

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA
SALESIANA**

**FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**CARRERA DE GERENCIA Y
LIDERAZGO**

**PROYECTO DE EXPANSIÓN PARA LA MICROEMPRESA “LAS
AMERICAS”**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN
GERENCIA Y LIDERAZGO**

GEOVANNY ROLANDO AGUIRRE PARRA

KARINA GIMABEL ERAZO ALVARADO

DIRECTOR: ING. ROBERTO LINCE M.

QUITO, DICIEMBRE, 2010

DECLARACIÓN

Nosotros:

GEOVANNY ROLANDO AGUIRRE PARRA, KARINA GIMABEL ERAZO ALVARADO, declaramos que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Politécnica Salesiana, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido en la Leyes de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Geovanny Aguirre Parra

Karina Erazo Alvarado

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo de tesis fue desarrollado, por Geovanny Rolando Aguirre Parra y Karina Gimabel Erazo Alvarado, bajo mi dirección y supervisión.

Ing. Roberto Lince M.

DIRECTOR DE TESIS

AGRADECIMIENTOS

A nuestros padres por su abnegado amor y sacrificio, y por darnos un invaluable legado... La Educación.

A nuestros compañeros, por su amistad y complicidad durante nuestros años en la universidad, tornándose esta experiencia en un recuerdo inolvidable.

A todos y cada uno de nuestros maestros por su apoyo, consejos y enseñanzas ya que su orientación ha hecho posible la realización de este trabajo de grado, en especial a nuestro director de tesis por su ayuda incondicional.

Los Autores

DEDICATORIA

A mi Madre María Dolores por el amor incondicional transmitido en mi vida, por permanecer siempre en los buenos y malos momentos de mi formación personal y estudiantil, por sus valiosos consejos, por su paciencia y sobre todo por haber puesto en mi toda su confianza.

A mi Padre Eduardo por todo el apoyo brindado, por sus valiosos consejos, por ser un ejemplo en mi vida y pilar fundamental de mi familia.

A Dios por ser mi guía y fuerza espiritual en todo momento.

CON TODO MI AMOR Y RESPETO PARA USTEDES

KARINA

DEDICATORIA

A mi Mamita María Concepción por su incansable lucha en el diario vivir para con sus hijos, por permanecer siempre fiel en los buenos y malos momentos de mi vida, por sus valiosos consejos y sobre todo por haber sembrado en mí sus valores de honradez y respeto.

A mis hijos Bryan, Juan Pablo y Rolandito por todo el amor y la fuerza anímica que me dan, lo cual me impulsa a seguir adelante en la consecución de nuestros propósitos.

A Dios por ser la fuerza espiritual que me acompaña y guía por el buen camino de la vida.

CON TODO MI AMOR Y RESPETO PARA USTEDES

GEOVANNY

INDICE DE CONTENIDOS

	TEMA	PAGS.
	DECLARACION	1
	CERTIFICACION	2
	AGRADECIMIENTOS	3
	DEDICATORIA	4
	DEDICATORIA	5
	RESUMEN EJECUTIVO	16
CAPITULO I		
ESTRUCTURA DEL PLAN DE TESIS		
1		
1.1	Título del Proyecto	19
1.2	Planteamiento del Problema	19
1.2.1	Antecedentes	19
1.2.2	Prognosis	20
1.3	Intención	21
1.4	Objetivos de la Investigación	21
1.4.1	Objetivo General	21
1.4.2	Objetivos Específicos	21
1.5	Justificación del Proyecto	22
1.6	Marco de Referencia	23
1.6.1	Marco Teórico	23
1.6.1.1	Estrategias de Crecimiento	23
1.6.1.2	Teoría Administrativa	24
1.6.1.2.1	Planificación Estratégica de Marketing	24
1.6.1.3	Teoría Financiera	25
1.6.1.3.1	Diseño y Evaluación de Proyectos	25
1.6.1.4	Teoría Económica	25
1.6.1.4.1	Investigación de Mercado	25
1.6.2	Marco Conceptual	26
1.6.2.1	Expansión	26
1.6.2.2	Expansión Organizativa	26
1.6.2.3	Expansión Operativa	26
1.6.2.4	Mercado	26
1.6.2.5	Segmento de Mercado	26
1.6.2.6	Expansión de Mercado	27
1.6.2.7	Mercado Insatisfecho	27
1.6.2.8	Posicionamiento	27
1.6.2.9	Diversificación	27
1.6.2.10	Regiones	27
1.6.2.11	Pymes	27
1.7	Hipótesis	27
1.8	Aspectos Metodológicos	28
1.8.1	Metodología	28
1.8.2	Técnicas	29

1.8.2.1	Entrevista	29
1.8.2.2	Observación Directa	29
1.8.2.3	Encuesta	29

CAPITULO II ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2		
2.1	Aspectos Generales	31
2.2	Análisis Macro ambiente	36
2.2.1	Entorno Económico	36
2.2.1.1	Descripción de la Situación económica del Ecuador	37
2.2.1.2	Análisis Económico Actual del Ecuador	40
2.2.1.3	Variables Económicas	41
2.2.1.3.1	Crecimiento por Sectores	42
2.2.1.3.2	Producto Interno Bruto (PIB)	43
2.2.1.3.3	Balanza Comercial	47
2.2.1.3.4	Inflación	51
2.2.1.3.5	Ingresos	55
2.2.1.3.6	Índice de Precios al Consumidor	56
2.2.1.3.7	Sector Monetario	56
2.2.1.3.8	Tasas de Interés	58
2.2.1.3.9	Sector Financiero y Banca Pública	61
2.2.2	Entorno Social	63
2.2.2.1	Empleo	63
2.2.2.2	Pobreza	65
2.2.2.3	Migración	67
2.2.2.4	Análisis Poblacional	69
2.2.3	Factor Geográfico	71
2.2.4	Factor Demográfico	71
2.2.5	Factor Político	72
2.2.6	Factor Legal	73
2.2.7	Factor Tecnológico	73
2.2.8	Factor Ambiental	75
2.2.9	Comportamiento Económico Social General	75
2.3	Análisis Meso ambiente	77
2.3.1	Análisis Porter (externo)	77
2.3.1.1	Amenaza de ingreso de nuevos competidores	78
2.3.1.2	La rivalidad entre los competidores existentes	80
2.3.1.3	Poder de negociación de los proveedores	80
2.3.1.4	Poder de negociación de los compradores	81
2.3.1.5	Amenaza de ingreso de productos sustitutos	81
2.4	Análisis Situacional Interno	82
2.4.1	Análisis FODA	83
2.4.1.1	Fortalezas	83
2.4.1.2	Debilidades	83
2.4.1.3	Oportunidades	84
2.4.1.4	Amenazas	84
2.4.2	Atractivo del Mercado	84

2.4.3	Posición Competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios	85
2.4.4	Matriz Efe	87
2.4.5	Matriz Efi	89

CAPITULO III MARCO TEÓRICO

3		
3.1	Crecimiento Institucional	91
3.1.1	El Crecimiento Intensivo	91
3.1.2	Análisis de la Matriz de Ansoff	92
3.1.2.1	Estrategia de Penetración en el Mercado	92
3.1.2.2	Estrategia de Desarrollo del Mercado	93
3.1.2.3	Estrategia de Desarrollo del Producto	93
3.1.2.4	Estrategia de Diversificación	94
3.2	La Planeación Estratégica	94
3.2.1	El Proceso de la Planeación Estratégica	96
3.2.2	Objetivos de la Planificación	96
3.2.3	Políticas de una Organización	96
3.2.4	La Planificación Estratégica como herramienta de la Gestión Empresarial	100
3.2.5	Planificación Estratégica del Marketing	102
3.2.6	Las Unidades Estratégicas de Negocio en el Proceso de Planificación Estratégica del Marketing	106
3.3	El Mejoramiento Continuo	110
3.3.1	La esencia del Mejoramiento Continuo	110
3.3.2	Conceptos relativos al Mejoramiento Continuo	112
3.4	La Administración y la Gestión Empresarial	118
3.4.1	El Proceso Administrativo	119
3.4.1.1.	La Planeación	119
3.4.1.2	La Organización	119
3.4.1.3	La Dirección	120
3.4.1.4	La Ejecución	120
3.4.2	La Gestión en la Empresa	120
3.4.2.1	La Gestión Administrativa	122
3.4.2.2	Importancia de la Gestión Administrativa	126
3.5	Gestión de Procesos	126
3.5.1	El proceso de la Empresa	127
3.5.2	Beneficios de la Gestión de Procesos	127
3.5.3	Métodos para la identificación de procesos y su gestión	129

CAPITULO IV FACTIBILIDAD COMERCIAL

4		
4.1	Estudio de Mercado	132
4.1.1	Objetivos del estudio de mercado	132
4.1.2	Definición del mercado	133
4.1.2.1	Estudio de mercado	134

4.1.3	Clases de mercado	134
4.1.3.1	Mercado Total	134
4.1.3.2	Mercado Potencial	135
4.1.3.3	Mercado Meta	135
4.1.3.4	Mercado Real	135
4.1.4	Dimensiones y ubicación geográfica del mercado	135
4.1.4.1	Delimitación geográfica	135
4.1.4.2	Población	135
4.1.4.3	Posicionamiento del mercado	136
4.1.4.4	Estructura y características de los estratos socioeconómicos	137
4.2	Estudio de la demanda	139
4.2.1	Muestra	140
4.2.1.1	Definición de la muestra	140
4.2.1.2	Determinación del tamaño de la muestra	140
4.2.1.3	Recolección de datos	141
4.2.2	Encuesta de consumo de prendas de vestir y calzado	141
4.2.2.1	Objetivo general	142
4.2.2.2	Objetivos específicos	142
4.2.2.3	Modelo de encuesta de consumo (aplicada)	143
4.2.3	Procesamiento de la encuesta	145
4.2.4	Justificación de la encuesta	155
4.2.4.1	Variables de la encuesta	155
4.3	Análisis de la demanda actual	155
4.3.1	Definición	156
4.3.2	Cuantificación de la demanda	157
4.3.3	Estimación de la demanda	158

