

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Trabajo de fin de carrera titulado:

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA REESTRUCTURACIÓN
DE LA EMPRESA 'LA REBAJA', EN LA CIUDAD DE AMBATO

Realizado por:

EDGAR RICARDO URRUTIA GOYES

Como requisito para la obtención del título de
MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA

QUITO, MAYO DE 2009

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, Edgar Ricardo Urrutia Goyes, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Edgar Ricardo Urrutia Goyes

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación de fin de carrera, titulado:
**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA REESTRUCTURACIÓN DE LA
EMPRESA 'LA REBAJA', EN LA CIUDAD DE AMBATO**

realizado por el alumno

EDGAR RICARDO URRUTIA GOYES

como requisito para la obtención del título de
MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA

ha sido dirigido por el profesor

MSc. BYRON PATRICIO LARA DÁVILA

quien considera que constituye un trabajo original de su autor.

MSc. BYRON PATRICIO LARA DÁVILA

Director

Los profesores informantes

Eco. RODRIGO SÁENZ, e

Ing. JOSÉ UNDA

después de revisar el trabajo escrito presentado,
lo han calificado como apto para su defensa oral ante el tribunal examinador.

Eco. RODRIGO SÁENZ

Ing. JOSÉ UNDA

Quito, a 15 de Mayo de 2009

DEDICATORIA

A mis padres.

AGRADECIMIENTO

A mis padres, por sus bendiciones...

A mi novia, por su apoyo incondicional...

Al profesor Byron Lara, director de este estudio, por su soporte y ayuda; a los demás profesores de la maestría por su conocimiento...

De manera especial, a todos mis compañeros quienes durante toda la maestría fueron fuente de sabiduría y experiencia para mi persona....

RESUMEN

El presente trabajo de investigación analiza la factibilidad de reestructurar la empresa familiar 'La Rebaja' en la ciudad de Ambato, desde los puntos de vista de mercado, técnico y rentabilidad económica.

La primera parte del estudio muestra las generalidades del proyecto, su justificación y objetivos, así como un diagnóstico situacional actual de la empresa y el esquema básico de la reestructuración propuesta. La segunda parte, comprende el estudio de mercado para la empresa, donde se analiza desde la demanda y su proyección, pasando por el análisis de la oferta y su proyección, análisis de marketing mix, hasta finalizar con la comercialización correspondiente. Al culminar estas dos secciones, se tendrá una clara visión de las condiciones actuales del mercado de medicamentos de venta libre y productos de higiene, belleza y bazar, que permita decidir la conveniencia de reestructurar la empresa, al menos desde el punto de vista de la demanda potencial.

La tercera parte del estudio comprende el análisis técnico de la reestructuración, que implica la determinación del tamaño óptimo, localización y condiciones de trabajo además de la distribución de la planta, las áreas necesarias y aspectos organizativos y legales concernientes a su conformación. La cuarta parte consiste en un análisis económico de todas las condiciones de operación que se determinaron en el estudio técnico; esto incluye determinar la inversión inicial, los costos de operación, el capital de trabajo, el esquema de financiamiento, el cálculo del balance general inicial, del estado de resultados proyectado a siete años y en resumen, todas las cifras necesarias para llevar a cabo la evaluación económica.

La quinta parte trata, justamente sobre la evaluación económica de la inversión. Una vez que se han obtenido una serie de determinaciones sobre el mercado, la tecnología y todos los costos involucrados en la instalación y operación de la empresa, corresponde el punto donde se determina la rentabilidad económica de toda la inversión bajo criterios claramente definidos, tales como el valor actual neto y la tasa interna de retorno. Se incluye además en esta sección un análisis de sensibilidad de la inversión.

Finalmente se exponen las conclusiones generales de todo el proyecto en estudio, con base en los datos y determinaciones hechas en cada una de sus partes.

ABSTRACT

This research examines the feasibility of restructuring the family business 'La Rebaja' on the city of Ambato, from the viewpoints of market, technical and economic efficiency.

The first part of the study shows the general project, its rationale and objectives, and a situational analysis of current business and the basic outline of the proposed restructuring. The second part includes the study of market for the company, which studies the demand analysis and projection, via the analysis of supply and its projections, analysis of marketing mix, until the marketing question. By completing these two sections, a clear view of current market conditions of OTC medicines and hygiene and beauty products will be provided, in order to decide whether to restructure the company, at least from the standpoint of potential demand.

The third part of the study covers the technical analysis of the restructuring, which involves determining the optimal size, location and working conditions as well as the distribution of floor areas and necessary organizational and legal aspects concerning its formation. The fourth part is an economic analysis of all conditions of operation that were identified in the technical study, which includes determining the initial investment, operating costs, working capital, the funding scheme, the calculation of the initial balance sheet, the projected income statement for seven years and in short, all the figures necessary to conduct the economic evaluation.

The fifth part is in fact about the economic evaluation of investment. Once a series of determinations on the market, technology and all costs involved in installation and operation of the company have been obtained, it is the point where the economic viability of any investment under clearly defined criteria, such as the net present value and internal rate of return is determined. A sensitivity analysis of the investment is also included in this section.

Finally, the general conclusions of the entire project under study are presented, based on data and determinations made in each of its parts.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1 GENERALIDADES.....	14
1.1 TEMA.....	14
1.2 INTRODUCCIÓN.....	14
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	17
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	17
1.5 PRELIMINARES.....	18
1.6 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	22
1.7 REESTRUCTURACIÓN.....	39
2 ESTUDIO DE MERCADO.....	41
2.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO.....	41
2.2 ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	41
2.3 ANÁLISIS DE LA OFERTA.....	75
2.4 ANÁLISIS DE LA DEMANDA POTENCIAL.....	77
2.5 ANÁLISIS DE MARKETING MIX.....	78
2.6 ANÁLISIS DE LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN.....	84
3 ESTUDIO TÉCNICO.....	86
3.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO TÉCNICO.....	86
3.2 INTRODUCCIÓN.....	87
3.3 TAMAÑO.....	88
3.4 LOCALIZACIÓN.....	91
3.5 INGENIERÍA DEL PROYECTO.....	94

3.6 PROCESOS.....	99
3.7 ORGANIZACIÓN	109
3.8 MISIÓN Y VISIÓN	118
3.9 MARCO LEGAL	121
4 ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	126
4.1 INVERSIONES DEL PROYECTO.....	127
4.2 PRESUPUESTO DE GASTOS.....	131
4.3 PRESUPUESTO DE INGRESOS.....	135
4.4 FLUJO DE CAJA.....	137
4.5 ESTADO DE RESULTADOS	139
4.6 BALANCE GENERAL	139
5 EVALUACIÓN ECONÓMICA.....	140
5.1 OBJETIVOS.....	140
5.2 INDICADORES FINANCIEROS	141
5.3 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	146
5.4 DECISIÓN DE INVERSIÓN	149
6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	150
7 BIBLIOGRAFÍA.....	153
8 ANEXOS.....	155

LISTA DE TABLAS, FIGURAS Y ANEXOS

TABLA 1.1: Distribución de la población de Ambato por edad.....	26
TABLA 1.2: Combinaciones de criterios para obtener una ventaja competitiva sostenible.....	34
TABLA 1.3: Matriz FODA de la empresa	39
TABLA 1.4: Productos a distribuir en la reestructuración.....	40
TABLA 2.1: Pregunta 1 del Cuestionario	57
TABLA 2.2: Pregunta 2 del Cuestionario	58
TABLA 2.3: Pregunta 3 del Cuestionario	59
TABLA 2.4: Pregunta 4 del Cuestionario	60
TABLA 2.5: Pregunta 5 del Cuestionario	61
TABLA 2.6: Pregunta 6 del Cuestionario	62
TABLA 2.7: Pregunta 7 del Cuestionario	63
TABLA 2.8: Pregunta 8 del Cuestionario	64
TABLA 2.9: Pregunta 9 del Cuestionario	65
TABLA 2.10: Pregunta 10 del Cuestionario	66
TABLA 2.11: Pregunta 11 del Cuestionario	67
TABLA 2.12: Pregunta 12 del Cuestionario	68
TABLA 2.13: Demanda proyectada.....	74
TABLA 2.14: Análisis de la oferta general actual	76
TABLA 2.15: Demanda Potencial Proyectada.....	79
TABLA 2.16: Comparativo de precios de productos de higiene	80
TABLA 2.17: Productos a potenciar	81
TABLA 3.1: Áreas Operativas Actuales	88
TABLA 3.2: Factores relevantes de la localización actual	91
TABLA 3.3: Áreas Operativas Recomendadas.....	96
TABLA 3.4: Cronograma de adecuaciones físicas	99
TABLA 3.5: Proveedores	100
TABLA 3.6: Costos de adecuaciones físicas.....	108
TABLA 3.7: Cronograma de Constitución Legal	125
TABLA 4.1: Inversiones fijas depreciables	128
TABLA 4.2: Inversiones diferidas	129
TABLA 4.3: Capital de trabajo	129
TABLA 4.4: Inversión inicial total (incluido capital de trabajo)	130
TABLA 4.5: Cronograma de inversiones.....	131
TABLA 4.6: Financiamiento externo.....	131
TABLA 4.7: Gastos administrativos - Servicios.....	132
TABLA 4.8: Gastos administrativos - Sueldos	133
TABLA 4.9: Gastos de venta	133
TABLA 4.10: Otros gastos operacionales.....	134
TABLA 4.11: Gastos financieros	135
TABLA 4.12: Resumen de gastos	135

TABLA 4.13: Estimación de ingresos.....	136
TABLA 4.14: Proyección de ventas.....	136
TABLA 4.15: Flujo de caja para el primer mes	137
TABLA 4.16: Estado de resultados proyectado	139
TABLA 5.1 Cálculo del VAN	142
TABLA 5.2 Cálculo de la TIR	143
TABLA 5.3: Cálculo de la R b/c	144
TABLA 5.4: Cálculo de PRR.....	145
TABLA 5.5: Sensibilidad frente al financiamiento.....	147
TABLA 5.6: Sensibilidad frente al interés bancario	148
FIGURA 1.1: Farmacias en la zona de la Plaza Urbina en el año 1995.....	16
FIGURA 1.2: Farmacias en la zona de la Plaza Urbina en el año 2008.....	16
FIGURA 1.3: Zona de influencia de la Feria de los Lunes	21
FIGURA 1.4: Calles cerradas actualmente en la zona	24
FIGURA 1.5: Cadena básica de valor de la empresa ‘La Rebaja’	35
FIGURA 2.1: Límites geográficos para la segmentación de mercado	49
FIGURA 2.2: Representación gráfica de la pregunta 1 del Cuestionario	57
FIGURA 2.3: Representación gráfica de la pregunta 2 del Cuestionario	58
FIGURA 2.4: Representación gráfica de la pregunta 3 del Cuestionario	59
FIGURA 2.5: Representación gráfica de la pregunta 4 del Cuestionario.....	60
FIGURA 2.6: Representación gráfica de la pregunta 5 del Cuestionario	61
FIGURA 2.7: Representación gráfica de la pregunta 6 del Cuestionario	62
FIGURA 2.8: Representación gráfica de la pregunta 7 del Cuestionario	63
FIGURA 2.9: Representación gráfica de la pregunta 8 del Cuestionario	64
FIGURA 2.10: Representación gráfica de la pregunta 9 del Cuestionario	65
FIGURA 2.11: Representación gráfica de la pregunta 10 del Cuestionario	66
FIGURA 2.12: Representación gráfica de la pregunta 11 del Cuestionario	67
FIGURA 2.13: Representación gráfica de la pregunta 12 del Cuestionario	68
FIGURA 2.14: Tabulación cruzada – Pregunta 6 vs Pregunta 1.....	69
FIGURA 2.15: Tabulación cruzada – Pregunta 7 vs Pregunta 2.....	70
FIGURA 2.16: Tabulación cruzada – Pregunta 7 vs Pregunta 10.....	70
FIGURA 2.17: Tabulación cruzada – Pregunta 8 vs Pregunta 2.....	71
FIGURA 2.18: Tabulación cruzada – Pregunta 8 vs Pregunta 10.....	72
FIGURA 2.19: Tabulación cruzada – Pregunta 9 vs Pregunta 10.....	72
FIGURA 2.20: Demanda proyectada	74
FIGURA 2.21: Competidores.....	77
FIGURA 2.22: Demanda Potencial	78
FIGURA 2.23: Demanda Potencial Proyectada	79
FIGURA 2.24: Cadena de Comercialización	85
FIGURA 3.1: Distribución actual y áreas de operación.....	89
FIGURA 3.2: Micro localización	93
FIGURA 3.3: Redistribución física	96
FIGURA 3.4: Áreas de operación recomendadas	97
FIGURA 3.5: Diagrama de bloques del proceso de venta	101

FIGURA 3.6: Subprocesos - Análisis de Proveedores	102
FIGURA 3.7: Subprocesos - Compra y Abastecimiento.....	103
FIGURA 3.8: Subprocesos – Tipificación de Mercadería	103
FIGURA 3.9: Subprocesos – Registro y Etiquetación	104
FIGURA 3.10: Subprocesos – Ubicación	105
FIGURA 3.11: Subprocesos – Promoción	105
FIGURA 3.12: Subprocesos – Venta	106
FIGURA 3.13: Subprocesos – Registro de Ingresos	107
FIGURA 3.14: Subprocesos – Control.....	107
FIGURA 3.15: Organigrama estructural	111
FIGURA 3.16: Organigrama funcional	117
FIGURA 3.17: Diagrama de bloques funcional	119
FIGURA 5.1: Sensibilidad frente a las ventas.....	148
ANEXO 1: Balance General Actual.....	156
ANEXO 2: Estado de Resultados Actual	158
ANEXO 3: Ficha de Observación – Población Potencial (lunes)	160
ANEXO 4.- Ficha de Entrevista – Percepción de los consumidores.....	162
ANEXO 5.- Ficha de Observación – Población Potencial (semana)	164
ANEXO 6.- Gastos Administrativos	167
ANEXO 7.- Gastos de Publicidad	170
ANEXO 8.- Gastos Operativos	172
ANEXO 9.- Gastos Financieros	174
ANEXO 10.- Resumen de Gastos	176
ANEXO 11.- Proyección de Ventas	178
ANEXO 12.- Flujos de Caja.....	180
ANEXO 13.- Estado de Resultados Proyectado.....	183
ANEXO 14.- Balance General Proyectado	185

1 GENERALIDADES

1.1 TEMA

“Estudio de Factibilidad para la Reestructuración de la Empresa ‘La Rebaja’, en la ciudad de Ambato”

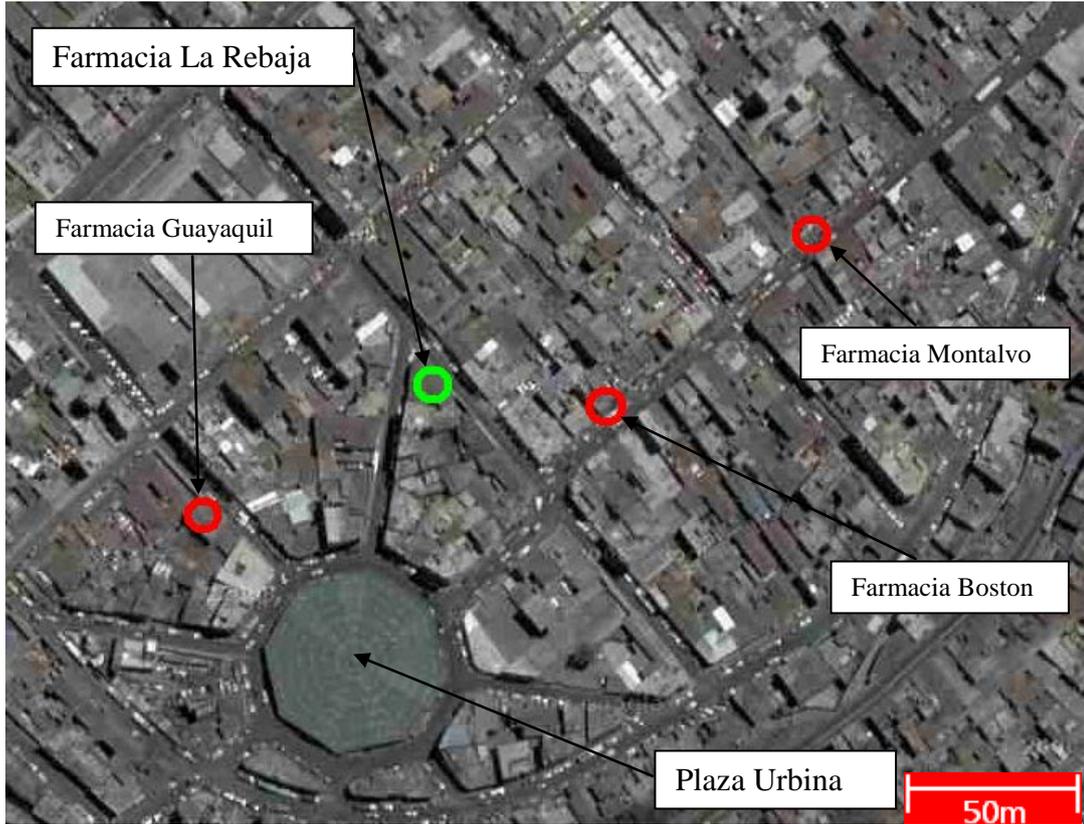
1.2 INTRODUCCIÓN

En la ciudad de Ambato, capital de la provincia de Tungurahua, se encuentra la zona comercial conocida como Plaza Urbina; donde existe un negocio de expendio de medicamentos propiedad de la familia Urrutia Goyes llamado ‘La Rebaja’. El presente trabajo de investigación está basado en la oportunidad de ser copropietario de la empresa, la misma que se dedica mayoritariamente a la venta de medicamentos y bazar en general y a la circunstancia de encontrarse ventas inestables a lo largo de los últimos años debido a factores externos. Por esto, los propietarios de la empresa han decidido tomar partida frente al descenso de ventas y se ha creado la necesidad de desarrollar una reestructuración de la empresa mediante el hallazgo de información y diseño del presente proyecto, que sea de utilidad para ser aplicado a la empresa.

La zona Plaza Urbina y el gran movimiento comercial que posee la ciudad, generaron que con los años existan cada vez más negocios y de variedades que van desde alimentos, pasando por productos de bazar, víveres y medicamentos hasta agroquímicos. Este crecimiento comercial también creó expectativas en cadenas farmacéuticas nacionales quienes apuntaron sus estrategias de crecimiento hacia este sector. Es así que en la zona mencionada, en el año de 1995 (año de inauguración de farmacia 'La Rebaja'), existían apenas cuatro negocios con la misma denominación, mas en la actualidad, son más de 10 los locales que han abierto sus puertas ofreciendo medicamentos. Esta relación puede apreciarse en las Figuras 1.1 y 1.2 que muestran la densidad pasada y actual de la zona y su crecimiento. Otra razón importante para el aumento de competidores, es que el Municipio de la ciudad de Ambato dejó de exigir que la separación entre farmacias sea de por lo menos 300 metros; así, la proliferación de este tipo de negocios creció alarmantemente. La empresa 'La Rebaja' se caracterizó siempre por brindar a sus clientes no solo medicamentos de venta bajo receta o de venta libre, sino también artículos de bazar como perfumería, productos de baño, higiene personal y de belleza. La competencia encontrada desde el año 2004 generó que las ventas tengan un descenso considerable y que los propietarios asuman acciones sin planificación para salvar a la empresa, lo cual no tuvo sustento y tampoco fue de gran utilidad. Todo lo anterior llevó a que la empresa atravesara tiempos de inestabilidad que podrían provocar la quiebra de la misma.

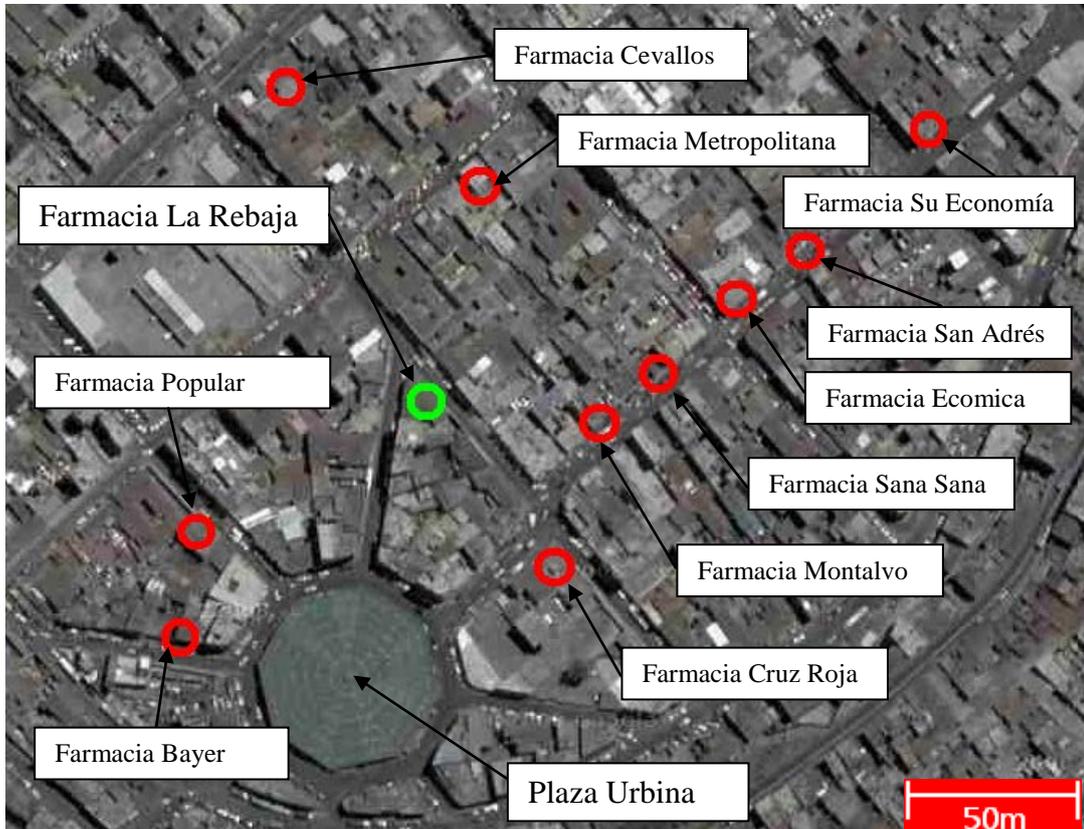
Los propietarios de la empresa 'La Rebaja' requieren un informe claro y conciso sobre la mejor decisión a tomar. El presente documento analizará la factibilidad de cambiar la línea de venta actual, a una que excluya la venta de medicinas de venta con receta; para así realizar las recomendaciones adecuadas a los propietarios de la empresa sobre los procedimientos a seguir. Se expondrán además todas las características técnicas, económicas, financieras y comerciales que demanda la reestructuración de la empresa.

FIGURA 1.1: Farmacias en la zona de la Plaza Urbina en el año 1995



DISEÑO: Autor; FUENTE: Google Earth; Original en colores

FIGURA 1.2: Farmacias en la zona de la Plaza Urbina en el año 2008



DISEÑO: Autor; FUENTE: Google Earth; Original en colores

1.3 JUSTIFICACIÓN

La investigación detallada en el presente estudio solucionará un problema real de una empresa familiar. El estudio de factibilidad para la empresa ‘La Rebaja’ es de suma importancia para el futuro de la compañía ya que ayudará a tomar decisiones como las siguientes:

- De mercado, al cambiar la línea de ventas y promover el desarrollo de los productos que permanecerían.
- Técnicas, al proponer la reestructuración de la empresa.
- De inversión, al proponer un plan económico y financiero que muestre el monto a invertir para lograr los objetivos deseados a futuro.
- De evaluación, para demostrar que con los pasos sugeridos se conseguirá el éxito de la reestructuración.

Una vez concluido el estudio, la empresa tendrá las herramientas necesarias para tomar la mejor decisión para el negocio y para sus propietarios, orientándose a posicionar la empresa para su estabilidad en el tiempo.

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 Objetivo General

Desarrollar un estudio de factibilidad para la reestructuración de la empresa familiar ‘La Rebaja’ en la ciudad de Ambato.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar la empresa, así como su entorno.
- Realizar un estudio de mercado que permita definir las preferencias de los consumidores, así como delimitar el mercado meta y los clientes potenciales de la reestructuración.
- Desarrollar un plan de investigación del mercado que delimite las fuentes de información a utilizar para determinar la demanda actual y que permita analizar los factores determinantes en la oferta.
- Determinar las estrategias de comercialización para el proyecto en base a precio, producto, plaza y promoción, así como los canales de distribución.
- Realizar un estudio técnico que determine el tamaño, localización, ingeniería, procesos, marco legal y estructura de la organización.
- Realizar un estudio económico que muestre los ingresos, costos, inversiones, balance y estado de resultados del proyecto propuesto.
- Realizar las evaluaciones económicas, financieras y sociales inherentes al proyecto.
- Especificar las conclusiones y recomendaciones obtenidas del proyecto.

1.5 PRELIMINARES

1.5.1 Ambato

La palabra *Ambato* se deriva del término antiguo *Hambato*, que significa *Colina de la Rana*. Los términos *Hambatu* o *Jambatu* provienen de la lengua quichua, que designa a un renacuajo propio del río que cruza la urbe. La ciudad de Ambato puede considerarse de arquitectura relativamente nueva ya que ha debido ser reconstruida en varias ocasiones

debido a fuertes movimientos sísmicos. Un terremoto en 1949, fue desastroso para la ciudad y es por ello que se encuentran pocos edificios antiguos en la actualidad. A pesar de esto, sus calles son alegres y bulliciosas y existe un intenso comercio, sobre todo el día lunes, que es día de feria.

Recapitulando su historia, la población ha soportado los embates de la naturaleza en reiteradas ocasiones. El 20 de junio de 1698, por el hundimiento del Carihuairazo, se produjo un violento terremoto que destruyó Ambato, Riobamba y Latacunga, causando la muerte de más de 1.700 personas. En agosto del mismo año, se refundó la ciudad de Ambato en las alturas de Quisapincha, pero este lugar no se conservó. Un siglo después, el 4 de febrero de 1797, otro terremoto tan fuerte que se sintió hasta Popayán y Piura volvió a destruir a Ambato. Al terminar la época colonial, el territorio de Tungurahua constituía una unidad poblacional compuesta de familias blancas y de grupos indígenas, dedicados a la agricultura y a la artesanía, con el adelanto de contar ya con huertos frutales gracias a la calidad del suelo que había favorecido el desarrollo de árboles europeos (Ambato 2008).

Geográficamente, la ciudad de Ambato está ubicada a 128 Km al sur de Quito y está rodeada de hermosos volcanes y nevados como el Tungurahua, Chimborazo y Carihuayrazo; tiene clima templado y radiante y está asentada sobre un sistema de terrazas en diferentes niveles y topografía irregular; está rodeada por lomas y colinas que están cobijadas por innumerables jardines de flores y frutas. Al romper una curva en el camino que llega desde la capital del país aparece la ciudad que se delimita por el río de su mismo nombre; al ingresar en la ciudad se aprecia una serie de industrias, sobre todo de curtiembres y un sinnúmero de casas comerciales y luego una frondosa avenida seguida de la estatua de Juan Montalvo. Ambato es conocida como “La Tierra de los Tres Juanes” en virtud de que en su seno nacieron los ilustres intelectuales Juan Montalvo, Juan León Mera y Juan Benigno Vela. El espíritu laborioso y emprendedor de su gente le ha permitido consolidarse como una ciudad eminentemente comercial, adornada con singulares características naturales y geográficas que la constituyen como Tierra de las Frutas y las Flores (Ecuatorianos 2008).

En la actualidad, la ciudad ha ido creciendo poco a poco hasta adquirir gran importancia comercial y turística a nivel nacional. Es así que existen lugares de importancia histórica, monumentos y parajes conservados cuidadosamente, de lo cuales los más importantes son: Atocha y Ficoa, en donde todavía yace en el espacio, la presencia de Montalvo y Mera en el barrio de Atocha; el Centro, donde se realizan fiestas anuales de carnaval; La Merced, tradicional por sus iglesias y costumbres; e Ingahurco, base del alma mater de la ciudad.

1.5.2 La Feria de los Lunes

La feria de los días lunes ocurre prácticamente en todos los sectores de la ciudad de Ambato. Así, se pueden evidenciar multitudes comerciales en las zonas Plaza Urbina, Mercado Central, Mercado Modelo, Ferroviaria, Plaza Pachano y varios sitios donde acuden especialmente personas de las afueras de la ciudad, para realizar abastecimientos para sus hogares. En las zonas comerciales mencionadas, se pueden apreciar ventas formales e informales de alimentos, agroquímicos, vestimenta, medicinas, herramientas y demás. La zona Plaza Urbina se caracterizó hace algunos años por ser Parada de Buses de aquellos que se movilizaban desde y hacia las parroquias rurales tales como Juan Benigno Vela, Santa Rosa, Pilahuín y sus alrededores. Esto generó que la plaza se convierta en un sitio altamente comercial para los visitantes de dichas parroquias y promovió el aumento de negocios minoristas. En la zona Plaza Urbina se pueden encontrar los días lunes millares de transeúntes exclusivos para consumo. En la Figura 1.3 se puede ver las calles de influencia de la feria orientada a la zona Plaza Urbina. Las principales líneas de buses de la ciudad llegan al centro de la misma desde los barrios y parroquias rurales a través de la avenida 13 de Abril para desembocar en el parque 12 de Noviembre. De este punto la población se dirige casi exclusivamente a pie a través de la calle 12 de Noviembre hasta colmar la misma y los mercados aledaños, que son Mercado Central, Plaza Urbina y Mercado Modelo.

1.5.3 Farmacia ‘La Rebaja’

En el año de 1995, el Ingeniero Edgar Urrutia Freire y su esposa decidieron plasmar una idea que había tomado fuerza desde años atrás. El objetivo era poseer un negocio propio que brinde una rentabilidad atractiva, lo cual se hizo posible una vez que su propietaria aprendió técnicas de venta y administración farmacéutica realizando prácticas en Farmacia Bayas, propiedad de un amigo de la familia de toda la vida. Es así que procedieron a buscar un local, hallando la posibilidad de instalarse en la casa de un familiar cercano ubicada en la zona Plaza Urbina con la ventaja de pagar un arriendo muy bajo.

FIGURA 1.3: Zona de influencia de la Feria de los Lunes



DISEÑO: Autor; FUENTE: Google Earth; Original en colores

Una vez conseguido el financiamiento y realizadas las primeras compras, el local se adecuó para brindar atención al público, quien recibió con buena predisposición la propuesta del negocio. Farmacia 'La Rebaja' fue una variedad de negocio que escaseaba en aquellos años y ofrecía desde sus inicios medicamentos y productos de higiene, lo que permitió con el paso del tiempo que sus ventas lleguen al nivel esperado a pesar de no llevar un control estricto económico para analizar su estado más profundamente. El buen nivel de ganancias se evidenciaba exclusivamente por los sobrantes de caja que se acumulaban en el transcurso del mes.

El crecimiento económico de la zona provocó que el número de negocios aumente. Farmacia 'La Rebaja' no supo anticiparse a estos peligros y poco a poco fue perdiendo terreno en ventas en la zona. Así, la primera cadena en ingresar al mercado fue farmacias 'Sana Sana' con una estrategia de posicionamiento que llegó a los consumidores con gran éxito. Luego, y en vista de que el Municipio de la ciudad dejó de controlar el número de farmacias por área y la distancia entre ellas, estas fueron proliferando en toda la zona hasta llegar al punto de tener hasta 3 farmacias en una sola cuadra de no más de 100 metros de longitud. Estos fenómenos ocasionaron que los consumidores tengan cada vez más sitios de expendio de medicamentos en la avenida 12 de Noviembre, que es la más transitada, por lo que decaía la tendencia de alejarse varios metros hacia 'La Rebaja' por comodidad. Hoy en día Farmacia 'La Rebaja' mantiene sus puertas abiertas, pero con la incertidumbre latente de una competencia que puede provocar su cierre definitivo.

1.6 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

El mercadeo y su necesidad de influir en la decisión de compra, promueven la utilización de ideas nuevas que oxigenen otras para obtener resultados, pero primero es esencial tener un panorama claro de la situación empresarial actual. Este concepto de diagnóstico para la empresa está determinado por el complemento en toda la reestructuración que se propondrá

para la empresa para cubrir con toda la gama necesaria que requiere el mercado meta al que se quiere llegar como una real sumatoria sinérgica de producto y servicio, fusionados como parte de una filosofía comercial que llega con aceptación propia y consiente de brindar al cliente algo superior y único, por la misma cantidad de dinero o un ínfimo valor adicional, a la vez que le permite al proveedor maximizar sus ventas y posicionar su marca y producto. Lograr la fidelidad de un cliente compromete la creatividad y la inventiva de la empresa, obliga a dar un servicio eficiente y de calidad, motivando el aporte de ideas propias y promoviendo el espíritu emprendedor de los integrantes de la compañía, comprometiéndoles con todos los valores y conceptos fijados para la atención efectiva al cliente.

La competencia encontrada en los alrededores de Plaza Urbina y leyes dictadas por el Municipio en los últimos años obliga a que las empresas dedicadas al comercio minorista mejoren y complementen sus servicios con calidad y eficiencia para cumplir las exigencias de los consumidores de la mejor manera y garantizar que sus clientes no se alejen por comodidad o precio. Estas consideraciones generales contextualizan e influyen en la arquitectura de la reestructuración propuesta. El Municipio de la ciudad de Ambato además, ha cerrado varias calles de la zona Plaza Urbina para la ejecución de un proyecto de remodelación de la plaza, lo que ha provocado un descenso en el flujo de personas por las calles que rodean a Farmacia 'La Rebaja'. Estos trabajos no han cumplido sus tiempos originales propuestos por el Municipio y han provocado que las ventas de todos los negocios de la zona disminuyan. Las calles cerradas por la remodelación se pueden ver en la Figura 1.4. Estos trabajos deben concluirse en el primer semestre de 2009.

Tanto el balance general como el estado de resultados de la empresa actuales aproximados pueden verse en el Anexo 1 y Anexo 2 respectivamente. En este último se muestra el decrecimiento de las ventas de la empresa para considerar que su estabilidad está en peligro. A continuación, se realiza un análisis de los ambientes externo e interno de la empresa con el fin de entender la situación actual y poder tomar las medidas óptimas para la empresa.

1.6.1 Análisis del Ambiente Externo

El ambiente externo de una empresa se divide en ambiente general, industrial y competitivo. A la vez, el ambiente industrial se subdivide en los ambientes: demográfico, económico y sociocultural mientras que el ambiente competitivo se subdivide en los ambientes: político/legal, tecnológico y global. Para el análisis del ambiente externo de una empresa, se deben seguir los pasos de: Rastreo, al identificar señales tempranas de cambio; Supervisión, al detectar significados por medio de observaciones de cambios o tendencias en el ambiente; Pronóstico, al desarrollar proyecciones de resultados anticipados con base en la supervisión; y Evaluación, al determinar el momento y la importancia que tienen los cambios en el ambiente para la empresa y su administración (Hitt, Ireland and Hoskisson 1999).

FIGURA 1.4: Calles cerradas actualmente en la zona



DISEÑO: Autor; FUENTE: Google Earth; Original en colores

El ambiente general de una empresa está compuesto por los elementos en la sociedad que pueden influir sobre una industria y sus empresas. La empresa 'La Rebaja' posee un ambiente general que consta de los segmentos y elementos descritos a continuación.

1.6.1.1 Segmento Demográfico

El segmento demográfico abarca el análisis del tamaño de la población, estructura de la edad, distribución geográfica, combinación étnica y distribución del ingreso. El tamaño de la población de la ciudad de Ambato es de 297.000 habitantes de los cuales 10.000 transitan los días lunes por la zona Plaza Urbina según se puede ver en el Anexo 3. El crecimiento que ha tenido la población de la ciudad ha sido del 1.8% durante la última década y en el caso de la zona rural, el crecimiento ha sido del 2.1%. De aquí se puede notar que la población rural tiene un leve crecimiento superior a la población urbana y que el crecimiento comercial de la ciudad puede estar sustentado en este fenómeno.

En cuanto a la estructura por edad de la población de Ambato, la gran mayoría de sus habitantes se encuentran en la franja de edades entre los 21 y 40 años como puede verse en la Tabla 1.1. Esto concuerda con las cifras nacionales, mostrando una tendencia correspondiente a país subdesarrollado donde el número de habitantes en edades con capacidad laboral es superior al número de habitantes en edad de retiro.

A pesar de no existir datos específicos en el Municipio de la ciudad ni en instituciones de estadísticas del país, la distribución geográfica de la ciudad de Ambato se considera homogénea. Esto en vista de existir una gran cantidad de personas en todos los barrios y demostrado por el gran movimiento comercial de los mercados zonales de la ciudad.

Pueden encontrarse grandes movimientos de gente en los barrios de Izamba, Atocha, Ficoa, Miraflores, La Matriz (Centro), Simón Bolívar, España, Presidencial y Huachi durante los fines de semana y los días lunes. El crecimiento poblacional de la ciudad ha permitido que la distribución geográfica se mantenga, gracias a que dicho crecimiento ha sido estable y el Municipio de la ciudad ha sabido diversificar las zonas comerciales para evitar aglomeraciones en puntos específicos.

Por otro lado, la combinación étnica de la ciudad de Ambato tiene un comportamiento diferente a la distribución geográfica. El número de pobladores de raza indígena de la ciudad crece con mayor rapidez que la población mestiza lo que se sustenta en el hecho de que la población mestiza joven de Ambato tiende a emigrar hacia las ciudades más grandes del país mientras que la población indígena emigra desde el campo hacia la ciudad, haciendo que la combinación étnica pase de ser mayoritariamente mestiza a igualitariamente mestiza e indígena. Esto debe tomarse en cuenta posteriormente en vista de las diferencias culturales encontradas entre ambos tipos de población.

