FLUJO NETO DE FONDOS	\$ -107.529,20	\$ 48.292,56	\$ 62.805,90	\$ 76.855,59	\$ 61.950,75	\$ 77.610,29

**Tabla 56. Resumen del Flujo de Caja del Inversionista**

FLUJO DE FONDOS DEL INVERSIONISTA						
CONCEPTO	0	1	2	3	4	5
TOTAL INGRESOS		\$ 415.967,07	\$ 589.507,80	\$ 747.899,43	\$ 777.035,40	\$ 816.294,82
TOTAL EGRESOS		\$ 389.474,61	\$ 543.514,62	\$ 686.259,22	\$ 719.630,04	\$ 727.386,53
Utilidad Bruta		\$ 26.492,46	\$ 45.993,18	\$ 61.640,21	\$ 57.405,36	\$ 88.908,29
FLUJO NETO DE FONDOS	\$ -107.529,20	\$ 22.341,79	\$ 40.109,18	\$ 54.158,88	\$ 39.254,03	\$ 77.610,29

### 6.5.3 Otros Indicadores

Meridian Capital Enterprises Ltd<sup>65</sup>., importante firma de evaluación de proyectos, muestra algunos indicadores financieros no convencionales, que si embargo, son importantes a la hora de evaluar más allá de los indicadores tradicionales la conveniencia de un emprendimiento, así presentan.

*La tasa de beneficio.* la tasa de beneficio operacional que describe la calidad de la gestión de la empresa y la rentabilidad de su actividad básica. También es relevante la medición de la tasa de beneficio por actividad económica – que tiene en cuenta el saldo obtenido por la sociedad en las operaciones financieras.

La fórmula de la tasa de beneficio (cualquiera) tiene la siguiente forma:

$$\text{Tasa de beneficio} = \frac{\text{beneficio}}{\text{facturación}} \times 100\%$$

<sup>65</sup> Milbourn, Gram.. 2007 “Evaluación de la eficacia y rentabilidad de la empresa”, bajado 2007 del Portal Meridian Capital Enterprises Ltd, corresponde a la URL: [http://www.gedm.net/ES/finance/evaluate\\_the\\_effectiveness.html](http://www.gedm.net/ES/finance/evaluate_the_effectiveness.html)

Por ejemplo si tomamos las ventas del año 1 y restamos su costo de ventas obtenemos el beneficio:

$$\text{Beneficio} = 415.967,07 - 286.873,84 = 129.093,23$$

Y reemplazando en la formula tenemos:

$$\text{Tasa de beneficio} = (129.093,23/415.967,07) \times 100 = 31,03\%$$

### **Los indicadores de rentabilidad de capitales:**

Los indicadores de rentabilidad de capitales describen la relación existente entre el resultado financiero neto y el capital. Se trata entonces de un intento de expresar numéricamente los efectos de la actividad de la empresa por cada unidad del capital invertido.

***Rentabilidad de los recursos propios:*** El indicador más usado por los analistas financieros de Meridian Capital Enterprises Ltd. es la rentabilidad de los recursos propios (Return on Equity, ROE), calculada según la siguiente fórmula:

$$\text{ROE} = \frac{\text{beneficio neto}}{\text{Capital social}} \times 100\%$$

Reemplazando los datos tenemos que el ROE:

$$\text{ROE} = (30.786,51/161.453,71) \times 100 = 19,07\%$$

El nivel creciente de este indicador demuestra una mayor eficiencia del capital invertido. Es una señal para los accionistas de que la empresa aprovecha sus recursos de manera adecuada. Por eso, en el caso de una nueva emisión, los

analistas prestan una atención particular al nivel de este indicador y sus fluctuaciones a lo largo del tiempo.

Los analistas tienen la consciencia de que el valor de este indicador sufrirá perturbaciones significativas, en especial inmediatamente después de una nueva emisión de acciones (entonces en el denominador ya estará incluido el valor del capital “fresco”, que aún no ha sido utilizado en la actividad de la empresa).

A continuación se muestra el resumen de los principales indicadores financieros a partir de la información recabada de los ítems anteriores.