CAPITULO V

FACTIBILIDAD ECONOMICA Y FINANCIERA

5		
5.1	Inversiones	160
5.1.1	Activos fijos	161
5.1.1.1	Equipos de computación	162
5.1.1.2	Equipos de oficina	162
5.1.1.3	Muebles y enseres	163
5.1.1.4	Instalaciones	164
5.1.2	Inversión en Activos Diferidos	164
5.1.2.1	Gastos de puesta en marcha	165
5.1.2.2	Gastos de patentes	165
5.1.3	Capital de Trabajo	166
5.2	Financiamiento	167
5.2.1	Fuentes de Financiamiento	167
5.2.2	Estructura del Financiamiento	168
5.2.3	Tabla de amortización del préstamo	170
5.3	Costos y gastos	171
5.3.1	Gastos de ventas	171
5.3.2	Gastos por servicios básicos	172
5.3.3	Mantenimiento y reparación	172

5.3.4	Seguros	173
5.3.5	Depreciación	174
5.3.6	Amortización	175
5.3.7	Gastos Administrativos	176
5.3.8	Gastos Financieros	176
5.4	Presupuestos de costos y gastos	177
5.5	Presupuesto de ingresos	178
5.6	Evaluación financiera y económica	179
5.6.1	Estado de situación inicial	179
5.6.2	Estado de resultados	181
5.6.3	Flujo de caja	183
5.6.4	Valor actual neto	183
5.6.5	Tasa interna de retorno	184

CAPITULO VI FACTIBILIDAD LEGAL Y ADMINISTRATIVA

6		
6.1	Factibilidad Legal	188
6.1.1	Ventajas y desventajas de operar formal o informalmente	188
6.1.2	Ventajas de formar una empresa individual como persona natural	189
6.1.3	Ventajas de formar una empresa con personería jurídica	190
6.2	Leyes y constitución jurídica en las Cías. De responsabilidad limitada	190
6.2.1	Requisitos	191
6.2.2	Contabilidad	195
6.2.3	Impuestos	196
6.3	Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano (RISE)	198
6.3.1	Definición	198
6.3.2	Cuándo y cómo incorporarse al RISE	198
6.3.3	Condiciones y requisitos que debe cumplir una persona que quiera acogerse al RISE	198
6.3.3.1	Condiciones	198
6.3.3.2	Requisitos	199
6.3.3.3	Beneficios que ofrece el RISE	199
6.3.3.4	Tipo de comprobante de venta que se debe entregar	200
6.3.3.5	Formato o modelo de nota de venta	200
6.3.3.6	Cómo pagar las cuotas del RISE	201
6.3.3.7	Cuándo pagar las cuotas del RISE	201
6.4	Gestión Administrativa	202
6.4.1	Misión	202
6.4.2	Visión	203
6.4.3	Valores institucionales	204
6.4.4	Valores personales	204
6.4.5	Políticas	204
6.4.6	Pilares del Almacén Las Américas	206
6.4.7	Fundamentos	207
6.4.8	Objetivos propuestos	208
6.4.9	Estándares propuestos	208

6.4.9.1	Estándares generales	208
6.4.9.2	Estándares de las Américas	209
6.4.10	Área de Recursos Humanos	209
6.4.10.1	Organigrama propuesto	209
6.4.10.2	Descripción de funciones	210
6.4.11	Áreas de mejoramiento	213
6.4.11.1	Clasificación de los procesos	213
6.4.11.2	Procesos administrativos	213
6.4.11.3	Procesos operativos	213
6.4.12	Elaboración de diagramas de flujo de los procesos	215
6.4.12.1	Diagrama de flujo del proceso de compras	216
6.4.12.2	Diagrama de flujo de selección de proveedores	218
6.4.12.3	Diagrama de flujo de recepción de mercadería	220
6.4.12.4	Diagrama de flujo de bodega	221
6.4.12.5	Diagrama de flujo de recepción al cliente	223
6.4.12.6	Diagrama de flujo de toma de pedido del cliente	224
6.4.12.7	Diagrama de flujo del servicio	225
6.4.12.8	Diagrama de flujo de bodega	227
6.4.13	Aplicación de las características de la gestión de calidad	228
6.4.13.1	Enfoque hacia el cliente	228
6.4.13.2	Enfoque hacia el personal	228
6.4.13.3	Capacitación	228
6.4.13.3.1	Aplicación de capacitación	228
6.5	Estrategias de Marketing para Las Américas	231
6.5.1	Objetivos del Marketing	231
6.5.2	Mercado Objetivo	231
6.5.3	Análisis FODA del Proyecto (estrategias de marketing)	232
6.5.4	Estrategia de Marca	232
6.5.5	Estrategia de marca única	233
6.5.6	Estrategia de marca múltiple	233
6.5.7	Estrategia de marca de distribuidor	234
6.5.8	Estrategia de marca para Las Américas	234
6.5.9	Estrategia de Producto	234
6.5.9.1	Desarrollo del Producto	234
6.5.9.2	Penetración de mercado	235
6.5.9.3	Integración vertical hacia atrás	235
6.5.9.4	Estrategias de mercado	236
6.5.9.4.1	Proceso de motivación	236
6.5.9.4.2	Influencia culturales en el comportamiento del consumidor	236
6.5.10	Técnicas de merchandising	239
6.5.10.1	Estrategia de precio	240
6.5.10.1.1	Objetivos de precio y ventas	240
6.5.11	Estrategia de promoción	240
6.5.11.1	Objetivos de promoción	240
6.5.12	Estrategia de publicidad	240
6.5.12.1	Objetivos de publicidad	240
6.5.12.2	Promesa	241
6.5.12.3	Tono de la publicidad	241

6.5.13	Estrategias de posicionamiento	241
6.5.13.1	Objetivos de posicionamiento	241
6.5.13.2	Tipos de posicionamiento	242

CAPITULO VII
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7		
7.1	CONCLUSIONES	243
7.2	RECOMENDACIONES	244
7.3	ANEXOS	245

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No 1	Producto interno bruto (PIB)	44
Cuadro No 2	Estimaciones de crecimiento para el Ecuador	47
Cuadro No 3	Exportaciones e importaciones	49
Cuadro No 4	Balanza comercial del Ecuador	51
Cuadro No 5	Inflación 2000 - 2009	52
Cuadro No 6	Evolución del desempleo	64
Cuadro No 7	Condición de actividad y segmentación del mercado laboral	66
Cuadro No 8	Estimaciones y proyecciones de la población 1950 - 2010	70
Cuadro No 9	Factor tecnológico en el sector productivo	74
Cuadro No 10	Tabla de valoración atractivo del mercado	86
Cuadro No 11	Tabla de valoración para la posición competitiva de la UEN	86
Cuadro No 12	Matriz efe	88
Cuadro No 13	Matriz efi	89
Cuadro No 14	Matriz de Ansoff	92
Cuadro No 15	PEA Parroquia Villa flora	136
Cuadro No 16	Ingreso promedio mensual según sectores económicos y sexo	137
Cuadro No 17	PEA de 5 años y más por sexo según grupos ocupacionales	138
Cuadro No 18	Sector socioeconómico	138
Cuadro No 19	Pregunta 2	147
Cuadro No 20	Pregunta 3	148
Cuadro No 21	Pregunta 3	149
Cuadro No 22	Pregunta 4	151
Cuadro No 23	Pregunta 4	152
Cuadro No 24	Pregunta 5	154
Cuadro No 25	Variables de la encuesta	155
Cuadro No 26	Inversión en activos fijos	162
Cuadro No 27	Equipos de computación	162
Cuadro No 28	Equipos de oficina	163
Cuadro No 29	Muebles y enseres	163
Cuadro No 30	Instalaciones	164
Cuadro No 31	Activos diferidos	165
Cuadro No 32	Gastos de puesta en marcha	165
Cuadro No 33	Gastos de patentes	166
Cuadro No 34	Capital de trabajo	167
Cuadro No 35	Estado de fuentes y usos	168
Cuadro No 36	Tabla de amortización del préstamo	169
Cuadro No 37	Tabla de amortización del préstamo	170
Cuadro No 38	Gastos de ventas	171
Cuadro No 39	Gasto servicios básicos	172

Cuadro No 40	Mantenimiento y reparación	173
Cuadro No 41	Seguros	174
Cuadro No 42	Depreciación de los activos fijos	175
Cuadro No 43	Amortización	175
Cuadro No 44	Gastos administrativos	176
Cuadro No 45	Gastos financieros	177
Cuadro No 46	Presupuesto de costos y gastos para la inversión	177
Cuadro No 47	Estimación de ingresos por ventas	178
Cuadro No 48	Estado de situación inicial	180
Cuadro No 49	Estado de resultados	182
Cuadro No 50	Flujo de caja proyectado	186
Cuadro No 51	Ventajas y desventajas de operar formal o informalmente	189
Cuadro No 52	Cuadro de obligaciones tributarias según el tipo de contribuyente	195

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico No 1	Crecimiento por sectores económicos	42
Gráfico No 2	Evolución del PIB real	44
Gráfico No 3	PIB Ecuador	45
Gráfico No 4	Balanza comercial	48
Gráfico No 5	Evolución de la inflación anual	55
Gráfico No 6	Evolución RILD	57
Gráfico No 7	Evolución encaje bancario	58
Gráfico No 8	Tasas de interés activas por segmentos	60
Gráfico No 9	Evolución tasas de interés referenciales Ecuador	61
Gráfico No 10	Evolución del sistema financiero nacional	62
Gráfico No 11	Estructura del sistema financiero nacional	63
Gráfico No 12	Evolución del desempleo	65
Gráfico No 13	Estructura de la población económicamente activa e inactiva por grupos de edad	72
Gráfico No 14	Atractivo del mercado de la industria	87
Gráfico No 15	Pregunta 1	146
Gráfico No 16	Género de los consultados	146
Gráfico No 17	Pregunta 2	147
Gráfico No 18	Pregunta 3	149
Gráfico No 19	Pregunta 3	150
Gráfico No 20	Pregunta 4	152
Gráfico No 21	Pregunta 4	153
Gráfico No 22	Pregunta 5	154

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación está dirigida a desarrollar un PROYECTO DE EXPANSIÓN para la Microempresa "LAS AMERICAS.", cuyo objetivo fundamental es estructurar un modelo de gestión que permita expandir el negocio con eficacia y eficiencia y a la vez ser más competitivo en el mercado, el mismo que a futuro brinde soluciones a los problemas administrativos y ofrezca una visión más clara del grupo objetivo al cual deben dirigirse y cómo hacerlo.