TABLA 1.1: Distribución de la población de Ambato por edad

EDAD	POBLACIÓN POR SEXO (%)		TOTAL
	HOMBRES	MUJERES	
0-10	9,87%	10,36%	10,12%
11-20	18,30%	19,22%	18,76%
21-30	21,57%	22,65%	22,11%
31-40	24,23%	25,44%	24,84%
41-50	15,77%	16,56%	16,16%
51-60	6,65%	4,98%	5,82%
61-70	2,30%	0,50%	1,40%
mas de 70	1,31%	0,29%	0,80%
	100,00%	100,00%	100,00%

FUENTE: (Ecuador, Gobierno del 2009)

La distribución del ingreso en la ciudad de Ambato es relevante dada la importancia de conocer la capacidad de gasto de los consumidores potenciales.

El coeficiente de Gini es un número entre 0 y 1, en donde 0 se corresponde con la perfecta igualdad (todos tienen los mismos ingresos) y 1 se corresponde con la perfecta desigualdad (una persona tiene todos los ingresos y los demás ninguno). El índice de Gini es el coeficiente de Gini expresado en porcentaje, y es igual al coeficiente de Gini multiplicado por 100 (Foundation n.d.).

Según datos del Inec (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador), el coeficiente Gini de ingreso nacional es de 53% en promedio en el último año y que ha aumentado desde el 45% de los años anteriores; lo que muestra que el nivel de ingresos en el país ha tenido una tendencia hacia la desigualdad, es decir a concentrar el dinero en menos personas. Esto brinda una idea del nivel de vida y del tipo de productos y servicios que sus pobladores acostumbran a consumir. Adicionalmente según el mismo Inec, los ingresos de la población ecuatoriana se destinan en un 16,61% para enfermedades y un 5,48% para gastos varios, de donde se puede concluir que, en vista de que el salario mínimo de un trabajador es de USD. 200,00 el gasto per cápita aproximado para consumo de medicinas y productos varios es de alrededor de USD 40,00 al mes, como mínimo.

1.6.1.2 Segmento Económico

“El segmento económico se refiere a la naturaleza y dirección de la economía en la que una empresa compite o puede competir” (Hitt, Ireland and Hoskisson 1999). Dentro de este segmento, en el entorno externo de la empresa ‘La Rebaja’ se puede analizar la tasa de inflación que ha tenido el país en los últimos años y que ha sido del 8% el 2008 aunque desde el 2006 y hasta el 2007 la inflación anual fue del 4% aproximadamente (Ecuador 2009). Esto muestra la inestabilidad del país en cuanto a crecimiento e inflación, lo que provoca inconvenientes en los precios de los bienes y servicios.

La tasa de interés actual a la que las entidades financieras entregan préstamos es del 12% en promedio desde el año 2006. Cabe indicar que la tasa actual de un préstamo para Pymes es de 11,12% (Ecuador 2009). En la ciudad de Ambato, existen servicios crediticios brindados por la mayoría de bancos nacionales de prestigio entre los que se destacan: Pichincha, Guayaquil, Produbanco, Pacífico e Internacional. Esta información será de utilidad en los capítulos posteriores para la planificación económica de la empresa 'La Rebaja'. Por otro lado, el país cuenta con un déficit actual de 400 millones de dólares como parte de la Balanza Comercial No Petrolera, lo que indica que la economía del país tiene una dependencia de los precios de venta del barril de petróleo para compensar dicho déficit.

Complementariamente, se puede indicar que las tasas de ahorro en las entidades financieras para personas naturales o empresas, es de 5,35% y que el Producto Interno Bruto Total del país es de 24 mil millones de dólares, el cual ha crecido en un 30% desde el año 2002 (Ecuador 2009).

1.6.1.3 Segmento Político/Legal

El segmento político/legal es el área en que las organizaciones compiten por la atención y los recursos, así como el conjunto de leyes y reglas que guían estas interacciones (Hitt, Ireland and Hoskisson 1999). La empresa 'La Rebaja' se ha visto víctima de regulaciones dictadas por el Municipio local que permitieron desde principios de los años 2000, que locales de venta de medicinas o farmacias se puedan ubicar en cualquier sitio sin importar la antigua regulación de mantener al menos 300 metros de separación. Para la presente investigación fue imposible conseguir antecedentes de dichas regulaciones más que las experiencias vividas por los propietarios quienes dan fe del perjuicio que ha generado la falta de control y desinterés por parte de las autoridades locales frente a mencionada coyuntura.

Dado el tipo de negocio y el tipo de competencia no se ha tenido la necesidad de la elaboración o ejecución de leyes antimonopolio, o leyes fiscales por parte de los gobiernos zonales. La capacitación laboral fue nula hasta hace unos años y actualmente se pueden encontrar cursos para vendedores de farmacias en centros de enseñanza no oficiales.

1.6.1.4 Segmento Sociocultural

El segmento sociocultural se ocupa de las actitudes sociales y los valores culturales de la sociedad (Hitt, Ireland and Hoskisson 1999). En la ciudad de Ambato se encuentra una fuerza laboral equilibrada entre el sector masculino y femenino. Es así que los hombres abarcan el 51% de la fuerza laboral y las mujeres el restante 49% (Ecuador 2009). Este fenómeno se puede justificar por el hecho de que el comercio informal en la ciudad es realizado tanto por hombres como por mujeres, los trabajos técnicos son ocupados en su mayoría por hombres y las mujeres compensan esta cifra con los trabajos de tipo administrativo.

En la ciudad de Ambato no existe información registrada sobre la actitud acerca de la vida laboral y tampoco sobre las preocupaciones ambientales pero se puede decir que la población ha mejorado su conciencia ambientalista con el paso de los años como lo ha hecho el país y el mundo entero. En la ciudad se han realizado campañas de conciencia sobre el desecho de basura y sobre su autoestima en general. Por otro lado, las preferencias laborales de la población más joven de la ciudad han cambiado de las carreras administrativas y contables hacia las carreras técnicas y médicas como se puede apreciar en el comportamiento de las universidades zonales, la cuales han abierto sus puertas para ofrecer carreras como Medicina, Ingeniería Mecánica y otras.

Las preferencias de los consumidores en la ciudad puede considerarse volátil puesto que la población tiene tendencia a consumir los productos que aparecen recientemente y no tienen marcas posicionadas en su mayoría ya que puede evidenciarse, cómo en centros comerciales, almacenes exclusivos no duran más de un año brindando el servicio, como puede expresar la experiencia del autor.

1.6.1.5 Segmento Tecnológico

El segmento tecnológico se refiere a la creación de conocimiento nuevo y el uso de éste en la adaptación o creación de productos o servicios (Hitt, Ireland and Hoskisson 1999). Para el caso de empresas farmacéuticas, existen innovaciones en empresas nacionales productoras de medicamentos como es el caso de Neo Fármaco o Life quienes mantienen un laboratorio local de estudio y desarrollo sobre salud bajo la supervisión de empresas internacional asociadas. Esta innovación sin embargo no abarca el punto de vista comercial, sino han sido las cadenas de expendio de medicamentos quienes han introducido innovaciones en procesos de venta y aplicación de conocimiento para el manejo óptimo de bodega y distribución como sucede en farmacias Fybeca. La implementación de estos sistemas innovadores conlleva una inversión muy grande y escapa a los objetivos y posibilidades del presente proyecto.

1.6.1.6 Segmento Global

“El segmento global incluye a los mercados mundiales nuevos y existentes que están en constante cambio, los eventos políticos internacionales importantes y las características institucionales de los mercados mundiales relevantes” (Hitt, Ireland and Hoskisson 1999). En el panorama nacional los eventos políticos más importantes sucedidos en los últimos años han sido los derrocamientos de gobernantes y el cambio de moneda nacional.

Estos fenómenos provocaron que la economía nacional tenga un comportamiento inestable hasta los días actuales. Más aún con las nuevas reglas arancelarias que mantienen al país en duda sobre las represalias que pueden tomar los países vecinos al respecto. Esto genera que los productos importados suban de precio y por ende la población tenga menor poder adquisitivo.

1.6.2 Análisis del Ambiente Interno

El análisis del ambiente interno de una empresa tiene el objetivo de determinar *lo que se puede hacer* por la misma, a diferencia del análisis externo que permite determinar *lo que se podría hacer* por la empresa. De esta forma lo que se busca con el análisis interno de la empresa es determinar sus recursos, capacidades, aptitudes centrales y ventajas competitivas para aprovecharlas y crear valor para sus clientes. El valor consiste en las características y atributos de desempeño que ofrecen las empresas en forma de bienes o servicios por los que los clientes están dispuestos a pagar. (Hitt, Ireland and Hoskisson 1999). A continuación se analiza los componentes del ambiente interno correspondientes a 'La Rebaja'.

Al momento la empresa enfrenta incertidumbre sobre las acciones de los competidores y las preferencias de los consumidores. La zona Plaza Urbina se llena cada vez más de nuevos locales de venta de medicinas y los consumidores tienen más opciones para elegir, aunque esto genera también que no retengan en su memoria a ninguna de las marcas. Por otro lado, la empresa no enfrenta complejidad ni conflictos en la organización en vista de tener buena percepción del mercado externo y de existir consenso entre las personas que toman las decisiones y quienes se afectan por estas.

1.6.2.1 Recursos Capacidades y Aptitudes Centrales

Los recursos de una empresa pueden ser tangibles o intangibles. Los primeros son los activos físicos que pueden verse y contarse mientras que los segundos incluyen derechos, patentes, marcas, conocimientos de las personas, reputación y forma de interacción con los consumidores (Hitt, Ireland and Hoskisson 1999). La empresa 'La Rebaja' posee un recurso financiero de nivel medio ya que a pesar de no tener capacidad de endeudamiento, tiene capacidad de generar fondos internos en vista de que sus propietarios desarrollan actividades particulares que les permite inyectar liquidez a la empresa. Los recursos físicos que posee la empresa también se pueden considerar medios ya que la ubicación de la planta no es favorable pero el acceso a la materia prima, es decir, a los proveedores, es alto. Por otro lado, el recurso humano que posee 'La Rebaja' es alto ya que posee personal capacitado, con experiencia, buen juicio, inteligencia, adaptabilidad, compromiso y lealtad en vista de ser sus propios propietarios. Además, el personal contratado para la venta es bien atendido por sus empleadores y reciben todos los beneficios de ley. Finalmente, los recursos de la organización son bajos en vista de no tener actualmente una estructura formal de registros e informes y tampoco sistemas adecuados de planeación o control. Esta es una de las razones por la que se hace indispensable la reestructuración la empresa 'La Rebaja'.

Los recursos intangibles que posee la empresa se basan principalmente en su reputación. Los clientes ven a 'La Rebaja' justamente como una empresa familiar por lo que tienen apertura a realizar recomendaciones y perciben un ambiente más cálido en la atención como se muestra en el Anexo 4; lo que no sucede con las cadenas de venta, que generan una percepción de atención más fría. Adicionalmente, los proveedores tienen la certeza de que la empresa es completamente seria y responsable económicamente al realizar sus pagos pendientes con puntualidad, como no ocurre en varios sitios de venta de productos medicinales o de bazar, a decir de los mismos proveedores.

Lo anterior genera una confianza de los proveedores para entregar sus productos o servicios a la empresa con agilidad; es así que existen relaciones eficientes, de apoyo y que han generado beneficios mutuos. (Autor 2009). Por otro lado, 'La Rebaja' posee recursos tecnológicos y para la innovación prácticamente nulos. Al ser una empresa comercial no posee patentes o secretos comerciales y tampoco instalaciones para investigación o empleados técnicos. De aquí se puede concluir que es importante seguir fortaleciendo el nombre de la empresa, por ejemplo, con publicidad para que se mantenga en la mente de los consumidores el nombre 'La Rebaja'.

Las capacidades representan la habilidad de una empresa para aprovechar los recursos que se han integrado en forma intencional para lograr una condición deseada (Hitt, Ireland and Hoskisson 1999). La base empresarial de 'La Rebaja' son las habilidades y conocimientos de sus empleados, es decir, la experiencia que poseen sobre el tipo de negocio. Estas capacidades son las que permiten fusionar los recursos tangibles e intangibles para el funcionamiento de la empresa y generar la sinergia necesaria para que los procesos que se ejecutan tengan éxito. Por otro lado, debe mencionarse que en 'La Rebaja' no se utilizan técnicas efectivas de logística, ni se tiene un control adecuado de inventarios ni de ventas diarias. La promoción de la empresa es nula y en vista de que la empresa es comercial, no puede hacer diferenciación en producto y se generan conflictos internos e incertidumbre al no tener claridad en las cuentas financieras de la empresa.

Complementariamente, las aptitudes centrales son las que distinguen a una empresa en el nivel competitivo y reflejan su personalidad (Hitt, Ireland and Hoskisson 1999). En este caso es evidente la escasez de este componente en la empresa ya que no se han tomado las acciones necesarias en su momento para evitar o confrontar la avalancha de nuevas farmacias que han venido abriendo sus puertas desde hace varios años.

Esta última es otra razón muy importante para justificar la necesidad de una reestructuración en la empresa y que es la finalidad de este proyecto. De aquí se puede recomendar a priori, que la empresa debe mejorar en cuanto a aptitudes estratégicas y en medida de lo posible, con el estudio e implementación de capacidades valiosas y capacidades insustituibles.

Las capacidades valiosas son aquellas que crean valor para una empresa mediante el aprovechamiento de las oportunidades y/o neutralización de los peligros del ambiente externo. Las capacidades valiosas permiten que una compañía formule e implante las estrategias que crean valor para clientes específicos.

Las capacidades insustituibles son aquellas que no tienen equivalentes estratégicos. Una ventaja competitiva sostenible resulta solo del uso de las capacidades valiosas, raras, costosas de imitar e insustituibles. (Hitt, Ireland and Hoskisson 1999)

Del análisis anterior se puede ver en la Tabla 1.2 el resultado de la combinación de los criterios para lograr una ventaja competitiva sostenible. En ella se puede notar que ‘La Rebaja’ actualmente posee rendimientos promedio como máximo y su competitividad está a la par o en desventaja con sus competidores dependiendo de su recurso valioso implementado.

TABLA 1.2: Combinaciones de criterios para obtener una ventaja competitiva sostenible

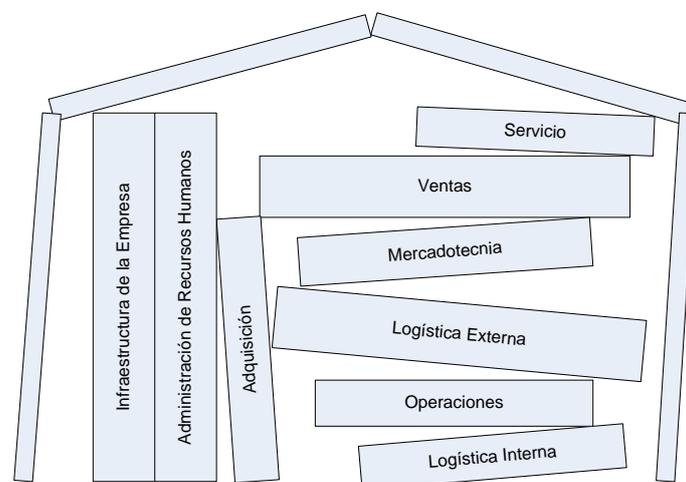
El recurso o capacidad es valioso??	El recurso o capacidad es raro??	El recurso o capacidad es costoso de imitar??	El recurso o capacidad es insustituible??	Consecuencias Competitivas	Implicaciones sobre el desempeño
No	No	No	No	Desventaja Competitiva	Rendimientos inferiores
Si	No	No	No	Paridad competitiva	Rendimientos promedio

DISEÑO: Autor; FUENTE: (Hitt, Ireland and Hoskisson 1999)

1.6.2.2 Análisis de la Cadena de Valor

“La cadena de valor es una plantilla que las empresas utilizan para determinar su posición de costos e identificar los diversos medios que puede emplear para facilitar la puesta en práctica de la estrategia a nivel de negocios” (Hitt, Ireland and Hoskisson 1999). En la Figura 1.5 se puede apreciar la cadena básica de valor de la empresa ‘La Rebaja’. Las actividades primarias se relacionan directamente con el producto, su venta, distribución y servicio mientras que las actividades de apoyo son el respaldo para que las primarias tengan lugar. Las actividades primarias se analizan en función de la competencia y se puede notar que es inferior en logística interna, operaciones, mercadotecnia y servicio, mientras que es equivalente en logística externa y ventas. De igual manera, las actividades de apoyo de ‘La Rebaja’ han sido analizadas como inferiores en adquisición y equivalente en administración de recursos humanos e infraestructura de la empresa. El desequilibrio en la cadena de valor es evidente y esto deberá ser mejorado en la reestructuración de la empresa. A continuación se muestra un análisis de las 5 Fuerzas de Porter correspondientes a la empresa ‘La Rebaja’. Estas fuerzas influyen en la estrategia competitiva de una compañía y determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste.

FIGURA 1.5: Cadena básica de valor de la empresa ‘La Rebaja’



DISEÑO: Autor; FUENTE: (Hitt, Ireland and Hoskisson 1999); Original en colores

1.6.3 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Las fuerzas de Porter se utilizan cuando se desea desarrollar una ventaja competitiva respecto a los rivales, cuando se desea entender mejor la dinámica que influye en una determinada línea de negocios o cuál es la posición en el mercado, o cuando se desea analizar la posición estratégica y se buscan iniciativas que sean disruptivas y hagan mejorar la situación. ‘La Rebaja’ en su reestructuración busca ser más competitiva, entender su posición en el mercado y mejorar su posición estratégica.

1.6.3.1 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

Esta fuerza indica que: “El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado” (Foundation n.d.). En el caso de ‘La Rebaja’, en sus inicios esta fuerza era latente; pocos negocios se asentaban en la zona y la demanda era muy alta por lo que se volvió atractiva para inversionistas.

La competencia empezó a crecer en los años 2000 gracias adicionalmente a la dolarización que permitió mayor capacidad de endeudamiento. En aquellos años, ningún propietario de la zona se preparó para los problemas futuros y varios negocios cerraron o cambiaron de dueño. En la actualidad esta fuerza ya no es grande ya que muchos tipos de negocios, como las farmacias están prácticamente saturadas.

1.6.3.2 La Rivalidad entre los Competidores

Esta fuerza indica que: “Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos” (Foundation n.d.). Lo anterior se sustenta ya que constantemente una empresa se enfrentará a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. En el caso de ‘La Rebaja’, puede decirse que la competencia es numerosa pero su posicionamiento no es el mejor aunque esta aseveración deberá ser comprobada posteriormente. La rivalidad entre las diversas empresas de la zona puede considerarse nula en vista de no tener contacto entre ellas ni de existir campañas dirigidas a desmerecer su imagen. De esta manera, para que éste análisis no afecte al negocio propuesto de venta de medicinas de venta libre, productos de higiene, belleza y bazar, se deberá oportunamente diseñar una estructura que disminuya los costos fijos y que posea una estrategia de ventas orientada al posicionamiento de la empresa.

1.6.3.3 Poder de Negociación de los Proveedores

Esta fuerza indica que: “Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido” (Foundation n.d.). Esto se vuelve perjudicial cuando los suministros son claves y no tienen sustitutos o son pocos o caros. En el caso de ‘La Rebaja’ los proveedores de medicinas y productos de bazar e higiene son diversos, no están organizados gremialmente y compiten entre ellos para ganar el mercado de la distribución ya que existen sustitutos de varias calidades y precios. De esto se concluye que el poder de negociación de los proveedores no es perjudicial para la empresa en el ámbito de variedad de distribuidores con la precaución para la empresa de no intentar imponer sus reglas frente a proveedores que de todas maneras no existen en cantidades infinitas y podría llegarse a disputas innecesarias.

1.6.3.4 Poder de Negociación de los Compradores

Esta fuerza indica que: “Un mercado no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo” (Foundation n.d.). Esto empeora en caso de una organización importante de clientes ya que genera mayor exigencia de calidad, precios y servicios. En este caso, esta fuerza es muy perjudicial para ‘La Rebaja’ ya que las medicinas de venta libre, los productos de higiene, belleza y bazar no son diferenciados, son de bajos costos y pueden ser fácilmente reemplazados. La ventaja que se debe aprovechar en este caso es que los clientes no están organizados ya que son dispersos y variables y por esto su exigencia no es lo suficientemente alta para generar problemas en la empresa.

1.6.3.5 Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos

Esta fuerza indica que: “Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales” (Foundation n.d.). Esto se vuelve más complejo si los sustitutos tienen ventajas tecnológicas o productivas que generen menores costos y que obligan a bajar los precios. En el caso de ‘La Rebaja’, existe la amenaza constante de entrada de nuevos productos en vista del tipo de mercado. Así, es común que se introduzcan periódicamente nuevos productos de higiene personal. Sin embargo, esto no es una desventaja para la empresa ya que no produce sino que distribuye los productos. Entonces, si entran nuevos productos, dependerá de la misma empresa que se aproveche su éxito inmediato.

De este análisis se puede concluir que la reestructuración de la empresa es sumamente necesaria ya que el mayor peligro es la rivalidad con los competidores de venta de medicamentos con receta y de lo cual se desea dar un paso al costado para poner énfasis en la venta de una línea de productos más al alcance de las posibilidades de la empresa. El análisis interno y externo de la empresa han permitido tener un panorama claro de la situación actual de 'La Rebaja'. Los puntos tratados sustentan la necesidad de realizar el estudio de factibilidad que el presente trabajo desarrollará.

1.7 REESTRUCTURACIÓN

La principal decisión tomada es la de fortalecer las líneas de bazar y abandonar la venta de medicamentos de venta bajo receta por la gran dificultad creada por la competencia y por sus varias ventajas frente a la posición de la empresa. La decisión se basó en la matriz FODA elaborada por los propietarios de la empresa que se ve en la Tabla 1.3.

TABLA 1.3: Matriz FODA de la empresa

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Local cuasi propio – arriendo bajo • Experiencia en venta • Conocimiento de la cultura zonal • Conocimiento de la gente rural • Clientes fijos • Horario de atención abierto 	<ul style="list-style-type: none"> • Descuentos del proveedor • Abandonar la venta de medicamentos bajo receta • Potenciar la venta de los productos de higiene, belleza y bazar • Reducir costos de operación • Mejorar la atención
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de stock • Deficiente atención al cliente • Falta publicidad • Falta de capacidad de endeudamiento • Gastos innecesarios por representación • Ubicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta competencia • Cierre de la empresa por ventas bajas

DISEÑO: Autor; FUENTE: Investigación de Campo

Las razones para querer abandonar la línea de productos de venta con receta pueden apreciarse claramente; la amenaza del cierre de la empresa es inminente en vista de las debilidades descritas. La empresa debe fomentar la venta de los productos mostrados en la Tabla 1.4 como segmento inicial de su reestructuración. Esta gama de productos tendrán técnicas de comercialización definidas más adelante al tratar el Marketing Mix. La reestructuración deberá contener un estudio de mercado acorde con las necesidades de la empresa, un estudio técnico que complemente la infraestructura actual y un estudio económico que muestre con indicadores que la propuesta es viable.

TABLA 1.4: Productos a distribuir en la reestructuración

TIPO	PRODUCTOS
Medicinas de Venta Libre	Suplementos Alimenticios, Suplementos Vitamínicos, Antiácidos, Antigripales, Antiinflamatorios, Analgésicos Descongestionantes, etc.
Productos de Higiene Personal	Shampoo, Jabón, Pasta de dientes, Desodorante Toallas higiénicas, Pañales Papel higiénico, etc.
Productos de Belleza	Maquillajes, Pinta uñas Cremas, Labiales, Rímel Delineadores, Sombras, etc.
Bazar en General	Regalos , Vinchas, Aretes Pulseras, Collares, Juguetes, etc.

DISEÑO: Autor; FUENTE: Investigación de Campo

2 ESTUDIO DE MERCADO

2.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

Los objetivos que satisfará el presente capítulo son los siguientes:

- Determinar la demanda y oferta pasada y futura.
- Realizar un plan de investigación que permita determinar la demanda presente y analizar la oferta actual.
- Realizar un análisis de marketing mix a través de precio, producto, plaza y promoción.
- Analizar los canales de comercialización de la empresa.

2.2 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

“La demanda es la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere para poder satisfacer una necesidad a un precio determinado” (Baca 2000). “El análisis de la demanda pretende cuantificar el volumen de bienes o servicios que el consumidor podría adquirir de la producción del proyecto. La demanda se asocia a distintos niveles de precio, condiciones de venta y otros, y se proyecta en el tiempo, independizando claramente la demanda deseada de la esperada” (Sapag Chain 2007).

La demanda existente sobre los medicamentos de venta libre y demás productos expendidos en 'La Rebaja' es desconocida en vista de no existir estudios previos sobre la misma, por lo que es necesario realizar una investigación de mercados para determinar el grado de certeza que tendrá la reestructuración de la empresa.

2.2.1 Demanda Pasada

La demanda pasada de los productos que se expenden en 'La Rebaja' no puede ser analizada directamente en vista de no existir información del consumo de la zona específica de enfoque. Los principales proveedores tampoco poseen índices que muestren niveles de rotación de productos en la zona. Por esta razón, se considerará que la demanda pasada tiene la misma tendencia que la demanda presente analizada a continuación.

2.2.2 Demanda Presente - Investigación de Mercado

Para determinar la demanda presente es necesario realizar una investigación de mercado que permita encontrar de una manera técnica los objetivos planteados.

2.2.2.1 Definición del Problema

En la actualidad no existe información sobre los componentes del mercado que permitan tomar decisiones adecuadas para el futuro de la empresa. Dada la demanda empírica presente de los productos que se ofrecerá como parte de la reestructuración de la empresa, es necesario investigar cual es el comportamiento de los posibles clientes, además de

gustos y preferencias frente a los productos ofrecidos para comparar a 'La Rebaja' con la competencia y poder crear una diferenciación para el beneficio de ésta y el de los consumidores.

2.2.2.2 Delimitación de la Investigación

La presente investigación está destinada a las personas que transitan por la zona Plaza Urbina con una duración de 4 semanas. La información será recolectada mediante métodos analizados posteriormente, aplicados a los transeúntes durante los meses de enero, febrero, marzo y abril del año 2009, con énfasis en los días lunes ya que es el día en que existe más movimiento comercial por la feria realizada en Plaza Urbina y en toda la ciudad. De esta manera se obtendrá una proporción entre la demanda variable que aparentemente es muy alta los días lunes y la demanda fija que aparentemente es baja por tratarse de un sector reducido de pobladores.

2.2.2.3 Necesidades de Información

Las necesidades de información serán impuestas por los objetivos descritos a continuación. Es necesario determinar el método adecuado para analizar los gustos y preferencias de los consumidores. La información a recopilar deberá recogerse a un nivel abierto, y con una población que corresponde a los transeúntes de la zona los días lunes, lo que brindará una visión más clara y amplia de lo que hace falta para que el negocio propuesto sea productivo. Así, se podrán conocer algunos factores de importancia como son: preferencias de los consumidores, frecuencias con las que se compran los varios tipos de productos, los lugares donde se compra y por qué se lo hace.

Luego se determinará los niveles de servicio a los que el cliente o consumidor esta acostumbrado y si es necesario mejorarlos y en que niveles hacerlo, o si se mantiene el nivel que actualmente existe en el mercado. La lógica de la investigación implica la necesidad de:

- Utilizar inferencia inductiva de los datos recolectados en los métodos de investigación.
- Utilizar criterios de credibilidad, transferibilidad y confirmabilidad como formas en el análisis y verificación de los resultados del estudio.

Para la interpretación de los resultados obtenidos se requiere un tratamiento estadístico, lo cual permite el análisis y la descripción del objeto de estudio. El tipo de estudio se clasificará según las siguientes consideraciones:

- Por los objetivos es *aplicado*, pues basada en los conocimientos existentes en las ciencias administrativas y con base en la realidad investigada se podrá dar solución a la problemática identificado.
- Por el lugar es *de campo*, ya que el estudio se desarrolló en el lugar donde ocurren los acontecimientos.

2.2.2.4 Objetivos de la Investigación de Mercado

Los objetivos de la investigación a realizar son los siguientes:

- Determinar las mejores condiciones comerciales para una adecuada oferta.
- Fijar las especificaciones mínimas requeridas en la reestructuración de una empresa de venta de medicamentos que pasará a expender productos de venta libre y bazar.

- Identificar el mercado meta.
- Identificar la cantidad de transeúntes de la zona Plaza Urbina que provienen de zonas rurales.
- Comprobar que los días lunes se tiene un tráfico mayoritario.
- Analizar los gustos, hábitos y preferencias de los consumidores de la zona.
- Averiguar las empresas con mayor presencia en la mente de los consumidores de la zona.

2.2.2.5 Fuentes de Información

Al plantear la oferta de productos, se encuentra una falta de información específica y puntual sobre el mercado, por lo que se la obtendrá con mecanismos propios. De ahí la consideración de que la principal fuente de información sea primaria. Otros referentes importantes como: cantidad de lugares existentes que ofrecen productos similares y sustitutos se obtendrán por observación. Para la recolección de los datos de la investigación se utilizarán las siguientes técnicas: Observación directa, y Encuestas.

Fuentes Primarias

El presente documento muestra la aplicación de fuentes primarias de investigación debido a que se realizaron conversaciones directas con personas que transitan la zona de la ciudad. Además, para obtener la información, la conversación se orientará hacia la obtención de la encuesta que proporcionará la información necesaria que se requiere para determinar la factibilidad del proyecto de reestructuración. Las fuentes y medios utilizados para la presente investigación son los siguientes:

Observación.- Se procedió a la identificación de los sitios que expenden productos similares en la zona de la Plaza Urbina de la ciudad de Ambato, para lo cual el autor se trasladó a varios locales entre los que se puede mencionar Farmacia ‘Sana Sana’, Farmacia ‘Económica’ y Bazar Baratillo, ya que son los mas apropiados para ser comparados con los productos que se ofrece en ‘La Rebaja’ por el tipo de productos que ofrecen.

Pasos Que Debe Tener La Observación: 1.- Determinar el objeto, situación, caso, etc. 2.- Determinar los objetivos de la observación 3.- Determinar la forma con que se van a registrar los datos 4.- Observar cuidadosa y críticamente 5.- Registrar los datos observados 6.- Analizar e interpretar los datos (Puente 2000)

Durante un tiempo específico se observó la actividad de los diferentes lugares y así se determinaron características comunes entre las empresas tales como:

- Cada local tiene gran acogida pero sus instalaciones no son propias.
- El nivel de tráfico es muy alto los días lunes y moderado los demás días.
- La mayoría de gente que ingresa a estos negocios los días lunes son indígenas.
- Existen varios compradores que poseen negocios en el campo por lo que comprarían grandes cantidades para su abastecimiento.
- La cantidad de personas que transitan en la zona Plaza Urbina los días lunes es en promedio de 10.000 (véase Anexo 3).

Es importante mencionar que la gran mayoría de las personas que compran en estos locales, son de raza indígena y lo realizan el día lunes durante la feria de la Plaza Urbina, lo que deja ver que este será uno de los lineamientos que se deberá seguir para poder determinar las estrategias de venta. Se pudo observar que un día lunes los locales están prácticamente todo el día atestados de consumidores mientras que los demás días la concurrencia es media y hasta baja. El tipo de productos que estos lugares ofrecen son muy similares a los que se pretende desarrollar en esta reestructuración, sin embargo las diferencias en cuanto a la concepción del negocio son muy claras, las farmacias de la zona

cuentan con medicamentos de venta libre pero no con productos de bazar y tampoco tienen apertura a descuentos adicionales para mayoristas ya que sus precios son fijos; en cambio, los bazares de la zona no expenden medicamentos de venta libre ni artículos de higiene.

La reestructuración ha tomado como base la eliminación de venta de productos bajo receta porque la competencia de la zona tiene ventajas difíciles de vencer como son precio, abastecimiento y control nacional en red. Su administración es más compleja ya que los productos son perecederos y la devolución de los mismos no es garantizada por el proveedor.

Encuesta.- Se procedió a determinar las preguntas necesarias para cubrir los objetivos de esta investigación, las mismas que están detalladas más adelante. La misma fue aplicada aleatoriamente a las personas que cumplen el perfil del mercado meta, según el tamaño de la muestra determinado posteriormente, es decir, a los transeúntes de la zona de la Plaza Urbina los días lunes primordialmente incluyendo a pobladores de la zona o vecinos.

Fuentes Secundarias

Previo al desarrollo del proyecto se recurrió a un compendio de información de libros y de periódicos locales descritos en la bibliografía del proyecto, como información previa necesaria para completar la información relacionada con el tema del estudio. Además se han utilizado documentos internos de la empresa para el detalle de la situación actual de la misma mostrada en el capítulo inicial.

2.2.2.6 Tipo de Investigación

“Los estudios exploratorios se efectúan normalmente cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Esto nos sirve para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos” (Baca 2000). Se aplicará este tipo de investigación debido a que es un tema de poco conocimiento y manejo, razón por la cual es conveniente darle una mayor importancia y relevancia. Esto se logrará gracias a la indagación realizada en el transcurso del desarrollo del tema. Por otro lado, los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Hernández 2004). Es así que este tipo de investigación servirá para detallar el mercado meta a continuación.

2.2.2.8 Diseño Muestral

Población Objetivo – Segmentación

Se realizará un enfoque en el mercado local en la zona Plaza Urbina de la ciudad de Ambato. Para segmentar la población objetivo se tomaron las variables de segmentación descritas a continuación y en la Figura 2.1, se aprecia la zona de influencia de Plaza Urbina. En el centro se puede observar a ‘La Rebaja’ y los límites en que se realizará la estrategia de mercado que son: calle Olmedo y desde sus intersecciones con las calles Montalvo y Juan B. Vela.

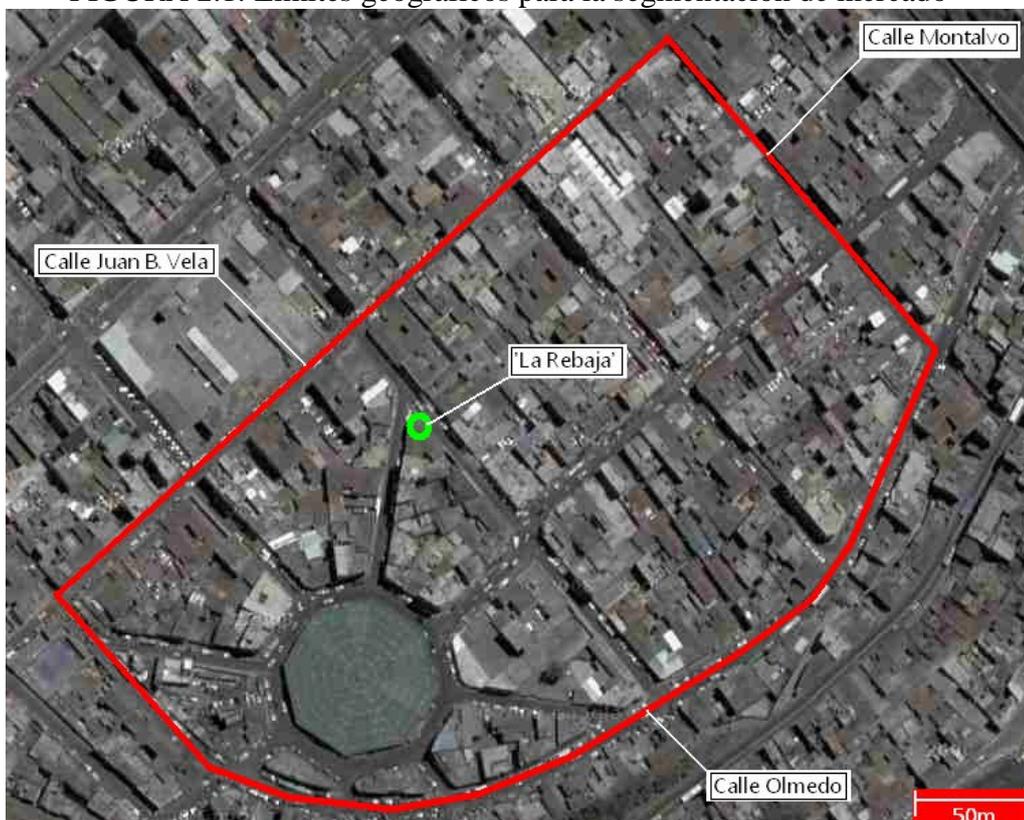
Variables Geográficas.- Se determinaron las siguientes:

- Territorio: Zona Plaza Urbina, Ambato, Tungurahua, Ecuador
- Límites: Partiendo de la calle Olmedo hasta la calle J. B. Vela en dirección este-oeste, y desde la calle Montalvo hasta la calle Olmedo en dirección norte-sur.
- Densidad: Zona Urbana.
- Clima: Templado seco.

Variables Demográficas y Socioeconómicas.- Se determinaron las siguientes:

- Población de Ambato: 297.000 Hab.
- Población Económicamente Activa: 106.767 Hab.
- Población objetivo transeúnte de la zona: 10.000 Hab.
- Tasa de Crecimiento Poblacional: 1.8%
- Número de Miembros en la Familia: 3 o más.
- Ingreso Personal: 400 USD y más
- Hombres y mujeres mayores a 12 años y de nivel socio económico medio y bajo.

FIGURA 2.1: Límites geográficos para la segmentación de mercado



DISEÑO: Autor; FUENTE: Google Earth; Original en colores

Variables Psicográficas de la Zona.- Se determinaron las siguientes:

- Clase Social: Media baja, Media.
- Personalidad: Retraída, gregaria.