**Tabla 57. Resumen de Principales Indicadores Financieros de Almacenes “El Baratón”**

<b>Indicador</b>	<b>Proyecto</b>	<b>Inversionista</b>
<i>VAN</i>	\$ 101.181,57	\$ 40.346,24
<i>TIR</i>	48,74%	26,98%
<i>B/C</i>	\$ 1,13	\$ 1,09
<i>Coficiente de Rentabilidad Simple</i>	28,63%	
<i>Rentabilidad sobre el Patrimonio</i>	8,82%	
<i>Tasa de Beneficio</i>	31,03%	
<i>Rentabilidad de los recursos propios</i>	19,07%	

Según los datos presentados, el VAN del proyecto al final de la vida útil estimada en 5 años, haciende a \$ 101.181,57, confrontada con una VAN para el inversionista (propietario) del \$ 40.346,24. De la misma manera, la Tasa Interna de Retorno, asciende a 48.74% y 26.98%, respectivamente para las TIR del Proyecto y el Inversionista que en este caso resulta muy rentable tomando en cuenta el rendimiento en inversiones bursátiles y la tasa pasiva bancaria.

Analizando la viabilidad del proyecto desde el punto de vista del inversionista, la TIR presentada satisface ampliamente los parámetros naturales de evaluación, el mantenimiento de los montos en una cuenta bancaria o la mejor inversión bursátil al alcance del inversionista (propietario).

En el caso de la relación beneficio – costo vemos que en el caso del inversionista por cada dólar invertido el proyecto genera nueve centavos de ganancia. Mientras que en el caso del proyecto en si genera ganancias de trece centavos por cada dólar de inversión.

## **6.6 Análisis de Sensibilidad**

Es primordial reducir el riesgo de la inversión a realizar, es por ello, dice Hernández (2007) que para el análisis de proyectos se han desarrollado otros procedimientos como el análisis de sensibilidad, el análisis del punto muerto, la simulación y los árboles de decisión.

En todo proyecto, según CONCOPE<sup>66</sup>, se trabaja con algunos factores sobre los que se tiene poder de decisión (variables controlables), y otros sobre los que sólo se pueden realizar estimaciones (variables no controlables).

Algunas de las variables controlables son:

- Precio
- Producto
- Logística
- Promoción

Las principales variables no controlables en un proyecto son:

- Competencia
- Consumidores
- Entorno económico, político, legal, etcétera.

---

<sup>66</sup> CONCOPE.gov.ec, s.f. “Elabora tu plan de negocios paso a paso: paso 15: análisis de sensibilidad”, bajado 2007 del Portal CONCOPE Crea tu Propia Empresa, corresponde a la URL:

[http://www.concope.gov.ec/Ecuaterritorial/paginas/Apoyo\\_Microempresa/crearempresa/paso15.html](http://www.concope.gov.ec/Ecuaterritorial/paginas/Apoyo_Microempresa/crearempresa/paso15.html)

El flujo de fondos refleja, en consecuencia, una cantidad de supuestos sobre el comportamiento de las variables. El análisis de sensibilidad es una técnica que permite evaluar el impacto de las modificaciones de los valores de las variables más importantes sobre los beneficios y, consecuentemente, sobre la tasa de retorno.

Los resultados de este tipo de análisis suelen incluirse, ya que saber cuáles son las variables más sensibles, es decir las que más afectan los resultados del proyecto en caso de modificarse, es útil para tomar decisiones. Buscando reducir el efecto de la incertidumbre del negocio, se presenta a continuación el análisis de sensibilidad del proyecto; para ello, se utilizó las variables interés bancario, riesgo del sector y al incremento anual de sueldos, como críticas y sobre las cuales los indicadores financieros se van a ver afectados.