La creación de la Micro Empresa "LAS AMERICAS", se da en el mes de Junio del año 1993, ubicada actualmente en el Sur del Distrito Metropolitano de Quito, por iniciativa del Sr. Geovanny Aguirre, el mismo que nace con la finalidad de obtener utilidad económica para el sostén de su familia y posteriormente ser un aporte a la sociedad, dinamizando la economía y creando puestos de trabajo.

Como resultado del diagnóstico, se ha detectado falencias en la comercialización de sus productos como es el caso de ausencia de procedimientos y estrategias organizacionales, operacionales y publicitarias.

En tal virtud, en el capítulo cuarto, se encuentra el estudio de mercado dirigido a obtener datos acerca del comportamiento del segmento objetivo, elegido por la empresa (Parroquia Villa flora). Como resultado de las variables investigadas se determina una demanda cuya intención de compra está estimulada principalmente por el precio y que además se ven atraídos por la variedad de productos en un solo lugar de compra. En lo referente a líneas de prendas de vestir, el consumidor en su mayoría opta por el calzado como un producto complementario.

En el capítulo quinto se ha procedido a la aplicación financiera del proyecto , los resultados se han evaluado de acuerdo a un periodo de comercialización (ventas), de

5 años y por consiguiente se ha determinado una inversión inicial de 11.250,16 dólares americanos repartidos de la siguiente manera: 5.000,00 dólares americanos mediante un préstamo bancario, con una tasa de interés del 12.00 % anual, cuotas mensuales iguales de 336,08 usd a un plazo de cinco años; y el restante 6.250,16 usd, con recursos propios.

El costo de oportunidad calculado es del 12.06%.

El valor actual neto del proyecto de inversión es de 8.467,31usd, que es la utilidad que se obtendría en el presente, tomando en cuenta que hablamos de un solo producto (calzado) lo cual nos lleva a concluir que el proyecto en sí es rentable.

La tasa interna de retorno calculada sobre el flujo de efectivo es del 37%, mayor a la tasa de descuento del 12% y de la tasa activa del sistema Financiero, lo que señala que es altamente atractiva la oportunidad de inversión sobre el proyecto de expansión.

Estos indicadores ponen en evidencia la viabilidad técnica y económica al proyecto de expansión de la Microempresa "LAS AMERICAS", por lo cual se recomienda su ejecución.

En el capítulo sexto se analiza la factibilidad legal, determinando que a la Microempresa "LAS AMERICAS" le conviene seguir con la misma figura legal en que se encuentra, inscrita en el Régimen Impositivo Simplificado Especial (RISE), una de las últimas reformas impuestas por el Servicio de Rentas Internas (SRI), por las ventajas tributarias que se obtienen.

Además se ha estructurado el modelo de gestión, mediante el cual se plantea el plan estratégico a seguir. En él se destaca los objetivos, políticas y estrategias a corto,

mediano y largo plazo a implementarse. Se establece la misión, visión proyectada al año 2015, un organigrama estructural, funcional y posicional del mismo.

En el capítulo siete se concluye que el proyecto es viable, siempre y cuando se apliquen las recomendaciones, especialmente el desarrollo de proyectos específicos en el área Administrativa y de Marketing.

Con respecto a la hipótesis ésta se valida en lo referente a la expansión de la Microempresa "LAS AMERICAS", siempre y cuando se incremente sus ventas en 28%.

CAPITULO I

1. ESTRUCTURA DEL PLAN DE TESIS

1.1. TÍTULO DEL PROYECTO

Proyecto de expansión para la Micro Empresa "LAS AMERICAS", que se dedica a la comercialización de prendas de vestir en el sector Sur de Quito.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. ANTECEDENTES

La creación de la Micro Empresa "LAS AMERICAS", se da en el mes de Junio del año 1993, por iniciativa del Sr. Geovanny Aguirre, el mismo que nace con la finalidad de obtener utilidad económica para el sostén de su familia y posteriormente ser un aporte a la sociedad, dinamizando la economía y creando puestos de trabajo.

El Almacén "LAS AMERICAS" se encuentra ubicado en la avenida Rodrigo de Chávez Oe1-71 y Francisco Gómez, sector de la Villa Flora. Se dedica a la comercialización de ropa y zapatos importados irregulares, esto quiere decir que es mercadería que tiene fallas de confección, es de muestra o saldos de temporada que se la importa principalmente de Estados Unidos. Al inicio toda la mercadería se la importaba de Estados Unidos pero debido a los altos costos que implicaba su traída se busco nuevos proveedores de países como Panamá, Chile y del continente Asiático.

El establecimiento empezó como una empresa familiar, con el nombre "A y G", en el sector del Aeropuerto Mariscal Sucre, en una economía sucretizada, logrando en poco tiempo altos índices de crecimiento tanto así que en menos de dos años ya tenían una sucursal ubicada en el centro Colonial de la ciudad de Quito. Esto le sirvió para alcanzar prestigio logrando una alianza estratégica con sus proveedores extranjeros y la apertura de dos sucursales más en el sur de la ciudad ya con el nombre comercial de ALMACENES "LAS AMERICAS".

Todo parecía muy sólido, pero debido a la falta de experiencia, de conocimientos, de planificación, de estrategias de crecimiento y de competitividad y principalmente por la grave crisis económica del país en los años 98 al 2000, este negocio fue decreciendo tanto en sus ventas como en sus clientes, teniendo que cerrarse gradualmente los almacenes, por la falta de liquidez y endeudamiento.

El almacén fue reabierto el mes de febrero del año 2005 en la dirección ya notada, con una pequeña inversión de aproximadamente 5.000 dólares americanos y gracias a que anteriormente adquirió confiabilidad y fidelidad de sus clientes, no se tuvo mayores inconvenientes para reinsertarse en el mercado.

Actualmente "LAS AMERICAS" funciona como un negocio sin personería jurídica, como persona natural no obligada a llevar contabilidad, además tiene una amplia cartera de clientes que lo visitan al menos una vez al mes, su crecimiento es de aproximadamente 20% anual en lo que se refiere a las ventas y en el lapso de tres años ya cuenta con una liquidez que le ha permitido realizar el 70% de sus transacciones comerciales de contado y el resto a crédito directo con los proveedores sin necesidad de acudir a las instituciones financieras por el momento. Por lo visto sus oportunidades son variadas, son conocidos, tienen poca competencia en el tipo específico del producto y algo fundamental se tiene capital líquido para reinversión, lo cual nos da la confianza que "LAS AMERICAS" puede expandirse mediante un proyecto de estructura de diversificación de productos.

1.2.2. PROGNOSIS

Sin que esto implique que en la actualidad se esté actuando de forma adecuada, podemos advertir que existen muchas falencias a nivel administrativo, espacios mal utilizados y desaprovechados, hay reinversión de mercadería pero no hay inversión en tecnología, etc., lo cual podría provocar nuevamente una crisis institucional más aún cuando actualmente atravesamos una crisis financiera a nivel global. Por tales razones creemos que es necesario desarrollar un proyecto de expansión que gestione el crecimiento de este negocio caso contrario de mantenerse la situación actual por mucho tiempo, lo que se espera es un estancamiento de las ventas, se perdería gran parte del mercado captado y limitaría el crecimiento lo cual podría ser aprovechado por la competencia.

1.3. INTENCIÓN

Con el presente proyecto se pretende estructurar un modelo de gestión que permita expandir el negocio con eficacia y eficiencia y a la vez ser más competitivo en el mercado, el mismo que a futuro brinde soluciones a los problemas administrativos y ofrezca una visión más clara del grupo objetivo al cual deben dirigirse y como hacerlo.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Estructurar el mecanismo a través del cual se pueda sostener el proyecto de expansión de la microempresa "LAS AMERICAS", que se dedica a la comercialización de prendas de vestir.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los factores de potenciación internos y las oportunidades que nos ofrece el mercado y el entorno competitivo.
- Establecer el medio más adecuado a través del cual la empresa puede conseguir la expansión.
- Establecer los mecanismos de aplicación que lleven a cabo la expansión de la empresa.

1.5. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

En el mercado ecuatoriano las empresas comercializadoras de artículos de vestir han ido evolucionando pero no en la medida de poder crecer a nivel competitivo a excepción de un número reducido, esto lo podemos evidenciar en el número de pequeños negocios que apenas subsisten y muchos tuvieron que cerrar en la última crisis económica manteniéndose en el mercado solo las más eficientes y sólidas

En base a lo expuesto anteriormente se puede darse cuenta que la mayoría de pequeños negocios o microempresas no tienen una adecuada administración de sus recursos ni la debida planificación, situación que les ha llevado en muchos casos a la quiebra.