Variables Conductuales.- Se determinaron las siguientes:

- Ocasión de compra: Ordinaria, semanal.
- Beneficios esperados: Atención personalizada, precios bajos.
- Tasa de uso: Media.
- Grado de lealtad: Baja.
- Situación del usuario: Potencial.

Variables Económicas.- Los ingresos no tienen referencia fija en este caso, pues el objetivo es vender masivamente a los consumidores y al por menor.

Una vez analizado el atractivo de los posibles segmentos objetivos de consumidores potenciales, se ha definido como potencial consumidor de los productos a todo individuo cuyo perfil se detalla anteriormente; decisión que se adoptó en razón de que el segmento analizado de posibles clientes o beneficiarios es medible o cuantificable, es accesible, y se considera que su compra hará rentable el proyecto. Así, el mercado meta es la población de Ambato, o de sus alrededores y que acuden al sector Plaza Urbina los días de feria, de ingresos variables y que por lo general acuden a realizar compras de todos los tipos, incluyendo medicinas libres y productos de higiene y bazar. La edad de los consumidores debe ser mayor a 12 años para tener la seguridad de capacidad de gasto.

Cálculo Muestral

Considerando la dificultad de hallar el número de personas al que se quiere llegar, se realizó un análisis del mercado meta tomando en consideración los siguientes aspectos:

Observación personal de población que transita en la zona en días de feria:

10.000 personas

Este cálculo se realizó observando el número aproximado de transeúntes en la zona en base al tiempo que permanecerían realizando sus actividades diarias de compra. Se determinó que el universo potencial al que se orientará es de 10.000 habitantes (véase Anexo 3), de cualquier sexo y con capacidad de pago mínimo de niveles medio o medio bajo. Se debe remarcar que la unidad tanto para el universo como para la muestra es una persona.

Para determinar la muestra que indique la cantidad de encuestas a aplicar se optó por el método de muestreo probabilístico (simple aleatorio) para poblaciones finitas, debido a que el universo total es de 10.000 personas.

Se considera para el cálculo un nivel de confianza igual al 95% correspondiente a un valor Z de 1,96; se considera también que la probabilidad de que el evento ocurra es de 50% y un margen de error del 5%, por lo que el tamaño muestral requerido para el presente estudio es:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{(N - 1)e^2 + z^2 * p * q}$$

Donde:

N = Población (10.000)

n = Muestra representativa

Z = Nivel de Confianza = 95% → Z = 1.96

e = error = 5% = (0.05)

p = probabilidad de éxito = 50% = (0.5)

q = probabilidad de fracaso = 50% = (0.5)

Considerando:

Nivel de confianza de 95% ($Z = 1.96$)

Error máximo admisible del 5%.

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 10,000}{(10,000 - 1) * 0.05^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 369.98 \cong \underline{370} \text{ encuestas}$$

El resultado para la muestra es de 370, lo que se traduce en la necesidad de aplicar ese mismo número de encuestas a idéntica cantidad de personas. Esto se realizará durante 4 días lunes a 95 personas a lo largo del día.

2.2.2.9 Instrumento para la Recolección de Datos

Por tratarse de una investigación exploratoria y descriptiva se realizó consultas de carácter bibliográfico (fuente de información de datos secundarios como Internet, periódicos); adicionalmente se utiliza la técnica de la encuesta (fuente de información de datos primarios), cuyo instrumento fue el cuestionario o guía de encuesta. Los datos obtenidos fueron organizados, codificados, tabulados, comparados, analizados e interpretados, lo cual se presenta más adelante.

Para la investigación se tomó como herramienta fundamental a la encuesta basada en un cuestionario que busque aclarar las inquietudes planteadas como objetivos del estudio de mercado. El formulario de la encuesta contiene preguntas cerradas y de selección múltiple. A través de ésta, se recolectaron datos sobre las apreciaciones del encuestado sobre la tendencia del mercado con relación a los productos que se oferta, las preferencias, los

productos más frecuentemente requeridos, y presupuesto destinado a estas compras. La encuesta la llenó el encuestador en su totalidad con un equipo de cómputo y leyendo las preguntas oralmente para así no mostrar ciertas respuestas de la misma que podrían promover la reacción del encuestado. Este análisis arrojó el siguiente modelo de encuesta:

CUESTIONARIO

Pregunta 1. Indique donde vive:

- 1. Ambato
- 2. Fuera de la ciudad

Pregunta 2. Indique con que frecuencia se acerca a la zona de la Plaza Urbina:

- 1. Todos los días
- 2. Algunos días de la semana
- 3. Solo los lunes

Pregunta 3. Por que motivos visita la zona??

- 1. Compras
- 2. Paseo
- 3. De paso

Pregunta 4. Que tipo de productos adquiere en la zona?? (múltiple)

- 1. Belleza
- 2. Bazar
- 3. Medicinas
- 4. Recetas
- 5. Frutas
- 6. Alimentos
- 7. Higiene

Pregunta 5. Cuales con las razones por las que compra en esta zona??

- 1. Precio
- 2. Calidad
- 3. Todo al alcance y cerca
- 4. Buena atención

Pregunta 6. Puede mencionar el sitio donde compra sus recetas??

- 1. Sana Sana
- 2. Económica
- 3. La Rebaja
- 4. Otro

Pregunta 7. Puede mencionar el sitio donde compra belleza??

- 1. Bazar S/N
- 2. Bazar M y J
- 3. La Rebaja
- 4. Otro

Pregunta 8. Puede indicar el sitio donde compra higiene??

- 1. Sana Sana
- 2. Sedigral
- 3. La Rebaja
- 4. Otro

Pregunta 9. Puede indicar donde compra pastillas o remedios??

- 1. Sana Sana
- 2. Económica
- 3. La Rebaja
- 4. Otro

Pregunta 10. Posee usted un negocio en su barrio?

- 1. Si
- 2. No

Pregunta 11. Cuantas personas existen en su familia??

- 1. 1
- 2. 2
- 3. 3
- 4. 4 o mas

Pregunta 12. Cual es su ingreso mensual??

- 1. menos de 200
- 2. 200 a 500
- 3. 500 a 700
- 4. mas de 700

Método de Contacto

La investigación de mercado realizada esta dirigida y segmentada a personas que tienen un motivo o necesidad de compra definido, que pertenecen a un nivel socio económico medio o medio bajo lo que sugiere que no tienen estabilidad comercial y pueden cambiar sus hábitos con facilidad. El método de contacto básico fue: acercarse a las personas transeúntes, a proponer realizar una encuesta de comercio a cambio de recibir un incentivo sorpresa. El incentivo consistió en una bolsa con muestras de productos de higiene personal, lo que no generó ningún costo para la empresa ya que las muestras se entregan por los mismos proveedores para su promoción.

Se debe destacar que la encuesta no la llenó el encuestado sino el encuestador. Esto con el fin de poder tener respuestas predefinidas que sean parte de la competencia pero que no influyan en la decisión de respuesta.

2.2.2.10 Investigación de Campo

Para el desarrollo del trabajo de campo se estableció varias actividades para la recolección, ordenación, interpretación y análisis de los datos. Las actividades desarrolladas se detallan a continuación:

- Prueba piloto de los instrumentos.
- Corrección, codificación y reproducción de los instrumentos.
- Aplicación de las encuestas.
- Tabulación de los datos recolectados.
- Procesamiento de la información obtenida.
- Diseño y elaboración de Tablas y gráficos con la información recolectada.
- Redacción de las conclusiones de la investigación de mercado.

Los instrumentos fueron validados a través de una prueba piloto; las observaciones formuladas, sirvieron para introducir cambios en el planteamiento de los enunciados que contribuirán a incrementar el grado de validez y confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos.

Los instrumentos de recolección de datos (cuestionarios) fueron desarrollados en el sistema de computo DYANE, al igual que el procesamiento de los datos obtenidos en la investigación después de la aplicación del instrumento, es decir organizados, codificados, tabulados, comparados, analizados e interpretados.

.2.2.11 Tabulaciones, Gráficos y Análisis

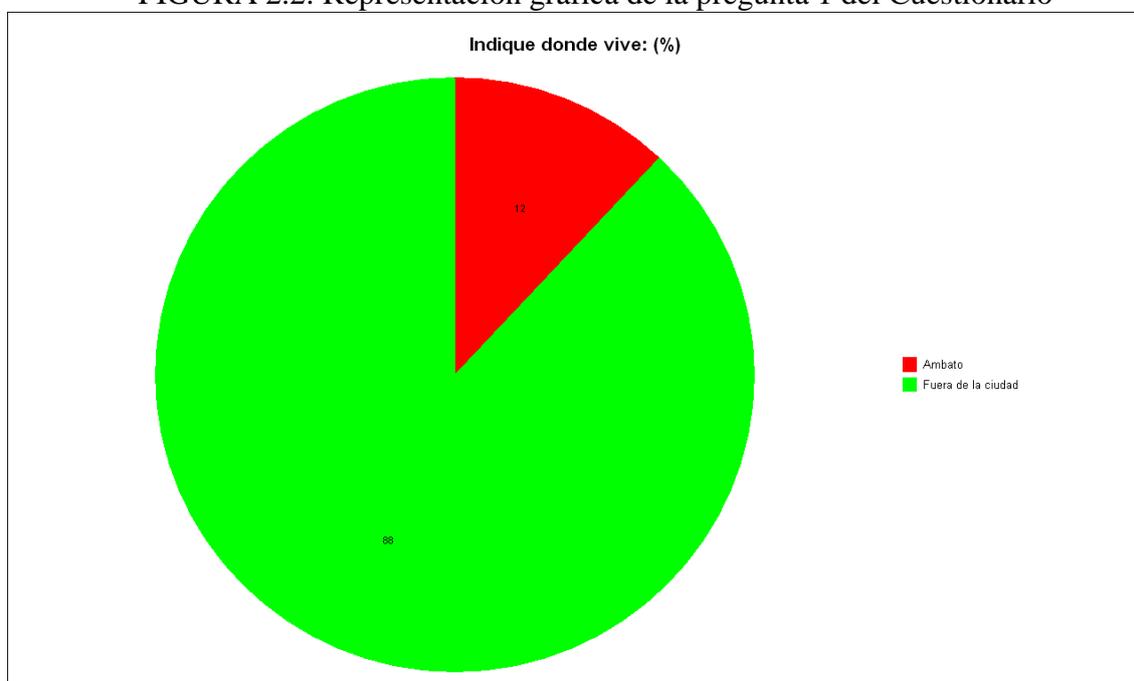
Pregunta 1.- En la Tabla 2.1 y en la Figura 2.2 pueden verse la tabulación y figura correspondiente a la pregunta 1 del Cuestionario. De la muestra tomada, se puede observar que efectivamente, la gran mayoría de los transeúntes de la zona de la Plaza Urbina, en este caso el 88% de encuestados, provienen de las afueras de la ciudad. El mercado meta planteado está bien definido.

TABLA 2.1: Pregunta 1 del Cuestionario

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Ambato	46	12%
2	Fuera de Ambato	334	88%
	TOTAL	380	100%

FUENTE: Procesamiento de Investigación DYANE

FIGURA 2.2: Representación gráfica de la pregunta 1 del Cuestionario



DISEÑO: Autor; FUENTE: Procesamiento de Investigación DYANE; Original en colores

Pregunta 2.- En la Tabla 2.2 y en la Figura 2.3 pueden verse la tabulación y gráfico correspondiente a la pregunta 2 del Cuestionario.

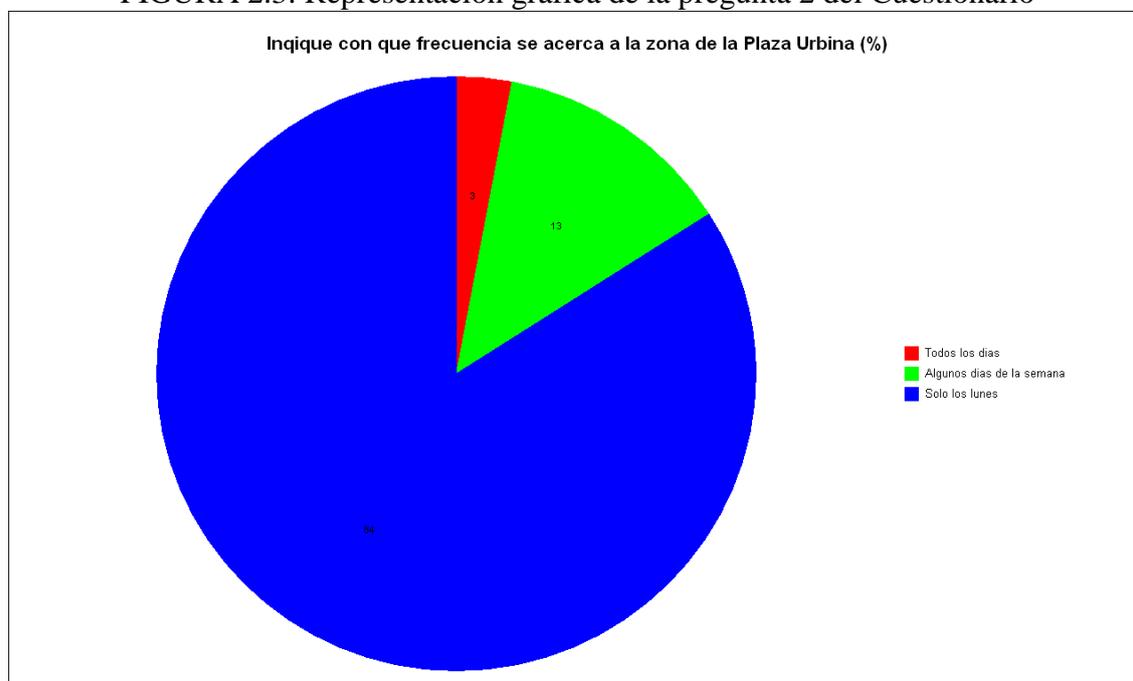
El 84% de los encuestados se encontraba exclusivamente el día lunes en la zona. Esto brinda la seguridad de que el movimiento comercial se genera los días lunes y por gente de las afueras.

TABLA 2.2: Pregunta 2 del Cuestionario

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Todos los días	11	3%
2	Algunos días	49	13%
3	Solo los lunes	319	84%
	TOTAL	380	100%

FUENTE: Procesamiento de Investigación DYANE

FIGURA 2.3: Representación gráfica de la pregunta 2 del Cuestionario



DISEÑO: Autor; FUENTE: Procesamiento de Investigación DYANE; Original en colores

Pregunta 3.- En la Tabla 2.3 y en la Figura 2.4 pueden verse la tabulación y gráfico correspondiente a la pregunta 3 del Cuestionario.

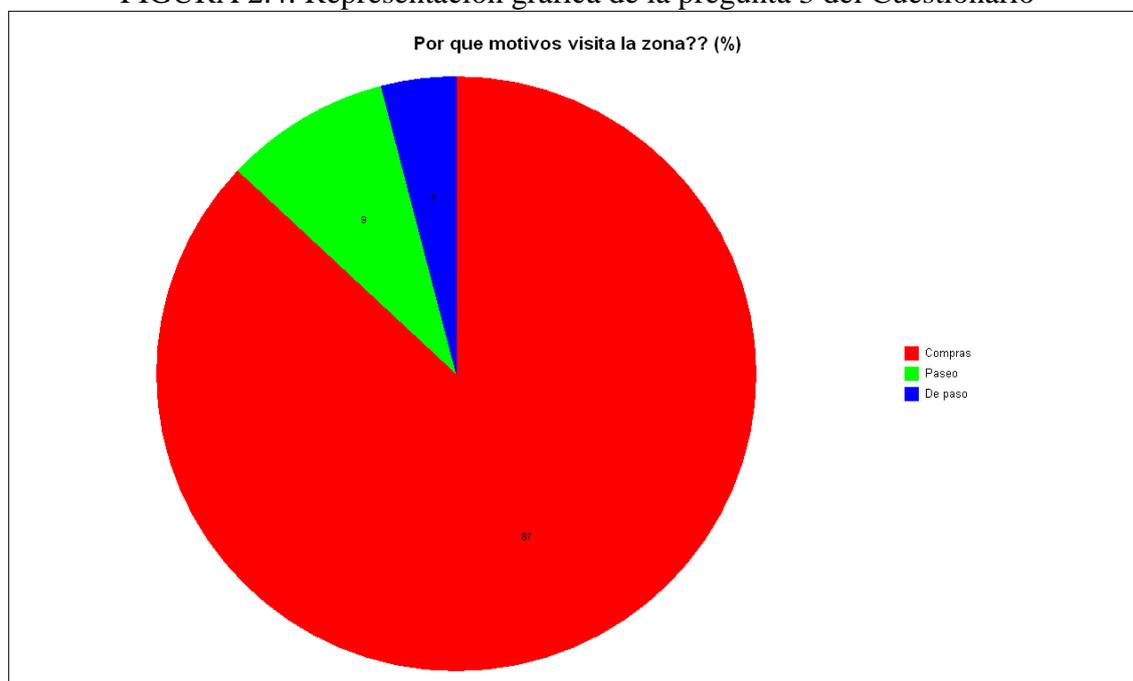
El 87% de los encuestados se encontró realizando compras en la zona Plaza Urbina. Solo un bajo porcentaje se encuentra de paseo o de casualidad. Esto muestra que la mayoría de la gente que camina por la zona está en pos de realizar desembolsos económicos.

TABLA 2.3: Pregunta 3 del Cuestionario

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Compras	331	87%
2	Paseo	34	9%
3	De paso	15	4%
	TOTAL	380	100%

FUENTE: Procesamiento de Investigación DYANE

FIGURA 2.4: Representación gráfica de la pregunta 3 del Cuestionario



DISEÑO: Autor; FUENTE: Procesamiento de Investigación DYANE; Original en colores

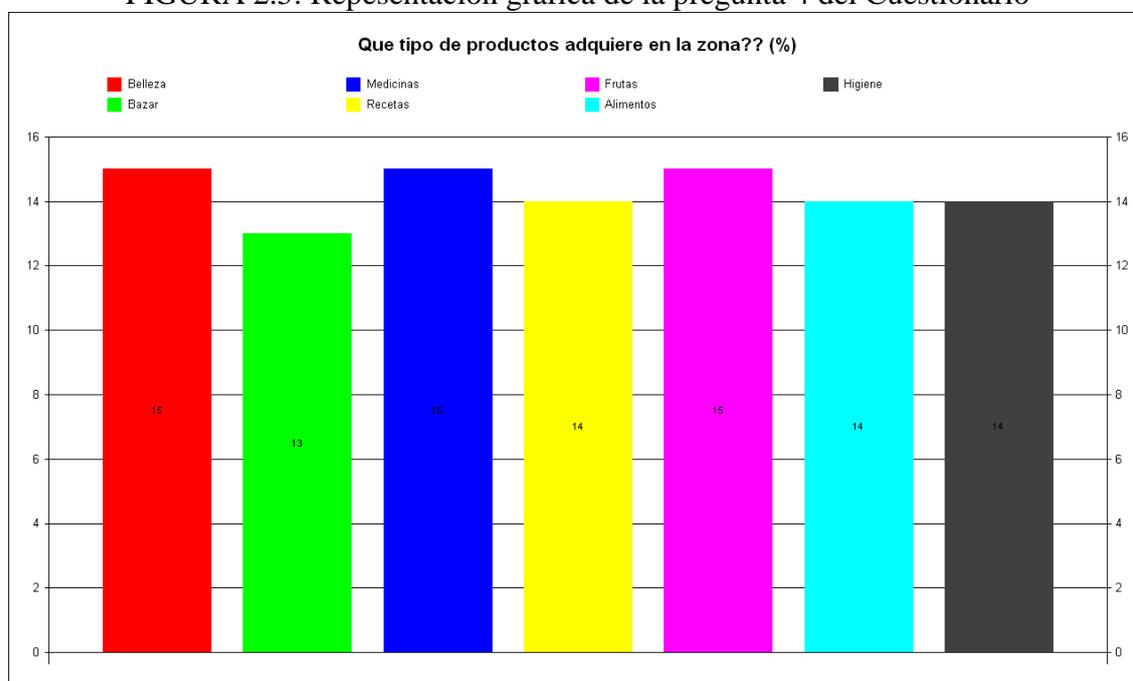
Pregunta 4.- En la Tabla 2.4 y en la Figura 2.5 pueden verse la tabulación y gráfico correspondiente a la pregunta 4 del Cuestionario. En esta pregunta se puede notar que la gente que transita en la zona realiza todo tipo de compras sin destacarse ninguno en particular. Esta es una gran noticia para la actividad comercial ya que existe demanda para todos los productos ofrecidos.

TABLA 2.4: Pregunta 4 del Cuestionario

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Belleza	57	15%
2	Bazar	49	13%
3	Medicinas	57	15%
4	Recetas	53	14%
5	Frutas	57	15%
6	Alimentos	53	14%
7	Higiene	53	14%
	TOTAL	380	100%

FUENTE: Procesamiento de Investigación DYANE

FIGURA 2.5: Representación gráfica de la pregunta 4 del Cuestionario



DISEÑO: Autor; FUENTE: Procesamiento de Investigación DYANE; Original en colores

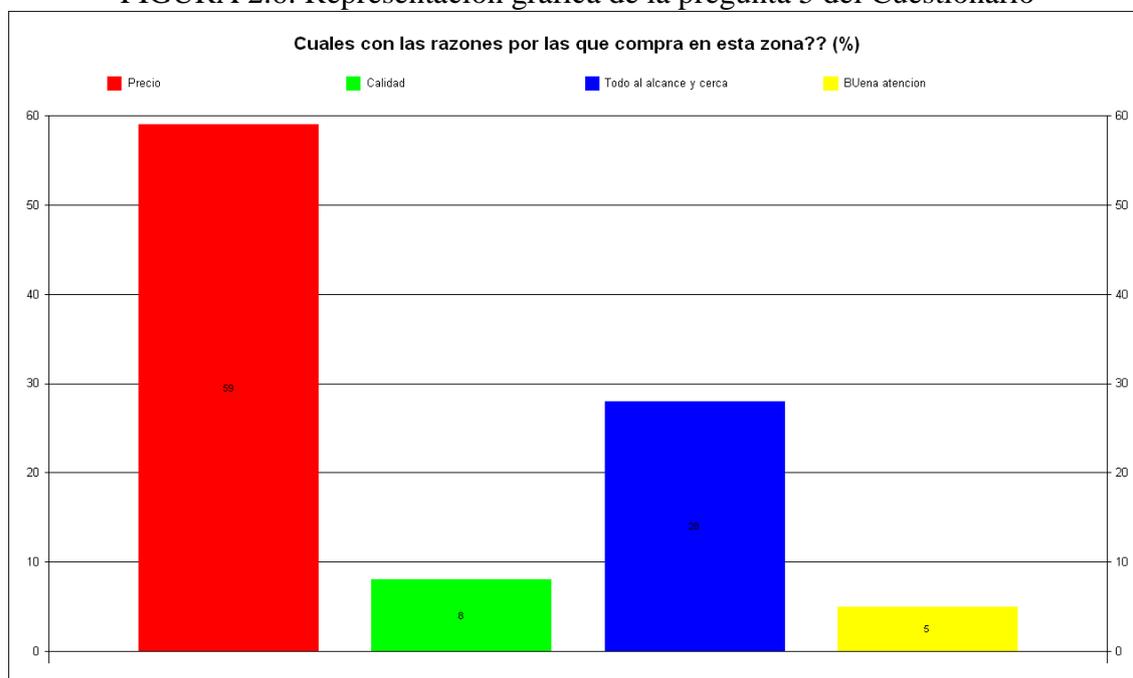
Pregunta 5.- En la Tabla 2.5 y en la Figura 2.6 pueden verse la tabulación y gráfico correspondiente a la pregunta 5 del Cuestionario. Se puede ver que la gente prefiere acercarse a la zona de la Plaza Urbina por los precios bajos (59%) en su mayoría y también por la variedad encontrada (28%). Esto debe servir de indicativo en la planeación de estrategias de venta. Además se puede ver que la calidad o la atención no son puntos fuertes como preferencias de la gente.

TABLA 2.5: Pregunta 5 del Cuestionario

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Precio	224	59%
2	Calidad	30	8%
3	Todo cerca	106	28%
4	Buena atencion	19	5%
	TOTAL	380	100%

FUENTE: Procesamiento de Investigación DYANE

FIGURA 2.6: Representación gráfica de la pregunta 5 del Cuestionario



DISEÑO: Autor; FUENTE: Procesamiento de Investigación DYANE; Original en colores

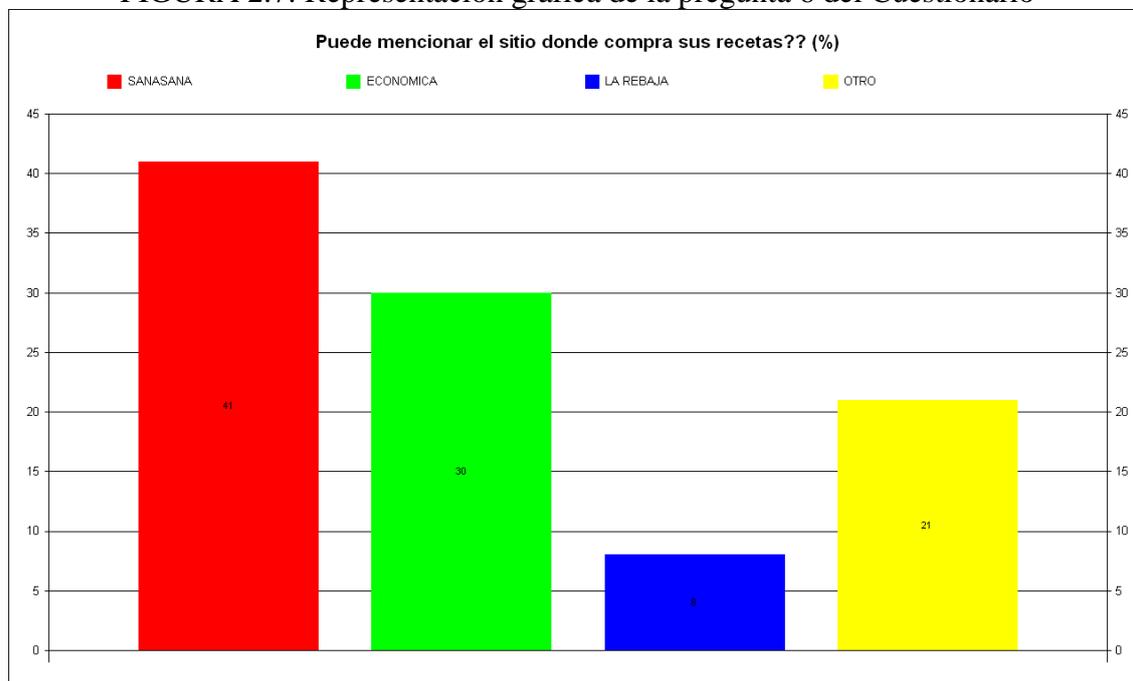
Pregunta 6.- En la Tabla 2.6 y en la Figura 2.7 pueden verse la tabulación y gráfico correspondiente a la pregunta 6 del Cuestionario. En esta pregunta, se puede notar la fuerte tendencia de los consumidores hacia acudir a la cadena de farmacias ‘Sana Sana’, un 41%, para la compra de sus recetas. Inclusive, ‘La Rebaja’ tiene la menor retención en la gente, un 8%. La ubicación efectivamente marca su diferencia.

TABLA 2.6: Pregunta 6 del Cuestionario

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Sana Sana	156	41%
2	Económica	114	30%
3	La Rebaja	30	8%
4	Otra	80	21%
	TOTAL	380	100%

FUENTE: Procesamiento de Investigación DYANE

FIGURA 2.7: Representación gráfica de la pregunta 6 del Cuestionario



DISEÑO: Autor; FUENTE: Procesamiento de Investigación DYANE; Original en colores

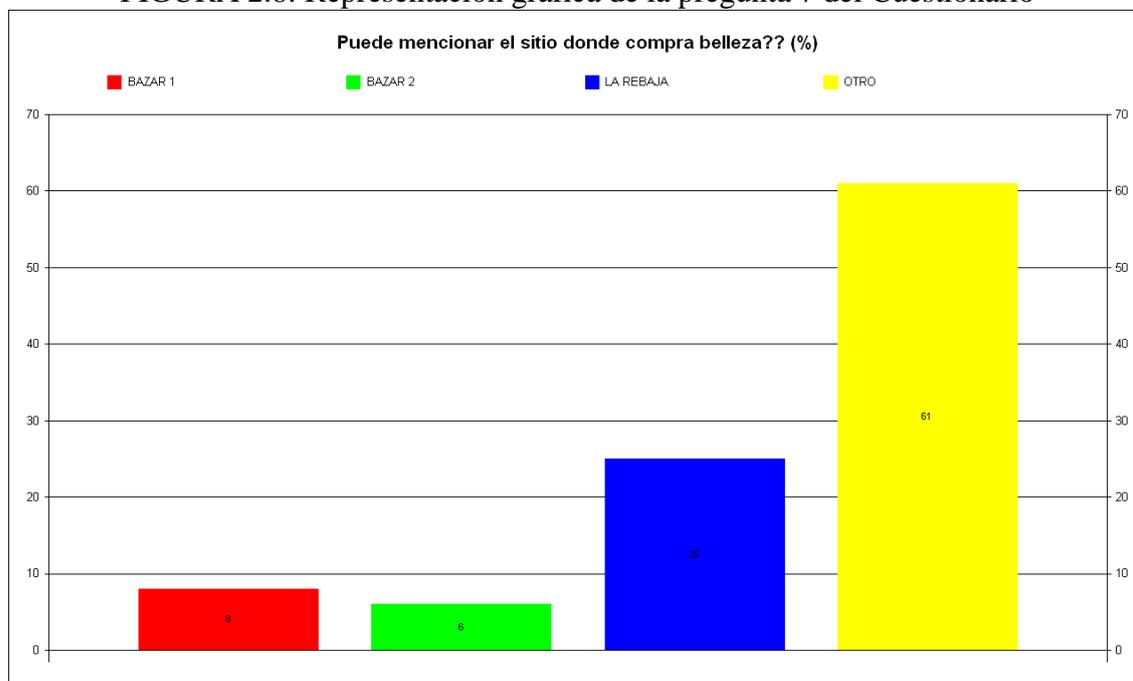
Pregunta 7.- En la Tabla 2.7 y en la Figura 2.8 pueden verse la tabulación y gráfico correspondiente a la pregunta 7 del Cuestionario. En este caso, los encuestados muestran mayoritariamente el desconocimiento de locales que venden productos de belleza (61%) es decir, muestran que estos productos se expenden en sitios aislados, mas en segundo lugar se encuentra a ‘La Rebaja’ con el 25%, lo que muestra que la percepción de la venta de estos productos está ligeramente grabada en la mente de los consumidores. Esto debe ser tomado en cuenta para planificaciones posteriores.

TABLA 2.7: Pregunta 7 del Cuestionario

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Bazar 1	30	8%
2	Bazar 2	23	6%
3	La Rebaja	95	25%
4	Otra	232	61%
	TOTAL	380	100%

FUENTE: Procesamiento de Investigación DYANE

FIGURA 2.8: Representación gráfica de la pregunta 7 del Cuestionario



DISEÑO: Autor; FUENTE: Procesamiento de Investigación DYANE; Original en colores

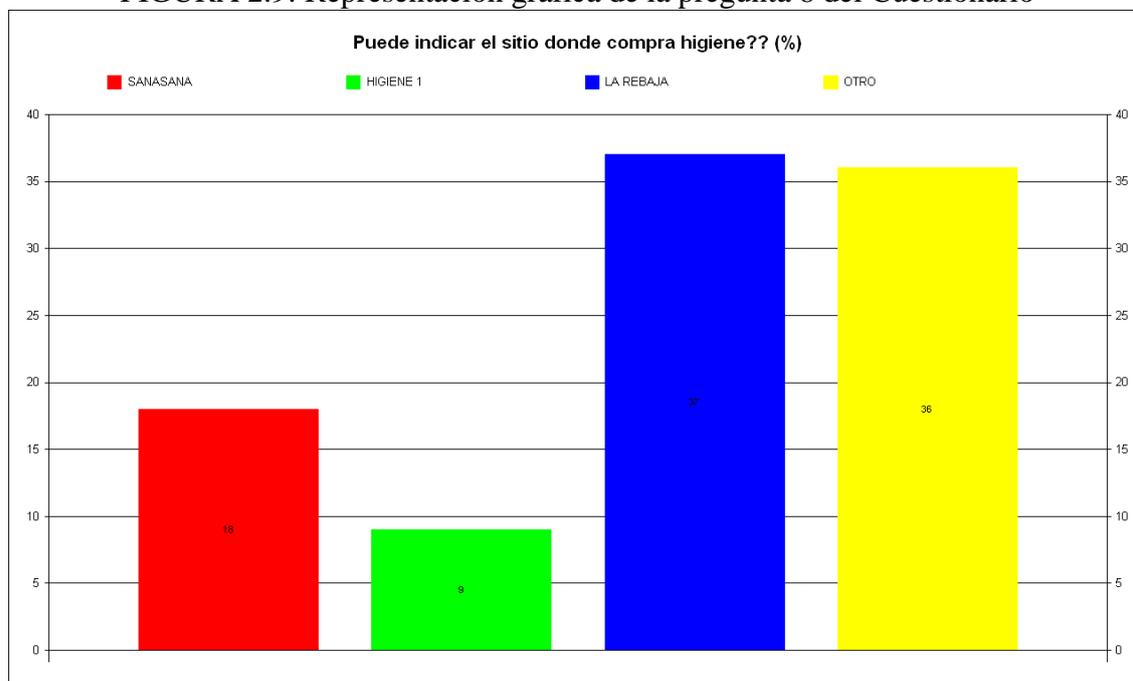
Pregunta 8.- En la Tabla 2.8 y en la Figura 2.9 pueden verse la tabulación y gráfico correspondiente a la pregunta 8 del Cuestionario. Nuevamente en este caso, las respuestas de la gente se dividen entre reconocer a ‘La Rebaja’ con 37% y mostrar una falta de conocimiento sobre sitios de venta de estos productos con el 36%. Ahora incluso, se nota que la gente no gusta de comprar productos de higiene en las cadenas de farmacias, posiblemente por la frialdad de su atención (18% y 9%). Esto se debe tomar en cuenta en la planificación posterior.

TABLA 2.8: Pregunta 8 del Cuestionario

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Sana Sana	86	18%
2	Higiene 1	43	9%
3	La Rebaja	176	37%
4	Otra	76	36%
	TOTAL	380	100%

FUENTE: Procesamiento de Investigación DYANE

FIGURA 2.9: Representación gráfica de la pregunta 8 del Cuestionario



DISEÑO: Autor; FUENTE: Procesamiento de Investigación DYANE; Original en colores

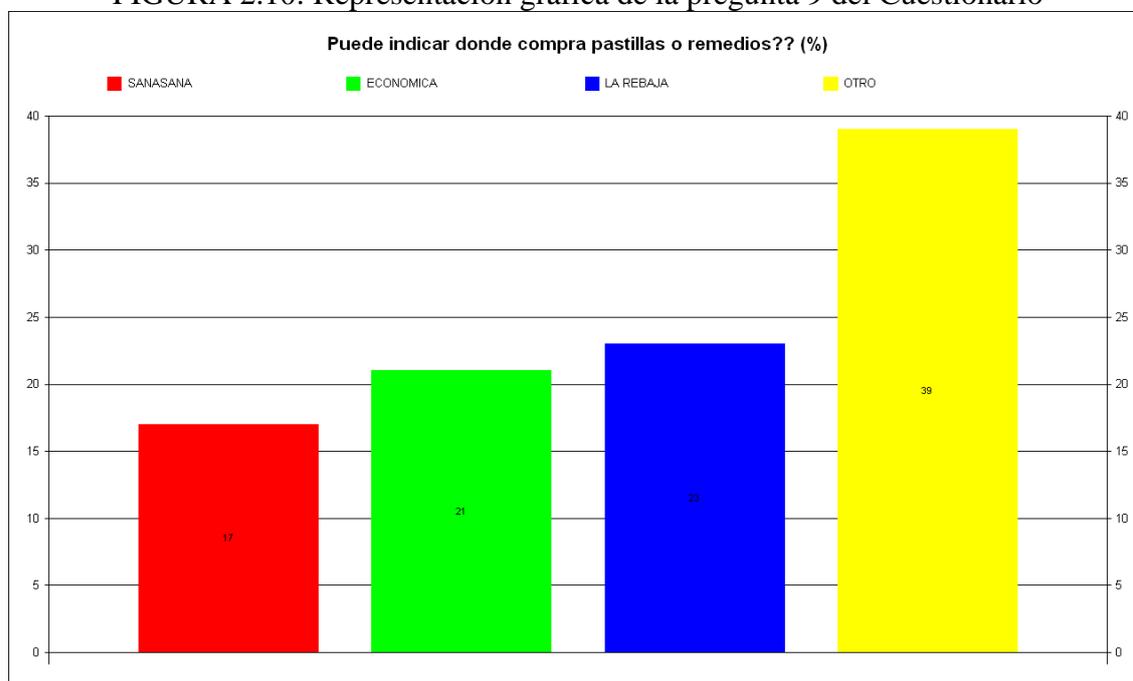
Pregunta 9.- En la Tabla 2.9 y en la Figura 2.10 pueden verse la tabulación y gráfico correspondiente a la pregunta 9 del Cuestionario. Al referirse a pastillas o remedios, la gente entendió que no son recetas específicamente y muestran mayoritariamente la tendencia a comprar en sitios dispersos y no definidos con un 39%. Esto ayudará para promover la publicidad hacia este tipo de medicinas.