**Tabla 58. Resumen de Escenarios de los Indicadores Financieros de Almacenes “El Baratón” para Cambio en la Variable: Interés Bancario.**

<b>Escenario Planteado al Cambio de la Tasa de Interés Bancario</b>			
	Valores actuales:	Pesimista	Optimista
<b>Variable Analizada</b>			
<b>Interés Bancario</b>	9.35%	12.00%	8.00%
<b>Indicador Resultante</b>			
<b><i>VAN</i></b>	\$ 40.346,24	\$ 37.677,84	\$ 41.675,26
<b><i>TIR</i></b>	26,98%	26,12%	27,41%
<b><i>B/C</i></b>	1,09	1,09	1,09
<b><i>Coefficiente de Rentabilidad Simple</i></b>	28,63%	28,63%	28,63%
<b><i>Rentabilidad sobre el Patrimonio</i></b>	8,82%	8,36%	9,05%
<b><i>Tasa de Beneficio</i></b>	31,03%	31,03%	31,03%
<b><i>Rentabilidad de los recursos propios</i></b>	19,07%	19,07%	19,07%

Un aumento, en la tasa del crédito bancario que se presentare en los años venideros, no altera en gran cuantía, la rentabilidad del proyecto, porque, como se

indicó en los apartados anteriores, la TIR, satisface a los criterios del Inversionista (propietario) ya que es mayor a la tasa pasiva del mercado.

**Tabla 59. Resumen de Escenarios de los Indicadores Financieros de Almacenes “El Baratón” para Cambio en la Variable: Riesgo del Sector**

<b>Escenario Planteado al Cambio del Riesgo del Sector</b>			
	Valores actuales:	Pesimista	Optimista
<b>Variable Analizada</b>			
<b>Riesgo del Sector</b>	8%	10%	5%
<b>Indicador Resultante</b>			
<b><i>VAN</i></b>	\$ 40.346,24	\$ 32.390,73	\$ 53.608,65
<b><i>TIR</i></b>	26,98%	26,98%	26,98%
<b><i>B/C</i></b>	1,09	1,09	1,09
<b><i>Coficiente de Rentabilidad Simple</i></b>	28,63%	28,63%	28,63%
<b><i>Rentabilidad sobre el Patrimonio</i></b>	8,82%	8,82%	8,82%
<b><i>Tasa de Beneficio</i></b>	31,03%	31,03%	31,03%
<b><i>Rentabilidad de los recursos propios</i></b>	19,07%	19,07%	19,07%

El riesgo relativo de la actividad empresarial, al igual que en el caso anterior, no reviste mayor importancia, puesto que no afecta en gran medida a la rentabilidad del proyecto.

**Tabla 60. Resumen de Escenarios de los Indicadores Financieros de Almacenes “El Baratón” para Cambio en la Variable: Incremento Anual de Sueldos.**

<b>Escenario Planteado al Cambio Incremento Anual de Sueldos</b>			
	Valores actuales:		
		Pesimista	Optimista
<b>Variable Analizada</b>			
<b>% Incremento de Sueldo</b>	8%	15%	5%
<b>Indicador Resultante</b>			
<b><i>VAN</i></b>	\$ 40.346,24	\$ 7.881,43	\$ 53.138,84
<b><i>TIR</i></b>	26,98%	17,40%	30,21%
<b><i>B/C</i></b>	1,09	1,07	1,10
<b><i>Coficiente de Rentabilidad Simple</i></b>	28,63%	28,54%	28,67%
<b><i>Rentabilidad sobre el Patrimonio</i></b>	8,82%	8,82%	8,82%
<b><i>Tasa de Beneficio</i></b>	31,03%	31,03%	31,03%
<b><i>Rentabilidad de los recursos propios</i></b>	19,07%	19,07%	19,07%

Como se muestra en las simulaciones, la propuesta es susceptible a un incremento anual de sueldos que supere el 15%, ya que sobre este, sería necesario un reajuste de sueldos, eliminación de puestos de empleo o aumento de los precios de ventas; así mismo, la variable que menos afecta es el aumento del riesgo del sector, ya que este solamente afectaría a las tasas de descuento del proyecto, sin mayor trascendencia sobre el resto de indicadores.

## **CAPÍTULO VII.**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

#### **7.1 Conclusiones**

- El diagnóstico y auditoria interna de los procesos actuales de la empresa determina que los procesos críticos de Almacenes “El Baratón” son las gestiones de compra de mercaderías, ingresos de mercaderías, la atención al cliente y los sistemas automáticos de manejo de contabilidad y facturación.
  