La importancia que comprende el proceso de expansión radica en la necesidad de aplicar un mecanismo que ayude a mejorar nuestros procesos y servicios que permita mantenernos dentro de un mercado altamente competitivo. Esto en base a la creciente demanda de los últimos años por parte de los actuales clientes.

Creemos firmemente que el almacén "LAS AMERICAS" tiene la oportunidad de convertirse en una empresa sólida con márgenes de utilidad reales, siempre y cuando se manejen correctamente los problemas y se establecen medidas y estrategias de crecimiento expansivo.

La expansión de la estructura del establecimiento junto con la implementación de estrategias que permitan sustentar tal proyecto, crearán beneficio a los clientes externos como a los internos. Por una parte, se mantendrá la continuidad al expender un producto de calidad, mientras que por otra se ampliará la fuente de utilización de mano de obra (colaboradores) y se incrementará el nivel de ingresos para los propietarios.

1.6. MARCO DE REFERENCIA

1.6.1. MARCO TEÓRICO

Desde un punto de vista general, la estrategia de diversificación se define como la estrategia de expansión que tiene lugar cuando la empresa desarrolla de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados.

Actualmente hay una serie de formas de generar crecimiento dentro de las organizaciones una de éstas es la teoría de y por tanto se requiere señalar los siguientes manifiestos teóricos que se necesitarán para el buen desarrollo de la investigación.

1.6.1.1. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Un esquema de las diferentes estrategias de crecimiento que puede desarrollar de forma general cualquier tipo de empresa fue propuesto por Ansoff (1976, pp. 127–31).

Este esquema, que se puede apreciar en el cuadro, denominado por Ansoff como la “matriz de estrategias de crecimiento intensivo”, clasifica las estrategias en función del producto ofertado (actual o nuevo) y del mercado sobre el que actúa (actual o nuevo) en cuatro modalidades (Santesmases, 1999, pp. 767-768);

		PRODUCTO	
		ACTUAL	NUEVO
MERCADO	ACTUAL	Penetración en el mercado	Desarrollo del producto
	NUEVO	Desarrollo del mercado	Diversificación

Fuente: H. I. Ansoff (1976)

a.- Estrategia de penetración en el mercado.- Se considera la posibilidad de crecer a través de la obtención de una mayor cuota de mercado en los productos y mercados en los que la empresa opera actualmente.

b.- Estrategia de desarrollo del mercado.- Esta estrategia implica buscar nuevas aplicaciones para el producto que capten a otros segmentos de mercado distintos de los actuales. También puede consistir en utilizar canales de distribución complementarios o en comercializar el producto en otras áreas geográficas.

c.- Estrategia de desarrollo del producto.- La empresa puede también lanzar nuevos productos que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones (mayor calidad, menor precio, etc.) sobre los actuales.

d.- Estrategia de diversificación.- Tiene lugar cuando la empresa desarrolla, de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados.

1.6.1.2. TEORÍA ADMINISTRATIVA

1.6.1.2.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING

El plan de marketing es una herramienta que nos permite marcar el camino para llegar a un lugar concreto. Difícilmente podremos elaborarlo si no sabemos dónde nos encontramos y a dónde queremos ir.

Este es, por lo tanto, el punto de partida.

1.6.1.3. TEORÍA FINANCIERA

1.6.1.3.1. DISEÑO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

La evaluación de proyectos por medio de métodos matemáticos – financieros es una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones por parte de los administradores financieros, ya que un análisis que se anticipe al futuro puede evitar posibles desviaciones y problemas en el largo plazo. Las técnicas de evaluación económica son herramientas de uso general. Lo mismo puede aplicarse a inversiones industriales, de hotelería, de servicios, que a inversiones en informática. El valor presente neto y la tasa interna de rendimiento se mencionan juntos porque en realidad es el mismo método, sólo que sus resultados se expresan de manera distinta. Recuérdese que la tasa interna de rendimiento es el interés que hace el valor presente igual a cero, lo cual confirma la idea anterior.

1.6.1.4. TEORÍA ECONÓMICA

1.6.1.4.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Es un método para recopilar, analizar e informar los hallazgos relacionados con una situación específica en el mercado. Se utiliza para poder tomar decisiones sobre:

- La introducción al mercado de un nuevo producto o servicio.
- Los canales de distribución más apropiados para el producto.
- Cambios en las estrategias de promoción y publicidad.

Una investigación de mercado refleja:

- Cambios en la conducta del consumidor.
- Cambios en los hábitos de compra.
- La opinión de los consumidores.

Debemos acotar que estos son tan solo algunos de los factores que van a ser utilizados por el modelo y que a partir de éstos se van a generar una serie de indicadores que serán cuantificables y van a aportar amplio valor para con la organización que busca expandirse.

1.6.2. MARCO CONCEPTUAL

1.6.2.1. EXPANSIÓN.- Es el proceso en el cual se da la extensión, dilatación y/o crecimiento de una disposición establecida con el fin de mejorar las condiciones y generar beneficios.

1.6.2.2. EXPANSIÓN ORGANIZATIVA.- Incremento del conjunto de recursos (materiales, tecnología, personas, etc.) que permitan ampliar y/o mejorar las condiciones del producto y/o servicio.

1.6.2.3. EXPANSIÓN OPERATIVA.- Establecimiento de un sistema de manuales procedimentales para lograr el óptimo cumplimiento de los planes establecidos.

1.6.2.4. MERCADO.- Cantidad de clientes de un segmento determinado. Pueden ser los actuales (existentes) y los potenciales.

1.6.2.5. SEGMENTO DE MERCADO.- Una parte del mercado que ha sido seleccionada y estudiada como un todo y que reúne características propias.

1.6.2.6. EXPANSIÓN DE MERCADO.- Exploración e ingreso a nuevos segmentos de mercado para captar más clientes.

1.6.2.7. MERCADO INSATISFECHO.- Es la porción o segmento de mercado que se encuentra desatendido y que representa una oportunidad para incrementar el consumo de productos y/o servicios.

1.6.2.8. POSICIONAMIENTO.- Es la ubicación privilegiada de la empresa y/o establecimiento dentro del mercado o segmento de mercado. Indica que los procesos se están llevando a cabo de una forma eficiente.

1.6.2.9. DIVERSIFICACIÓN.- Una empresa puede diversificar porque el disponible retenido excede las necesidades totales de expansión. La rentabilidad que se puede obtener de los recursos líquidos (bancos, acciones) generalmente es más bajo que el de operaciones. Puede haber presiones para que la empresa invierta el dinero de una manera más rentable.

1.6.2.10. REGIONES.- Las regiones son espacios geográficos donde se encuentran unificadas determinadas características económicas, políticas, raciales, culturales, sociales y/o jurídicas, cuyos habitantes se encuentran en comunión con su historia, proponiendo a lograr un desarrollo sostenido.

1.6.2.11. PYMES.- Pequeñas y medianas empresas.

1.7. HIPÓTESIS

La expansión del almacén "LAS AMERICAS" se logra en función al reconocimiento de la organización y la demanda que se genera por la diversidad de los productos ofertados.

Para el análisis de la expansión del almacén "LAS AMERICAS", se utilizará una serie de variables entre ellas, las más notables:

Variables	Indicadores
Expansión (dependiente)	No. de productos
Demanda (independiente)	No. de demandantes

1.8. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.8.1 METODOLOGÍA

La presente investigación se realiza por medio de un diseño de investigación de tipo descriptivo, con el que se pretende detallar características, estimar relaciones y efectuar predicciones sobre la evolución de la microempresa "LAS AMERICAS"

Los datos necesarios para llevar a cabo esta investigación serán obtenidos a través de fuentes de información primaria y secundaria, tanto externas como internas.

Dentro de éste proceso investigativo, primero utilizaremos la investigación básica que nos permita explicar los antecedentes, desde sus inicios hasta los momentos actuales, lo cual nos dará una idea preliminar de la situación en la que se encuentra la Microempresa. Posteriormente realizaremos un completo análisis de los factores de potenciación internos y externos que nos permita identificar las fortalezas y las oportunidades de mercado que posee la Microempresa "LAS AMERICAS"

Una vez recogida la información que sirve de base para el estudio, debe procederse al análisis estadístico. Las técnicas de análisis de datos de esta investigación dependerán del número de variables utilizadas simultáneamente, esto quiere decir que se utilizará el método analítico que nos permita condensar cada una de las partes estudiadas para en base a esto determinar criterios adecuados para conseguir la expansión. Finalmente utilizaremos la investigación aplicada en la cual se

desarrollará un plan piloto para establecer los mecanismos de aplicación de la expansión del almacén "LAS AMERICAS".

Para el esquema y la estructuración del proyecto se utilizarán componentes y procedimientos como muestreo, análisis estructural, análisis financiero, análisis de documentos de la organización.

1.8.2. TÉCNICAS

Las técnicas necesarias para realizar el levantamiento de información serán las siguientes:

1.8.2.1. ENTREVISTA

- Dirigida a las clientes internos y externos.

1.8.2.2. OBSERVACIÓN DIRECTA

- En el almacén para determinar el nivel de aceptación que tiene por parte de los clientes, relación vendedor – cliente.
- A la infraestructura del almacén con la finalidad de establecer la disponibilidad del mismo hacia la expansión.

1.8.2.3. ENCUESTA

- A los clientes para determinar el nivel de servicio pre y post venta.
- Al mercado objetivo para determinar las diversas necesidades con relación a esta actividad, preferencias y nivel de competencia.