TABLA 2.9: Pregunta 9 del Cuestionario

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Sana Sana	65	17%
2	Economica	80	21%
3	La Rebaja	87	23%
4	Otra	148	39%
	TOTAL	380	100%

FUENTE: Procesamiento de Investigación DYANE

FIGURA 2.10: Representación gráfica de la pregunta 9 del Cuestionario



DISEÑO: Autor; FUENTE: Procesamiento de Investigación DYANE; Original en colores

Pregunta 10.- En la Tabla 2.10 y en la Figura 2.11 pueden verse la tabulación y gráfico correspondiente a la pregunta 10 del Cuestionario.

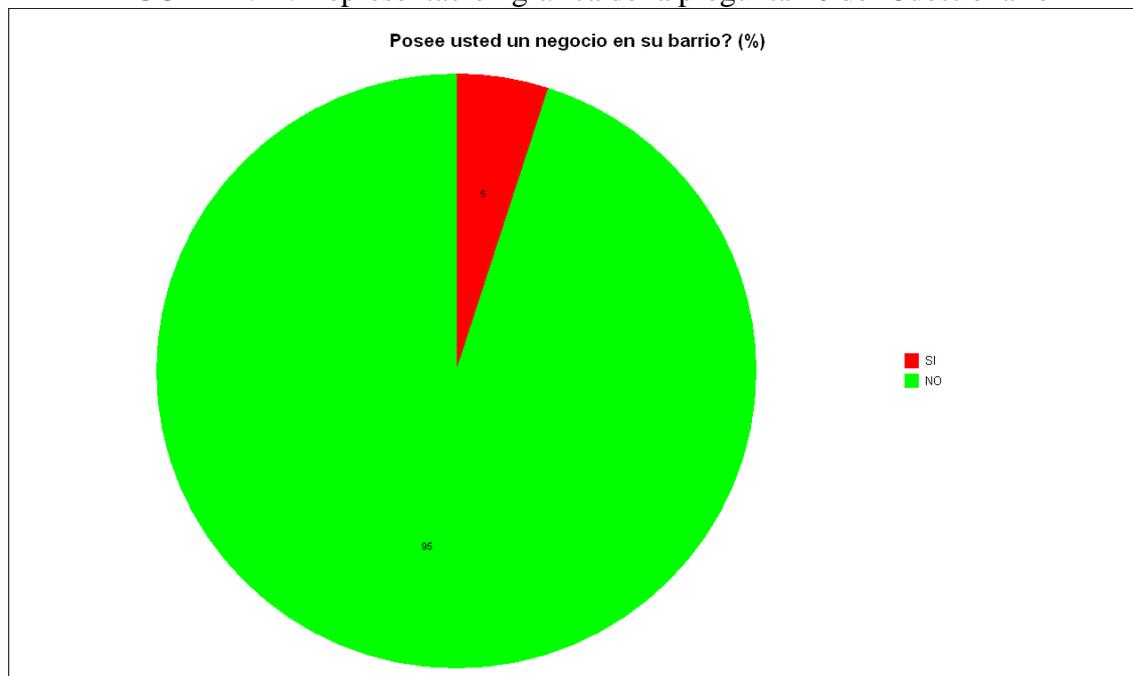
Apenas el 5% de los encuestados posee un negocio, lo que de todas maneras, es un dato importante ya que estos consumidores adquieren grandes cantidades de productos.

TABLA 2.10: Pregunta 10 del Cuestionario

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Si	19	5%
2	No	361	95%
	TOTAL	380	100%

FUENTE: Procesamiento de Investigación DYANE

FIGURA 2.11: Representación gráfica de la pregunta 10 del Cuestionario



DISEÑO: Autor; FUENTE: Procesamiento de Investigación DYANE; Original en colores

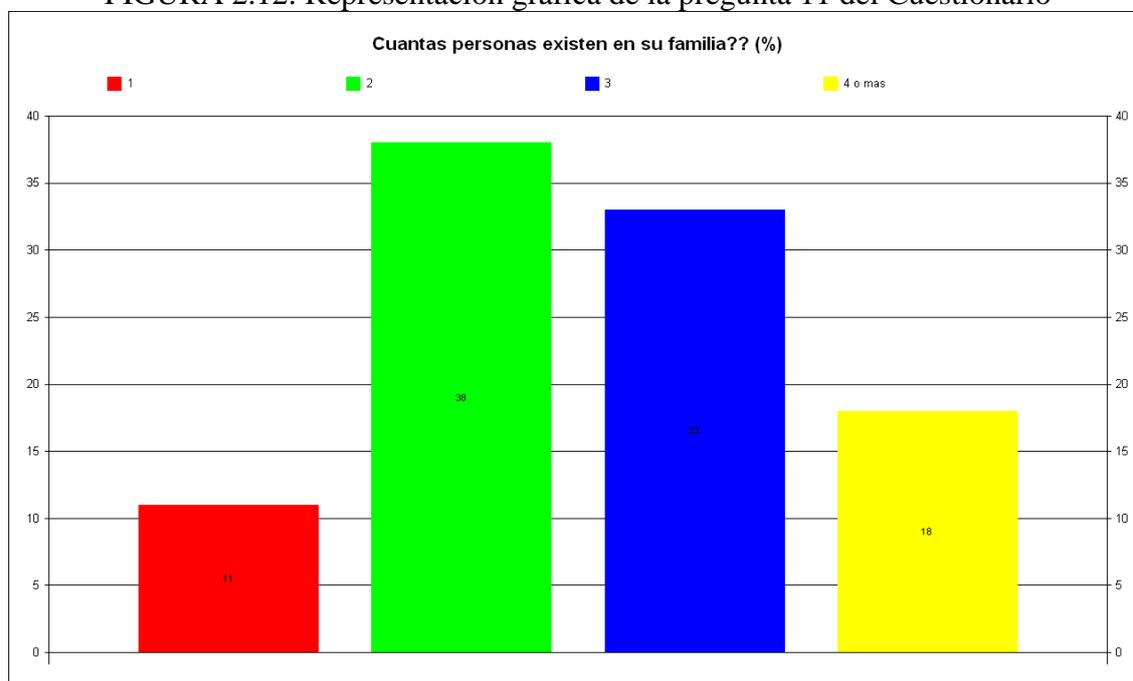
Pregunta 11.- En la Tabla 2.11 y en la Figura 2.12 pueden verse la tabulación y gráfico correspondiente a la pregunta 11 del Cuestionario. En este caso se puede ver que la mayoría de la gente que transita en la zona de la Plaza Urbina, tiene familia de 2 o 3 miembros cubriendo un 71%, lo que promueve el consumo ciertamente de todos los productos expendidos en la zona.

TABLA 2.11: Pregunta 11 del Cuestionario

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	1	42	11%
2	2	144	38%
3	3	125	33%
4	4 o mas	68	18%
	TOTAL	380	100%

FUENTE: Procesamiento de Investigación DYANE

FIGURA 2.12: Representación gráfica de la pregunta 11 del Cuestionario



DISEÑO: Autor; FUENTE: Procesamiento de Investigación DYANE; Original en colores

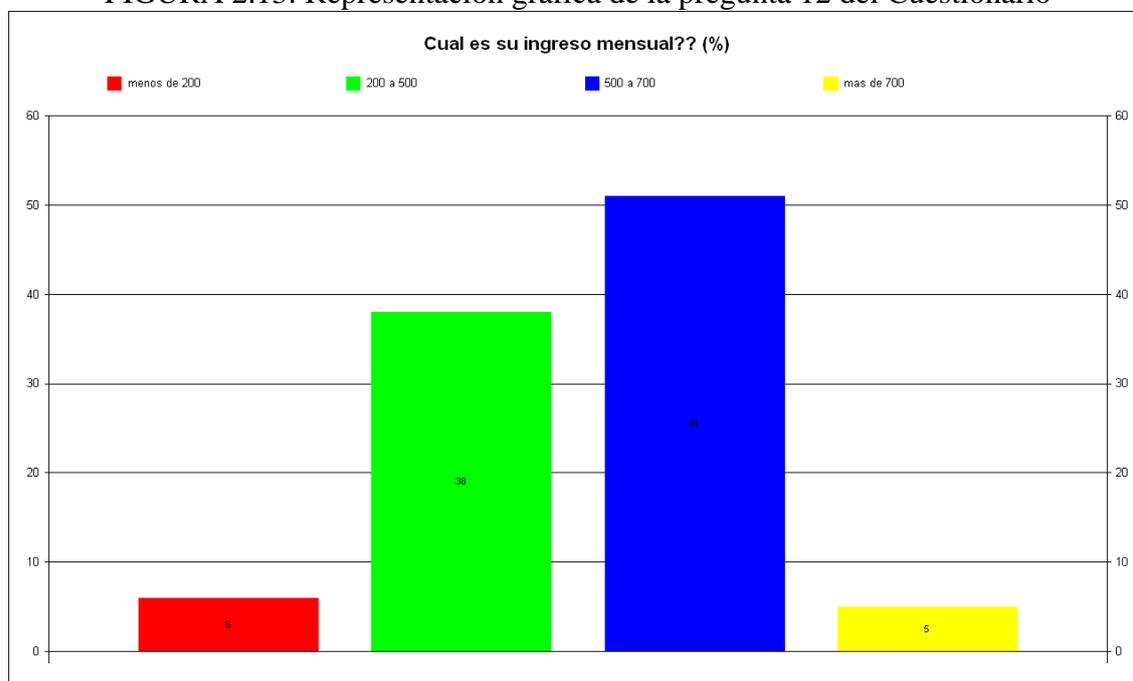
Pregunta 12.- En la Tabla 2.12 y en la Figura 2.13 pueden verse la tabulación y gráfico correspondiente a la pregunta 12 del Cuestionario. De esta pregunta se puede notar que los ingresos de los caminantes son efectivamente de nivel medio y medio bajo. El 38% recibe de 200 a 500 USD y el 51% recibe de 500 a 700 USD. Sin embargo este dato no influye en el grado de compra pues el objetivo de la empresa es vender a varios consumidores en desmedro de la cantidad unitaria.

TABLA 2.12: Pregunta 12 del Cuestionario

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	menos de 200	23	6%
2	de 200 a 500	144	38%
3	de 500 a 700	194	51%
4	mas de 700	19	5%
	TOTAL	380	100%

FUENTE: Procesamiento de Investigación DYANE

FIGURA 2.13: Representación gráfica de la pregunta 12 del Cuestionario

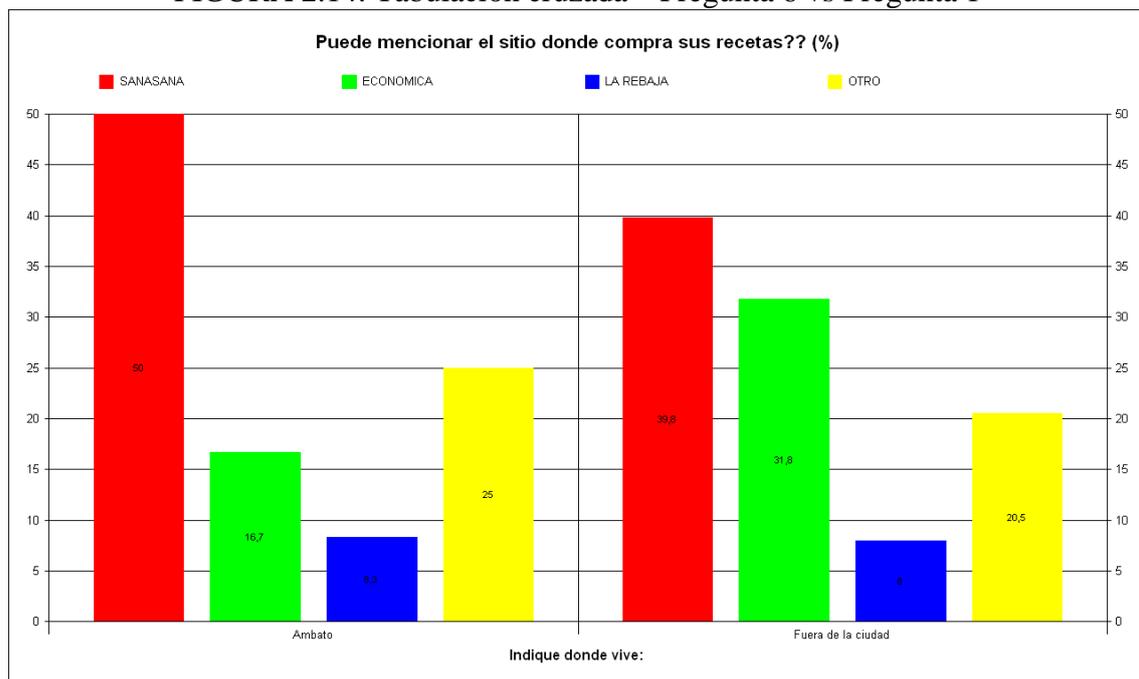


DISEÑO: Autor; FUENTE: Procesamiento de Investigación DYANE; Original en colores

Tabulaciones Cruzadas.- En la Figura 2.14 se puede ver que la gente de la ciudad compra sus recetas mayoritariamente en la cadena ‘Sana Sana’, mientras que la gente de las afueras, y que es un número alto, tiene más variedad de sitios de compras. Además se puede apreciar como en ambos casos no se tienen un buen margen de compra en ‘La Rebaja’ por las varias razones ya citadas. Esto corrobora la decisión tomada para la reestructuración.

En el plano de productos de belleza, se puede notar en la Figura 2.15 que la compra se da diariamente en igualdad. Mientras que los días lunes existe una mayor compra en ‘La Rebaja’ y en sitios dispersos. Esto se debe aprovechar oportunamente.

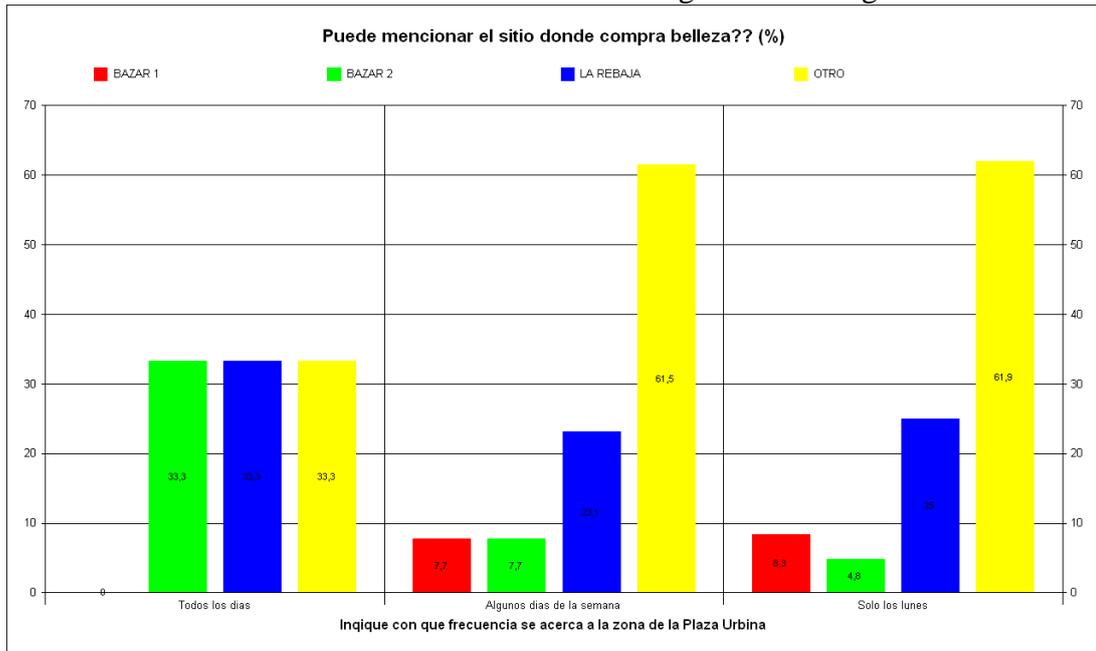
FIGURA 2.14: Tabulación cruzada – Pregunta 6 vs Pregunta 1



DISEÑO: Autor; FUENTE: Procesamiento de Investigación DYANE; Original en colores

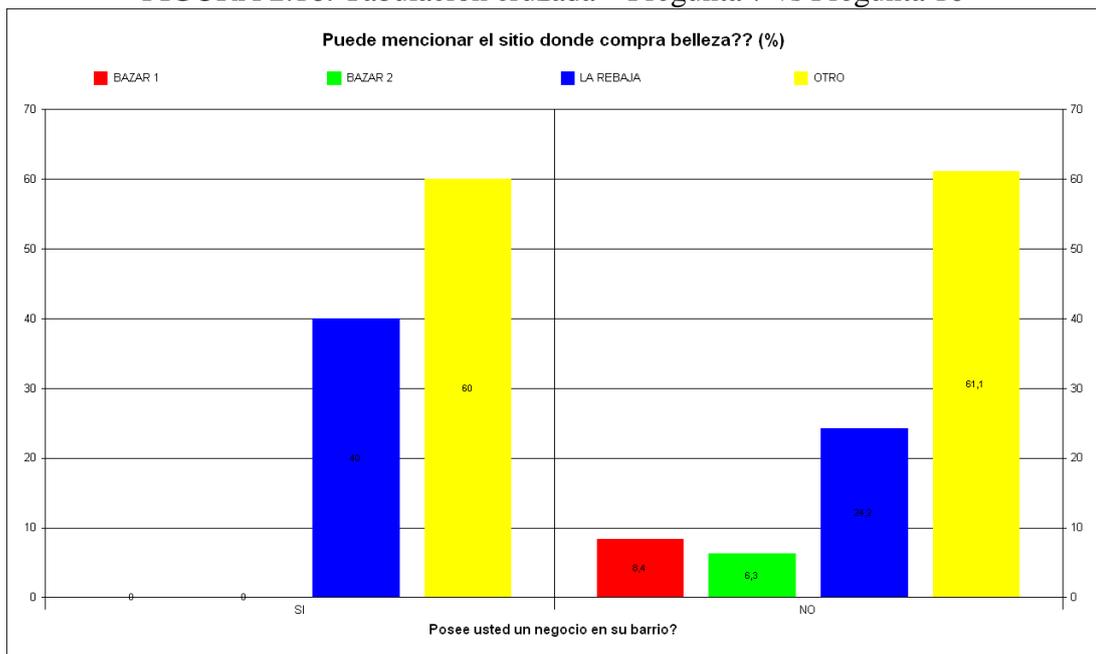
En la Figura 2.16 se puede ver que la gente que tiene negocios compra o bien en ‘La Rebaja’ o en los sitios dispersos. Este punto es también importante para promover la venta a mayoristas.

FIGURA 2.15: Tabulación cruzada – Pregunta 7 vs Pregunta 2



DISEÑO: Autor; FUENTE: Procesamiento de Investigación DYANE; Original en colores

FIGURA 2.16: Tabulación cruzada – Pregunta 7 vs Pregunta 10

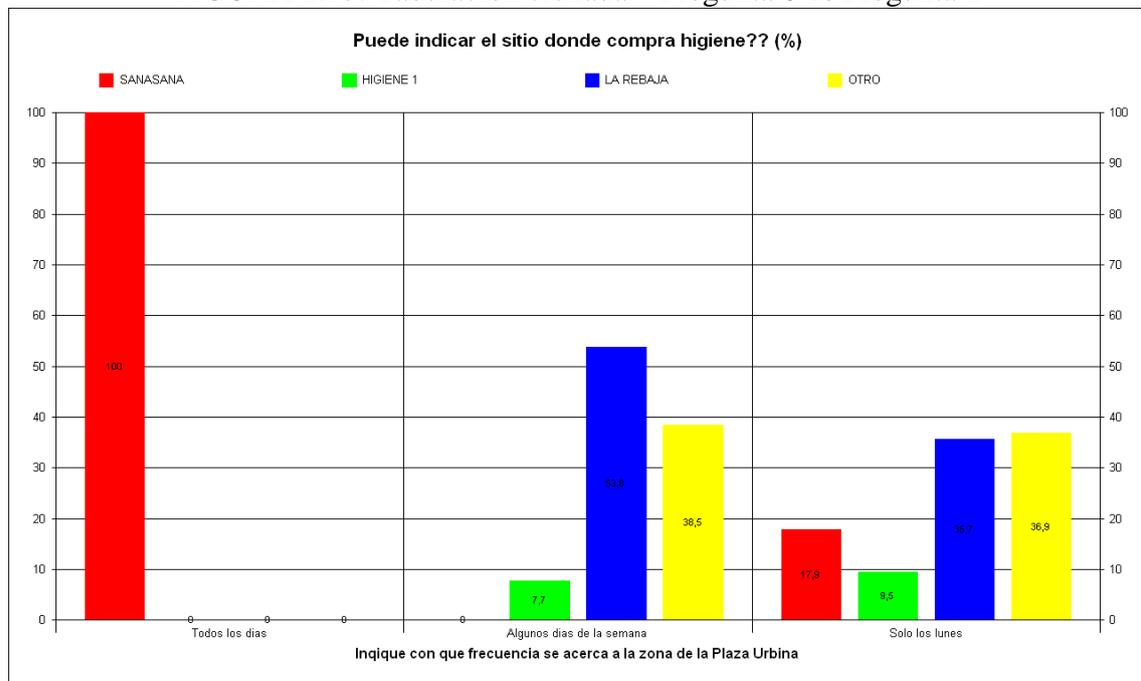


DISEÑO: Autor; FUENTE: Procesamiento de Investigación DYANE; Original en colores

En el caso de productos de higiene, se ve en la Figura 2.17 que la gente que compra diariamente lo hace en la cadena San Sana pero esto cambió radicalmente con la gente que acude a la zona los días lunes. Así, se puede ver que estas personas compran en ‘La Rebaja’ o en sitios dispersos lo que es un buen indicador para promover la venta.

En la Figura 2.18 nuevamente se puede ver que la gente que posee negocios propios, compran en su mayoría los productos de higiene en ‘La Rebaja’.

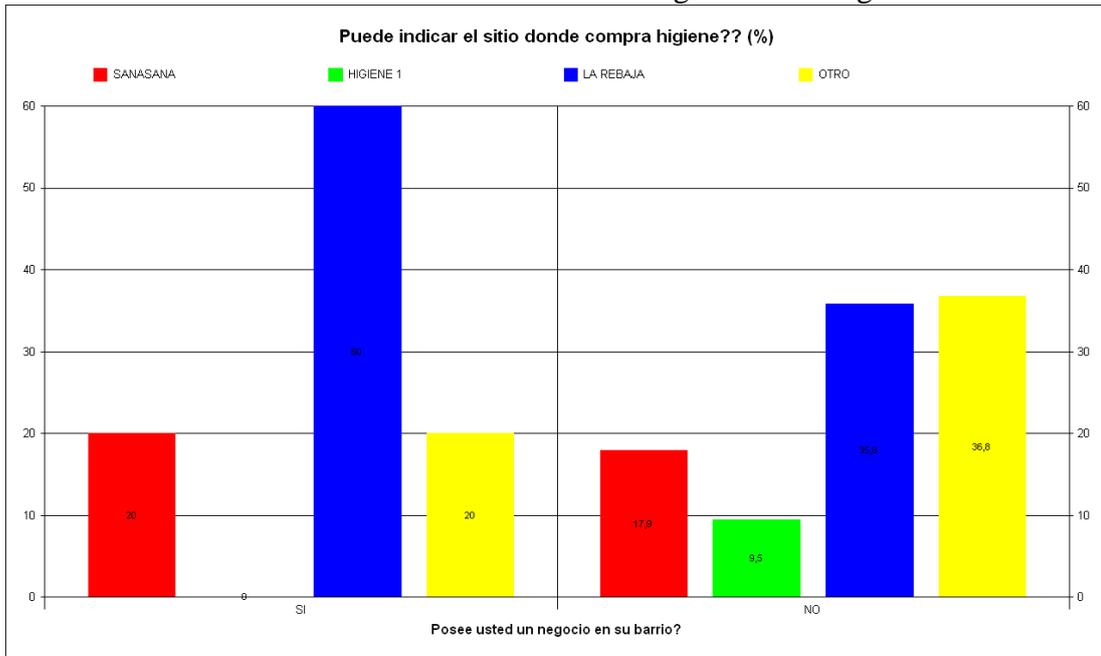
FIGURA 2.17: Tabulación cruzada – Pregunta 8 vs Pregunta 2



DISEÑO: Autor; FUENTE: Procesamiento de Investigación DYANE; Original en colores

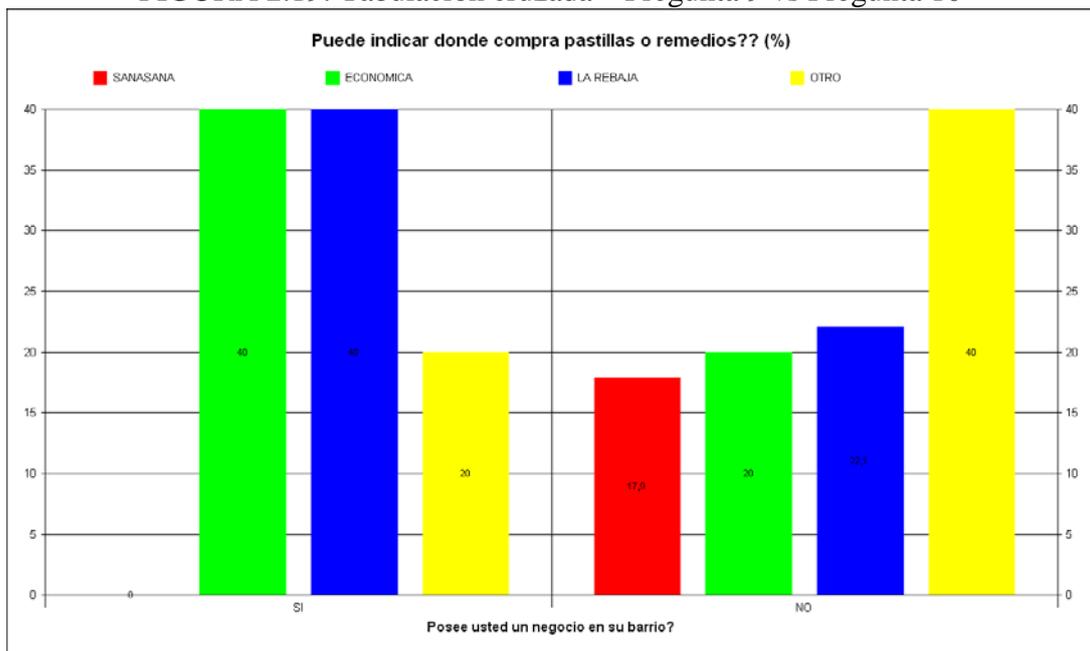
En la Figura 2.19 se ve que la gente que tiene negocios, compra medicinas de venta libre en la cadena ‘Económica’ o en ‘La Rebaja’ mayoritariamente, lo que indica que existen compradores potenciales en esta rama.

FIGURA 2.18: Tabulación cruzada – Pregunta 8 vs Pregunta 10



DISEÑO: Autor; FUENTE: Procesamiento de Investigación DYANE; Original en colores

FIGURA 2.19: Tabulación cruzada – Pregunta 9 vs Pregunta 10



DISEÑO: Autor; FUENTE: Procesamiento de Investigación DYANE; Original en colores

2.2.2.12 Conclusiones y Recomendaciones de la Investigación de Mercados

La investigación de mercado realizada ha confirmado que la gran mayoría de transeúntes de la zona Plaza Urbina de Ambato provienen de barrios rurales y que lo hacen casi con exclusividad los días lunes. Los motivos de visita son la compra de productos desde medicinas hasta alimentos y la principal preferencia apunta al precio y variedad. La percepción de los nombres de la competencia es grande en el caso de la compra de recetas pero escasa en los demás productos de interés para la empresa. Finalmente la percepción del nombre 'La Rebaja' no es alta pero tampoco inexistente, lo que muestra que se puede trabajar en el mejoramiento de este punto.

Ha sido exitoso el método de elaboración de la encuesta al incluir preguntas finales falsas para distraer a los encuestados del verdadero objetivo de la encuesta ya que ninguno de los encuestado tuvo idea siquiera cercana de que la investigación tenía los fines específicos que tiene. Esto es recomendable realizar en todos los casos evitando promover al encuestado a que responda por influencia o no revele datos reales por desinterés.

2.2.3 Demanda Futura

Como se ha mencionado, en la zona Plaza Urbina se pueden apreciar multitudes de personas los días lunes y un tráfico medio y bajo de personas los demás días de la semana, concluyendo al medio día del sábado. De la investigación del autor se determinó que el tráfico de personas en un día lunes es superior a todos los demás días de la semana ya que, un martes se tiene un tráfico de aproximadamente 800 personas y un viernes un tráfico de 1.000 personas, como se puede ver en el Anexo 5. En contraposición, el tráfico correspondiente a un día lunes es de más de 10.000 personas por lo que la presente investigación se orientará a fomentar las ventas exclusivamente tomando como referencia

la demanda de los días lunes ya que esta es superior a la suma de los demás días. La estrategia de comercialización diseñada posteriormente será de utilidad para todos los días laborales pero su fuerza comercial se desarrollará en el día de feria de la ciudad.

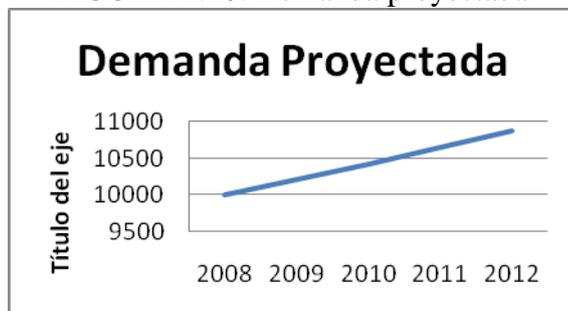
Si se toma en cuenta como referencia, que “la zona Plaza Urbina acoge a aproximadamente 10.000 personas” (Autor 2009) en las ferias de los lunes y que esto ha sido resultado de un fenómeno de los últimos años, se puede asumir que el crecimiento de esta demanda potencial está dentro de los parámetros de crecimiento de la población rural, que es del 2.1% anual según estudios del INEC. Así, la Tabla 2.13 y la Figura 2.20 muestran la demanda proyectada. La demanda proyectada muestra que para los siguientes 5 años la demanda habrá crecido aproximadamente un 10%. Dato importante para tomar en cuenta posteriormente en los análisis financieros.

TABLA 2.13: Demanda proyectada

AÑO	DEMANDA
2008	10000
2009	10210
2010	10424
2011	10643
2012	10867

DISEÑO: Autor

FIGURA 2.20: Demanda proyectada



DISEÑO: Autor; Original en colores

2.3 ANÁLISIS DE LA OFERTA

“Oferta es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de oferentes (productores) esta dispuesto a poner a disposición del mercado a un precio determinado” (Baca 2000). Sin embargo, “la determinación de la oferta suele ser compleja, por cuanto no siempre es posible visualizar todas las alternativas de sustitución del producto del proyecto” (Sapag Chain 2007). A continuación se realiza un análisis de la oferta correspondiente a la zona Plaza Urbina.

2.3.1 Oferta Pasada

Al igual que en el caso de la demanda pasada, no existe información en las entidades locales sobre los niveles de oferta encontrados. Los proveedores tampoco llevan un registro de competidores que permita realizar un análisis de la oferta. En este caso, la oferta pasada no puede ser considerada igual a la presente, puesto que es sabido por los propietarios y pobladores que hace 10 años existían pocos locales de venta de medicinas y que en la actualidad existen varios. Sin embargo, al no ser esta información cuantificable, servirá exclusivamente como antecedente del fenómeno ocurrido y para sustentar la baja de las ventas actuales como razón principal.

2.3.2 Oferta Presente

Los competidores principales que la empresa enfrentará en el mercado son las farmacias de la zona y los pocos bazares que se encuentran. Aún así, ninguno de estos locales tiene la

opción de encontrar medicamentos básicos y productos de higiene personal y bazar en un solo sitio. En la Tabla 2.14 y en la Figura 2.21 se pueden ver los competidores de la zona, lo que demuestra el alto nivel comercial generado en la zona en vista del número de transeúntes.

De las encuestas realizadas, aproximadamente 8.700 personas se encuentran los días lunes con deseo de comprar. Del total, el 61% no tiene claro donde comprar productos de belleza, es decir, se puede asumir que la oferta con clientes fijos actual sobre estos productos es de un 39%. En el caso de los productos de higiene, el 36% no tiene lugar fijo de compras. Y finalmente en el caso de las medicinas sin receta se observó que el 39% no escogía un sitio fijo.

TABLA 2.14: Análisis de la oferta general actual

NOMBRE	TIPO	PRODUCTOS	COMPETENCIA
Sana Sana	Farmacia	<ul style="list-style-type: none"> • Medicinas en general • Higiene 	Alta
Económicas	Farmacia	<ul style="list-style-type: none"> • Medicinas en general 	Alta
Cruz Roja	Farmacia	<ul style="list-style-type: none"> • Medicinas en general 	Alta
Montalvo	Farmacia	<ul style="list-style-type: none"> • Medicinas en general • Higiene 	Media
Su Economía	Farmacia	<ul style="list-style-type: none"> • Medicinas en general 	Baja
San Andrés	Farmacia	<ul style="list-style-type: none"> • Medicinas en general 	Media
Bayer	Farmacia	<ul style="list-style-type: none"> • Medicinas en general 	Media
S/N	Bazar	<ul style="list-style-type: none"> • Belleza • Productos de bazar 	Alta
M y J	Bazar	<ul style="list-style-type: none"> • Higiene • Productos de bazar 	Media
Baratillo	Bazar	<ul style="list-style-type: none"> • Belleza • Productos de bazar 	Media
Comercial G	Bazar	<ul style="list-style-type: none"> • Productos de bazar 	Media
Patricia Solis	Tienda	<ul style="list-style-type: none"> • Higiene 	Baja
El Lojanito	Tienda	<ul style="list-style-type: none"> • Higiene 	Baja
El Manaba	Tienda	<ul style="list-style-type: none"> • Higiene 	Baja

DISEÑO: Autor; FUENTE: Investigación de campo

2.3.3 Oferta Futura

Dadas las circunstancias de la zona en estudio, la oferta se considerará como constante por lo menos los próximos 10 años en vista de que en la actualidad existe una saturación de empresas de venta de medicamentos que no permitirá su crecimiento.

2.4 ANÁLISIS DE LA DEMANDA POTENCIAL

La demanda potencial que se tendrá puede ser analizada en vista de que un alto porcentaje de personas no tienen definido su lugar de compra. Esta demanda no puede considerarse insatisfecha pues existe oferta de los productos en la actualidad.

FIGURA 2.21: Competidores

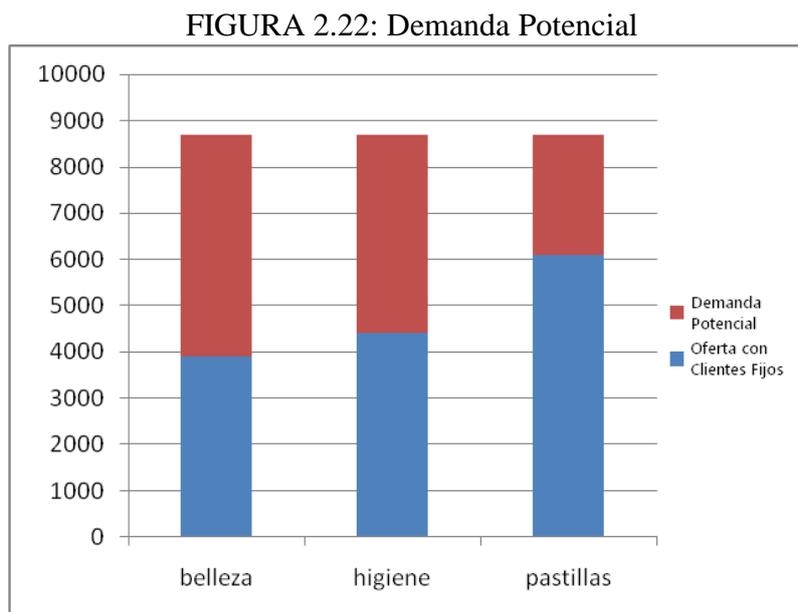


DISEÑO: Autor; FUENTE: Google Earth; Original en colores

La demanda puede considerarse potencial, ya que es la cantidad de personas a las que se puede llegar primordialmente con estrategias para ganar su preferencia. Se puede ver en la Figura 2.22 la relación de oferta con la demanda potencial. En cada caso, la sumatoria de ambas variables da un total de 8.700 personas que es igual a la demanda total de los productos. De esta misma figura se puede asumir que la demanda potencial para la empresa en general es del 50% de la población total demandante, es decir, de 5.000 personas aproximadamente y se puede asumir el mismo crecimiento de la demanda inicial, según la Tabla 2.15 y la Figura 2.23. Una vez conocidos estos datos se pueden determinar las estrategias para la comercialización de los productos a expender.

2.5 ANÁLISIS DE MARKETING MIX

En cuanto al marketing mix, se deben tomar en cuenta las 4 P's del mercado las cuales son: Precio, Producto, Plaza y Promoción correspondientes a la empresa 'La Rebaja'.