- Gracias al estudio de mercado realizado en el capítulo dos se concluye que Almacenes El Baratón es un local conocido y de fácil acceso pero con personal no muy bien capacitado y de manejo administrativo empírico. Adicionalmente los clientes reflejan por medio de la investigación que les gustaría que el surtido se mejore y se pueda pagar con tarjeta de crédito.
  
- Como consecuencia del análisis situacional de la empresa, se concluye que no tiene una organización formal y se determina la necesidad de estructurarla con las diferentes unidades para atender al cliente actual y futuro.
  
- El estudio de mercado determina, que las zonas factibles en Sangolquí para abrir nuevas unidades de negocio son: la Plaza Chiriboga, el Monumento Rumiñahui y la calle Sucre y Pichincha.

## **7.2 Recomendaciones**

- Se recomienda el mejoramiento de los procesos críticos y de ser necesario añadir procesos para el correcto funcionamiento de Almacenes El Baratón y una óptima atención al cliente.
- El estudio de mercado realizado tanto para mejoramiento como para expansión permite recomendar tomar en cuenta todos los puntos que el cliente solicita sean cambiados dentro de la empresa así como abrir nuevas unidades de negocio de acuerdo con el análisis financiero y cronograma de inversiones.
- Se recomienda el trabajo conjunto de las entidades financieras estatales y empresa privada ya que las bajas tasas de interés y la solidez de sus instituciones impulsan de manera efectiva los proyectos de inversión.
- Es imperativo realizar un análisis de sensibilidad del incremento anual de sueldos debido a las reformas a las leyes de remuneración; por cuanto en los años venideros los aumentos serán importantes.

## ANEXO I

### *ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO* CUESTIONARIO CAPITULO II

La presente encuesta tiene como objetivo determinar Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas de “El Baratón” respecto al sector y la competencia donde se encuentra ubicado.

La información recopilada tendrá carácter confidencial.

#### **Instrucciones:**

En las preguntas de sí o no contestar con una X en la respuesta escogida, y en las preguntas de selección múltiple colocar una X en la opción escogida (solo una).

1. a) Cuál de los siguientes almacenes de ropa usted conoce.

<b>Nro</b>	<b>Nombre</b>	<b>Marque con una "X"</b>
<b>Almacén 1</b>	<b>Importadora "Copa"</b>	
<b>Almacén 2</b>	<b>La esquina del Jean's</b>	
<b>Almacén 3</b>	<b>El Baratón</b>	
<b>Almacén 4</b>	<b>Almacenes Cotopaxi</b>	
<b>Almacén 5</b>	<b>Geo Sport</b>	

Si el encuestado no conoce el almacén El Baratón, por favor pase a la pregunta número 9

b) La mercadería que usted compra es:

Para uso personal

Para regalo

2. Considera usted que la ubicación de los almacenes El Baratón es:

Cercana.....	<input type="checkbox"/>
Distante.....	<input type="checkbox"/>
Muy Distante.....	<input type="checkbox"/>

3. Considera que el servicio por parte del personal de “ El Baratón” es:

Excelente.....	<input type="checkbox"/>
Bueno.....	<input type="checkbox"/>
Malo.....	<input type="checkbox"/>
Otro.....	<input type="checkbox"/>

4. Considera usted que los precios de la mercadería que vende “El Baratón” es:

1 Altos.....	<input type="checkbox"/>
2 Medianos.....	<input type="checkbox"/>
3 Bajos.....	<input type="checkbox"/>

5. La calidad de los productos que vende “El Baratón” es:

1 Buena.....	<input type="checkbox"/>
4 Regular.....	<input type="checkbox"/>
5 Mala.....	<input type="checkbox"/>

6. ¿Considera adecuadas las instalaciones de “El Baratón” para la venta de sus productos?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

7. ¿Con que frecuencia de tiempo realiza usted sus compras?