También se utilizará la extracción de información histórica en base al estudio del resumen estadístico de los años de funcionamiento del almacén con la finalidad de sustentar el proceso investigativo.

Como herramientas se utilizarán las siguientes:

- Cuestionarios de Encuesta
- Formas de Entrevista
- Diagnóstico participativo
- Matriz FODA / Porter

A fin de hacer eficaz la utilización del muestreo, se realizará una encuesta piloto, así se avalarán los resultados obtenidos.

Todo resultado obtenido será recopilado en una base de datos y analizado posteriormente utilizando las herramientas estadísticas a nuestra disposición.

CAPITULO II

2. ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1. ASPECTOS GENERALES

La economía global ha cambiado considerablemente, las diferentes regiones del planeta atraviesan con mayor o menor intensidad, por procesos de integración comercial a fin de fortalecer sus actividades económicas y mejorar su cuota de participación en el mercado mundial.

La economía local también ha cambiado, pero se encuentra debilitada debido a factores de desarrollo, nuestra vulnerabilidad externa es mayor y la brecha tecnológica y productiva respecto a la mayor parte de los países centrales es muy grande.

Debido a esto se hace necesario fortalecer a las microempresas, no solamente inyectando capital sino con verdaderos cambios en sus estructuras organizacionales pretendiendo un proceso de crecimiento y expansión de las mismas.

Dentro del análisis situacional externo, se va a realizar un compendio de la serie de factores que intervienen en la economía nacional a nivel macro. Con esto se va a formular el espacio general en el cual se está desarrollando el proyecto, así, sabremos determinar las diferentes características del mercado de forma general para posteriormente fijar nuestro estudio, exclusivamente al mercado objetivo.

Sólo conociendo las características del mercado nacional y los factores intervinientes de forma interna y externa en la economía nacional, podremos armar una atmósfera

en la cual sea posible analizar de forma global y de esta forma determinar los posibles puntos fuertes y debilidades con los que deberemos conformar una relación de importante dependencia a lo largo del estudio y determinación del proyecto.

A lo largo del tiempo, las diversas empresas dedicadas a la actividad textil ubicaron sus instalaciones en diferentes ciudades del país. Sin embargo, se puede afirmar que las provincias con mayor número de industrias dedicadas a esta actividad son: Pichincha, Imbabura, Guayas, Azuay y Tungurahua.

La diversificación en el sector ha permitido que se fabrique un sinnúmero de productos textiles en el Ecuador, siendo los hilados y los tejidos los principales en volumen de producción. No obstante, cada vez es mayor la producción de confecciones textiles, tanto las de prendas de vestir como otras manufacturas, concretamente la línea de hogar.

El sector textil genera varias plazas de empleo directo en el país, llegando a ser el segundo sector manufacturero que más mano de obra emplea, después del sector de alimentos, bebidas y tabacos. Según estimaciones hechas por la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador – AITE, alrededor de 25.000 personas laboran directamente en empresas textiles, y más de 100.000 lo hacen indirectamente.

Por regla general, las empresas textiles ecuatorianas concentraron la mayor parte de sus ventas en el mercado local, aunque siempre ha existido vocación exportadora. A partir de la década de los 90, las exportaciones textiles fueron incrementándose, salvo por algunas caídas en los años 1998 y 1999.

En el año 2000, momento en el que Ecuador adoptó la dolarización, se produce un incremento de las exportaciones del 8,14% con relación a las de 1999, lo que marca una tendencia que empezó a ser normal durante este nuevo milenio; únicamente en el 2002 se produce una disminución de las exportaciones textiles, rápidamente recuperada en los siguientes dos años, llegando a exportar cerca de 90 millones de

dólares en el 2004, superando el pico más alto en los últimos 10 años (1997 – 82 millones de dólares exportados).

En el año 2006, el sector ha exportado alrededor de 80 millones de dólares, cifra menor a la del año anterior (2005). Esta disminución se debe a un sinnúmero de factores, siendo el principal la eliminación de las cuotas de importación que impusieron tanto Estados Unidos como la Unión Europea a los productos textiles elaborados en China, lo que permitió a ese país inundar los dos mercados más importantes del mundo (solo Estados Unidos importa cerca de 120 mil millones de dólares al año en productos textiles); también influyó la incertidumbre generada una vez que se suspendió la negociación del TLC con Estados Unidos y la probabilidad de no lograr un extensión del ATPDEA.

Ya para el año 2008 el sector textil ahonda su crisis afectándose principalmente las pequeñas empresas que centran sus ventas en el mercado local. Lamentablemente, la industria textil nacional se ha visto afectada por dos graves problemas: el contrabando y la invasión de productos provenientes de China, con el agravante que nuestro mercado es significativamente reducido, lo que genera una sobre oferta de productos, a bajo costo y de mala calidad, que dejan sin mercado a la producción nacional. Por lo cual a finales del año 2008 el Ecuador consideró la posibilidad de aplicar una restricción en las importaciones mediante la salvaguardia; este análisis se inicio por las siguientes razones:

- Balanza de pagos negativa
- Protección de la industria nacional

Una vez analizada la posibilidad; en el mes de Enero del 2009 se tomo la resolución gubernamental que se aplicará la salvaguardia a 627 partidas; entre las principales tenemos: Perfumes, Textiles, Pañales, Zapatos, Celulares, entre otros.

La Salvaguardia es una medida temporal de regulación de las importaciones que un país puede adoptar por dos razones:

- Importación inusitada de un producto
- Importaciones que causan daño o puede causar daño a una rama de la producción Nacional.

El período permitido por la Organización Mundial del Comercio es de dos años con una extensión renovable de dos años más. El Ecuador informó que la salvaguarda adoptada por el Gobierno será hasta diciembre del 2009. Hay que considerar que la medida adoptada por el Gobierno podría extenderse, esto dependería de los resultados obtenidos en el primer año.

El pasado 22 de enero de 2009, el Gobierno de Ecuador anunció la lista de productos sobre los que recaían las restricciones a las importaciones, con recargo arancelario, para hacer frente a la crisis financiera internacional. La medida fue adoptada como "temporal", por un año, y "de aplicación general, no discriminatoria, de las importaciones de todos los países del mundo, incluyendo aquellos con los que Ecuador tiene acuerdos comerciales vigentes que reconocen preferencias arancelarias".

El Gobierno de Ecuador expresó su satisfacción por la última decisión de la Organización Mundial de Comercio (OMC), tomada en el mes de junio de 2009, que admitió la legalidad de unas restricciones a las importaciones, adoptadas por el país andino en enero pasado, para afrontar los efectos de la crisis financiera internacional.

El Comité de Balanza de Pagos de la OMC reconoció la sensibilidad de las finanzas ecuatorianas a choques externos, debido a que la economía del país andino se encuentra completamente dolarizada desde el año 2000. Ese organismo justificó la "legitimidad" de las medidas tomadas por el Gobierno ecuatoriano, por estar

encaminadas a "corregir el problema de la balanza de pagos" en un marco de crisis internacional.

Los principales efectos negativos que ha causado la salvaguarda son:

- La balanza comercial no se ha visto beneficiada; ya que el Ecuador ha disminuido su superávit con sus principales socios comerciales como lo es Estados Unidos.
- Con los países que mantenía mayor importaciones que exportaciones ha dado como resultado la disminución de exportaciones; un ejemplo importante ocurrió con Estados Unidos y China donde las exportaciones disminuyeron en un 98% y 93% respectivamente y las importaciones en 28% y 9% respectivamente.
- El desempleo y contrabando se ha incrementado, afectando principalmente el comercio legal.
- El consumidor final ha sido el principal afectado; porque ha tenido que obligadamente consumir productos con precios elevados; ya que el Ecuador no posee industrias competitivas y no satisface la demanda.

En el caso del Almacén "LAS AMÉRICAS", que se dedica a la comercialización de prendas de vestir, zapatos y otras novedades, mercadería en un 80% importada, tendría un grave impacto en sus costos ya que para lo que es importación de ropa, el gobierno impuso una recarga arancelaria del 30% mas 12 dólares americanos por cada libra y para los zapatos 10 dólares por cada par de zapatos, por lo que en un simple análisis podemos advertir que el precio al consumidor podría incrementarse hasta en un 100%.

Pero la realidad es diferente, en época de crisis local y global y además de tratarse de productos suntuarios que no son de primera necesidad, ¿estarían los consumidores dispuestos a comprar ropa o calzado importados al doble del precio?, difícilmente salvo que ya no tengan que ponerse, por otra parte por la misma crisis la demanda ha sufrido un descenso por lo que muchos establecimientos comerciales mejor han tenido que bajar los precios.

Ante los anuncios del Gobierno en relación a las restricciones a las importaciones y previniendo un posible desabastecimiento de mercadería, el propietario realizó fuertes inversiones en la adquisición de mercadería durante los dos primeros meses de este año (2009), lo que le ha permitido mantener un buen stock de mercadería y un buen promedio de ventas, al menos en el primer semestre del año, como una estrategia provisional. Más adelante analizaremos los diferentes factores internos y externos que influyen positiva o negativamente, para poder identificar las estrategias correctas y hacer viable la expansión.

2.2. ANÁLISIS MACRO AMBIENTE

El análisis Macro Ambiente o externo identifica las oportunidades y amenazas, que pueden influir a la empresa objeto del estudio; es decir representa el conjunto de fuerzas dinámicas, que están propensas a cambiar el normal ritmo de crecimiento y que no pueden ser controladas por la misma. El Macro ambiente incluye a todas las organizaciones, desde los campos Económico, Social, Demográfico, Geográfico, Político, Cultural, Legal y el Ambiental.

En base a un análisis profundo se puede aprovechar de los elementos positivos del entorno pero de igual forma buscar alternativas que permitan potencializar e invertir los elementos que no favorezcan la consecución del proyecto.