DISEÑO: Autor; Original en colores

2.5.1 Precio

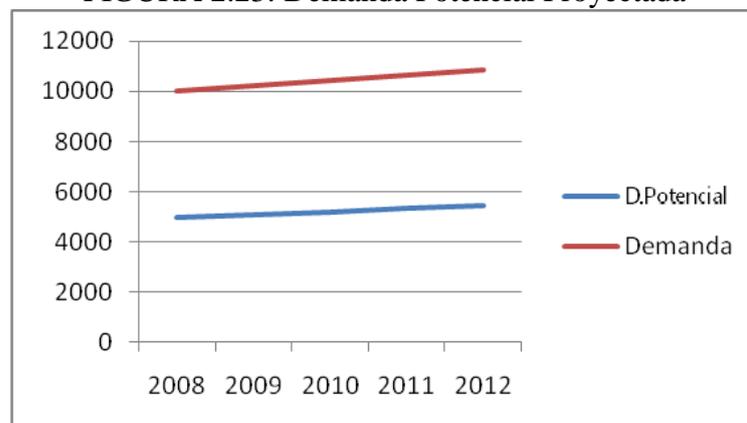
“El precio es la cantidad monetaria a la que los productores están dispuestos a vender, y los consumidores a comprar un bien o servicio, cuando la oferta y demanda están en equilibrio” (Baca 2000). Dado que el objetivo es comercializar varios productos, la estrategia está orientada a obtener el beneficio mínimo posible según el costo al que la empresa obtiene los productos para así poder competir de la manera más cercana con los demás locales. Sobre los productos de belleza, en la que la competencia no es fija ni se expenden los mismos productos, se obtendrá una ganancia del 20% sobre el costo. La promoción detallada más adelante delimitará otras acciones para que estos precios tengan una capacidad de decrecimiento.

TABLA 2.15: Demanda Potencial Proyectada

AÑO	Demanda Potencial
2008	5000
2009	5105
2010	5212
2011	5322
2012	5433

DISEÑO: Autor

FIGURA 2.23: Demanda Potencial Proyectada



DISEÑO: Autor; Original en colores

En los productos de higiene, que se pueden comparar con la competencia, se obtendrá un beneficio del 15% sobre el costo para tener valores similares a la competencia. Haciendo una comparación de los precios se tiene la Tabla 2.16, donde se puede apreciar que los precios que se ofrecerán están al nivel de la competencia o en un nivel más bajo. De esta manera se apunta a satisfacer una de las preferencias de los consumidores, que es la de estar en los parámetros de precios bajos.

Finalmente, las medicinas de venta libre tendrán una utilidad del 10% para poder competir con las cadenas que ofrecen los mismos productos. Si bien no se llegará a vender a un precio más bajo, se podrá llegar a los mismos precios o con poca diferencia para fomentar la preferencia de los consumidores de obtener varios productos en un mismo almacén sin descuidar la característica de precios bajos. Los lineamientos de la estrategia de precios se pueden enumerar como sigue:

- Ofrecer medicinas de venta libre, productos de bazar, higiene y belleza a un precio accesible, de acuerdo al poder adquisitivo de los transeúntes de la zona Plaza Urbina y que estén a un nivel inferior de la competencia.
- Proporcionar servicios de calidad a precios justos.

TABLA 2.16: Comparativo de precios de productos de higiene

	Bazar S/N	Bazar M y J	La Rebaja
Shampoo Sedal 350 ml.	3.20	3.50	3.20
Spray Taft 150 ml.	3.20	3.15	3.15
Toallas Nosotras Básica x10	1.40	1.35	1.35
Pañal Mimi x10	1.00	1.00	1.00
Acondicionador Pantene 200 ml.	2.75	2.50	2.50
Jabón Protex 130 gr.	1.00	0.75	0.70
Desodorante Axe 160 ml.	3.50	3.50	3.25

DISEÑO: Autor; FUENTE: Investigación de Campo; Original en colores

2.5.2 Producto

Los productos que se expenderán se describen en la reestructuración indicada. Los lineamientos de la estrategia de producto serán:

- Productos de calidades variadas de tal manera que los consumidores tengan la oportunidad de escoger entre sus nivel de ingresos para realizar el gasto.
- Servicio personalizado en la recomendación de productos.

De esta manera se espera grabar en las mentes de los consumidores de la zona que ‘La Rebaja’ ofrece productos a precios bajos principalmente, y que tienen gran variedad en calidades para la selección oportuna de los consumidores. Del registro de ventas del último año se pueden extraer los productos de mayor rotación para potenciar la venta dentro de los tipos de productos que busca la reestructuración. En la Tabla 2.17 se ven los principales productos sobre los cuales se aplicarán las técnicas de comercialización, en vista de ser los de mayor rotación.

TABLA 2.17: Productos a potenciar

TIPO	SUBTIPO	PRODUCTO
Medicinas de Venta Libre	Suplementos Alimenticios	Ensure
	Suplementos Alimenticios	Cerelac
	Suplementos Vitamínicos	Cebion
	Suplementos Vitamínicos	Pharmaton
	Antiácidos	Ditopax
	Antiácidos	Acitip
	Antigripales	Comtrex
	Antigripales	Neogripal
	Antigripales	Finalin Gripe
	Antigripales	Cheracol
	Antigripales	Lemonflu
	Antigripales	Dristan
	Antigripales	Coricidin
	Antigripales	Trioval
	Antiinflamatorios	Apronax
Antiinflamatorios	Voltaren	
Antiinflamatorios	Mesulid	

	Antiinflamatorios Antiinflamatorios Antiinflamatorios Analgésicos Analgésicos Analgésicos Analgésicos Antiparasitarios Antiparasitarios Antiparasitarios	Diclofenaco Cataflan Ibuprofeno Sertal Buscapina Sistolgina Arcoxia Zentel Albendazol Metronidazol
Productos de Higiene Personal	Shampoo Shampoo Shampoo Jabón Jabón Jabón Pasta de dientes Desodorante Desodorante Toallas higiénicas Toallas higiénicas Pañales Papel higiénico Protectores diarios Pañitos húmedos Cepillos dentales Enjuagues bucales Hilo dental Talco	Sedal Pantene Jhonson Protex Palmolive Dove Colgate Axe Speed Stick Nosotras Kotex Panialin Flor Nosotras Jhonson Colgate Listerine Colgate Jhonson
Productos de Belleza	Maquillajes Pinta uñas Cremas Cremas Cremas Labiales Rímel y delineador Rímel y delineador Sombras Perfumes Tratamientos de pelo	Varias Jeans Ponds Nivea Lubriderm Varias Luzette Varias Varias Varios Henna
Bazar en General	Regalos Vinchas Aretes Pulseras Collares Juguetes Peluches Biberones	Varios Varios Varios Varios Varios Varios Varios Varios

DISEÑO: Autor

2.5.3 Plaza

El mercado principal será la zona Plaza Urbina de la ciudad de Ambato. Planificaciones posteriores deben abarcar el crecimiento del negocio hacia otras zonas comerciales importantes como son Plaza Pachano, Mercado Central y Mercado Modelo. Los lineamientos de la estrategia de Plaza serán:

- Promover la empresa 'La Rebaja' como la única de la zona en contar con una variedad de productos y de varias calidades para las necesidades de los pobladores con una ubicación cómoda para la compra, fuera de la aglomeración de la calle 12 de Noviembre.
- Salvaguardar las instalaciones impecables.
- Mantener las perchas ordenadas con toda la gama posible de productos visibles.

La ubicación de la empresa no es favorable para la venta de medicinas dada la competencia y su ubicación en medio de la zona de tránsito de la gente. De todas formas la empresa debe aprovechar su ubicación para promover la compra de una manera más completa y cómoda. La competencia tiene la desventaja de tener que “pagar altos valores de arriendos que bordean los 1.000 USD” (Autor 2009) y que el tránsito de personas puede llegar a ser sofocante.

2.5.4 Promoción

Se utilizarán principalmente flyers para la promoción de la empresa como una nueva imagen y nuevo diseño. No se considera necesario publicar en medios escritos o audibles, ya que el mercado objetivo no tiene el alcance a los mismos, en cambio, las hojas volantes sencillas pueden llamar su atención.

Adicionalmente, se prevé contratar un animador y una amplificación de audio para promocionar la empresa los días lunes exclusivamente para que este atraiga consumidores. Esta estrategia ha tenido buenos resultados en la competencia. A los clientes que se acerquen y realicen compras superiores a 20 USD se les entregará un kit con muestras de productos. Esto tiene la ventaja de no tener costo para la empresa pues las muestras las donan los distribuidores para promocionar sus propios productos.

En el tema de belleza se realizará un pintado de uñas gratuito para las damas que adquieran más de 20 USD en este tipo de productos. Esto aprovechando la capacidad de la propietaria quien posee esta destreza y no representaría costo para la empresa. De esta manera se prevé llamar la atención de los clientes y su movimiento masivo hacia la empresa. Se aprovechará que la competencia informal de productos de bazar o higiene, no brinda ninguna facilidad a sus clientes ni tampoco promociones.

2.6 ANÁLISIS DE LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

“La comercialización es la actividad que permite al productor hacer llegar un bien o servicio al consumidor con los beneficios de tiempo y lugar” (Baca 2000). La cadena de comercialización que opera en la empresa ‘La Rebaja’ puede verse en la Figura 2.24. De aquí se puede indicar que la comercialización es sencilla ya que el proveedor se contacta por teléfono para recoger pedidos y se entrega en la puerta del cliente que en este caso es la empresa en estudio. Posteriormente la venta hacia el consumidor es de tipo personal puesto que es un local de atención y entrega directa e inmediata. Este canal es el más adecuado en virtud de que abarata los costos de ventas. Los beneficios al vender directamente son los descritos a continuación:

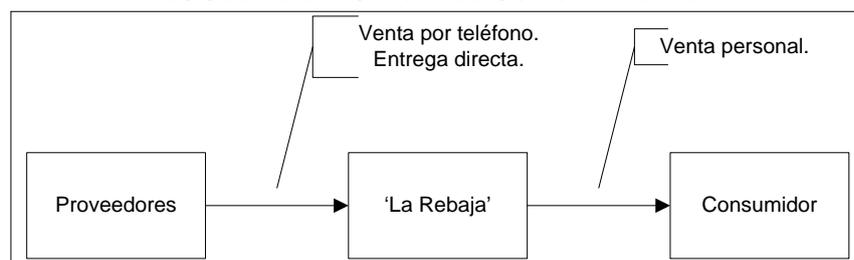
- Relación directa con los clientes.
- Evitar alza de precios en el servicio.

- Cumplir expectativas de los clientes.
- Escuchar sugerencias para mejora del servicio.
- Reconocimiento a nivel interno local.
- Escuchar las necesidades del cliente.

Tanto las consideraciones de precio, producto, plaza y promoción como las correspondientes a los canales de comercialización forman parte primordial de la reestructuración de la empresa y serán los pilares para la determinación del estudio técnico que se expone en el capítulo siguiente.

Es importante mencionar que “el análisis de la comercialización del proyecto es quizás uno de los factores más difíciles de precisar, por cuanto la simulación de sus estrategias se enfrenta al problema de estimar reacciones y variaciones del medio durante la operación del proyecto” (Sapag Chain 2007). Por esta razón la comercialización para el caso de “La Rebaja’ mantendrá su característica actual.

FIGURA 2.24: Cadena de Comercialización



DISEÑO: Autor; FUENTE: (Hitt, Ireland and Hoskisson 1999); Original en colores

3 ESTUDIO TÉCNICO

En el presente capítulo se resolverán preguntas referentes a dónde, cuánto, cuándo, cómo y con qué se generará lo necesario con relación al funcionamiento y operatividad de la empresa. El estudio técnico no es un estudio aislado ni tampoco uno que se refiera exclusivamente a cuestiones relacionadas con la producción del proyecto. Por el contrario, deberá tomar la información del estudio de mercado referente a necesidad de locales de venta y distribución, para determinar la inversión en la obra física respectiva. El estudio técnico puede subdividirse en cuatro partes, que son: determinación del tamaño óptimo de la planta, determinación de la localización, ingeniería del proyecto y análisis administrativo. (Baca 2000) (Palladino 1999).

3.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO TÉCNICO

Los objetivos que el presente capítulo satisfará son los siguientes:

- Analizar el tamaño actual y emitir recomendaciones para el local de venta con el fin de brindar una atención más cómoda para los clientes.
- Analizar la localización de la empresa para obtener el mayor provecho posible.
- Determinar los procesos que se requieren para el expendio de los productos con el fin de utilizarlos para reestructurar la empresa obteniendo funcionalidad y uso óptimo de recursos.
- Definir la estructura organizacional administrativa de la empresa dentro de los parámetros de la reestructuración y sus procesos.

- Determinar la misión y la visión de la empresa.
- Establecer los aspectos jurídicos que se necesitan para formalizar la reestructuración.

3.2 INTRODUCCIÓN

El estudio técnico es muy importante para la vida de un proyecto, y la eficacia de su diseño determinará en gran medida la consecución de resultados positivos para el proyecto ya en su puesta en marcha (Castillo 2004). En el caso de 'La Rebaja', el estudio técnico en su fracción de ubicación, será parcial puesto que la empresa tiene locación actual y sus propietarios no desean abandonar el mismo por la coyuntura de ser una casa familiar.

Determinar el tamaño óptimo es complejo en vista de que las técnicas para su hallazgo son iterativas y no existe un método concreto para hacer el cálculo. Mientras tanto, para la determinación de la localización no basta con la revisión de factores cuantitativos (costos y otros) sino también cualitativos (clima, actitud de la comunidad y otros) para obtener resultados satisfactorios al tener en cuenta varios puntos de vista. En la ingeniería del proyecto, se analiza la selección de equipos necesarios para la operación y la distribución física de la empresa. Los aspectos organizativo, administrativo y legal deben mencionarse en general para lograr una adecuada selección de personal, obtener los procedimientos y funciones correspondientes además de artículos legales de importancia para la empresa (Baca 2000). Se consideran varios aspectos, debido a que no es suficiente solo determinar el mercado meta y el producto; se debe definir si existe abastecimiento de materia primas, proveedores cercanos, facilidad de abastecimiento y negociación, vías fáciles de acceso, revisión de legislaciones laborales; además, si en el proyecto se sobredimensiona la estructura de la organización se podría generar una carga muy pesada que influiría negativamente en los resultados iniciales de la operación; en contraposición, si se define una estructura muy pequeña se podría frenar el potencial de atención eficiente al mercado.

3.3 TAMAÑO

La empresa ‘La Rebaja’ ofrece productos variados por lo que necesita exhibirlos al público. Por esto es importante la necesidad de contar con la mayor capacidad posible en su local contando con perchas amplias para promover que los clientes puedan apreciar toda la gama de productos ofrecidos. La distribución física actual puede verse en la Figura 3.1. Al momento la empresa tiene las áreas operativas siguientes: de clientes, de ventas, de mostradores, de almacenaje de medicinas, de baño y de bodega, como se detalla en la Tabla 3.1 y en la Figura 3.1 (el área de mostradores se considera al tamaño -ancho x altura- que tienen las perchas para mostrar productos a los clientes).

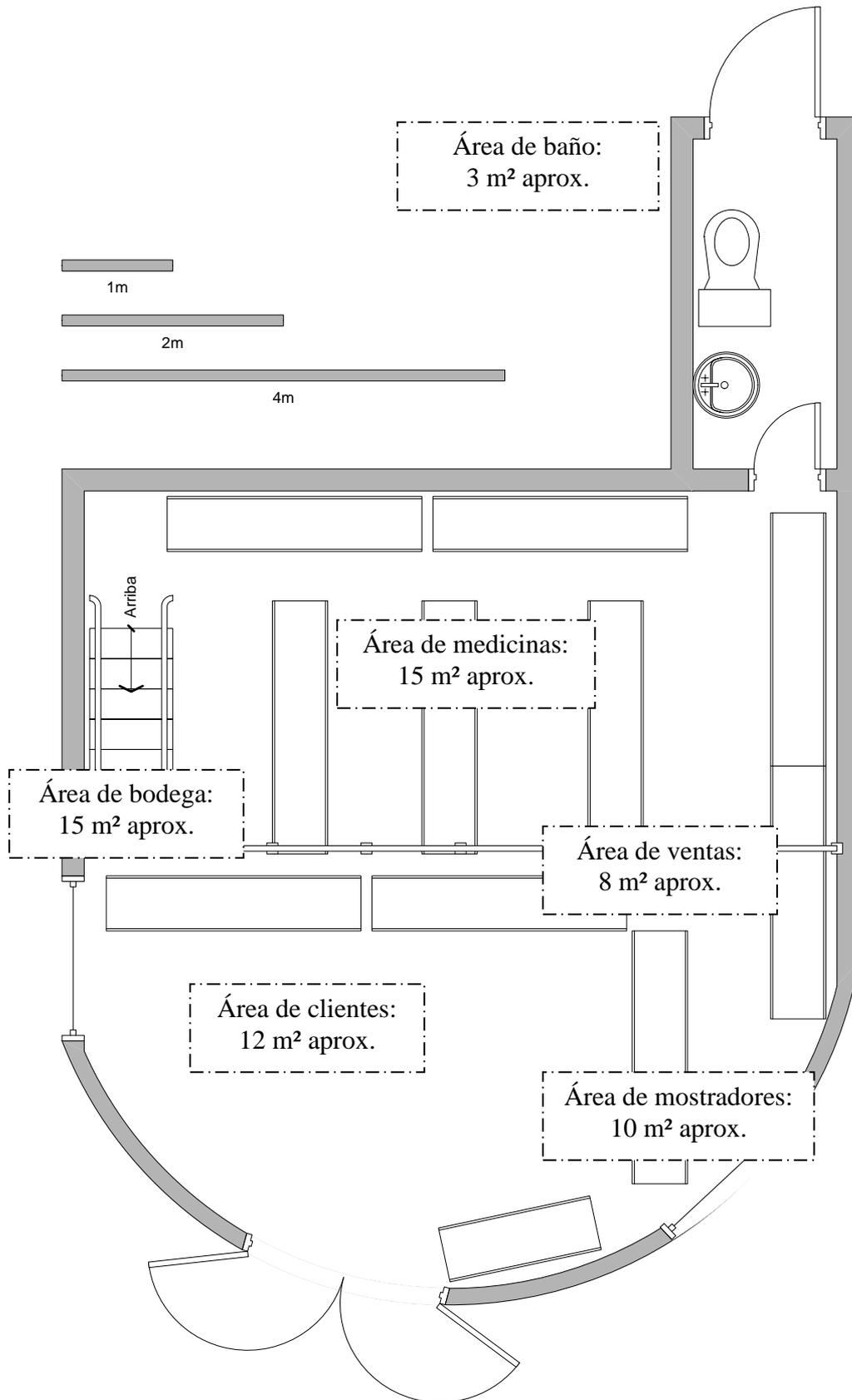
Las áreas de ventas, mostradores y clientes tienen un grado de uso alto en vista de ser los más transitados por clientes y despachadores actualmente. Por otro lado, el área de medicinas es utilizada diariamente para la localización de los productos mas se considera que su grado de uso es medio, en vista de corresponder al sector de productos de menor venta; es decir, las medicinas ocupan un lugar muy amplio en comparación con su movimiento comercial. Finalmente, el grado de uso del área de bodega es bajo ya que las medicinas no pueden mantenerse por períodos largos de tiempo dada su fecha de expiración y los productos de bazar o higiene tienen una rotación que tampoco genera la necesidad de contar con una bodega. Se puede concluir que existe un desperdicio de espacio en la actual distribución que debe ser mejorada en base a los parámetros tratados.

TABLA 3.1: Áreas Operativas Actuales

AREA	TAMAÑO (m ²)	GRADO DE USO
De medicinas	15	Medio
De bodega	15	Bajo
De ventas	8	Alto
De mostradores	10	Alto
De clientes	12	Alto

DISEÑO: Autor

FIGURA 3.1: Distribución actual y áreas de operación



DISEÑO: Autor; Original en colores

La definición del tamaño del proyecto es fundamental para la determinación de las inversiones y costos que se derivan del estudio técnico y está íntimamente ligado con las variables de oferta y demanda del producto y con todos los demás aspectos del proyecto. El tamaño óptimo se define como la capacidad máxima de operación de la infraestructura de la empresa según sus características (Sapag Chain 2007).

Para determinar el tamaño óptimo de la planta, la única limitante real es la demanda de productos o servicios y la disponibilidad de recursos económicos. En este sentido, para 'La Rebaja' se estimó una demanda potencial máxima de 5.000 personas al día, lo que se convierte en 10 personas constantes en el local tomando en cuenta un tiempo de atención de 10 horas. Para brindar una atención cómoda a los clientes potenciales, el área actual de 12 m² es insuficiente por la experiencia de los propietarios y del autor (el local se colma y vuelve incómodo con la presencia de 6 clientes aproximadamente) por lo que la distribución deberá ser mejorada en la sección de diseño de planta. Para determinar y optimizar la capacidad de la empresa planta se realizó un proceso analítico donde intervinieron los factores siguientes:

- La demanda potencial calculada es de 5.000 clientes diarios aproximadamente como se demostró en el Estudio de Mercado.
- Existe disponibilidad de dinero o capacidad de endeudamiento por parte de los propietarios.
- Se utilizarán 2 vendedores en turno único por el tiempo de 8 horas diarias para la atención de los consumidores. Los 2 vendedores cubrirán la demanda potencial calculada.

3.4 LOCALIZACIÓN

La localización del proyecto tiene una importancia especial en la preparación del mismo. Su definición responde no sólo a consideraciones de los mercados de materias primas y de productos finales o a las exigencias técnicas del estudio de la ingeniería del proyecto, sino también a las condiciones legales. (Sapag Chain 2007)

“La localización óptima de un proyecto es la que contribuye en mayor medida a que se logre la mayor tasa de rentabilidad sobre el capital u obtener el costo unitario mínimo” (Baca 2000). En el caso de ‘La Rebaja’, no se harán recomendaciones mayores por la determinación de los propietarios, quienes han decidido mantener su ubicación actual a pesar de no poseer las mejores características como se puede ver en la Tabla 3.2. Esta resolución se fundamentó en el hecho de que la casa donde se encuentra la empresa es de pertenencia parcial de los propietarios de ‘La Rebaja’.

La Tabla 3.2 muestra que el factor de mayor relevancia es el geográfico, en el plano de ubicación y cercanía de la empresa con la Avenida 12 de Noviembre. En este factor la calificación de la ubicación actual es de 3 sobre 10 en vista de ser la debilidad más notoria de la empresa. Los demás factores relevantes tienen importancia menor o igual al 50% y sus altas calificaciones no son de utilidad para el desarrollo de la empresa en la actualidad. Los factores institucionales se relacionan con planes y estrategias de desarrollo. Los factores sociales se relacionan al nivel de servicio brindado a la comunidad y los factores económicos se refieren a los costos de servicios y suministros de la zona (Baca 2000) (Castillo 2004). A continuación se brinda una descripción de la localización actual.

TABLA 3.2: Factores relevantes de la localización actual

FACTORES RELEVANTES	RELEVANCIA (%)	CALIFICACIÓN (1-10)
Geográficos	100	3
Institucionales	50	10
Sociales	25	7
Económicos	50	8

DISEÑO: Autor; FUENTE: (Baca 2000)

3.4.1 Macro localización

El estudio corresponde a la empresa ‘La Rebaja’ ubicada en Ambato, capital de la provincia Tungurahua de Ecuador y situada a 2.900 metros sobre el nivel del mar. Por sus facilidades, en dicha ciudad se han creado varios centros de comercio, lo que ha posibilitado desarrollar importantes fuentes de trabajo y el progreso de varias microempresas. Ambato es una ciudad de abundancia comercial ya que se encuentra a solo dos horas de la capital, Quito, y es punto medio entre ésta última y ciudades de destino como Riobamba, Guaranda e incluso Cuenca; por esto, la carretera que une Quito con Ambato tiene una alta congestión vehicular durante todos los días de la semana. Complementariamente, la mayor fuente de ingresos de los habitantes es el comercio independiente, lo que ha sido ejemplo de capacidad de crecimiento y adaptación por parte de la ciudad y sus habitantes.

3.4.2 Micro localización

La empresa ‘La Rebaja’ se encuentra localizada en una casa familiar que posee varios locales. Se ubica en la esquina de las calles Quito y Solano del centro de la ciudad. La calle Quito inicia en la calle Olmedo y pasa por la avenida 12 de Noviembre hasta intersectarse con la calle Solano que nace en el redondel que circunda Plaza Urbina, como se puede apreciar en la Figura 3.2. La calle Solano no es de alto tránsito en la zona y al momento se encuentra ocupada temporalmente por vendedores internos de Plaza Urbina por disposiciones del Municipio de Ambato, mientras se realiza el proceso de remodelación de la plaza. Las características específicas de la zona son las siguientes:

Servicios Básicos

En el local actual de la empresa, se cuenta con todos los servicios básicos y privados que se llegarán a necesitar para el crecimiento de la empresa y que se describen a continuación:

- Agua
- Luz
- Teléfono
- Internet

3.5 INGENIERÍA DEL PROYECTO

El objetivo general de estudio de ingeniería del proyecto es resolver todo lo concerniente a la instalación y el funcionamiento de la planta, y su finalidad principal es entregar la información económica más adecuada para cada proyecto al preparador del mismo (Baca 2000) (Sapag Chain 2007).

3.5.1 Diseño de Planta

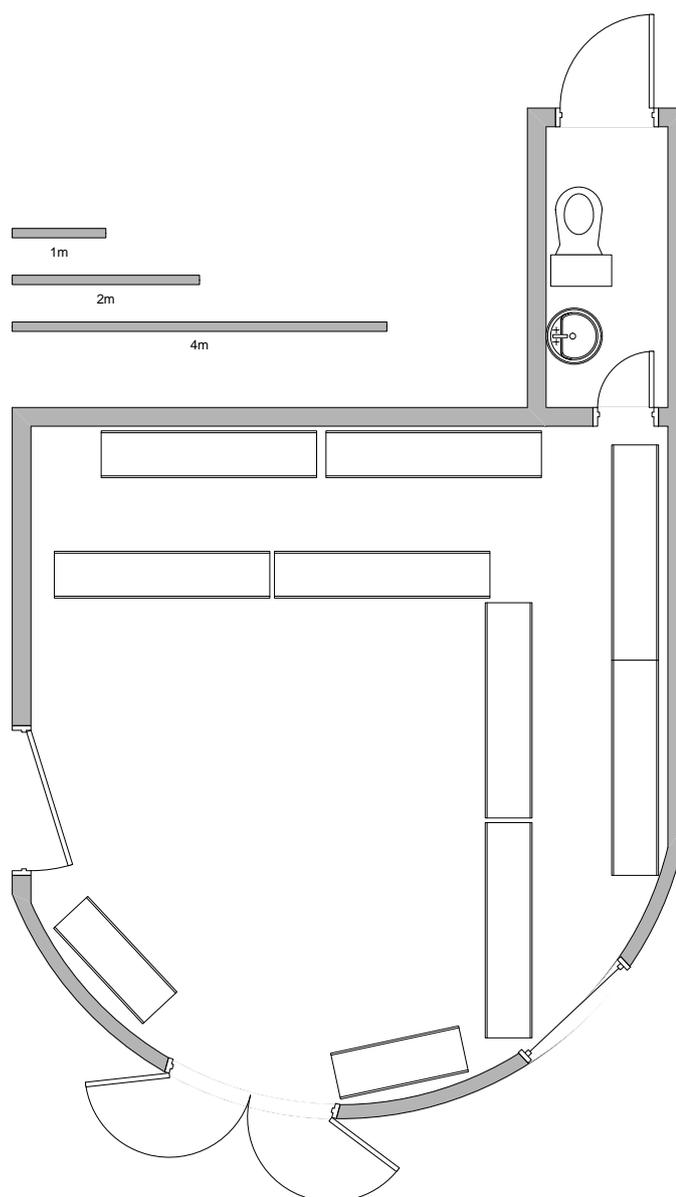
El estudio de la organización del proyecto, si bien debe tender a racionalizar el uso de los espacios físicos sobre la base de consideraciones técnicas y económicas, tiene también que responder a variables comerciales que se manifiestan en condiciones ambientales que buscan vender cierta imagen de la empresa creada por el proyecto (Sapag Chain 2007).

Las alternativas para el diseño de la planta deben compararse en función de las fuerzas locacionales típicas de los proyectos y así, una buena distribución de planta es la que proporciona condiciones de trabajo aceptables y permite la operación más económica, a la vez que mantiene las condiciones óptimas de seguridad y bienestar para los trabajadores (Fierro Martínez 2004) (Baca 2000). Como se vio en la Figura 3.1 y en la Tabla 3.1, existe un espacio muy pequeño para el uso de clientes, el cual debe aumentarse al máximo para dar a los consumidores una sensación de comodidad. Se retirará toda percha que contenga medicinas, por lo que todas las estanterías de la empresa deben ser reubicadas según las recomendaciones posteriores. Inclusive, es recomendable añadir una puerta de ingreso al local para generar mayor espacio de atención y flujo de clientes. La distribución física recomendada se muestra en la Figura 3.3 y sus respectivas áreas en la Figura 3.4. De esta manera se obtiene mayor espacio para la atención y muestra de productos como se puede ver en la Tabla 3.3.

Con la nueva distribución se eliminan las áreas de medicinas y bodega que no son de utilidad por las razones descritas anteriormente y en vista de ser las de menor grado de uso. Se aumentan las áreas de alto grado de uso y se dispone un mayor espacio visible para clientes y para su movimiento. Si se espera atender alrededor de 5.000 personas (según el Estudio de Mercado) en un tiempo aproximado de 10 horas, se necesitaría un espacio físico para una presencia constante de hasta 10 personas en el local como máximo, según la demanda potencial analizada. Adicionalmente, el área de exhibición de productos crece un 140%, lo que permitirá una mayor muestra para el público y que promoverá la compra selectiva. El área de exhibición aumentará y con esto la oportunidad de los clientes para observar y decidir. De esta manera, se logra cumplir los objetivos básicos de una distribución de planta eficiente, que son los siguientes:

- Integración de la distribución al mostrar una visión de la empresa en conjunto.
- Mínima distancia de recorrido para los vendedores.
- Utilización máxima del espacio vertical para las estanterías de exhibición.
- Bienestar de los vendedores y clientes por la amplitud del área de atención.
- Flexibilidad para crecimiento futuro en vista de poseer estanterías desmontables.

FIGURA 3.3: Redistribución física



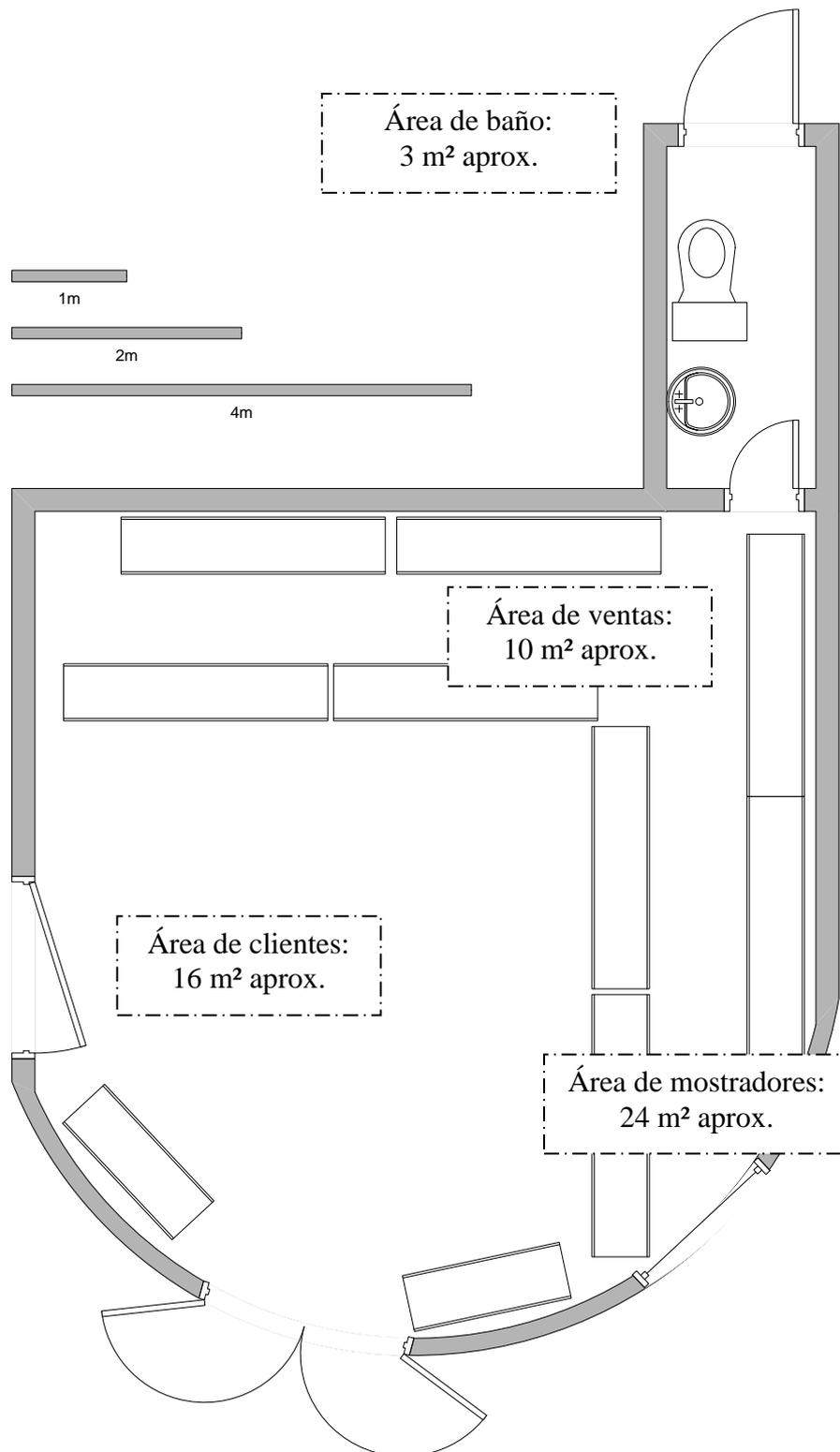
DISEÑO: Autor; Original en colores

TABLA 3.3: Áreas Operativas Recomendadas

AREA	GRADO DE USO	TAMAÑO ANTERIOR (m ²)	TAMAÑO RECOMENDADO (m ²)	CRECIMIENTO (%)
De medicinas	Medio	15	0	-
De bodega	Bajo	15	0	-
De ventas	Alto	8	10	25
De mostradores	Alto	10	24	140
De clientes	Alto	12	20	66

DISEÑO: Autor

FIGURA 3.4: Áreas de operación recomendadas



DISEÑO: Autor; Original en colores

La nueva distribución física poseerá las áreas descritas a continuación:

- Área de Ventas.- El área de ventas es un 25% más amplio que el anterior. Esto brindará mayor comodidad a los vendedores para su movimiento entre las estanterías. La ubicación que se observa en la Figura 3.4 se determinó en vista de no interferir con los ventanales y para tener acceso a la zona de baño.
- Área de Clientes.- El área de clientes es un 66% más amplia que la anterior con la comodidad adicional de tener dos accesos a la misma. El área determinada para clientes fue la máxima posible en vista de las características del local y cubre las necesidades de los clientes potenciales que se presentarían.
- Área de Mostradores.- El área de mostradores es un 140% más amplia que la anterior. De esta forma se contará con 24 m² para la ubicación y exhibición de productos para la selección de los consumidores, es decir, para la ubicación de productos de higiene, belleza y bazar. La ubicación de las estanterías se determinó de tal forma que se orienten directamente a los consumidores y las puedan apreciar incluso desde las afuera y así lograr un mayor impacto. En la actualidad el ingreso único al local y su tamaño angosto, hacen incómoda la distribución.

3.5.2 Implementación del Proyecto Técnico

La implementación de los cambios físicos de la empresa tomará una semana durante la cual no se brindará atención al público. En la misma se procederá con el retiro de la ventana actual y colocación de nueva puerta, retiro de altillo y reubicación de perchas actuales. En la Tabla 3.4 se puede apreciar el cronograma de ejecución de las adecuaciones físicas. Como trabajos varios se considera a la limpieza del local.

3.6 PROCESOS

3.6.1 Proceso de compra y venta

“Un proceso es el procedimiento técnico que se utiliza en el proyecto para determinar la obtención del bien o servicio a partir de la adquisición de insumos” (Baca 2000). “Como es natural, los procesos no son estáticos, sino que el hombre, mediante su propia inteligencia y racionalidad, va buscando fórmulas que le permitan resolver en mejor forma sus múltiples necesidades” (Sapag Chain 2007). El proceso de compra de productos en ‘La Rebaja’ se relaciona directamente con el tipo de producto adquirido; concretamente, existen distintos proveedores para la adquisición de medicinas de venta libre, productos de higiene, belleza y bazar, como se aprecia en la Tabla 3.5. Las medicinas de venta libre se adquirirán en convenio con la distribuidora Sumelab que tiene sede en la ciudad de Quito y distribución directa hacia Ambato, en vista de las facilidades de pago que ofrecen (60 días) y las promociones que brindan al comprar cantidades grandes de insumos. Los productos de bazar se comprarán en distribuidores mayoristas de la zona Ipiales de la ciudad de Quito por sus bajos precios, en especial con Distribuidora Lascano Sánchez, que si bien no entrega el producto en Ambato, tiene precios bajos y brinda facilidades de pago (45 días).

TABLA 3.4: Cronograma de adecuaciones físicas

ACTIVIDAD	DIAS						
	1	2	3	4	5	6	7
Desmontaje de altillo	■	■	■				
Reubicación de estanterías					■	■	
Retiro ventana	■	■	■				
Colocación nueva puerta de ingreso				■	■		
Varios							■

DISEÑO: Autor

Adicionalmente, se adquirirán productos seleccionados de mayor calidad y precio en distribuidores mayoristas de perfumería y belleza como Eljuri de la ciudad de Quito, con el fin de obtener una diversificación de productos, a desmedro de no tener opción de pago a crédito ni de entrega en Ambato. Los productos de higiene, se adquirirán en parte a Sumelab y en parte a distribuidores específicos de este tipo de productos como es ICCO ya que ofrecen precios bajos, entrega directa y facilidades de pago. Los productos de belleza se adquirirán en la distribuidora Magda Espinoza de la ciudad de Quito que ofrece precios bajos en vista de ser importador directo y facilidades de pago (30 días) aprovechando la circunstancia de mantener amistad con los propietarios de ‘La Rebaja’.