Una vez a la semana.....	<input type="checkbox"/>
Una vez al mes.....	<input type="checkbox"/>
Trimestralmente.....	<input type="checkbox"/>
Semestralmente.....	<input type="checkbox"/>

8. Que opina del surtido de ropa que encuentra en “ El Baratón”, califique de 1 a 5 siendo 5 el máximo puntaje.

9. Compra usted en cadenas comerciales como Rose, De Pratti, Etafashion?

Una vez al mes.....

Trimestralmente.....

Semestralmente.....

No compra.....

10. ¿Utiliza usted tarjetas de crédito para realizar sus compras?

SI

No

11. ¿Cuántos hijos tiene?

Ninguno

2

3

o Más

Gracias por su Colaboración.....

**ANEXO II**  
**CAPITULO IV**

**FORMULARIO DE ENTREVISTA**

**Apellidos** .....

**Nombres** .....

**Edad** .....

**Estado civil** .....

**Dirección actual** .....

**Teléfono** .....

**Nivel de Estudios** .....

**Referencias Personales** .....

.....

**Referencias Laborales** .....

.....

**Motivo de salida del último trabajo** .....

.....

.....

**Aspiración Salarial** .....

.....

## ANEXO III

### CAPITULO V

#### CUESTIONARIO

#### ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

La presente encuesta tiene como objetivo determinar la factibilidad de las zonas para un plan de expansión.

La información recopilada tendrá carácter confidencial, sírvase contestar con sinceridad.

**Instrucciones:**

En las preguntas de sí o no contestar con una X en la respuesta escogida, y en las preguntas de selección múltiple colocar una X en la opción escogida.

12. Con que regularidad visita Sangolquí:

- Todos los días.....
- Una vez por semana.....
- Una vez cada quince días.....
- Una vez al mes.....

13. Cuando usted va a Sangolquí Visita? (Conteste del 1 al 6; siendo 1 el lugar más visitado):

- El Restaurante "Tradicional Menudo de Sangolquí.....
- El Estadio de Fútbol.....
- El monumento Rumiñahui.....
- El Parque Santa Clara.....
- La plaza Chiriboga.....
- El Municipio de Rumiñahui.....

14. Compra usted ropa en Sangolquí:

- SI

15. ¿Cuales de los siguientes son sus principales motivos para realizar una compra?

- 1 Costumbre:.....
- 6 Precios:.....
- 7 Necesidad.....
- 8 Facilidad de Acceso.....
- 9 Facilidad de Pago.....

16. ¿Con qué frecuencia adquiere sus prendas de vestir?

- Una vez por semana.....
- Una vez cada quince días.....
- Una vez al mes.....
- Una vez cada sobre los dos meses.....

6. Qué prendas de vestir prefiere adquirir en los almacenes de ropa (Conteste del 1 al 7; siendo 1 la prenda que más compra)

- 1. Camisas.....
- 2. Pantalones:.....
- 3. Blusas .....
- 4. Sacos .....
- 5. Vestidos .....
- 6. Chompas .....
- 7. Conjuntos de Bebe.....
- 8. Ropa interior.....

7. Le gustaría que el lugar donde usted compra su ropa disponga de Promociones y Descuentos:

SI

8. Le gustaría recibir premios de acuerdo a su monto de compra?:

SI

9. ¿Cuánto de su presupuesto familiar mensual lo destina para comprar ropa?

10 dólares.....

20 dólares.....

30 dólares.....

50 dólares.....

más de 50 dólares.....

10. Cuales de los siguientes horarios usted prefería en una tienda de ropa

1. Lunes a Viernes de 8:30 a 19:30.....

2. Lunes a Sábado de 8:30 a 19:30.....

3. Lunes a Domingo de 8:30 a 19:30.....

Gracias por su Colaboración.....

## **BIBLIOGRAFÍA**

BACA, Gabriel. “Evaluación de Proyectos” Quinta Edición, 2006, México, Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores

BRAVO, Mercedes: Contabilidad General, quinta edición, 2004, Quito, Editorial NUEVODIA

CALERO VINELO, Arístides: Técnicas de muestreo, La Habana, 1978: Editorial. Pueblo y Educación,- Pág. 514.

COLUNGA, Carlos: La administración del Tercer milenio. segunda edición, 1996, Quito, Editorial Kapeluz.

CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL, Charla Fuentes de Financiamiento para Proyectos Emprendedores-Semana del Emprendedor, Noviembre del 2007, Escuela Politécnica del Ejército.

CORO, Daniel y GUEVARA Guillermo., “Investigación de Mercados” presentación para la Cátedra de Mercadotecnia, s.f., Universidad de Navarra-España

DAVID, Fred R: Administración Estratégica, quinta edición, 1998, México, Editorial McGraw-Hill

GARCÍA, Alberto. “Evaluación de Proyectos de Inversión”, 1998, México, Editorial Mc Graw Hill Interamericana.

GOMEZ BRAVO, Luis. (1992). Productividad: mejoramiento continuo de calidad y productividad. FIM, Segunda Edición.

HERAS, Mario: Gestión de la producción, primera edición, 1996, España, Editorial McGraw-Hill Interamericana – ESADE.

JOHNSON Gerry y SCHOLLES Kevan, Dirección Estratégica, quinta edición, Editorial PEARSON

KOONTZ, Harold, y HEINZ, Weihrich, Administración una perspectiva global, décimo primera edición, México D.F, Editorial McGraw-Hill

KOONTZ, Harold y O'DONNELL, Cyril: Curso de Administración Moderna, cuarta Edición, 1986, México, Editorial McGraw-Hill

LARROULET Cristián y MOCHÓN Francisco: Economía, segunda edición, España, Editorial McGraw-Hill.

SÁNCHEZ, Andrés 2007 “Charla finanzas para emprendedores”, Noviembre de 2007, Semana del Emprendedor, Escuela Politécnica del Ejército.

SAPANG, Nassir “Proyectos de inversión, formulación y evaluación”, 2007, México, Editorial Pearson-Prentice Hall

SERNA, Gómez Humberto: Planeación y Gestión Estratégica, cuarta edición, 1996, Bogotá, RAM Editores.

STONER, James: Administración, sexta edición, 1992, México, Editorial Prentice Hall

<http://www.cedatos.com.ec/contenido.asp?id=86>

<http://www.micip.gov.ec>

[http://www.expreso.ec/especial\\_economia/balanzac.asp](http://www.expreso.ec/especial_economia/balanzac.asp)

<http://www.dlh.lahora.com.ec/paginas/debate/paginas/debate511.htm>

<http://www.hoy.com.ec/zhechos/2003/libro/tema23.htm>

<http://www.inec.gov.ec>

<http://gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/modplanestrauch>.

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/estrategia/default.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/estrategia/default.asp)

<http://www.aiteco.com/ctclient.htm>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/No10/planificacionestrat%C3%A9gica.htmsti>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/43/estrategia.htm>

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/estrategia/default.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/estrategia/default.asp)

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/No10/planificacionestrat%C3%A9gica.htmsti>

<http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>

<http://ricoveri.tripod.com.ve/ricoverimarketing2/id24.html>

<http://www.mailxmail.com/curso/empresa/liderazgoenreuniones/capitulo14.htm>  
<http://www.estrategia.info/html/monografias/estrategia/creaciondelaestrategia.htm>  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa\\_estrat%C3%A9gico](http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa_estrat%C3%A9gico)  
<http://html.rincondelvago.com/cultura-corporativa.html>  
<http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>  
<http://www.monografias.com/trabajos14/inventario/inventario.shtml>  
<http://www.miliarium.com/Páginas/Normas/pfa.htm>  
<http://www.hostaliaconsultores.com/esp/planexpa.html>  
<http://www.geocities.com/gehg48/Fin24.html>  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Estado\\_de\\_Resultados](http://es.wikipedia.org/wiki/Estado_de_Resultados)  
<http://www.geocities.com/gehg48/Fin24.html>  
<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/fin/evaproivan.htm>  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Estado\\_de\\_Resultados](http://es.wikipedia.org/wiki/Estado_de_Resultados)  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa\\_interna\\_de\\_retorno](http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_interna_de_retorno)  
[http://www.gedm.net/ES/finance/evaluate\\_the\\_effectiveness.ht](http://www.gedm.net/ES/finance/evaluate_the_effectiveness.ht)