2.2.1. ENTORNO ECONÓMICO

El Entorno Económico influye en el poder adquisitivo de la población, el cual depende de la renta actual, los precios, los ahorros, las deudas y la disponibilidad de crédito, es decir, flujo del dinero dentro de todos aquellos que pertenecen a una población, influyen el estado, las empresas (de todo tipo), las personas y demás agentes que se encuentran relacionados con el manejo del dinero.

2.2.1.1. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA DEL ECUADOR

Desde hace más de una década, la economía ecuatoriana registraba un escaso crecimiento, crisis que en parte ha sido originada por un proceso inflacionario persistente, debido al incremento de la deuda externa y por la inestabilidad cambiaria.

Como antecedentes generales, bien vale señalar que, en 1992, el gobierno del Arq. Sixto Durán Ballén implanto su programa de estabilización económica, basado en una reducción de los gastos fiscales, un congelamiento del número de empleados en el sector público, apertura comercial, y reducción de aranceles con Colombia y Venezuela. Se devaluó la moneda en 35,50% para las importaciones y en un 36,60% para las exportaciones. Se redujo el encaje bancario en dos puntos y se liberaron las tasas activas y pasivas.

Estas medidas dieron mayor flexibilidad a la banca, se amplió la oferta crediticia y la devaluación llevo a los importadores a recurrir al mercado libre y así fortalecer la Reserva Monetaria Internacional (RMI), incrementándose en 60,40% en el periodo 1992-1993, la inflación disminuyó de un 60,20% en 1992 a un 31% en 1993 y el PIB registró un crecimiento de 2% en 1993.

Posteriormente en los 18 meses del Gobierno de Jamil Mahuad, la moneda nacional, el sucre, sufrió una de las más altas devaluaciones en más del 200%. Los precios cambiaban todas las semanas en las perchas de tiendas y mercados, por lo que la canasta familiar de la clase media fue deteriorándose.

De los 1.846 sucres en el que estaba anclado el tipo de cambio en 1992, subió a los 6.825 sucres en diciembre de 1998. Cuando explotó la crisis bancaria; en 1999, casi la mitad del sistema financiero cayó con la complicidad de las autoridades de turno. El tipo de cambio se estableció en 25.000 sucres por las autoridades monetarias del gobierno y como única medida de salida a la crisis se adoptó el dólar americano como moneda oficial. Así nació la dolarización, una especie de oficialización de algo que el país ya vivía.

La irresponsabilidad con la que los gobiernos emitían billetes sin respaldo alguno obligó a los agentes económicos a buscar refugio en una moneda fuerte, el dólar. El país vivió una especie de dolarización informal desde comienzos de los noventa, con la sustitución de activos. En 1999, el 53,7% de los depósitos totales del Ecuador era en moneda extranjera, mientras que el 66,5% de los créditos contratados era en dólares.

Por eso la transición fue menos traumática de lo que se pensaba excepto para los especuladores que lucraron con la paulatina devaluación de la moneda, pese a los abusos de algunos comerciantes que comenzaron a doblar y redondear los precios al trasladarlos de sucres a dólares.

Desde el 2002, la economía se fue estabilizando, la inflación comenzó a caer, el centavo fue revalorizado, las pensiones fueron ajustadas al igual que los salarios promedios. La capacidad adquisitiva de un hogar medio comenzó a aumentar, aunque difícilmente se podía ahorrar. De esta manera, la gente volvió a endeudarse en artículos suntuarios como los autos.

El Ecuador, que había desarrollado a lo largo de su historia una cultura empresarial de tipo familiar, estaba ante otra realidad, donde la obligación del empresario era "producir más con menos", para ser competitivo.

El dólar volvió atractivo al país para los inversionistas, que podían planificar a largo plazo. La coyuntura favorable debido a las preferencias arancelarias concedidas por los EEUU a los países andinos, en retribución por su lucha contra el narcotráfico, permitió desarrollar nuevos nichos de mercado, por lo que las exportaciones aumentaron.

La fragilidad de las instituciones del estado; el voraz interés de los actores políticos; la ignominia de los grupos económicos y la iniquidad inherente al sistema capitalista, llevaron en 1998 a la procura de una nueva Constitución, presuntamente como forma de eliminar las diferencias y las luchas políticas intestinas.

Es precisamente ello lo que está determinando un daño mayúsculo a nuestra sociedad, puesto que los INTERESES predominantes no deberían ser el motivo para la implementación de reformas, sino que éstas deberían observar condiciones objetivas en pro de los intereses generales y no de unos pocos.

La Constituyente, más allá de los atributos que se le puedan observar, sobre todo aquellos atinentes a los plenos poderes, no puede ser considerada como la única forma de administrar lo público. De ser así, todos los países optarían por tal posibilidad; sin embargo, con la mediocre experiencia de Bolivia, en los actuales momentos y la inoficiosa experiencia de nuestro propio país, hay que entender que no se puede TACHAR todo lo que la evolución histórica ha presentado, para la consideración de instituciones que viabilicen el gobierno.

El principal argumento para desconocerlas es el APODERAMIENTO de que han sido objeto dichas instituciones y que, en apariencia, se ven como imposibles de arrebatar a los sectores interesados en maridaje e incestuosa relación con los partidos políticos.

Más allá de todas las posibles soluciones que puedan surgir de la Constituyente, resulta más importante el GENERAR una verdadera cultura de participación

ciudadana mediante procedimientos pedagógicos que inculquen desde los primeros años de formación educativa, el deseo de ser actores y protagonistas de nuestra propia historia, pero con responsabilidad y con profundos conocimientos científicos y técnicos, para poder convertirnos en diseñadores de nuestro propio destino.

El recambio político NO se ha producido; de allí que se haya acuñado la frase de DINOSAURIOS POLÍTICOS, puesto que las figuras que hoy hacen el quehacer político no son más que simples caras visibles del poder que ancestralmente se halla en un puñado de ecuatorianos.

La educación dura y rigurosa que asegure una forma ética, visionaria y desinteresada de los profesionales, fortalecerá la clase "emergente de entre las clases en pugna", conforme la prognosis del socialismo científico. De allí que el estudiante tenga un compromiso, NO COYUNTURAL en el apoyo a la Constituyente, pero si un compromiso en la inercia de buscar siempre una crítica sana y creativa.

2.2.1.2. ANÁLISIS ECONÓMICO ACTUAL DEL ECUADOR

De acuerdo al BCE las proyecciones del Ecuador en el crecimiento económico del país en este año estará en alrededor del 4,3%, nivel sustentado en su mayoría en actividades no petroleras entre ellas la industria, la manufactura, la construcción y servicios (especialmente financieros). De hecho, el sector petrolero en este año tendrá un crecimiento de alrededor del 3% frente a una expansión que fluctuará entre el 5,6% y el 5,8% en los otros sectores. El PIB en la actualidad se estima que para este año se cierre en el 4.3% y para el 2007, el crecimiento de la economía nacional (PIB) podría estar entre el 4% y el 4,5% si se toma en cuenta que la creación del Fondo Ecuatoriano de Inversión en los Sectores Eléctrico e Hidrocarburífero permitirá emprender grandes proyectos de infraestructura.

En cuanto a la inflación, el BCE considera que esta ha llegado a niveles estables y que, por otra parte, aunque el ingreso per cápita en el Ecuador continúa estabilizado y con tendencia a la bala, a pesar de ser el más alto de su historia (\$ 3.000 anuales por habitante).

El informe del BCE ratifica que uno de los principales sustentos de la economía son los ingresos generados a partir de las remesas de los emigrantes que, en el 2010 alcanzarían un monto aproximado de \$ 3.500 millones.

Uno de los objetivos que el éste gobierno debería perseguir, es el de emprender proyectos que permitan la inversión de esos recursos en las pequeñas y medianas industrias para así atacar problemas como el desempleo y subempleo.

Por otra parte, se advierte un notable incremento del sector no petrolero como en la industria, la manufactura, la construcción y los servicios financieros, para los cuales se tiene previsto que organismos de financiamiento como la Corporación Andina de Fomento (CAF) inviertan, la subida del sector no petrolero ha permitido consolidar la economía y mantener una estabilidad, mejorando la calidad de vida de la población, dando paso a una mejor distribución de la riqueza. “Cuando ingresa más dinero al sector económico se puede dinamizar la economía y desarrollar sobre todo la pequeña y mediana empresa.”¹

Además, se señala que se anticipa una disminución de la deuda externa en relación al PIB, cercana al 22 por ciento y 23 por ciento para el 2010.

2.2.1.3. VARIABLES ECONÓMICAS

¹ MAURICIO PAREJA, Gerente General del Banco Central del Ecuador, boletín de diario el Comercio.

A continuación se ofrece una somera descripción en lo referente a las variables económicas más trascendentales y las que más conviene observar, en razón del proyecto de expansión para la Micro Empresa "LAS AMERICAS", que se dedica a la comercialización de prendas de vestir en el sector Sur de Quito.