Una vez realizado el abastecimiento, se procede con la tipificación, etiquetación de precios y ubicación en las perchas para su exhibición. El siguiente paso es la venta directa al cliente.

TABLA 3.5: Proveedores

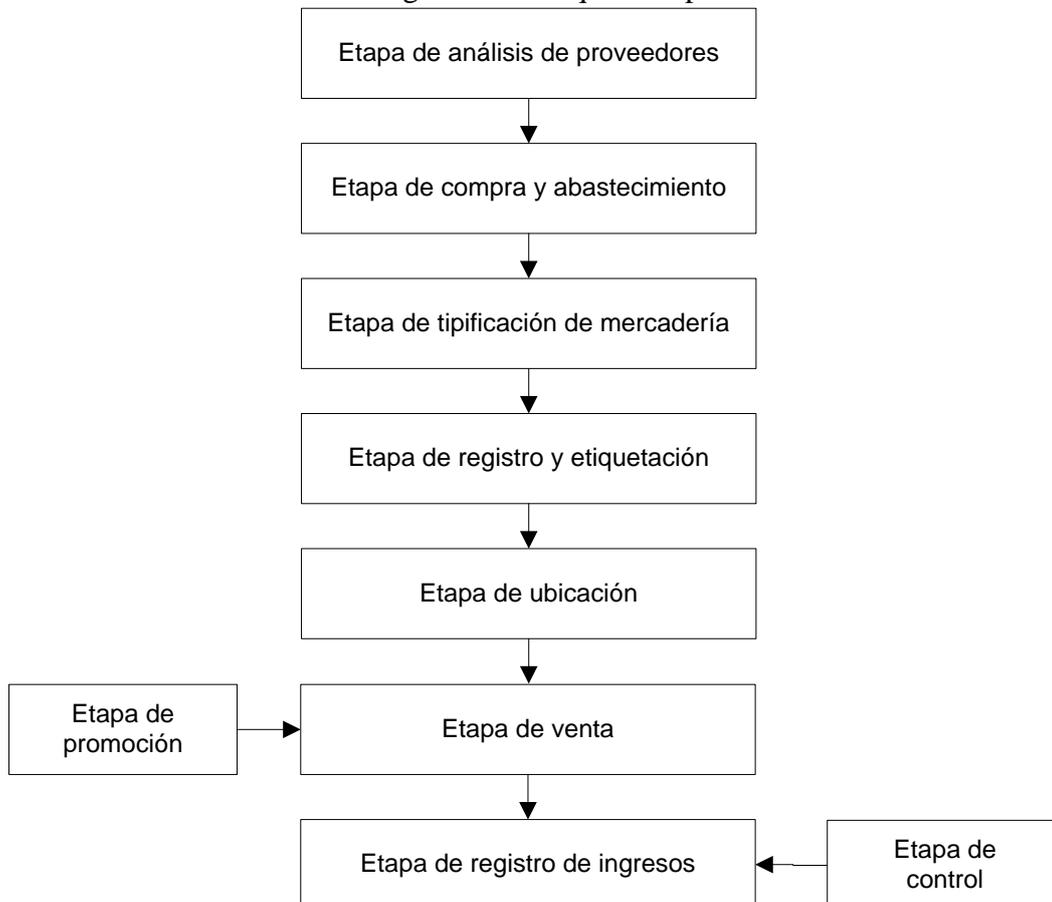
PROVEEDOR	PRODUCTOS	VENTAJAS / DESVENTAJAS
Sumelab	<ul style="list-style-type: none"> • Medicinas • Productos de higiene 	V: Entrega directa en la empresa. V: Facilidades de pago. V: Promociones en compras mayores.
Distr. Lascano Sánchez	<ul style="list-style-type: none"> • Productos de belleza • Productos de bazar 	V: Precios bajos. V: Facilidades de pago. D: No entrega fuera de Quito.
Alm. Eljuri	<ul style="list-style-type: none"> • Productos de belleza • Productos de bazar 	V: Variedad de productos de alta calidad. D: Venta solo directa. D: Pago de contado.
ICCO	<ul style="list-style-type: none"> • Productos de higiene 	V: Entrega directa en la empresa. V: Facilidades de pago.
Distr. Magda Espinoza	<ul style="list-style-type: none"> • Medicinas • Productos de higiene • Productos de belleza • Productos de bazar 	V: Variedad de productos en precio y calidad. V: Facilidades de pago. D: Venta solo directa.

DISEÑO: Autor; FUENTE: Investigación de Campo

3.6.2 Diagrama De Bloques

El diagrama de bloques “es el método más sencillo para representar un proceso. Cada rectángulo o bloque se une con el anterior y el posterior por medio de flechas que indican tanto la secuencia de las operaciones como la dirección del flujo” (Baca 2000). El diagrama de bloques correspondiente a la operación de ‘La Rebaja’ se puede ver en la Figura 3.5. En esta se muestra que el proceso de compra y venta inicia con el análisis de los proveedores para luego materializar la compra. Posteriormente la mercadería es tipificada, registrada, etiquetada y finalmente ubicada en las estanterías para la venta. El proceso de venta culmina con el registro de los ingresos y el control y seguimiento por parte de la administración.

FIGURA 3.5: Diagrama de bloques del proceso de venta



DISEÑO: Autor

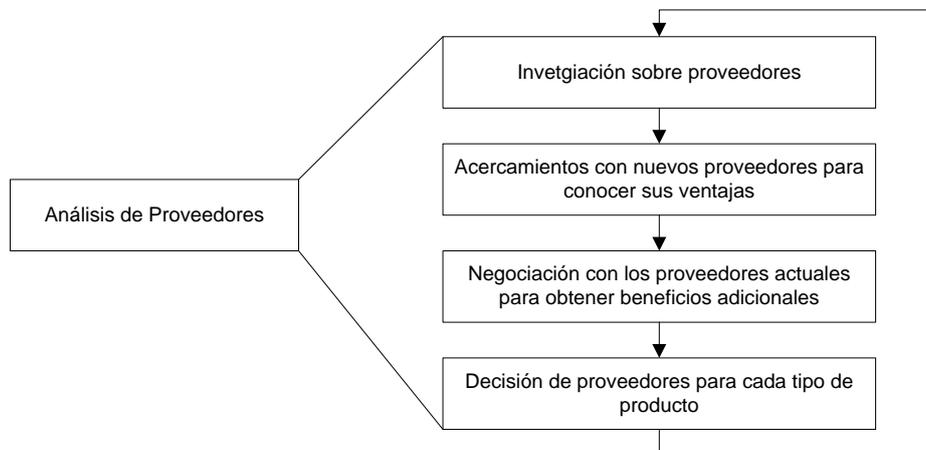
Etapa de Análisis de Proveedores

En esta etapa se investigarán y reconocerán los proveedores actuales y sus características para tomar la decisión de compra en base a los beneficios que se obtendrán en la empresa. El nivel de complejidad de esta etapa es alto pues se deben tomar decisiones cruciales para la organización. Los subprocesos correspondientes a la etapa de análisis de proveedores se pueden ver en la Figura 3.6.

Etapa de Compra y Abastecimiento

En esta etapa se realiza la compra de los productos con los proveedores determinados en la etapa anterior. Se determinan los productos que necesitan ser adquiridos para continuar con el proceso. La complejidad de esta etapa es media pero su importancia es alta en vista de corresponder al abastecimiento de los productos más adecuados para la venta. Los subprocesos de la etapa de compra y abastecimiento pueden verse en la Figura 3.7.

FIGURA 3.6: Subprocesos - Análisis de Proveedores

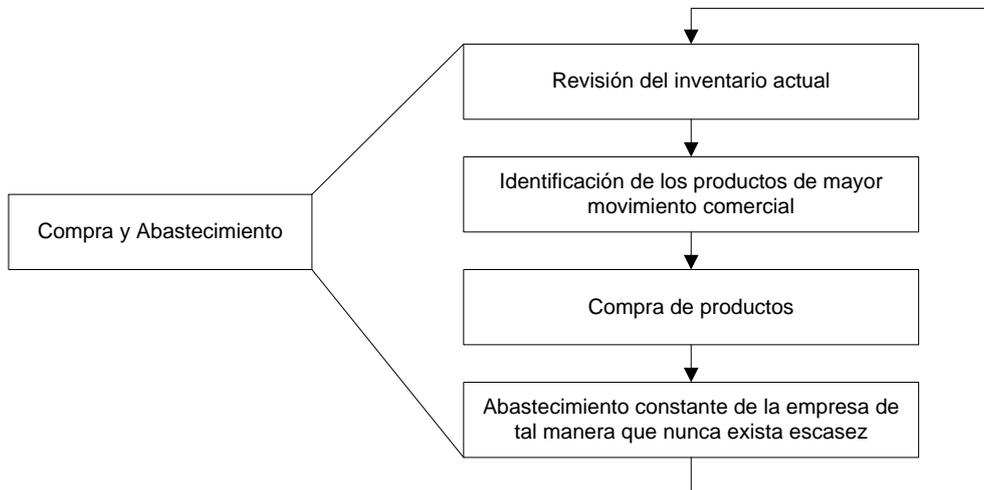


DISEÑO: Autor

Etapa de Tipificación de Mercadería

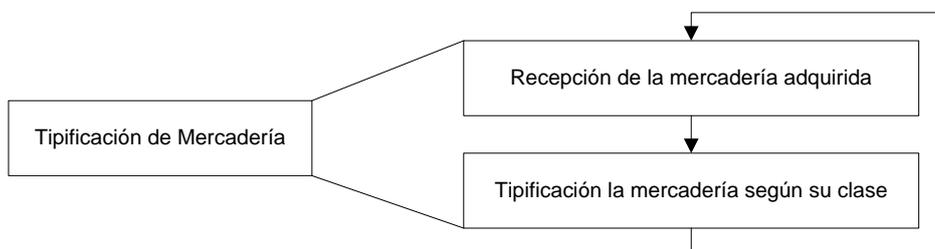
Esta etapa corresponde a la agrupación de los productos adquiridos en la etapa anterior, para su correspondiente registro y etiquetación posteriores. Su complejidad es baja pero su importancia es alta ya que de su correcto desarrollo dependerán los procesos siguientes. Una tipificación ineficiente provocaría confusiones y errores en las etapas posteriores. Los subprocesos de la etapa de tipificación se muestran en la Figura 3.8.

FIGURA 3.7: Subprocesos - Compra y Abastecimiento



DISEÑO: Autor

FIGURA 3.8: Subprocesos – Tipificación de Mercadería



DISEÑO: Autor

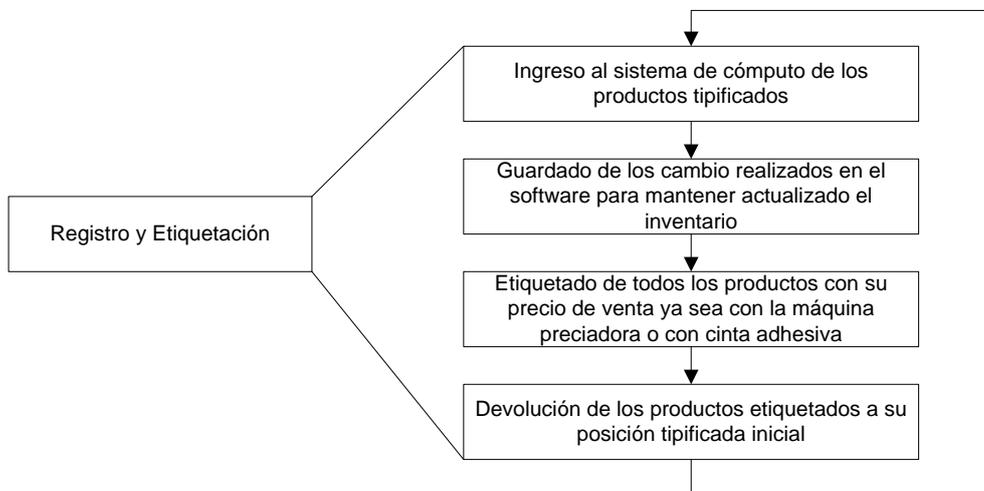
Etapa de Registro y Etiquetación

Esta etapa corresponde al ingreso de mercadería al sistema de cómputo de la empresa para la actualización del inventario y uso en la venta, además de etiquetar con los precios de venta al público los productos que no forman parte del grupo de medicinas (ya que estos ya traen su precio impreso). La complejidad de esta etapa es media pues se necesitan conocimientos específicos sobre el manejo del software de administración. Los subprocesos que esta etapa se ven en la Figura 3.9. Se etiquetarán todos y cada uno de los productos en vista de que el precio de venta de ‘La Rebaja’ en la mayoría de los casos será menor al precio de venta impreso.

Etapa de Ubicación

En esta etapa, los productos se colocan en las estanterías para su venta. Su complejidad es baja pero debe ser supervisada para lograr una imagen impecable. Los subprocesos de la etapa se muestran en la Figura 3.10.

FIGURA 3.9: Subprocesos – Registro y Etiquetación

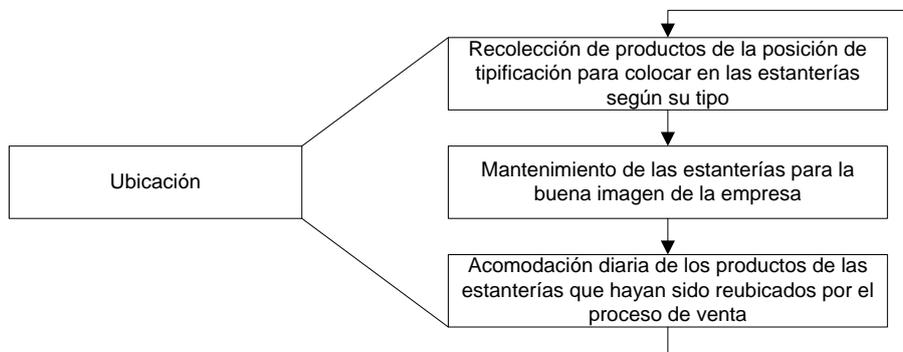


DISEÑO: Autor

Etapa de Promoción

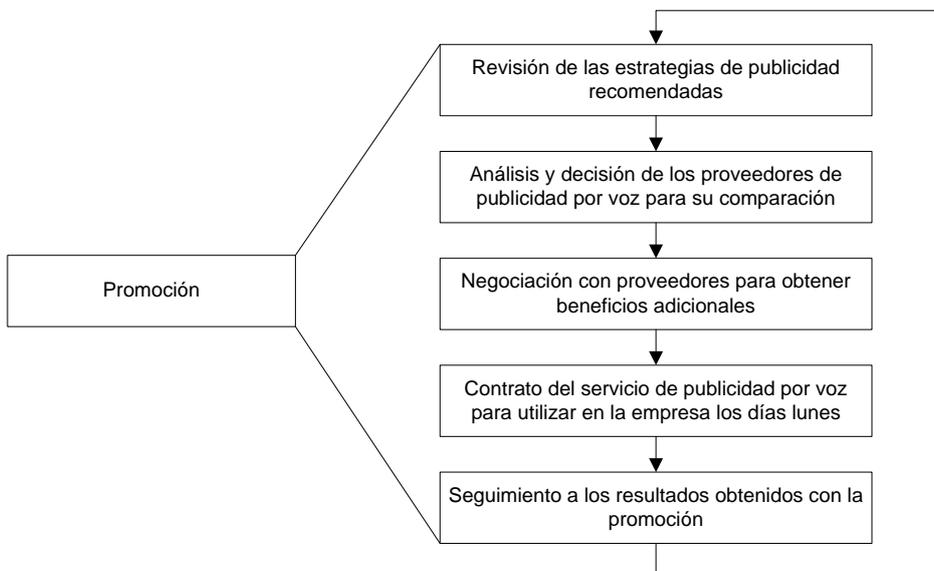
Esta etapa abarca los procedimientos correspondientes a la promoción a aplicar estudiada en el Capítulo 2. La complejidad de la etapa es alta pues demanda capacidades organizativas y de coordinación para una correcta ejecución de los planes de mercadeo. Los subprocesos de la etapa de promoción pueden verse en la Figura 3.11.

FIGURA 3.10: Subprocesos – Ubicación



DISEÑO: Autor

FIGURA 3.11: Subprocesos – Promoción



DISEÑO: Autor

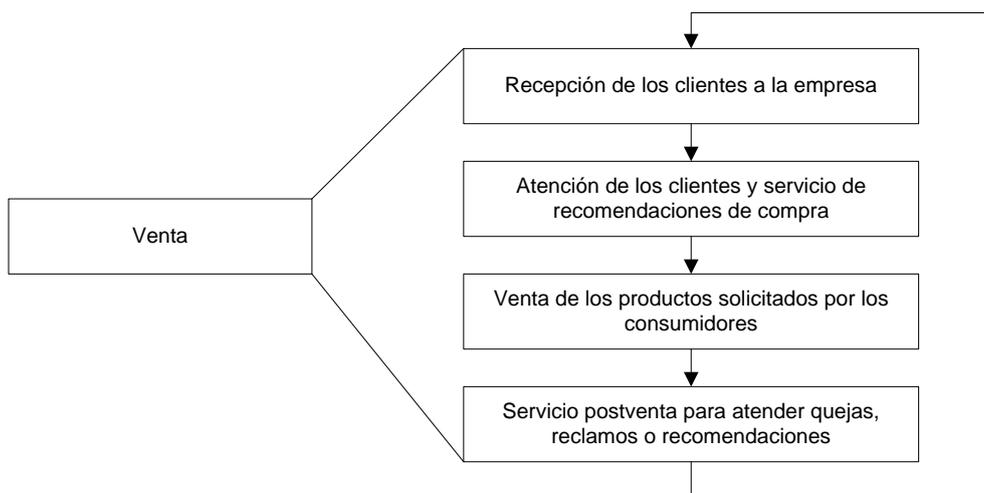
Etapa de Venta

En esta etapa se realiza la venta directa hacia el cliente. Su complejidad es media en vista de necesitarse conocimiento sobre la mercancía y servicio al cliente. Los subprocesos de esta etapa se muestran en la Figura 3.12.

Etapa de Registro de Ingresos

Esta etapa corresponde al registro de las ventas en el sistema de cómputo de la empresa. En este sentido su complejidad se considera media ya que si bien el ingreso no es complicado, el mismo debe hacerse metódica y minuciosamente para lograr el correcto desempeño del sistema. De esta etapa dependerá el correcto control y seguimiento de los demás procesos involucrados. Los subprocesos correspondientes se ven en la Figura 3.13.

FIGURA 3.12: Subprocesos – Venta

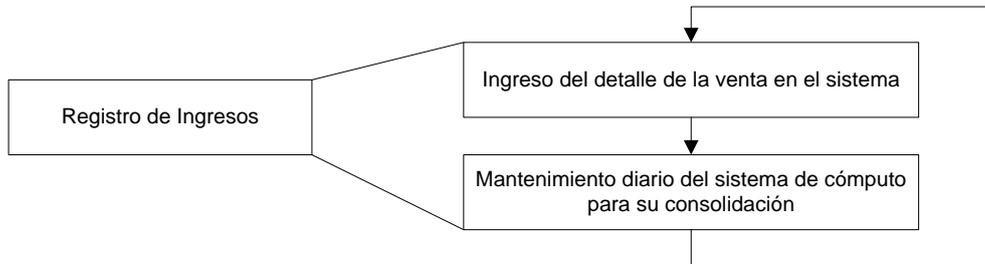


DISEÑO: Autor

Etapa de Control

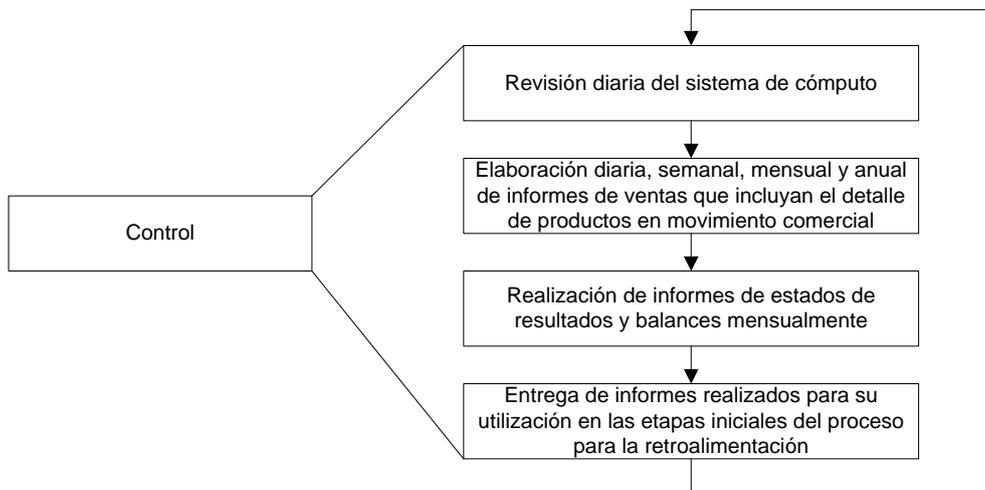
Esta etapa corresponde al control y seguimiento del proceso de venta de la empresa. Su complejidad es alta ya que conlleva el manejo del software de cómputo y de programas informáticos para el desarrollo de los resúmenes correspondientes a los resultados de las ventas. Esta etapa será la guía para las decisiones de las etapas iniciales. Los subprocesos de la etapa de control se pueden ver en la Figura 3.14:

FIGURA 3.13: Subprocesos – Registro de Ingresos



DISEÑO: Autor

FIGURA 3.14: Subprocesos – Control



DISEÑO: Autor

3.6.3 Requerimientos para los Procesos

“El efecto del estudio técnico sobre las inversiones se manifiesta por la necesidad de disponer tanto de una infraestructura física (oficinas, salas de espera, estacionamientos y otros) adecuada a los requerimientos del proyecto como del equipamiento para su operación” (Sapag Chain 2007).

Los equipos necesarios para la operación de la empresa ‘La Rebaja’ son dos computadores para realizar la facturación, además de sus respectivas impresoras, un teléfono y un televisor para el entretenimiento de los clientes mientras esperan por su atención. Todo lo mencionado ya existe y son propiedad de la empresa en la actualidad. Se cuenta además con 10 perchas de exhibición mostradas en el plano propuesto de reubicación. Lo anterior no tiene ningún costo al ser parte actual de la empresa. El costo incurrido abarcará la reubicación de los muebles y enceres además de la puerta adicional de ingreso. Los costos a incurrir en la reestructuración física se pueden ver en la Tabla 3.6.

TABLA 3.6: Costos de adecuaciones físicas

DESCRIPCIÓN	CANT.	COSTO UNIT. (USD)	COSTO TOTAL (USD)
Nueva puerta en ventana	1	1.700,00	1.700,00
Desmontaje de altillo	1	250,00	250,00
Reubicación de perchas	1	100,00	100,00
Trabajos menores	1	100,00	100,00
TOTAL			2.150,00

DISEÑO: Autor; FUENTE: Investigación de Campo

3.7 ORGANIZACIÓN

“En cada proyecto de inversión se presentan características específicas, y normalmente únicas, que obligan a definir una estructura organizativa acorde con los requerimientos propios que exija su ejecución” (Sapag Chain 2007). A pesar de que “el estudio de organización no es suficientemente analítico en la mayoría de los casos” y de que “se recomienda encargar el análisis a empresas especializadas” (Baca 2000), en la presente sección se realizará el análisis correspondiente a la organización de la empresa ‘La Rebaja’ con el fin de realizar la mejor aproximación hacia una reestructuración completa.

La organización diseñada para la empresa no debe considerarse como permanente en ningún caso ya que ésta es tan dinámica como la propia empresa y sufrirá cambios tan pronto la misma se readapte a las condiciones del mercado, es decir, la organización debe tener la flexibilidad suficiente para adaptarse rápidamente a los cambios de la empresa. Esta flexibilidad también cuenta para las instalaciones físicas de la misma y sus distribución interna.

3.7.1 Estructura Organizacional

“La definición de una determinada opción en el proceso administrativo puede implicar cambios importantes en los otros estudios del proyecto, lo cual demuestra su importancia” (Baca 2000). Al momento, la empresa ‘La Rebaja’ no cuenta con una estructura organizacional definida. Sus propietarios hacen las veces de administradores, contables, compradores, vendedores y demás. Por esto, la empresa dentro de su reestructuración debe definir una organización clara con el fin de determinar las tareas y responsabilidades de cada actor para que así los mismos propietarios puedan dividir su trabajo con claridad.

La empresa contará con una estructura organizacional muy simple y plana acorde al tipo de negocio ya que “es imprescindible que el análisis organizacional responda a una acción coordinada e integrada con las restantes variables del proyecto” (Sapag Chain 2007). A continuación se determina la estructura con la que la organización contará:

- Gerencia General
- Administrativo y Financiero
- Abastecimiento y Marketing
- Contabilidad
- Vendedores de mostrador

3.7.2 Organigrama Estructural

La estructura propuesta para la empresa ‘La Rebaja’ se muestra en la Figura 3.15 en base a los parámetros decididos. En esta se puede apreciar que la cabeza de la empresa será la Gerencia General, y que se tendrá dos departamentos definidos como Abastecimiento y Marketing y como Administrativo y Financiero. Este último tendrá la acción complementaria del área de Contabilidad, la cual será contratada externamente y no formará parte de la empresa. Adicionalmente, las áreas mencionadas estarán encargadas en conjunto del área de Ventas que incluirá a los vendedores de mostrador que se contratarán.

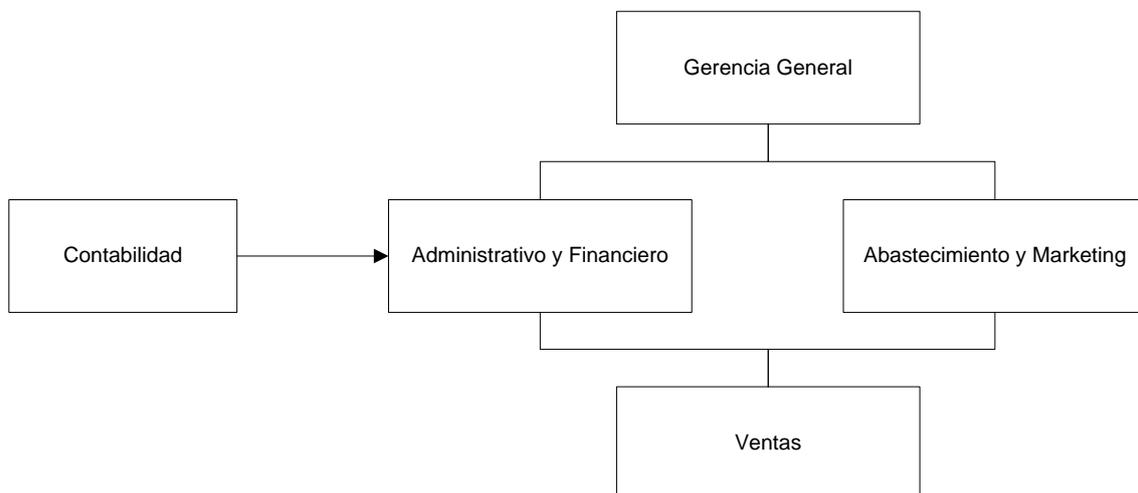
3.7.3 Perfiles y Funciones

Los cargos mostrados en la Figura 3.15 necesitarán los perfiles descritos a continuación, así como las funciones que desempeñarán.

3.7.3.1 Gerente General

El cargo de Gerente tiene como perfil característico, las siguientes competencias y capacidades:

FIGURA 3.15: Organigrama estructural



DISEÑO: Autor

- Competencias en los Negocios
 - Orientación al cliente
 - Conocimiento administrativo y compromiso con la empresa 'La Rebaja'
 - Orientación al proceso de ventas
- Competencias Profesionales
 - Cuarto nivel de educación superior
 - Dominio gerencial
 - Vocación estratégica
 - Planificación
- Competencias Humanas
 - Comunicación y expresión
 - Dirección y liderazgo
 - Organización
 - Motivación y empuje
 - Pro actividad
 - Intermediación comunicacional
 - Habilidad supervisora
 - Accesibilidad
- Capacidades Individuales
 - Capacidad intelectual
 - Orientación a resultados
 - Visión holística e integral
 - Orientación a las personas

El gerente de la empresa será el encargado de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades generales de la empresa, además de ser su representante legal. Revisará y evaluará los datos financieros así como el cumplimiento del presupuesto fijado. Será el encargado de controlar el nivel de calidad de los servicios y productos ofrecidos y de manera especial, será quien lidere la determinación de los precios de los productos y servicios en conjunto con las áreas Financiera y de Abastecimiento. Con esta última analizará proveedores potenciales para realizar convenios. Este cargo le corresponde al propietario de la empresa, señor ingeniero Edgar Urrutia Freire.

3.7.3.2 Jefe de Abastecimiento y Marketing

El cargo de Jefe de Abastecimiento y Marketing tiene como perfil característico, las siguientes competencias y capacidades:

- Competencias en los Negocios
 - Orientación al cliente
 - Conocimiento mercantil y compromiso con la empresa 'La Rebaja'
- Competencias Profesionales
 - Tercer nivel de educación superior
 - Vocación estratégica
 - Planificación
- Competencias Humanas
 - Comunicación y expresión
 - Dirección y liderazgo
 - Organización
 - Motivación y empuje
 - Pro actividad
 - Habilidad supervisora
 - Accesibilidad
- Capacidades Individuales
 - Capacidad intelectual
 - Orientación a resultados
 - Orientación a las personas

El jefe de abastecimiento y marketing tendrá a su cargo, la compra de los productos para la empresa. Para esto, deberá llevar un control sobre las ventas diarias y además coordinará el abastecimiento y la logística de la empresa. Adicionalmente se encargará de la promoción de las ventas y los gastos de publicidad. Este cargo le corresponderá al copropietario de la empresa, señor ingeniero Paúl Urrutia Goyes.

3.7.3.3 Jefe Administrativo y Financiero

El cargo de Jefe Administrativo y Financiero tiene como perfil característico, las siguientes competencias y capacidades:

- Competencias en los Negocios
 - Orientación al cliente
 - Conocimiento administrativo-financiero y compromiso con la empresa.
 - Orientación al proceso de ventas
- Competencias Profesionales
 - Tercer nivel de educación superior
 - Vocación estratégica
 - Planificación
- Competencias Humanas
 - Comunicación y expresión
 - Dirección y liderazgo
 - Organización
 - Pro actividad
 - Habilidad supervisora
 - Accesibilidad
- Capacidades Individuales
 - Capacidad intelectual
 - Orientación a resultados

El jefe Administrativo y Financiero controlará las ventas diarias en conjunto con el Jefe de Abastecimiento y Marketing. Será el encargado de planificar las ventas diarias y su respectivo registro. Verificará el desarrollo de la empresa y estará a cargo de la tipificación, registro y etiquetación de los productos entrantes. Adicionalmente llevará el control financiero de la empresa así como sus indicadores. Este cargo corresponderá a la copropietaria de la empresa, señora licenciada Ma. del Carmen Goyes.

3.7.3.4 Vendedor de Mostrador

El cargo de Vendedor de Mostrador tiene como perfil característico, las siguientes competencias y capacidades:

- Competencias en los Negocios
 - Orientación al cliente
 - Conocimiento de ventas de mostrador y compromiso con la empresa
 - Orientación al proceso de ventas
- Competencias Profesionales
 - Segundo nivel de educación superior
- Competencias Humanas
 - Comunicación y expresión
 - Pro actividad
 - Accesibilidad
- Capacidades Individuales
 - Capacidad intelectual
 - Orientación a resultados
 - Orientación a las personas

Los vendedores de mostrador serán trabajadores contratados para laboral tiempo completo para la empresa. Los mismos realizarán las ventas y el servicio a los clientes, el registro de ventas en el sistema de cómputo y la ubicación de productos en las estanterías. Todo esto bajo la supervisión del Jefe Administrativo Financiero y del Jefe de Abastecimiento y Marketing.

3.7.3.5 Contador

La empresa 'La Rebaja' necesita un profesional en el ámbito contable que procese la información recolectada y realice los trámites legales correspondientes ante las autoridades del país. El perfil del contador a contratar externamente y como servicios complementarios es el siguiente:

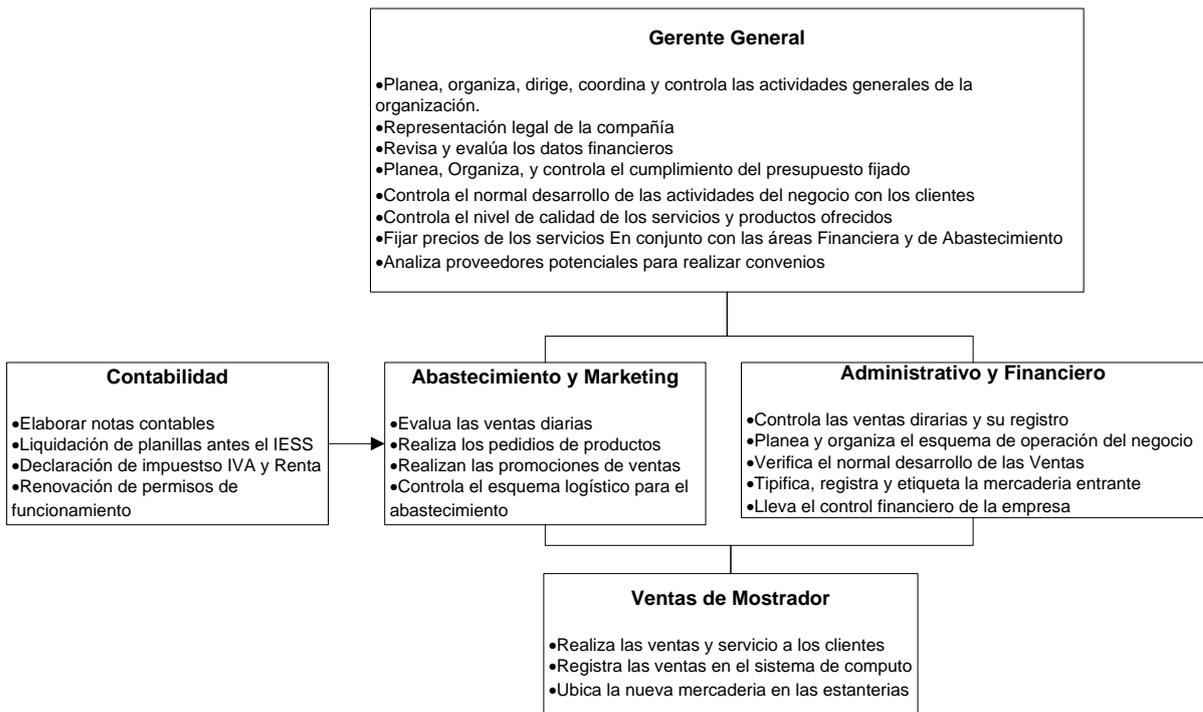
- Competencias en los Negocios
 - Conocimiento contable
 - Conocimiento de contabilidad para Pymes
- Competencias Profesionales
 - Título de Contador Público Autorizado reconocido por el Conesup
 - Experiencia en contabilidad aplicada de por lo menos 5 años
- Competencias Humanas
 - Comunicación y expresión
 - Pro actividad
 - Accesibilidad
- Capacidades Individuales
 - Capacidad intelectual

El Contador de la empresa será el encargado de elaborar notas contables por depreciaciones, amortizaciones, ajuste de de inflación, prestaciones sociales, notas bancarias y costo de la mercadería medida. Elaborará declaraciones de retención y liquidará las nóminas y planillas de aportes al IESS. Realizará las declaraciones del IVA y verificará los balances y estados de la empresa como soporte al Jefe Administrativo y Financiero. Además declarará el impuesto a la renta y renovará los permisos de funcionamiento que correspondan.

3.7.4 Organigrama Funcional

El organigrama estructural propuesto en la Figura 3.15 se convierte en funcional como lo muestra la Figura 3.16. Existen miembros que participan indirectamente en el esquema como son las personas de aseo del local, pero por realizar trabajos complementarios menores que no son parte del negocio mismo, no se incluyen ni se detallan. Este personal será contratado por servicios profesionales temporales.

FIGURA 3.16: Organigrama funcional



DISEÑO: Autor

3.7.5 Diagrama de bloques funcional

En la Figura 3.17 se puede apreciar el diagrama de bloques dividido por actores para visualizar la funcionalidad correspondiente. Así, se puede observar que la etapa de análisis de proveedores le corresponderá a la Gerencia General para posteriormente ejecutarse la etapa de compra y abastecimiento por parte de la Jefatura de Abastecimiento y Marketing. La Jefatura Administrativa y Financiera se ocupará a continuación, de la tipificación de la mercadería, su registro y etiquetación, para que los vendedores ubiquen el producto en las estanterías. La promoción a cargo de Abastecimiento y Marketing permitirá que se realicen físicamente las ventas y su respectivo registro, por parte nuevamente, de los vendedores de mostrador. El diagrama finaliza con el control y seguimiento por parte de la gerencia y ambas jefaturas para retroalimentar el proceso antes de su reinicio.