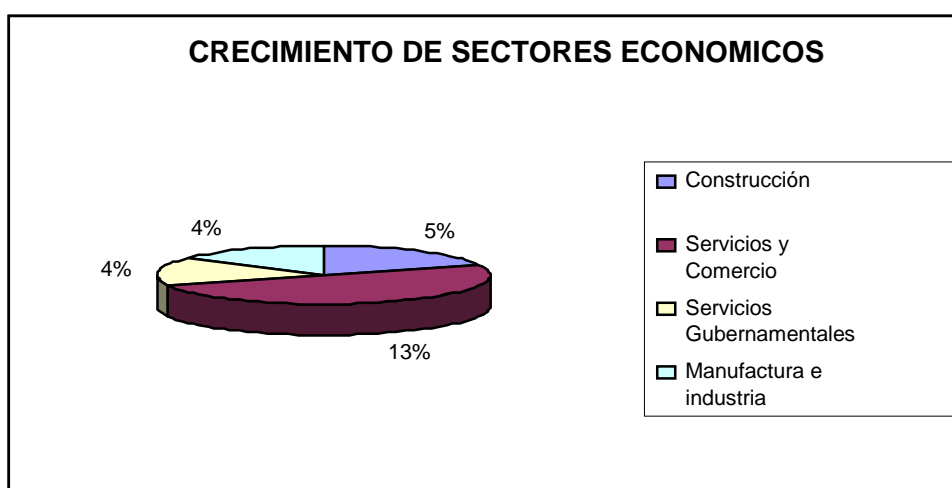
2.2.1.3.1. CRECIMIENTO POR SECTORES

De acuerdo al informe obtenido por la revista Infomercados se tienen los siguientes datos estadísticos:

- Construcción +5 %
- Servicios de intermediación +13%
- Servicios Gubernamentales +4%
- Manufactura e industria +4%

Lo cual se aprecia en el siguiente cuadro:

Gráfico No. 1



Elaborado por: Los autores

Fuente: Revista Infomercados edición Enero de 2010

En el cuadro antecedente se puede apreciar que para el año 2010 el área de la industria que compete nuestro proyecto –servicios y comercio- tendrá un incremento del 13%, más el rubro que contempla la asesoría de servicios gubernamentales –en los que también existe comercio de textiles- tendrá un incremento del 4%; información que respalda el desarrollo del proyecto de ampliación de cualquier empresa.

2.2.1.3.2. PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

El Producto Interno Bruto es el valor de todos los bienes y servicios finales que se han producido dentro de nuestro país en un año determinado, indicando de alguna forma el desarrollo de la economía interna sin que esto necesariamente implique que las condiciones de vida de la población hayan mejorado.

El cambio de modelo económico por parte del Gobierno, las condiciones actuales de mercado, han ocasionado cambios en las tendencias de los principales indicadores macroeconómicos. Si bien según proyecciones del Banco Central del Ecuador, en el año 2009 el PIB real alcanzó los USD 33.264 millones, lo que significó un crecimiento del 4.85%, la proyección de crecimiento para el 2010 es de 3,91% con respecto al año anterior, lo que significaría USD 33.998 millones. “Esta disminución de la tasa de crecimiento se debe principalmente a la contracción de los mercados internacionales y de la producción nacional.”²

² BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, Boletín Estadístico Mensual No. 1879, Producto Interno Bruto 4.3., Diciembre 2008.

Cuadro No. 1
PRODUCTO INTERNO BRUTO

FECHA	VARIACIÓN DEL PIB
Enero-01-2000	2.80%
Enero-01-2001	5.34%
Enero-01-2002	4.25%
Enero-01-2003	3.58%
Enero-01-2004	8.00%
Enero-01-2005	6.00%
Enero-01-2006	3.89%
Enero-01-2007	2.49%
Enero-01-2008	5.32%
Enero-01-2009	4.85%
Enero-01-2010	3.91%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico No. 2



Fuente: Banco Central

Tomado de: Subgerencia Nacional de Planeación y Estudios CFN

Replanteo: Los Autores

“Los sectores que más aportaron al Producto Interno Bruto en el 2008, son principalmente: Explotación de Minas y Canteras (26%), Servicios (25%), Comercio (12%), Construcción (10%), Industria Manufacturera (9%), Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones (7%) y Agricultura, Ganadería y pesca (6%).”³

Gráfico No. 3



Fuente: Banco central

Elaboración: Subgerencia Nacional de Planeación y Estudios CFN

Replanteo: Los Autores

La economía ecuatoriana depende principalmente, del oro negro y ésta en el orden del 15% del PIB y el 30% del Presupuesto General del Estado. Gracias a la información mostrada por el Banco Central se puede advertir de lo variable que se muestra el PIB en los últimos años, pues el porcentaje de variación del Producto Interno Bruto del año 2000 es el más bajo del período, un 2,80% que es atribuible a

³ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, Boletín Estadístico Mensual No. 1879, Producto Interno Bruto 4.3., Diciembre 2008.

la dura crisis que atravesó el país en aquel tiempo. Todo lo contrario se produce en los años posteriores, con un incremento considerable del PIB, siendo los años 2003 – 2004 los que mayor variación presenten, entre el 3,58% y 8,00%, indicando un importante despunte de la economía, porcentaje que aparentemente es alto, sin embargo este se debe al alza del precio del petróleo y no realmente a la producción, esto se evidencia en el alto porcentaje (80%) de la pobreza que existe en el país por lo cual se concluye que la riqueza es mal redistribuida.

El incremento del PIB en el periodo mencionado tiene origen en la explotación mayoritaria de petróleo que se dio a partir del año 2001 cuando se empezó a construir el OCP, así como el mantenimiento de uno de los rubros más importantes después de la explotación petrolera: las remesas de los migrantes. Se debe observar también que se registra un crecimiento de rubros que alimentan el PIB, entre ellos los servicios, el comercio, la industria y la construcción aunque de igual forma se da disminución en ciertos sectores como la agricultura, ganadería, caza y silvicultura, la explotación de minas y canteras entre otras ramas.

PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO DEL PIB PARA EL AÑO 2010

Sin embargo de que las tendencias claramente marcadas se las presenta hasta el 2009, año en el que las perspectivas definidas por varias instituciones con respecto al crecimiento de la economía ecuatoriana eran muy halagadoras, es necesario observar para dicho año que tanto el Fondo Monetario Internacional (FMI) como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) coinciden en una tasa de crecimiento del 2,1 % para el 2010 y el Banco Central del Ecuador para el año en curso establece un crecimiento similar al de estas dos instituciones.

Esta desaceleración en el nivel de crecimiento de la economía ecuatoriana se debe principalmente a la crisis internacional que afecta a los mercados internacionales y a la disminución de los precios internacionales del petróleo.

Para el presente año las tendencias se afianzan, esto es, hacia un decrecimiento económico, puesto que la enorme inversión en gasto público sumada al desprestigio de la inversión privada, no ha permitido una mejora en las perspectivas de crecimiento. Es así que la tendencia referenciada se la observa en la siguiente tabla:

Cuadro No. 2
ESTIMACIONES DE CRECIMIENTO PARA EL ECUADOR
(Variación Anual)

AÑOS	B. CENTRAL	F.M.I.	C.E.P.A.L.
2007	2.5	2.8	2.7
2008	4.4	3.0	3.0
2009	3.15	3.0	3.0
2010	3.75	2.8	2.8

Fuente: BCE, FMI, CEPAL

Elaboración: Subgerencia Nacional de Planeación y Estudios

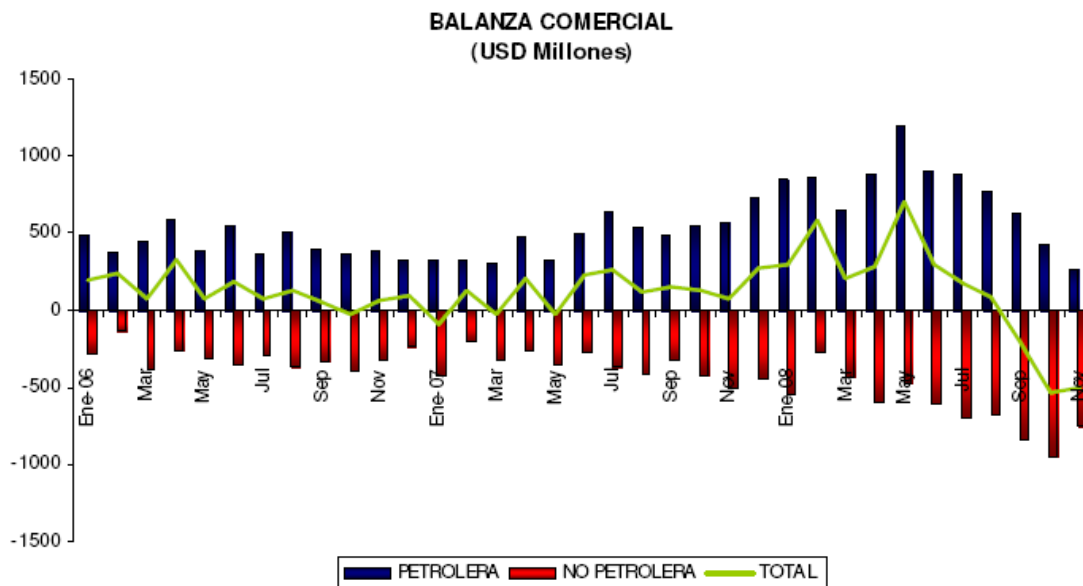
Replanteo: Los Autores

2.2.1.3.3. BALANZA COMERCIAL

Por su parte, la balanza comercial ha mantenido una tendencia superavitaria desde el año 2004, debido al constante aumento de las exportaciones, lo que se atribuye principalmente al incremento del precio del barril de petróleo (WTI) y la depreciación del dólar, que tuvo su repunte en el 2008, lo que dio como resultado que hasta noviembre del 2008 el saldo de esta balanza comercial sea de USD 1.373,49 millones, que representa un incremento de 20,61% con respecto al mismo período del 2007. “Sin embargo, a partir del mes de septiembre de 2008 el saldo de la balanza comercial ha sido negativo, lo que se debe a la crisis internacional que está afectando a la economía mundial.”⁴

⁴ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, *Boletín Estadístico Mensual No. 1879, Balanza Comercial 3.2.2.*, Diciembre 2008.