3.8 MISIÓN Y VISIÓN

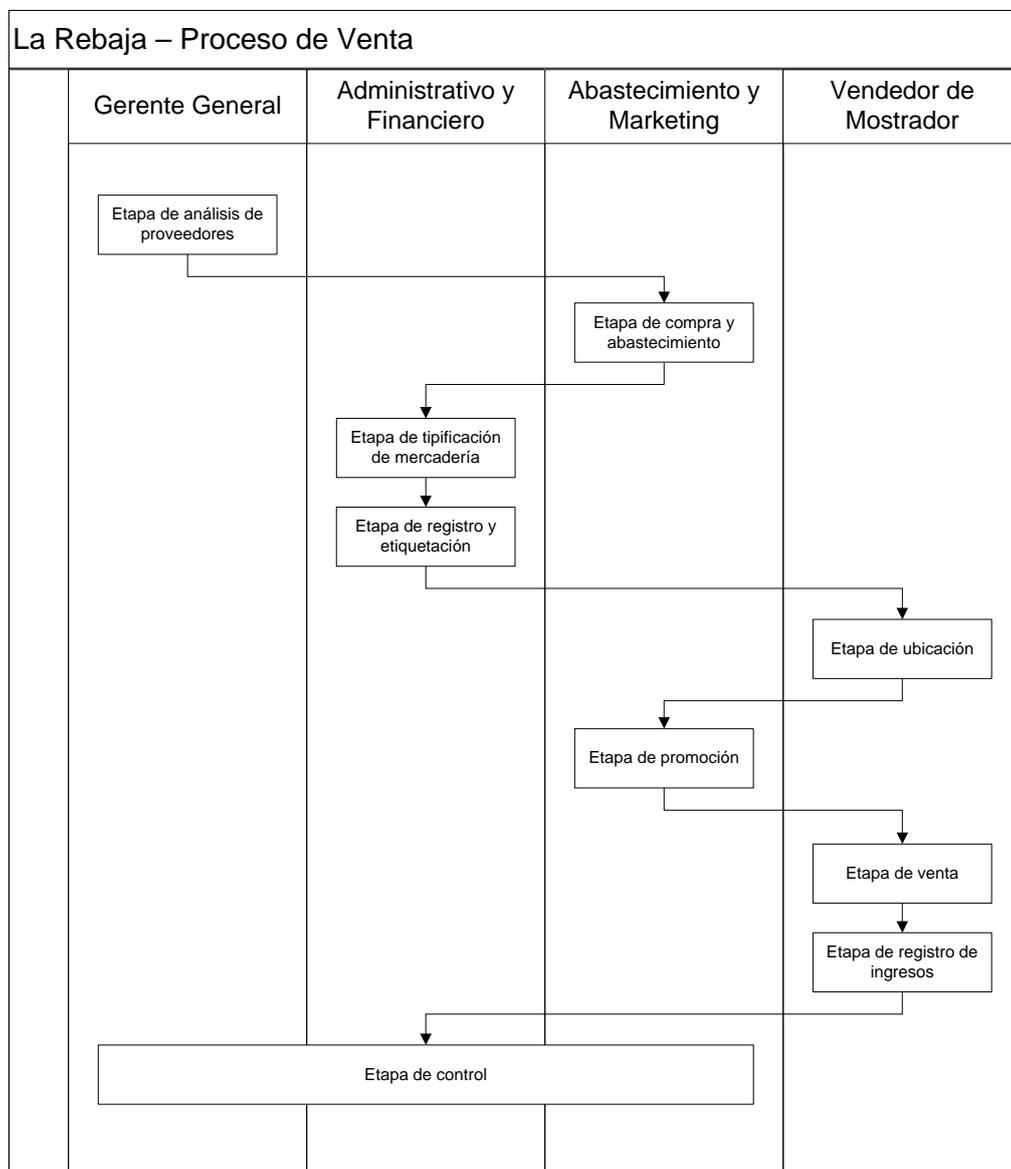
La empresa ha carecido durante su existencia de estrategias comerciales que no le han permitido tener claro su camino en el comercio. Es por esto que se debe mencionar la misión y visión que debe poseer la empresa y que actualmente es nula.

3.8.1 Misión

La misión muestra el objetivo central de una empresa, teniendo en cuenta sus valores y para determinarla de la mejor manera se deben responder las cuestiones siguientes (Desarrollo, Comunidad Iberoamericana de 2002):

- Punto focal de la empresa.- A qué dedica la empresa su fuerza, enfocada al servicio que presta? Qué productos se ofrece y a quién?
- Diferenciación.- Qué hace a la empresa diferente de las demás? Es suficiente? Cómo se ve y cómo se quiere que se vea?
- Apertura al futuro.- Hacia dónde se dirigirán sus pasos en el futuro?
- Motivación.- Qué hace a la misión sea motivadora? Es suficiente?

FIGURA 3.17: Diagrama de bloques funcional



DISEÑO: Autor

Para la empresa 'La Rebaja':

- Punto focal de la empresa.- Comercialización, medicinas de venta libre, productos de higiene, belleza y bazar.
- Diferenciación.- Excelente atención al cliente, servicio antes, durante y después de la venta.
- Apertura al futuro.- Para contribuir con la salud y economía de los clientes.
- Motivación.- Dentro de un ambiente que promueva el mejoramiento continuo, actitud proactiva para solucionar los problemas de clientes, comunidad y medio ambiente.

De esta forma, la misión se determina como:

“Ofrecemos medicinas de venta libre, productos de higiene, belleza y bazar con excelente atención a nuestros clientes buscando contribuir con su salud y economía, generando a la vez una rentabilidad atractiva para sus propietarios, dentro de un marco de respeto y apoyo a la comunidad y el medio ambiente”

3.8.2 Visión

La visión define una descripción imaginativa y alentadora del papel y objetivos futuros de una organización que significativamente va más allá de su entorno actual y posición competitiva. La visión empresarial debe ser coherente, convincente, apoyada por todo el equipo, amplia, detallada, positiva y alentadora. Para la determinación de la visión se debe responder a las cuestiones siguientes (Desarrollo, Comunidad Iberoamericana de 2002):

- Qué se trata de conseguir?
- Cuáles son los valores institucionales?
- Cómo se producirán resultados?
- Cómo se enfrentará al cambio?
- Cómo se conseguirá ser competitivos?

De esta forma, la visión de la empresa se determina como:

“Nos convertiremos en la más grande empresa de expendio de productos de bazar, higiene y medicinas de venta libre de la ciudad de Ambato en el año 2015 con centros de distribución en los principales nichos comerciales de la ciudad, manteniendo un servicio de calidad y buscando la salud de nuestros clientes.”

3.9 MARCO LEGAL

Los proyectos, para ser auténticos, deben surgir del contexto de la realidad social, lo que obliga al preparador y evaluador de proyectos a considerar, necesariamente, el marco legal en que se desarrollará y enmarcará el proyecto que se desea evaluar.

Antes de adoptar cualquier decisión respecto a la asignación de recursos para un proyecto, el preparador y evaluador deberá, por consiguiente, considerar el marco legal en el que éste se desarrollará (Sapag Chain 2007).

En toda nación existe una constitución que rige los actos tanto del gobierno en el poder como en las instituciones y los individuos. A esa norma le siguen una serie de códigos como el fiscal, sanitario, civil y penal que delimitan y detallan las acciones a seguir para el establecimiento de empresas o proyectos en base a una serie de parámetros definidos en los ámbitos local y regional. “Tanto la constitución como una gran parte de los códigos y reglamentos locales, regionales y nacionales, repercuten de alguna manera sobre un proyecto y, por tanto, deben tomarse en cuenta, ya que toda actividad empresarial y lucrativa se encuentra incorporada a determinado marco jurídico” (Baca 2000).

A continuación se describen los pasos a seguir para crear la razón social de la empresa y las implicaciones de esta decisión. Al momento, 'La Rebaja' posee permisos de venta de ley para expender los productos que forman parte de la reestructuración. Los pasos a seguir corresponderán a realizar los cambios necesarios para registrar el abandono de la venta de medicinas de venta bajo receta e inscripción como una compañía limitada.

3.9.1 Conformación de la Compañía

'La Rebaja' actualmente factura como persona natural y el RUC (Registro Único de Contribuyentes) de su propietario permite la venta de medicinas, productos de higiene y bazar pero no sigue las normas de una sociedad anónima o compañía limitada. Al vender medicinas, se debe entregar un control al CONSEP (Consejo Nacional de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas) sobre las medicinas adquiridas y expendidas y además contar con los servicios de un Representante Químico quien debería dar soporte a la empresa mas en la actualidad no es así y se ha convertido en un costo de operación innecesario. Este trámite sería evitado a partir de la puesta en marcha del proyecto ya que no se expenderá medicamentos de venta bajo receta.

Tanto la sociedad limitada como la anónima son sociedades capitalistas; sin embargo los aspectos personales de los socios son más importantes en la limitada, por lo que esta es más adecuada para actividades en las que se tenga previsto la participación de pocos socios, para sociedades familiares o de profesionales, así como para desarrollar negocios con un pequeño desembolso inicial. En la sociedad limitada se pueden vender acciones solamente cuando el comprador sea otro socio, el cónyuge o uno de los hijos del vendedor; esta restricción en la venta de acciones es lo que determina que solamente las sociedades limitadas no puedan cotizar en bolsa.

Si bien los trámites de constitución de ambas sociedades son similares, la constitución de una sociedad limitada es más flexible. El capital es menor y los estatutos exigen menos previsiones y si se van a hacer aportaciones "no dinerarias" al capital de la sociedad, en las sociedades anónimas es necesario que un experto independiente, emita un informe sobre el valor de lo que se pretende aportar. Este informe no es necesario en la sociedad limitada (Crear-Empresas 2009).

La empresa 'La Rebaja' se constituirá como una sociedad o compañía limitada, para lo cual se deberá presentar ante la ley el otorgamiento de una escritura pública y la redacción de estatutos, con el contenido enumerado a continuación:

- Los nombres, apellidos y estado civil de los socios que en este caso serán personas naturales, la nacionalidad y domicilio.
- La denominación objetiva o la razón social de la compañía en constitución (en este caso: 'La Rebaja' Compañía Limitada)
- El objeto social, debidamente concretado (servicio de venta de productos de bazar, higiene, belleza y medicinas de venta libre)
- La duración de la compañía (en este caso 7 años, renovable indefinidamente)
- El domicilio de la compañía (Ambato, provincia de Tungurahua)
- El importe del capital social con la expresión del número de las participaciones en el que estuviere dividido y el valor nominal de las mismas (el capital social será de USD 10.000,00 dividido en 25% = USD 2.500,00 para cada uno de los miembros propietarios).
- La indicación de las participaciones que cada socio suscriba y pague en numerario o en especie, el valor atribuido a estas y la parte del capital no pagado, la forma y el plazo para integrarlo (cada socio se compromete a pagar el 100% del monto de sus acciones en la conformación de la compañía).
- La forma en que se organizará la administración, control y desarrollo de la organización será en base a los cargos y actividades determinadas en el organigrama anteriormente mostrado y bajo la dirección del Gerente General como Representante Legal.
- La forma de deliberar y tomar resoluciones en la junta general de socios y el modo de convocarla y constituir la; y, los demás pactos lícitos y condiciones especiales que los socios juzguen conveniente establecer, siempre que no se opongan a lo establecido en esta ley.

La escritura pública de la compañía de responsabilidad limitada será aprobada por el Superintendente de Compañías, el que ordenará la publicación, por una sola vez, de un extracto de la escritura, conferido por la Superintendencia, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la empresa, y dispondrá la inscripción de ella en el registro mercantil y estará sujeta a las disposiciones legales vigentes que competen a este tipo de organización expresadas en la ley de compañías.

3.9.2 Permisos de Funcionamiento

Para poner en funcionamiento el presente proyecto se necesitarán los siguientes permisos:

- Reconocimiento e inscripción del nombre con el que la empresa funcionará en la Superintendencia de Compañías, para lo cual se necesita la solicitud con el nombre o razón social por triplicado de la empresa y el pago del arancel respectivo.
- Se elimina la necesidad de renovar el permiso de venta de psicotrópicos por la coyuntura de abandonar la venta de este tipo de productos.

3.9.3 Obtención del Registro Único de Contribuyentes

Tanto personas naturales como jurídicas que ejerzan actividad comercial dentro del Ecuador, deben obtener el RUC cuya inscripción debe ser solicitada dentro de los treinta días hábiles siguientes al inicio de la actividad económica en la Direcciones Provinciales de Rentas Internas, dependiendo del domicilio fiscal del obligado, para lo cual la empresa necesitará presentar los siguientes documentos:

- Copia del estatuto de la persona jurídica con la certificación de la inscripción correspondiente en la Superintendencia de Compañías y el Registro Mercantil
- Nombramiento del representante legal, inscrito en el registro mercantil
- Fotocopia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación del representante legal
- Copia de un documento que certifique la dirección del establecimiento donde se desarrolla la actividad económica (pago de agua, luz, teléfono)

Para las circunstancias de ‘La Rebaja’, el RUC actual del propietario debe ser cerrado para proceder con la solicitud del nuevo documento correspondiente a la empresa.

Cronograma de Constitución Legal

El proceso de constitución de la compañía según lo descrito en el presente capítulo tendrá un cronograma de actividades como el mostrado en la Tabla 3.7. En esta se observa que el primer paso será inscribir oficialmente a su representante legal para proceder con la obtención del RUC y posteriormente solicitar la conformación legal de la compañía ante la Superintendencia del país.

TABLA 3.7: Cronograma de Constitución Legal

TRÁMITE LEGAL	COSTO (USD)	DÍAS					
		1	2	3	4	5	6
Cancelación de permiso de venta de psicotrópicos	2,00						
Inscripción del representante legal	15,00						
Documentos para RUC	5,00						
Obtención del RUC	10,00						
Documentos para la conformación	5,00						
Sesión de conformación	-						
Inscripción en Superintendencia de Compañías	12,00						

DISEÑO: Autor; FUENTE: Investigación de Campo

4 ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

En el presente capítulo se desarrollará un análisis económico de todas las condiciones de operación que previamente se determinaron en el estudio técnico. Se obtendrá la inversión inicial, costos de operación, el capital de trabajo, cálculo del balance general inicial y estado de resultados, obteniendo cifras precisas para llevar a cabo una valoración económica y que servirá como base para determinar la viabilidad y ejecución del proyecto objeto de estudio.

El estudio económico tiene como objetivo determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, cuál será el costo total de la operación de la planta (que abarque las funciones de producción, administración y ventas), así como otra serie de indicadores que servirán como base para la parte final y definitiva del proyecto, que es la evaluación económica. De esta forma, se determina la postergación o rechazo del proyecto, sin tener que asumir los costos que implica un estudio económico completo. (Baca 2000) (Sapag Chain 2007).

“Debe quedar claro y aceptado que el redondeo de cifras no afecta en absoluto la evaluación económica y no se viola ningún principio contable” (Baca 2000), mas “la aproximación de las cifras hace recomendable la sensibilización de los resultados obtenidos” (Sapag Chain 2007) con el objetivo de analizar las variaciones de estos frente a fenómenos más o menos probables.

4.1 INVERSIONES DEL PROYECTO

Las inversiones del proyecto pueden clasificarse, según corresponda, en terrenos, obras físicas, equipamiento, oficinas, capital de trabajo puesta en marcha y otros. La inversión inicial comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa, con excepción del capital de trabajo (Sapag Chain 2007) (Baca 2000). Las inversiones que se efectuarán en la empresa y que son necesarias para ejecutar la reestructuración de la misma son las siguientes:

- Inversiones Fijas o Tangibles
- Inversiones Diferidas o Intangibles
- Capital de Trabajo

4.1.1 Inversiones Fijas

La inversión fija se basa en el estudio técnico y básicamente en el estudio estructural o de ingeniería que es el que permite determinar la inversión inicial. Se entiende por activo tangible o fijo, los bienes propiedad de la empresa, como terrenos y recursos naturales, edificios y obras físicas, maquinaria, equipo mobiliario, vehículos de transporte, herramientas, infraestructura de servicios de apoyo y otros. Se le llama fijo porque la empresa no puede desprenderse fácilmente de él sin que ello ocasione problemas a sus actividades productivas a diferencia del activo circulante (Sapag Chain 2007).

Las inversiones fijas pueden ser depreciables y no depreciables. En el caso de la ‘La Rebaja’, no se posee inversiones fijas no depreciables ya que no se adquirirá ningún bien que posea estas características (como terrenos o propiedades). Por otra parte, las inversiones depreciables se pueden ver en la Tabla 4.1. En esta se puede apreciar que existe la necesidad de invertir en la adquisición de nuevos equipos para impresión, un nuevo rótulo externo para la imagen de la empresa y un valor menor para gastos varios imprevistos incluido. El total de las inversiones en activos fijos (depreciables) será de USD 575,00.

4.1.2 Inversiones Diferidas o Intangibles

Se entiende por activo intangible el conjunto de bienes propiedad de la empresa necesarios para su funcionamiento, y que incluyen: patentes de invención, marcas, diseños comerciales o industriales, nombres comerciales... gastos preoperativos, de instalación y puesta en marcha, contratos de servicios, estudios que tiendan a mejorar en el presente o en el futuro el funcionamiento de la empresa, como estudios administrativos o de ingeniería, estudios de evaluación, capacitación del personal dentro y fuera de la empresa, etcétera (Baca 2000).

Las inversiones diferidas en que se incurrirá se pueden ver en la Tabla 4.2. Se incluyen en esta, los costos incurridos en el presente estudio de factibilidad y los gastos correspondientes a los trámites legales de reestructuración de la empresa. El total de la inversión en activos diferidos será de USD 600,00.

TABLA 4.1: Inversiones fijas depreciables

	CANTIDAD	TOTAL
ACTIVOS nuevos		575,00
Muebles y Enseres		
Nuevo rótulo	1	450,00
Equipos de Computo		
Impresora para recibos	1	125,00

DISEÑO: Autor

4.1.3 Capital de Trabajo

“El capital de trabajo, si bien no implicará siempre un desembolso en su totalidad antes de iniciar la operación, se considerará también como un egreso en el momento cero, ya que deberá quedar disponible para que el administrador del proyecto pueda utilizarlo en su gestión” (Sapag Chain 2007). El capital de trabajo, “desde el punto de vista práctico, está representado por el capital adicional (distinto de la inversión en activo fijo y diferido) con que hay que contar para que empiece a funcionar una empresa” (Baca 2000) y por esto se lo puede considerar parte de las inversiones iniciales del proyecto. Para determinar el capital de trabajo se analizará los gastos iniciales a incurrir. En este caso el capital de trabajo será el necesario para poner en marcha la reestructuración. En la Tabla 4.3 se puede ver los rubros correspondientes. En esta se aprecia que el capital de trabajo corresponderá al rubro de inventarios y al capital pre operativo necesario para realizar las adecuaciones físicas mostradas en el Capítulo 3 con la finalidad de abarcar la demanda calculada previamente en el Capítulo 2.

TABLA 4.2: Inversiones diferidas

DESCRIPCIÓN	VALOR (USD)
Estudio de Factibilidad y Asesoría Técnica	500,00
Gastos varios de reestructuración	100,00
TOTAL	600,00

DISEÑO: Autor

TABLA 4.3: Capital de trabajo

DESCRIPCIÓN	VALOR (USD)
CAPITAL DE TRABAJO	
Inversión adicional en bazar	4.500,00
Inversión adicional en higiene	6.000,00
Inversión adicional en belleza	4.500,00
Inversión adicional en medicinas	6.000,00
CAPITAL PREOPERATIVO	
Adecuaciones Físicas	2.150,00
TOTAL	23.150,00

DISEÑO: Autor

Aunque el capital de trabajo es también una inversión inicial, tiene una diferencia fundamental con respecto a la inversión en activo fijo y diferido, y tal diferencia radica en su naturaleza circulante. Esto implica que mientras la inversión fija y la diferida pueden recuperarse por la vía fiscal, mediante la depreciación y la amortización, la inversión en el capital de trabajo no puede recuperarse por este medio, ya que se supone que, dada su naturaleza, la empresa se resarcirá de él a corto plazo (Baca 2000).

El valor del capital de trabajo disminuirá en USD 3.000,00 que proviene del balance general actual (véase Anexo 1) donde se tiene una cantidad de medicinas de venta bajo receta que se liquidarán mediante el procedimiento de devolución al proveedor. El total del capital de trabajo será de USD 20.150,00. Así, se obtiene un cuadro general de inversiones mostrado en la Tabla 4.4 que incluye las inversiones en activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo, para obtener la cifra económica inicial para la operación de la empresa, cuyo valor será de USD 21.325,00.

4.1.4 Cronograma de Inversiones

Las inversiones se realizarán según el cronograma mostrado en la Tabla 4.5. En primer lugar se deberá concertar la constitución de la empresa, mencionada en el Capítulo 3, para proceder posteriormente con el financiamiento, los trabajos de adecuación física y finalmente con el inicio de las operaciones.

TABLA 4.4: Inversión inicial total (incluido capital de trabajo)

DESCRIPCIÓN	VALOR (USD)
Total Inversión Fija Depreciable	575,00
Total Inversión Diferida o Intangible	600,00
Total Capital de Trabajo	20.150,00
TOTAL	21.325,00

DISEÑO: Autor

En la Tabla 4.6 se aprecia que el financiamiento externo inicial necesario es de USD 11.325,00 que incluye las adecuaciones físicas y reinversión en productos (inventario). Esta inversión disminuyó gracias en parte la liquidación de productos de venta bajo receta que se entregará al proveedor y en vista del capital social aportado por los accionistas en la confirmación legal de la empresa. De esta forma, el proyecto se ejecutaría con un financiamiento del 53,11% del total de la inversión.

4.2 PRESUPUESTO DE GASTOS

El costo o gasto es un desembolso en efectivo o en especie hecho en el pasado, en el presente, en el futuro o en forma virtual. Es importante señalar que la evaluación de proyectos es una técnica de planeación, y la forma de tratar el aspecto contable no es tan rigurosa, lo cual se demuestra cuando por simplicidad, las cifras se redondean al millar más cercano, puesto que se trata de predecir lo que sucederá en el futuro (Baca 2000).

TABLA 4.5: Cronograma de inversiones

ACTIVIDAD	SEMANAS			
	1	2	3	4
Constitución de la empresa				
Tramitación del financiamiento				
Acondicionamiento físico				
Inicio de la operación				

DISEÑO: Autor

TABLA 4.6: Financiamiento externo

VALOR INVERSIÓN TOTAL	CAPITAL PROPIO (USD)	PORCENTAJE DE CAPITAL DISPONIBLE	DIFERENCIA A FINANCIAR (USD)	PORCENTAJE DE FINANCIAMIENTO
21.325,00	10.000,00	46,89%	11.325,00	53,11%

DISEÑO: Autor

La empresa ‘La Rebaja’ tiene definido operar los lunes a partir de las 8:00 hasta las 20:00, de martes a viernes de 9:00 a 19:00 y los sábado de 9:00 a 13:00 pudiendo estos horarios extenderse en caso de días feriados. Los gastos en que se incurrirá en la operación de la empresa pueden ser: Administrativos, Financieros, de Venta y Operacionales, los mismos que se detallan a continuación.

4.2.1 Gastos Administrativos

Los gastos administrativos son los costos que provienen de realizar la función administrativa de la empresa; no sólo corresponden a sueldos sino también a gastos de oficina además de incluirse los correspondientes cargos por depreciación y amortización (Castillo 2004) (Baca 2000). Para la empresa ‘La Rebaja’ se ha proyectado los gastos administrativos por servicios básicos mostrados en la Tabla 4.7. El total de gastos por servicios será de USD 1.476,00 al año. Para el caso de sueldos del personal, se ha decidido que tengan relación con la Tabla 4.8, donde se aprecia que los mismos estarán en los límites permitidos por la ley. De esta forma el total por sueldos anualmente será de USD 16.149,02. Por otra parte, en materiales y suministros se ha proyectado un gasto anual de USD 330,00 y por depreciaciones un total de USD 131,67. En el Anexo 6 puede verse la tabla de gastos administrativos consolidada. El total de gastos administrativos asciende a USD 18.086,69.

TABLA 4.7: Gastos administrativos - Servicios

DETALLE	VALOR ANUAL
Servicios Básicos	444,00
Electricidad	240,00
Agua	24,00
Teléfono	180,00
Varios	1.032,00
Arriendo	960,00
Guardia	72,00
TOTAL	1.476,00

DISEÑO: Autor

4.2.2 Gastos de Venta

“La magnitud del costo de venta dependerá tanto del tamaño de la empresa, como del tipo de actividades que los promotores del proyecto quieran que desarrolle ese departamento” (Fierro Martinez 2004). Para el caso de ‘La Rebaja’ se ha designado los gastos de venta como parte del área de Abastecimiento y Marketing para realizar la promoción y publicidad de la empresa. De esta forma, en la Tabla 4.9 pueden verse los gastos en que se incurrirán. El total anual calculado para el rubro será de USD 2.750,00. En el Anexo 7 puede apreciarse la tabla detallada.

TABLA 4.8: Gastos administrativos - Sueldos

CARGO	VALOR ANUAL
Gerente	4.927,39
Jefe Administrativo Financiero	2.850,41
Jefe Abastecimiento y Marketing	2.850,41
Vendedores de Mostrador	5.520,82
TOTAL	16.149,02

DISEÑO: Autor

TABLA 4.9: Gastos de venta

DESCRIPCIÓN	VALOR ANUAL
Impresión tarjetas	250,00
Hojas Volantes	100,00
Impulsador	2.400,00
TOTAL	2.750,00

DISEÑO: Autor

4.2.3 Gastos Operacionales

Los gastos de operación en que incurrirá la empresa pueden verse en la Tabla 4.10. Los mismos abarcan los costos de manejo de abastecimiento de la empresa, limpieza, alimentación del personal y varios, correspondientes a imprevistos en la operación. El detalle del rubro puede verse en el Anexo 8.

Es muy importante mencionar la agrupación de costos o gastos que se ha mencionado, como administración, ventas y operación, a pesar de no ser arbitraria, cualquiera que esta sea o la clasificación que se dé, influye muy poco o nada en la evaluación general del proyecto (Hernández 2004) (Baca 2000).

4.2.4 Gastos Financieros

Los gastos financieros de un proyecto son los intereses que se deben pagar en relación con capitales obtenidos en préstamo. Las leyes tributarias permiten cargar estos intereses como gastos deducibles de impuestos (Sapag Chain 2007) (Baca 2000).

TABLA 4.10: Otros gastos operacionales

DESCRIPCION	ANUAL
Manejo de abastecimiento	120,00
Limpieza	120,00
Alimentación	720,00
Varios	120,00
Total	1.080,00

DISEÑO: Autor

Para el caso de ‘La Rebaja’, la Tabla 4.11 muestra el financiamiento obtenido y las cuotas de pago. El detalle de la deuda puede verse en el Anexo 9. El total de gastos que corresponden a la reestructuración de la empresa pueden verse en la Tabla 4.12. En esta se resumen los valores de gastos administrativos, ventas, operativos y financieros detallado en el Anexo 10. El total anual en gastos asciende a USD 25.255,21.

4.3 PRESUPUESTO DE INGRESOS

Los ingresos que se proyectan se basan primordialmente en las ventas de los días lunes y en menor grado, en las ventas del resto de la semana. Así los lunes, teniendo una demanda de aproximadamente 5.000 clientes, se espera llegar al 40% de los mismos con un gasto por consumidor mínimo de USD 2,00 que incluiría la compra de productos varios en cantidad mínima y que se ha determinado en base a las ventas históricas de la empresa donde se observó que las compras más bajas se hallan en dicho nivel.

TABLA 4.11: Gastos financieros

PERIODO	DEUDA	PAGO INTERES	PAGO CAPITAL
1	11.325,00	1.642,13	1.696,39
2		1.396,15	1.942,37
3		1.114,50	2.224,01
4		792,02	2.546,49
5		422,78	2.915,73

DISEÑO: Autor

TABLA 4.12: Resumen de gastos

GASTOS	VALOR ANUAL
Administrativos	18.086,69
Ventas	2.750,00
Operacionales	1.080,00
Financieros	3.338,52
TOTAL	25.255,21

DISEÑO: Autor

Los demás días de atención en la semana se tomará una demanda de 800 clientes y se asumirá un 40% de demanda con el mismo nivel de compra. La Tabla 4.13 muestra las proyecciones de venta. De esta manera se espera un ingreso anual correspondiente a ventas de USD 350.000,00 aproximadamente. El crecimiento de esta demanda tendrá la tendencia de crecimiento del 2% en base al análisis del Capítulo 2; así, las ventas proyectadas se pueden ver en la Tabla 4.14 usando un método de cálculo directo. En el séptimo año se llegará a un ingreso anual de aproximadamente USD 400.000,00. El detalle de las ventas proyectadas diarias y anuales se puede ver en el Anexo 11.

TABLA 4.13: Estimación de ingresos

	DEMANDA	% DE CONSUMO	CLIENTES	MONTO CONSUMIDO	VENTA
Lunes	5.000	40%	2.000	2,00	4.000,00
Martes	800	40%	320	2,00	640,00
Miércoles	800	40%	320	2,00	640,00
Jueves	800	40%	320	2,00	640,00
Viernes	800	40%	320	2,00	640,00
Sábado	250	40%	100	2,00	200,00
				SEMANAL	6.760,00
				MENSUAL	30.420,00
				ANUAL	351.520,00

DISEÑO: Autor; FUENTE: Investigación de Campo

TABLA 4.14: Proyección de ventas

AÑO	1	2	3
VENTAS	351.520,00	358.550,40	365.721,41

DISEÑO: Autor

4.4 FLUJO DE CAJA

El flujo de caja mensual de la empresa es el mostrado en la Tabla 4.15. Se muestran exclusivamente los períodos cero y uno. Al primer mes, el flujo de caja será de USD 563,36. Los costos de venta corresponden al costo de adquisición de los productos a adquirir en base a las ventas proyectadas teniendo en cuenta que éstas últimas tienen un nivel de utilidad bruta de entre el 10 y el 20%. Los gastos detallados se basan en el estudio del presente capítulo reducido a valores mensuales y para hallar el flujo se revierte los gastos por depreciaciones y amortizaciones además de incluirse los pagos de capital de la deuda adquirida. En el Anexo 12 se puede ver el detalle.

TABLA 4.15: Flujo de caja para el primer mes

Mes	0	1
(+) Ingresos		30.420,00
(-) Costo de venta		27.378,00
(=) Utilidad bruta		3.042,00
(-) Gastos de administración		1.496,25
(-) Depreciaciones		10,97
(-) Gastos de venta		229,17
(-) Gastos financieros		136,84
(-) Gastos operacionales		90,00
(-) Amortización		16,67
(=) Utilidad antes part. e imp. renta		1.062,10
(-) 15% participacion de utilidades		159,31
(-) 25% impuesto a la renta		225,70
(=) Utilidad neta		677,09
(+) Depreciaciones		10,97
(+) Amortización activos nominal		16,67
(-) Inversion fija depreciable	575,00	
(-) Inversion diferida	600,00	
(-) Inversion capital de trabajo	20.150,00	
(-) Amortización prestamo		141,37
(=) Flujo de Caja	(21.325,00)	563,36

DISEÑO: Autor; Original En colores

Se considera que para el último período de duración de la empresa, se liquidará la misma con fines contables. El valor de una empresa sin deuda es igual al valor de los flujos de caja operativos que puede generar a perpetuidad sin considerar crecimiento ni escudos fiscales, descontados al costo de oportunidad de los recursos propios. Se supone que el cargo contable por depreciaciones y amortizaciones equivale a los fondos necesarios para financiar las inversiones de reposición de activos y las variaciones del capital de trabajo (Sáenz Flores 2005).

De esta forma se tendrá:

$$Vsd = UO (1-t) / Ke$$

Donde:

Vsd valor de la empresa sin deuda

UO utilidad operativa sin intereses ni participación laboral

t tasa equivalente de participación laboral e impuesto a la renta

Ke costo de oportunidad de los recursos propios, se puede asumir igual a *TMAR*

Así, para el último año de operación de 'La Rebaja' se tendrá:

$$Vsd = 19.192,74 (1-0,3625) / 14,67$$

$$Vsd = 83.404,04$$

Para el caso de 'La Rebaja', en el Anexo 12 se aprecia un valor de liquidación de USD 83.404,04 hallado usando el método anterior. Este valor se añadirá al flujo del último año considerando que la empresa se liquida en ese momento pero seguirá en funcionamiento a perpetuidad con una utilidad operativa constante igual a la última tomada en cuenta.

4.5 ESTADO DE RESULTADOS

El estado de resultados proyectado puede verse en la Tabla 4.16. Se muestran los dos primeros períodos. En el Anexo 13 se aprecia el detalle a 7 años. Del mencionado estado de resultados se puede observar que la utilidad anual neta en 7 años llegará a USD 12.235,37.

4.6 BALANCE GENERAL

El balance general proyectado para la empresa puede verse en el Anexo 14. En este se muestra un activo total equiparado con el pasivo de USD 21.325,00 y que tiene relación con los costos, gastos e inversiones diseñadas en el presente capítulo.

TABLA 4.16: Estado de resultados proyectado

Año	1	2
(+) Ingresos	365.040,00	372.340,80
(-) Costo de venta	328.536,00	335.106,72
(=) Utilidad bruta	36.504,00	37.234,08
(-) Gastos de administración	17.955,02	17.955,02
(-) Depreciaciones	131,67	131,67
(-) Gastos de venta	2.750,00	2.750,00
(-) Gastos financieros	1.642,13	1.396,15
(-) Gastos operacionales	1.080,00	1.080,00
(-) Amortización	200,00	200,00
(=) Utilidad antes part. e imp. renta	12.745,18	13.721,24
(-) 15% participación de utilidades	1.911,78	2.058,19
(-) 25% impuesto a la renta	2.708,35	2.915,76
(=) Utilidad neta	8.125,06	8.747,29

DISEÑO: Autor; Original en colores

5 EVALUACIÓN ECONÓMICA

“El problema fundamental que se presenta en toda decisión de inversión a largo plazo es la determinación de su rentabilidad y de esa manera decidir si éste conviene o no llevarlo a cabo” (Sáenz Flores 2006). Una vez determinada la existencia de un mercado potencial, realizadas las recomendaciones técnicas correspondientes al proyecto y definidos los costos necesarios para el arranque y operación de la empresa, en el presente capítulo se realiza la evaluación financiera del proyecto, con la finalidad de analizar la rentabilidad que generará. Complementariamente, dadas las características de éste estudio no se justifica realizar un análisis de impacto ambiental ya que la operación y acción del mismo son puramente comerciales.

5.1 OBJETIVOS

- Determinar la rentabilidad financiera del Proyecto.
- Calcular en Valor Actual Neto del proyecto.
- Establecer la Tasa Interna de Retorno del proyecto
- Calcular la Relación Beneficio – Costo que presentará el proyecto.
- Determinar el Período de Recuperación del Capital.
- Establecer los criterios de decisión que permitan formar un juicio de valor en cuanto a la factibilidad del proyecto.

5.2 INDICADORES FINANCIEROS

Existen dos métodos o criterios para valorar y seleccionar proyectos de inversión: los métodos aproximados o no analíticos y los métodos analíticos. Los métodos aproximados no toman en cuenta el valor del dinero en el tiempo y tienen aplicación muy limitada por lo que no serán considerados como parte de este estudio. Por otro lado, los métodos analíticos tienen en cuenta la cronología de los flujos de caja, y usan procedimientos de descuento para comparar las sumas percibidas en distintos momentos en el tiempo. Los indicadores analíticos son los descritos a continuación (Sáenz Flores 2006):

- Valor Actual Neto
- Tasa Interna de Retorno
- Relación Beneficio Costo
- Período Real de Recuperación

5.2.1 VAN (Valor Actual Neto)

“El proyecto debe aceptarse si su valor actual neto (VAN) es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual” (Sapag Chain 2006). Para calcular el VAN es necesario utilizar el costo de capital TMAR.

Si se define a la TMAR como:

$$TMAR = i + f + if \quad ; \quad i = \text{premio al riesgo}; f = \text{inflación}$$

esto significa que la TMAR que un inversionista le pediría a una inversión debe calcularla sumando dos factores: primero, debe ser tal su ganancia que compense los efectos inflacionarios, y en segundo término, debe ser un premio o sobretasa por arriesgar su dinero en determinada inversión (Baca 2000).

Para el caso de Ecuador, la inflación anual promedio es de 1.56 % y la tasa de riesgo se considerará del 5.12% (Ecuador, Banco Central del 2009). De esta forma se obtiene lo siguiente:

$$\text{Inflación Anual} = f = 1.56\%$$

$$\text{Tasa de Riesgo} = i = 5.12\%$$

$$TMAR = I + f + if$$

$$TMAR = 5.12 + 1.56 + (5.12 * 1.56)$$

$$TMAR = 14.67 \%$$

De esta manera se determina que al usar un TMAR de 14.67% se descuenta la tasa inflacionaria futura y el riesgo asumido al invertir en el presente proyecto. El VAN calculado para los 7 años de duración inicial del proyecto utilizará los flujos netos de cada año como se puede ver en la Tabla 5.1 y para el cómputo se utilizaron los flujos netos anuales dentro del programa Excel de Microsoft. El VAN calculado asciende a USD 45.558,44 con lo que se considera al proyecto rentable al ser mayor que cero.

TABLA 5.1 Cálculo del VAN

PERIODO	FLUJO NETO	FACTOR	VA
1	6.760,33	0,8721	5.895,47
2	7.136,59	0,7605	5.427,39
3	7.509,23	0,6632	4.980,19
4	7.804,06	0,5784	4.513,58
5	8.164,12	0,5044	4.117,75
6	11.853,17	0,4398	5.213,58
7	95.771,08	0,3836	36.735,48
		INVERSION	(21.325,00)
		VAN	45.558,44

DISEÑO: Autor

5.2.2 TIR (Tasa Interna de Retorno)

El Criterio de Decisión cuando se utiliza la tasa interna de retorno es el siguiente: Si la TIR es mayor que el costo del capital, se debe aceptar el proyecto, en caso contrario rechazarlo. Una TIR mayor que el costo promedio ponderado del capital garantiza que el proyecto genera una rentabilidad mayor que el de las inversiones alternativas y mayor que el costo de las fuentes de financiación utilizadas (Sáenz Flores 2006).

La tasa interna de retorno “es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial” (Baca 2000). Dicho de otro modo, es aquella tasa de descuento que da al proyecto un VAN igual a cero. Para el cálculo de esta variable, se utilizó la fórmula establecida en la función TIR del programa Excel de Microsoft. La Tabla 5.2 muestra el cálculo correspondiente. Se le llama tasa interna de rendimiento o de retorno porque supone (falsamente) que el dinero que se gana año con año se reinvierte en su totalidad. En este caso la TIR es del 46,02%, y la tasa de descuento del 14.67%, lo cual muestra que el proyecto es viable. Esto significa que el rendimiento de la empresa es mayor que el mínimo fijado como aceptable y con esto se puede concluir que la reestructuración propuesta es económicamente rentable.

TABLA 5.2 Cálculo de la TIR

PERIODO	FLUJO NETO	FACTOR	VA
1	6.760,33	0,6848	4.629,77
2	7.136,59	0,4690	3.347,14
3	7.509,23	0,3212	2.411,96
4	7.804,06	0,2200	1.716,67
5	8.164,12	0,1506	1.229,89
6	11.853,17	0,1032	1.222,88
7	95.771,08	0,0707	6.766,68
		INVERSION	(21.325,00)
		VAN	0,00
		TIR	46,02%

DISEÑO: Autor

5.2.3 R b/c (Relación Beneficio/Costo)

La relación beneficio costo es la relación que compara a base de razones, el valor actual neto de las entradas de efectivo futuras con el valor actual del desembolso original. Su fórmula puede escribirse como:

$$R\ b/c = \frac{VA\ Ingresos}{VA\ Egresos}$$

Este método no es muy diferente al VAN ya que utiliza los mismo parámetros, esto es, los flujos de caja descontados y la inversión. La diferencia concreta está en que en este indicador la suma de los flujos de caja actualizados se divide para la inversión total. El criterio de decisión es que si la razón B/C es mayor que uno se debe aceptar el proyecto puesto que implica que el VAN es positivo. En general y en condiciones normales, tanto el VAN como la relación B/C llevan el mismo resultado en cuanto se refiere a aceptar o rechazar un proyecto (Sáenz Flores 2006).

Aplicando los valores obtenidos para el proyecto se halla la relación mostrada en la Tabla 5.3. La razón calculada asciende a 3,13. Este valor obtenido en la relación beneficio/costo indica que los ingresos son mayores que los egresos, es decir que, la implementación del proyecto se muestra favorable. Este resultado proporciona confianza en la ejecución del proyecto en vista de demostrar que no se tendrá problemas para cubrir las obligaciones de la empresa pues económicamente se tendrá una brecha favorable entre la entrada y salida de dinero.

TABLA 5.3: Cálculo de la R b/c

Valor Actual de los FNC	66.883,44
Inversión Total	21.325,00
RAZÓN B/C	3,13

DISEÑO: Autor

5.2.4 PRR (Período Real de Recuperación)

El período real de recuperación corresponde al tiempo que le tomaría al proyecto en ejecución, cancelar todas las obligaciones económicas obtenidas. En la Tabla 5.4 se aprecian los flujos anuales de la empresa y los saldos restantes del financiamiento. La inversión se recupera en el transcurso del tercer año, pues al terminar el segundo año se tiene todavía un valor restante por recuperar de USD 7.428,08 que en proporción a los USD 7.509,23 que ingresarán el tercer año, se calcula el número de días en los que el valor pendiente anotado, se absorbe llegando a cero:

$$\begin{array}{l} 7.509,23 \text{ ____ } 365 \\ 7.428,08 \text{ ____ } x \end{array} \quad x = 361 = 11 \text{ meses, } 26 \text{ días}$$

Los datos anteriores muestran que el período de recuperación del capital invertido en este proyecto es de 2 años, 11 meses y 26 días, lo cual se considera un tiempo prudencial y aceptable considerando el monto de la inversión inicial.

TABLA 5.4: Cálculo de PRR

AÑOS	PROYECTO	ACUMULADO	RESTANTE
0	(21.325,00)	-	21.325,00
1	6.760,33	6.760,33	14.564,67
2	7.136,59	13.896,92	7.428,08
3	7.509,23	21.406,15	(81,15)
4	7.804,06	29.210,21	(7.885,21)
5	8.164,12	37.374,33	(16.049,33)
6	11.853,17	49.227,50	(27.902,50)
7	95.771,08	144.998,58	(123.673,58)
	AÑOS	MESES	DÍAS
PRR	2	11	26

DISEÑO: Autor

5.3 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad “permite medir cuán sensible es la evaluación realizada a variaciones en uno o más parámetros decisivos. La importancia del análisis de sensibilidad se manifiesta en el hecho de que los valores de las variables que se han utilizado para llevar a cabo la evaluación del proyecto, pueden tener desviaciones con efectos de consideración en la medición de sus resultados (Sapag Chain 2007). El proyecto actual, al igual que cualquier otro, tiene una gran cantidad de variables inmiscuidas que no deben encaminarse a una modificación individual para analizar su efecto sobre la TIR ya que no se obtendría un efecto real en vista de que cada variable puede afectar por sí sola al comportamiento de otra, es decir, las variaciones de casi todas las variables se dan en conjunto.

El análisis de sensibilidad básico debe realizarse sobre fenómenos que pueden considerarse como aislados. Como primer paso, se debe analizar la variación de la TIR en caso de obtener el financiamiento económico y en su ausencia, para determinar el grado de efectividad que tendrá la obtención del crédito. En segundo lugar, se debe realizar un análisis en caso de variar radicalmente el nivel de ventas, es decir, si estas aumentan ampliamente por el impacto generado en el mercado o si estas disminuyen críticamente por situaciones externas como desastres naturales o fenómenos sociales. Finalmente, es recomendable hacer un análisis correspondiente a la variación de las tasas de interés que afectaría las cuotas de pago crediticias y con esto, la TIR (Baca 2000) (Palladino 1999).

En el primer caso, si se realiza el financiamiento recomendado, la TIR llega a 46,02% mientras que si el financiamiento no existe la TIR varía hasta los 55,47% lo que, a pesar de ser superior no puede ponerse en marcha en vista de necesitarse capital propio para el caso; esto muestra que es recomendable realizar el endeudamiento propuesto al generar una tasa interna de retorno alta en vista de ser difícil de conseguir el aporte de capital adicional.

La Tabla 5.5 muestra los niveles de variación de la TIR con la variación del endeudamiento. Se puede concluir que el endeudamiento recomendado para los propietarios debe ser el mínimo posible.

En el segundo caso, si las ventas (de los días lunes) llegasen a abarcar el 60% del mercado potencial, la TIR se dispara hasta un 75,52%. Esto muestra que las estrategias de publicidad deben ser controladas rigurosamente por la administración. Por otra parte, en caso de ocurrir algún fenómeno que genere ventas menores al 20%, la TIR llega a disminuir al 10,11%. Esto indica que sería muy grave que las ventas no lleguen al nivel esperado. Por esta razón, es fundamental realizar una estrategia de publicidad efectiva para tener la seguridad de llegar al mercado potencial esperado.

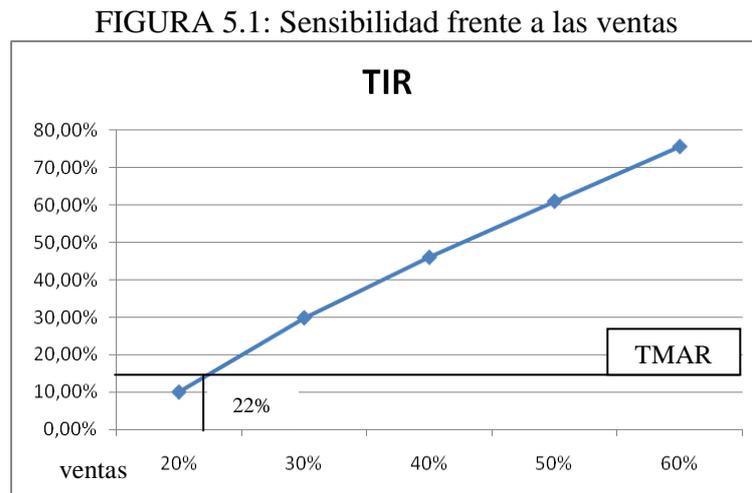
TABLA 5.5: Sensibilidad frente al financiamiento

PER	CON FINANCIAMIENTO			SIN FINANCIAMIENTO		
	FLUJO	FAC	VA	FLUJO	FAC	VA
0	(21.325,00)	1,00	(21.325,00)	(21.325,00)	1,00	(21.325,00)
1	6.760,33	0,68	4.629,77	9.503,58	0,64	6.112,76
2	7.136,59	0,46	3.347,14	9.969,00	0,41	4.124,32
3	7.509,23	0,32	2.411,96	10.443,74	0,26	2.779,11
4	7.804,06	0,22	1.716,67	10.855,47	0,17	1.858,01
5	8.164,12	0,15	1.229,89	11.349,38	0,11	1.249,46
6	11.853,17	0,10	1.222,88	11.853,17	0,07	839,34
7	95.771,08	0,07	6.766,68	95.771,08	0,04	4.362,00
		VAN	0,00		VAN	0,00
		TIR	46,02%		TIR	55,47%

DISEÑO: Autor

La Figura 5.1 muestra la tendencia de la TIR en función del nivel de ventas. En esta se aprecia que el nivel mínimo de ventas para obtener una TIR igual a la TMAR es del 22% que correspondería al punto de equilibrio de las ventas de la empresa.

Finalmente en el tercer caso, si la tasa de interés varía, se puede observar que la TIR llega a hasta un 46,92% en la circunstancia de disminuir al 8% el interés crediticio bancario, lo que se ha exagerado por razones demostrativas. Por otro lado, en el caso de tener una tasa impositiva del 16%, la TIR desciende a un 45,80%. Estos valores siguen siendo mayores a la TMAR y con esto se demuestra que al TIR es muy poco sensible a la variación de la tasa impositiva bancaria. La Tabla 5.6 muestra el detalle calculado.



DISEÑO: Autor; Original en colores

TABLA 5.6: Sensibilidad frente al interés bancario

INTERES CREDITICIO BANCARIO	TIR
8%	46,92%
11,5%	46,02%
16%	45,80%

DISEÑO: Autor

5.4 DECISIÓN DE INVERSIÓN

Es conveniente invertir en la reestructuración de la empresa 'La Rebaja' bajo la directriz que ha marcado el presente capítulo. La inversión presenta una rentabilidad económica aceptable, ya que el valor actual neto calculado es mayor a cero y la tasa interna de retorno es mayor a la tasa mínima de rendimiento aceptable. Solicitando un financiamiento del 53,11% del capital total, equivalente a USD 11.375,00 el la rentabilidad económica es mayor como se demostró en el análisis de sensibilidad por lo que es recomendable solicitar el financiamiento.

Por otro lado, si se logra elevar las ventas a un nivel superior al 40% estimado en un inicio, con los métodos de publicidad indicados en el Capítulo 2, la rentabilidad se elevaría ampliamente, por lo que se recomienda llevar un control riguroso de los resultados de la estrategia de publicidad, y en caso de ser necesario, aumentar la inversión para este rubro.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se cumplieron los objetivos específicos planteados al demostrarse que:

- Existe una demanda potencial y creciente para el consumo de medicinas de venta libre, productos de, higiene, belleza y bazar.
- Se cuenta con los elementos humanos y técnicos necesarios para reestructurar y operar la empresa.
- La inversión para ejecutar la reestructuración es económicamente rentable, puesto que el VAN fue positivo considerando financiamiento o su ausencia. La TIR incremental de la inversión fue superior a la TMAR en casi 6 puntos porcentuales.

CONCLUSIONES

Las principales conclusiones obtenidas en el presente estudio son las siguientes:

- El mercado potencial hallado asciende a 5.000 personas los días de mayor movimiento comercial en la zona Plaza Urbina.
- El crecimiento poblacional de la ciudad permite asumir un aumento en la demanda potencial de iguales magnitudes.
- Se espera que las estrategias de publicidad promuevan un consumo del 40% de la demanda potencial.

- Sobre los precios de los productos y su comercialización no se detectaron problemas probables adicionales a los inconvenientes generados por la ubicación actual de la empresa.
- La planta diseñada permitirá brindar mayor comodidad a los clientes.
- La estructura organizacional diseñada permitirá optimizar los recursos y efectivizar los procesos.
- El diseño de la planta y los procesos determinados otorgan al proyecto flexibilidad de adaptación ante cambios futuros.
- La misión y visión determinadas permitirán enfocar a la empresa para el presente y el futuro en base a su entorno actual y su posición competitiva.
- La redirección de los gastos administrativos permitirá un mayor beneficio económico neto en las operaciones de la empresa.
- La reestructuración tardará según lo planificado, 6 semanas en ejecutarse.
- El análisis de sensibilidad demostró se debe realizar el endeudamiento recomendado y que la tasa interna de retorno no es sensible al grado de cambio de la tasa de interés crediticio bancario mas es muy sensible al nivel de ventas generadas.

Por lo anterior se recomienda llevar a cabo la reestructuración de la empresa en estudio.

RECOMENDACIONES

La reestructuración propuesta debe considerar las siguientes recomendaciones:

- Debe llevarse un control contable riguroso sobre las ventas para mantener actualizado los indicadores financieros de la empresa y su inventario. Esto permite tener un panorama claro del estado de la misma.

- La empresa puede aumentar sus ventas promoviendo la publicidad en la zona, para abarcar un mayor porcentaje de la demanda potencial, lo que haría incrementar ampliamente los indicadores financieros.
- Sería posible aumentar la incidencia en el mercado potencial realizando un cambio de localización para mejorar los ingresos de la empresa.
- El proyecto definitivo deberá contener las proformas de todos los productos y servicios necesarios para la reestructuración descritos en el presente estudio.

7 BIBLIOGRAFÍA

- Ambato, Municipio de. *www.ambato.com*. 2008.
http://www.ambato.com/amb09/index.php?option=com_content&view=article&id=582&Itemid=100015 (consultado 02 02, 2009).
- Autor. "Investigación de Campo." Quito, 2009.
- Baca, Gabriel. *Evaluación de Proyectos*. 4ta. Mac Graw - Hill, 2000.
- Castillo, Mauricio. *Guia para la Formulacion de Proyecto de Investigación*. 1ra. Bogotá: Magisterio, 2004.
- Center, Manage. *www.12manage.com*. 2002.
http://www.12manage.com/methods_porter_five_forces_es.html (consultado 02 02, 2009).
- Crear-Empresas. *Crear Empresas*. 2009. http://www.crear-empresas.com/dudas/limitada_anonima.htm (consultado 04 20, 2009).
- Desarrollo, Comunidad Iberoamericana de. *www.iberoonline*. 2002.
http://www.iberoonline.com/demo_spc/VE/lecturas/vespci02.html (consultado 02 02, 2009).
- Ecuador, Banco Central del. Banco Central del Ecuador. 2009.
<http://www.bce.fin.ec/rresumen-ticker.php> (consultado 04 04, 2009).
- Ecuador, Gobierno del. *Ecuador en Cifras*. 2009.
<http://www.ecuadorencifras.com> (consultado 04 14, 2009).
- Ecuatorianos, Comunidad de Migrantes. *migranteecuadoriano.gov.ec*. 11 12, 2008. <http://migranteecuadoriano.gov.ec/blog/provincia/2008/11/12/un-poco-de-historia/> (consultado 02 02, 2009).
- Fierro Martinez, Angel María. *Planeación y evaluación financiera: un enfoque para la evaluación de proyectos de inversión*. 1ra. Bogotá: Ecoe, 2004.

- Foundation, Wikipedia. *es.wikipedia.org*.
http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas
(consultado 02 02, 2009).
- Foundation, Wikipedia. *es.wikipedia.org*.
http://es.wikipedia.org/wiki/Coeficiente_de_Gini (consultado 02 02, 2009).
- Google Inc., Autor. *earth.google.com*. 2005. <http://maps.google.com> (consultado 02 02, 2009).
- Hernández, Abraham. *Formulación Y Evaluación De Proyectos De Inversión*. 1ra. Paraninfo, 2004.
- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson. *Administración Estratégica: Conceptos, Competitividad y globalizaci*. 3ra edición. Mexico: International Thomson Editores, 1999.
- Kaisen, Grupo. *www.grupokaisen.com*. 2007. <http://grupokaisen.com> (consultado 02 02, 2009).
- Palladino, Enrique. *Como diseñar y elaborar proyectos : elaboración, planificación, evaluación*. 1ra. Buenos Aires: Espacio, 1999.
- Puente, Wilson. *Portal de RRPP*. Edited by Portal de Relaciones Públicas. 2000. <http://www.rrppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm> (consultado 04 15, 2009).
- Sáenz Flores, Juan Rodrigo. *Manual de Evaluación Financiera de Proyectos*. 1ra. Quito: Personal, 2006.
- Sáenz Flores, Juan Rodrigo. *Manual de Valoración de Empresas*. 1ra. Quito: Personal, 2005.
- Sapag Chain, Nassir. *Preparación Y Evaluación De Proyectos*. 5a. México: Mcgraw-Hill, 2007.
- Sapag Chain, Nassir. *Proyectos De Inversion Formulacion Y Evaluacion De Proyectos*. 1ra. México: Pearson, 2006.
- Urbina, Gabriel Baca. *Evaluación de Proyectos*. 4ta. México DF: McGraw-Hill, 2001.

8 ANEXOS

ANEXO 1: Balance General Actual

ANEXO 2: Estado de Resultados Actual

ANEXO 3: Ficha de Observación – Población Potencial (lunes)

ANEXO 4.- Ficha de Observación – Percepción de los consumidores

ANEXO 5.- Ficha de Observación – Población Potencial (semana)

ANEXO 6.- Gastos Administrativos

ANEXO 7.- Gastos de Publicidad

ANEXO 8.- Gastos Operativos

ANEXO 9.- Gastos Financieros

ANEXO 10.- Resumen de Gastos

ANEXO 11.- Proyección de Ventas

ANEXO 12.- Flujos de Caja

ANEXO 13.- Estado de Resultados Proyectado

ANEXO 14.- Balance General Proyectado

ANEXO 1: Balance General Actual

Balance General al 31 de Diciembre de 2008 (aproximado) de Farmacia 'La Rebaja'

ACTIVOS	USD	USD	PASIVOS	USD	USD
Inventario		9.500,00			
Medicinas (receta)	3.000,00				
Medicinas (libre)	3.000,00		Pasivo		2.000,00
Higiene	2.000,00		CXP	2.000,00	
Belleza	1.000,00				
Bazar	500,00				
Activo Circulante		500,00	Patrimonio		10.000,00
Activo Fijo		2.000,00			
Muebles y enseres	1.000,00				
Equipos de Computo	1.000,00				
TOTAL ACTIVO		12.000,00	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		12.000,00

DISEÑO: Autor; FUENTE: Investigación de Campo

ANEXO 2: Estado de Resultados Actual

Estado de Resultados de Farmacia 'La Rebaja' por mes del año 2008

Estado de Resultados 2008														
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	ANUAL	
Ingresos														
Ventas	1.539,00	1.080,00	1.197,00	1.048,00	1.201,00	1.002,00	1.199,00	1.142,00	1.012,00	1.039,00	729,00	854,00	13.042,00	
- Costo de Ventas	990,57	1.216,38	1.090,65	940,18	791,17	1.101,91	955,20	871,45	1.119,09	812,17	531,42	981,75	11.401,94	
= Utilidad Bruta	548,43	- 136,38	106,35	107,82	409,83	- 99,91	243,80	270,55	- 107,09	226,83	197,58	- 127,75	1.640,06	
Egresos														
Gastos Administrativos	204,33	199,00	199,00	195,00	198,00	208,00	191,00	190,00	190,00	193,00	203,00	195,00	2.365,33	
Total de Egresos	204,33	199,00	199,00	195,00	198,00	208,00	191,00	190,00	190,00	193,00	203,00	195,00	2.365,33	
= Utilidad del Ejercicio	344,10	- 335,38	- 92,65	- 87,18	211,83	- 307,91	52,80	80,55	- 297,09	33,83	- 5,42	- 322,75	- 725,27	
													- 15% Trabajadores	-
													= Utilidad antes de impuestos	- 725,27
													- 25% Impuesto a la renta	-
													= Utilidad neta	- 725,27

DISEÑO: Autor; FUENTE: Investigación de Campo

ANEXO 3: Ficha de Observación – Población Potencial (lunes)

Ficha de Observación

La observación corresponde a personas que transitan por la zona Plaza Urbina de la ciudad de Ambato, por las calles de influencia de la misma. No se incluyen comerciantes ni expendedores. Se incluyen clientes actuales en el interior de locales. El bloque de 50 metros donde se realizó la observación fue elegido al azar para cada día. Se asumió que cada persona tarda aproximadamente dos horas realizando todas sus actividades.

Fecha	Día	Hora	Personas / 50m	Bloques	Total	Total Día
12-ene	lunes	8:00	195	10	1950	9370
12-ene	lunes	10:00	163	10	1630	
12-ene	lunes	12:00	203	10	2030	
12-ene	lunes	14:00	154	10	1540	
12-ene	lunes	16:00	222	10	2220	
19-ene	lunes	8:00	203	10	2030	10630
19-ene	lunes	10:00	160	10	1600	
19-ene	lunes	12:00	226	10	2260	
19-ene	lunes	14:00	238	10	2380	
19-ene	lunes	16:00	236	10	2360	
09-feb	lunes	8:00	176	10	1760	9230
09-feb	lunes	10:00	209	10	2090	
09-feb	lunes	12:00	209	10	2090	
09-feb	lunes	14:00	202	10	2020	
09-feb	lunes	16:00	127	10	1270	
23-feb	lunes	8:00	126	10	1260	10040
23-feb	lunes	10:00	197	10	1970	
23-feb	lunes	12:00	238	10	2380	
23-feb	lunes	14:00	233	10	2330	
23-feb	lunes	16:00	210	10	2100	

PROMEDIO	9818
-----------------	-------------

DISEÑO: Autor; FUENTE: Investigación de Campo

ANEXO 4.- Ficha de Entrevista – Percepción de los consumidores

Ficha de Entrevista

La entrevista corresponde al sondeo realizado mediante una consulta breve con vecinos, moradores de la zona y proveedores que visitan la empresa. Se les cuestionó su opinión acerca de la empresa 'La Rebaja'.

'La Rebaja'	Clientes	Proveedores
Como ven a la empresa??	Empresa familiar. Tamaño pequeño. Atención cordial.	Empresa seria desde sus inicios. Realizan compras en cantidades medias. Está alejada de la avenida principal del comercio.
Pros	Atención personalizada. Conocimiento y amabilidad de los propietarios. Atención a domicilio en casos especiales. Precios bajos.	Pagos a tiempo. Sinergia con propietarios.
Contras	Falta de productos. Atención mejorable. Lejos de la avenida principal de comercio.	Imagen débil. La competencia de la zona. Falta publicidad. Ubicación débil.

DISEÑO: Autor; FUENTE: Investigación de Campo

ANEXO 5.- Ficha de Observación – Población Potencial (semana)

Ficha de Observación

La observación corresponde a personas que transitan por la zona Plaza Urbina de la ciudad de Ambato, por las calles de influencia de la misma. No se incluyen comerciantes ni expendedores. Se incluyen clientes actuales en el interior de locales. El bloque de 50 m donde se realizó la observación fue elegido al azar para cada día. Se asume que cada persona tarda aproximadamente dos horas realizando todas sus actividades.

Fecha	Día	Hora	Personas / 50m	Bloques	Total	Total Día	Promedio por Día
13-ene	martes	8:00	18	10	180	970	
13-ene	martes	10:00	22	10	220		
13-ene	martes	12:00	21	10	210		
13-ene	martes	14:00	18	10	180		
13-ene	martes	16:00	18	10	180		
20-ene	martes	8:00	17	10	170	750	860
20-ene	martes	10:00	15	10	150		
20-ene	martes	12:00	16	10	160		
20-ene	martes	14:00	12	10	120		
20-ene	martes	16:00	15	10	150		
14-ene	miércoles	8:00	16	10	160	850	
14-ene	miércoles	10:00	17	10	170		
14-ene	miércoles	12:00	16	10	160		
14-ene	miércoles	14:00	19	10	190		
14-ene	miércoles	16:00	17	10	170		
21-ene	miércoles	8:00	18	10	180	870	860
21-ene	miércoles	10:00	18	10	180		
21-ene	miércoles	12:00	19	10	190		
21-ene	miércoles	14:00	14	10	140		
21-ene	miércoles	16:00	18	10	180		
15-ene	jueves	8:00	15	10	150	790	
15-ene	jueves	10:00	19	10	190		
15-ene	jueves	12:00	17	10	170		
15-ene	jueves	14:00	14	10	140		
15-ene	jueves	16:00	14	10	140		
22-ene	jueves	8:00	17	10	170	860	825
22-ene	jueves	10:00	19	10	190		
22-ene	jueves	12:00	16	10	160		
22-ene	jueves	14:00	17	10	170		
22-ene	jueves	16:00	17	10	170		

16-ene	viernes	8:00	21	10	210	1070	1075
16-ene	viernes	10:00	18	10	180		
16-ene	viernes	12:00	25	10	250		
16-ene	viernes	14:00	22	10	220		
16-ene	viernes	16:00	21	10	210		
17-ene	viernes	8:00	23	10	230	1080	
17-ene	viernes	10:00	19	10	190		
17-ene	viernes	12:00	24	10	240		
17-ene	viernes	14:00	22	10	220		
17-ene	viernes	16:00	20	10	200		

DISEÑO: Autor; FUENTE: Investigación de Campo

ANEXO 6.- Gastos Administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS

	Mensual	Anual
Servicios Básicos	37,00	444,00
Eléctricidad	20,00	240,00
Agua	2,00	24,00
Teléfono	15,00	180,00
Varios	86,00	1.032,00
Arriendo	80,00	960,00
Guardia	6,00	72,00
Total Servicios	123,00	1.476,00

Cargo	Sueldo	Aporte IESS empleado	Total Mensual	Total Annual	13er sueldo	14to sueldo	Vacaciones	Fondos de Reserva	Aporte IESS patronal	Total Provisión anual	Total Gasto Annual
		9,35%			8,33%		4,17%	8,33%	12,15%	32,98%	
Gerente	320,00	29,92	290,08	3.480,96	26,66	15,00	13,34	26,66	38,88	1.625,05	4.927,39
Jefe Administrativo Financiero	180,00	16,83	163,17	1.958,04	14,99	15,00	7,51	14,99	21,87	940,06	2.850,41
Jefe Abastecimiento y Marketing	180,00	16,83	163,17	1.958,04	14,99	15,00	7,51	14,99	21,87	940,06	2.850,41
Vendedores de Mostrador	360,00	33,66	326,34	3.916,08	29,99	15,00	15,01	29,99	43,74	1.820,77	5.520,82
Total Gasto Sueldos	1.040,00	97,24	942,76	11.313,12	86,63	60,00	43,37	86,63	126,36	5.325,95	16.149,02

DISEÑO: Autor

Material	Unitario	Cantidad Annual aprox.	Total annual
Facturas	0,20	1000	200,00
Mant. Impresora	20,00	4	80,00
Sellos	5,00	2	10,00
Esferos	0,25	12	3,00
Grapas	1,00	5	5,00
Carpetas	2,00	10	20,00
Varios	1,00	12,00	12,00
Total Gasto en Suministros			330,00

Depreciación	Valor	Porcentaje	Anios	Annual
Muebles y enseres	450,00	10,00%	5	90,00
Equipos de cómputo	125,00	33,33%	3	41,67
Total Depreciaciona				131,67

DISEÑO: Autor

ANEXO 7.- Gastos de Publicidad

Descripción	Cantidad Anual aprox.	Unitario	Total
Impresión tarjetas	5000	0,05	250,00
Hojas Volantes	5000	0,02	100,00
Impulsador	24	100,00	2.400,00
TOTAL			2.750,00

DISEÑO: Autor; FUENTE: Investigación de Campo

ANEXO 8.- Gastos Operativos

Descripción	Mensual	Anual
Manejo de abastecimiento	10,00	120,00
Limpieza	10,00	120,00
Alimentación	60,00	720,00
Varios	10,00	120,00
Total		1.080,00

DISEÑO: Autor

ANEXO 9.- Gastos Financieros

Deuda 11.325,00
 Entidad Produbanco
 Tasa 11,50% microempresa
 Plazo 5 años

PERIODO	DEUDA	INTERES	PAGO CAPITAL	DIVIDENDO	SALDO
1	11.325,00	1.642,13	1.696,39	3.338,52	9.628,61
2	9.628,61	1.396,15	1.942,37	3.338,52	7.686,24
3	7.686,24	1.114,50	2.224,01	3.338,52	5.462,23
4	5.462,23	792,02	2.546,49	3.338,52	2.915,73
5	2.915,73	422,78	2.915,73	3.338,52	-

DISEÑO: Autor

Pago Mensual

278,21

ANEXO 10.- Resumen de Gastos

Resumen Gastos
Mensuales

	Anual	Mensual
Administrativos	18.086,69	1.507,22
Ventas	2.750,00	229,17
Operacionales	1.080,00	90,00
Financieros	3.338,52	278,21
TOTAL	25.255,21	2.104,60

DISEÑO: Autor

ANEXO 11.- Proyección de Ventas

	Demanda	% de consumo	Cientes	Monto	Venta
Lunes	5000	40%	2000	2,00	4.000,00
Martes	800	40%	320	2,00	640,00
Miércoles	800	40%	320	2,00	640,00
Jueves	800	40%	320	2,00	640,00
Viernes	800	40%	320	2,00	640,00
Sábado	250	40%	100	2,00	200,00
				SEMANA	6.760,00
				MES	30.420,00
				ANO	351.520,00

Anio	1	2	3	4	5	6	7
Ventas	351.520,00	358.550,40	365.721,41	373.035,84	380.496,55	388.106,48	395.868,61

DISEÑO: Autor; FUENTE: Investigación de Campo

ANEXO 12.- Flujos de Caja

Flujo de caja mensual para el primer año

Detalle	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
(+) Ingresos		30.420,00	30.420,00	30.420,00	30.420,00	30.420,00	30.420,00	30.420,00	30.420,00	30.420,00	30.420,00	30.420,00	30.420,00	365.040,00
(-) Costo de venta		27.378,00	27.378,00	27.378,00	27.378,00	27.378,00	27.378,00	27.378,00	27.378,00	27.378,00	27.378,00	27.378,00	27.378,00	328.536,00
(=) Utilidad bruta		3.042,00	3.042,00	3.042,00	3.042,00	3.042,00	3.042,00	3.042,00	3.042,00	3.042,00	3.042,00	3.042,00	3.042,00	36.504,00
(-) Gastos de administración		1.496,25	1.496,25	1.496,25	1.496,25	1.496,25	1.496,25	1.496,25	1.496,25	1.496,25	1.496,25	1.496,25	1.496,25	17.955,02
(-) Depreciaciones		10,97	10,97	10,97	10,97	10,97	10,97	10,97	10,97	10,97	10,97	10,97	10,97	131,67
(-) Gastos de venta		229,17	229,17	229,17	229,17	229,17	229,17	229,17	229,17	229,17	229,17	229,17	229,17	2.750,00
(-) Gastos financieros		136,84	136,84	136,84	136,84	136,84	136,84	136,84	136,84	136,84	136,84	136,84	136,84	1.642,13
(-) Gastos operacionales		90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	1.080,00
(-) Amortización		16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	200,00
(=) Utilidad antes part. e imp. renta		1.062,10	1.062,10	1.062,10	1.062,10	1.062,10	1.062,10	1.062,10	1.062,10	1.062,10	1.062,10	1.062,10	1.062,10	12.745,18
(-) 15% participacion de utilidades		159,31	159,31	159,31	159,31	159,31	159,31	159,31	159,31	159,31	159,31	159,31	159,31	1.911,78
		902,78	902,78	902,78	902,78	902,78	902,78	902,78	902,78	902,78	902,78	902,78	902,78	10.833,41
(-) 25% impuesto a la renta		225,70	225,70	225,70	225,70	225,70	225,70	225,70	225,70	225,70	225,70	225,70	225,70	2.708,35
(=) Utilidad neta		677,09	677,09	677,09	677,09	677,09	677,09	677,09	677,09	677,09	677,09	677,09	677,09	8.125,06
(+) Depreciaciones		10,97	10,97	10,97	10,97	10,97	10,97	10,97	10,97	10,97	10,97	10,97	10,97	131,67
(+) Amortización activos nominal		16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	200,00
(-) Inversion fija depreciable	575,00													575,00
(-) Inversion diferida	600,00													600,00
(-) Inversion capital de trabajo	20.150,00													20.150,00
(-) Amortización prestamo		141,37	141,37	141,37	141,37	141,37	141,37	141,37	141,37	141,37	141,37	141,37	141,37	1.696,39
(=) Flujo de Caja	(21.325,00)	563,36	563,36	563,36	563,36	563,36	563,36	563,36	563,36	563,36	563,36	563,36	563,36	- 14.564,67

DISEÑO: Autor

Flujo de caja anual hasta el séptimo período

Detalle	Total	2	3	4	5	6	7
(+) Ingresos	365.040,00	372.340,80	379.787,62	387.383,37	395.131,04	403.033,66	411.094,33
(-) Costo de venta	328.536,00	335.106,72	341.808,85	348.645,03	355.617,93	362.730,29	369.984,90
(=) Utilidad bruta	36.504,00	37.234,08	37.978,76	38.738,34	39.513,10	40.303,37	41.109,43
(-) Gastos de administración	17.955,02	17.955,02	17.955,02	17.955,02	17.955,02	17.955,02	17.955,02
(-) Depreciaciones	131,67	131,67	131,67	131,67	131,67	131,67	131,67
(-) Gastos de venta	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00
(-) Gastos financieros	1.642,13	1.396,15	1.114,50	792,02	422,78	-	-
(-) Gastos operacionales	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00
(-) Amortización	200,00	200,00	200,00	-	-	-	-
(=) Utilidad antes part. e imp. renta	12.745,18	13.721,24	14.747,57	16.029,62	17.173,63	18.386,67	19.192,74
(-) 15% participacion de utilidades	1.911,78	2.058,19	2.212,13	2.404,44	2.576,04	2.758,00	2.878,91
	10.833,41	11.663,05	12.535,43	13.625,18	14.597,59	15.628,67	16.313,83
(-) 25% impuesto a la renta	2.708,35	2.915,76	3.133,86	3.406,29	3.649,40	3.907,17	4.078,46
(=) Utilidad neta	8.125,06	8.747,29	9.401,57	10.218,88	10.948,19	11.721,51	12.235,37
(+) Depreciaciones	131,67	131,67	131,67	131,67	131,67	131,67	131,67
(+) Amortización activos nominal	200,00	200,00	200,00	-	-	-	-
(-) Inversion fija depreciable	575,00						
(-) Inversion diferida	600,00						
(-) Inversion capital de trabajo	20.150,00						
(-) Amortización prestamo	1.696,39	1.942,37	2.224,01	2.546,49	2.915,73	-	-
(=) Flujo de Caja	- 14.564,67	7.136,59	7.509,23	7.804,06	8.164,12	11.853,17	95.771,08
							83.404,04
							valor residual al momento de la liquidacion

DISEÑO: Autor

ANEXO 13.- Estado de Resultados Proyectado

Detalle	Total	2	3	4	5	6	7
	-	0	0	0	0	-	-
(+) Ingresos	365.040,00	372.340,80	379.787,62	387.383,37	395.131,04	403.033,66	411.094,33
(-) Costo de venta	328.536,00	335.106,72	341.808,85	348.645,03	355.617,93	362.730,29	369.984,90
(=) Utilidad bruta	36.504,00	37.234,08	37.978,76	38.738,34	39.513,10	40.303,37	41.109,43
(-) Gastos de administración	17.955,02	17.955,02	17.955,02	17.955,02	17.955,02	17.955,02	17.955,02
(-) Depreciaciones	131,67	131,67	131,67	131,67	131,67	131,67	131,67
(-) Gastos de venta	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00
(-) Gastos financieros	1.649,38	1.402,31	1.119,43	795,52	424,65	-	-
(-) Gastos operacionales	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00
(-) Amortización	200,00	200,00	200,00	-	-	-	-
(=) Utilidad antes part. e imp. renta	12.737,93	13.715,08	14.742,65	16.026,13	17.171,76	18.386,67	19.192,74
(-) 15% participacion de utilidades	1.910,69	2.057,26	2.211,40	2.403,92	2.575,76	2.758,00	2.878,91
	0	10.827,24	11.657,82	12.531,25	13.622,21	14.596,00	15.628,67
(-) 25% impuesto a la renta	2.706,81	2.914,45	3.132,81	3.405,55	3.649,00	3.907,17	4.078,46
(=) Utilidad neta	8.120,43	8.743,36	9.398,44	10.216,66	10.947,00	11.721,51	12.235,37

DISEÑO: Autor

ANEXO 14.- Balance General Proyectado

ACTIVOS	USD	USD	PASIVOS	USD	USD
Activo Corriente		18.000,00			
Inventario	18.000,00				
Activo Fijo		575,00	Pasivo Largo Plazo		11.325,00
Muebles y enseres	450,00		Préstamo 5 años	11.325,00	
Equipos de Computo	125,00				
Depreciación Acumulada		2.150,00			
Activos Diferidos		600,00			
Estudio de factibilidad	500,00				
Gastos de reestructuración	100,00				
			Patrimonio		10.000,00
TOTAL ACTIVO		21.325,00	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		21.325,00

DISEÑO: Autor