Gráfico No. 4



Fuente: Banco Central

Elaboración: Subgerencia Nacional de Planeación y Estudios CFN

Replanteo: Los Autores

“Las exportaciones ecuatorianas a noviembre del 2008 fueron de USD 1.000,2 millones, principalmente en productos primarios (71,03%) como petróleo, café, cacao, camarón, atún, pescado y flores naturales, y en cuanto a los productos industrializados (28,97%) los más destacados fueron derivados del petróleo, manufacturas de metal y productos elaborados del mar.”⁵

Para tener una idea más clara del comportamiento de la Balanza Comercial, a continuación analizaremos dos cuadros comparativos de las exportaciones e importaciones del periodo 2000 – 2008.

⁵ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, Boletín Estadístico Mensual No. 1879, Exportaciones por Producto Principal 3.1.1. , Diciembre 2008.

Cuadro No. 3

Año	Exportaciones (miles de millones \$)
2000	4.1
2001	5.6
2002	4.8
2003	4.9
2004	6.073
2005	7.56
2006	9.224
2007	12.56
2008	13.3

Año	Importaciones (miles de millones \$)
2000	2.8
2001	3.4
2002	4.8
2003	6
2004	6.22
2005	7.65
2006	8.436
2007	10.81
2008	13

Fuente: Banco Central

Elaborado por: Los Autores

La dolarización no afectó las exportaciones, al contrario en la época de transición del sucre al dólar americano, más bien las exportaciones se han ido incrementándose según se observa en el cuadro y además los precios ya estaban determinados en dólares en los mercados mundiales por lo cual los exportadores no tuvieron mayores inconvenientes ya que a ellos se les cancela en dólares. Cerca del 75% de las exportaciones del Ecuador son bienes primarios (petróleo, banano, camarones) y otro 10% constituyen bienes primarios procesados. Los exportadores de productos manufacturados usan bienes importados como materia prima para sus productos, sin embargo, en este tema los créditos todavía mantienen tasas de interés muy altas

teniendo en cuenta que nos encontramos en una economía dolarizada, afectando de una u otra manera a la competitividad no solo de este grupo sino también a los productores para el comercio interno.

Esta sería una de las razones de peso por las que los puntos de comercialización de mercaderías al por mayor y por menor, realizan sus mayores inversiones en productos importados por la calidad y el costo. Así lo constatamos en el Almacén Las Américas, el 90% de los productos que se ofertan son importados (prendas de vestir), y además porque los modelos sufren constantes renovaciones acordes a la moda actual.

Como vimos en el gráfico anterior, a finales del año 2008 el saldo de la Balanza Comercial ha sido negativo, debido a lo cual el gobierno ecuatoriano consideró la posibilidad de aplicar una restricción en las importaciones mediante la salvaguardia, y una vez analizada la posibilidad; en el mes de Enero del 2009 se tomo la resolución gubernamental de aplicar la salvaguardia a 627 partidas, como medida para corregir este desfase, sin embargo en el primer trimestre del año 2009 la brecha mejor ha aumentado como lo analizaremos en el siguiente cuadro.

Cuadro No. 4

BALANZA COMERCIAL DEL ECUADOR**PERIODO ENERO-MARZO 2007-2009**

	Ene - Mar 2007			Ene - Mar 2008			Ene - Mar 2009			Variación 2008 - 2009		
	a	b	b/a	a	b	b/a	a	b	b/a	a	b	b/a
	Valor USD		Valor	Valor USD		Valor	Valor USD		Valor	Valor USD		Valor
	Volumen	FOB	unitario	Volumen	FOB	unitario	Volumen	FOB	unitario	Volumen	FOB	unitario
Exportaciones totales	6,666	2,878,388	432	7,258	4,622,674	637	6,643	2,596,486	391	-8.48%	-43.83%	-38.63%
<i>Petroleras (2)</i>	32,697	1,440,355	44	36,949	2,964,156	80	32,959	1,011,880	31	-10.80%	-65.86%	-61.73%
<i>No petroleras</i>	2,066	1,438,033	696	2,057	1,658,517	806	2,004	1,584,606	791	-2.60%	-4.46%	-1.91%
Importaciones totales	2,715	2,866,635	1,056	2,636	3,535,189	1,341	2,744	3,416,791	1,245	4.12%	-3.35%	-7.18%
<i>Bienes de consumo</i>	170	599,519	3,534	231	763,144	3,310	221	761,307	3,439	-3.99%	-0.24%	3.90%
<i>Materias primas</i>	1,633	996,580	610	1,580	1,201,129	760	1,457	1,155,088	793	-7.76%	-3.83%	4.25%
<i>Bienes de capital</i>	90	790,091	8,731	101	895,269	8,867	106	1,032,045	9,744	4.91%	15.28%	9.89%
<i>Combustibles y Lubricantes</i>	822	477,192	580	724	614,481	849	958	460,231	480	32.36%	-25.10%	-43.41%
<i>Diversos</i>	0	634	16,961	0	616	14,516	1	8,120	6,217	2976.28%	1217.47%	-57.17%
<i>Ajustes (3)</i>		2,620			60,550			0				
Balanza Comercial - Total		11,752			1,087,484			-820,305			-175.43%	
<i>Bal. Comercial - Petrolera</i>		963,163			2,349,676			551,649			-76.52%	
<i>Bal. Comercial - No petrolera</i>		-951,410			-1,262,191			-1,371,954			8.70% (4)	

(1) Las cifras son provisionales; su reproceso se realiza conforme a la recepción de documentos fuente de las operaciones de comercio exterior

(2) Volumen en miles de barriles

(3) Importaciones H.J.D.N.

(4) Este porcentaje mide un aumento en el déficit comercial.

Fuente: Banco Central

Elaborado por: Los Autores

La balanza comercial del Ecuador ha demostrado que las Exportaciones de 2008 al 2009 se han reducido en un -13,8%. Las Importaciones se han reducido en el 2009 un -3,38%. El País al 2008 tuvo un superávit a marzo de 1.087.874 a comparación del 2009 que presenta un déficit de - 820,305 esto representa una disminución del - 175,43%. Este análisis demuestra que las importaciones no han disminuido en proporciones que justifiquen la salvaguardia implantada por el Ecuador.

2.2.1.3.4. INFLACIÓN

La inflación es la variación porcentual del precio de los productos que forman parte de la canasta básica, está determinada por el Índice de Precios al Consumidor del

Área Urbana (IPCU), tales productos y servicios básicos, son demandados por los estratos medios y bajos.

Esta variable suministra el cambio porcentual anual de los precios a los consumidores comparados con los precios a los consumidores del año anterior.

Cuadro No. 5
INFLACIÓN AÑOS 2000 - 2009

2000	Inflación	2001	Inflación	2002	Inflación
Enero	78.10	Enero	78.70	Enero	16.50
Febrero	90.80	Febrero	67.20	Febrero	14.40
Marzo	80.90	Marzo	58.80	Marzo	13.20
Abril	88.90	Abril	46.60	Abril	13.00
Mayo	96.90	Mayo	39.60	Mayo	13.40
Junio	103.70	Junio	33.20	Junio	13.30
Julio	102.40	Julio	30.40	Julio	12.90
Agosto	104.00	Agosto	29.20	Agosto	12.90
Septiembre	107.90	Septiembre	27.20	Septiembre	11.30
Octubre	104.90	Octubre	25.30	Octubre	10.70
Noviembre	96.80	Noviembre	24.60	Noviembre	9.70
Diciembre	91.00	Diciembre	24.60	Diciembre	9.36

2003	Inflación	2004	Inflación	2005	Inflación
Enero	10.10	Enero	3.92	Enero	1.82
Febrero	9.80	Febrero	3.84	Febrero	1.62
Marzo	9.20	Marzo	3.98	Marzo	1.53
Abril	8.60	Abril	3.65	Abril	1.54
Mayo	8.30	Mayo	2.97	Mayo	1.85
Junio	7.60	Junio	2.87	Junio	1.91
Julio	7.70	Julio	2.20	Julio	2.21
Agosto	7.32	Agosto	2.17	Agosto	1.96
Septiembre	7.54	Septiembre	1.60	Septiembre	2.43
Octubre	6.86	Octubre	1.88	Octubre	2.72
Noviembre	6.48	Noviembre	1.96	Noviembre	2.74
Diciembre	6.07	Diciembre	1.95	Diciembre	3.14

2006	Inflación	2007	Inflación	2008	Inflación
Enero	3.37	Enero	2.68	Enero	4.19
Febrero	3.82	Febrero	2.03	Febrero	5.10
Marzo	4.23	Marzo	1.47	Marzo	6.56
Abril	3.43	Abril	1.39	Abril	8.18
Mayo	3.11	Mayo	1.56	Mayo	9.29
Junio	2.80	Junio	2.19	Junio	9.69
Julio	2.99	Julio	2.58	Julio	9.87
Agosto	3.36	Agosto	2.44	Agosto	10.02
Septiembre	3.21	Septiembre	2.58	Septiembre	9.97
Octubre	3.21	Octubre	2.36	Octubre	9.85
Noviembre	3.21	Noviembre	2.70	Noviembre	9.13
Diciembre	2.87	Diciembre	3.32	Diciembre	8.83
2009	Inflación				
Enero	0.71				
Febrero	1.18				
Marzo	2.27				
Abril	2.92				
Mayo	2.91				
Junio	2.83				
Julio	2.91				
Agosto	2.92				
Septiembre	2.98				
Octubre	2.98				
Noviembre	2.95				
Diciembre	2.96				

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Los Autores

Nota: La inflación es acumulada

Para determinar tal variación porcentual de precios debemos entender que se da a partir del incremento o decremento de los productos que conforman la canasta básica. Es así que este indicador es el claro reflejo de varias dificultades por las que la economía podría estar pasando.

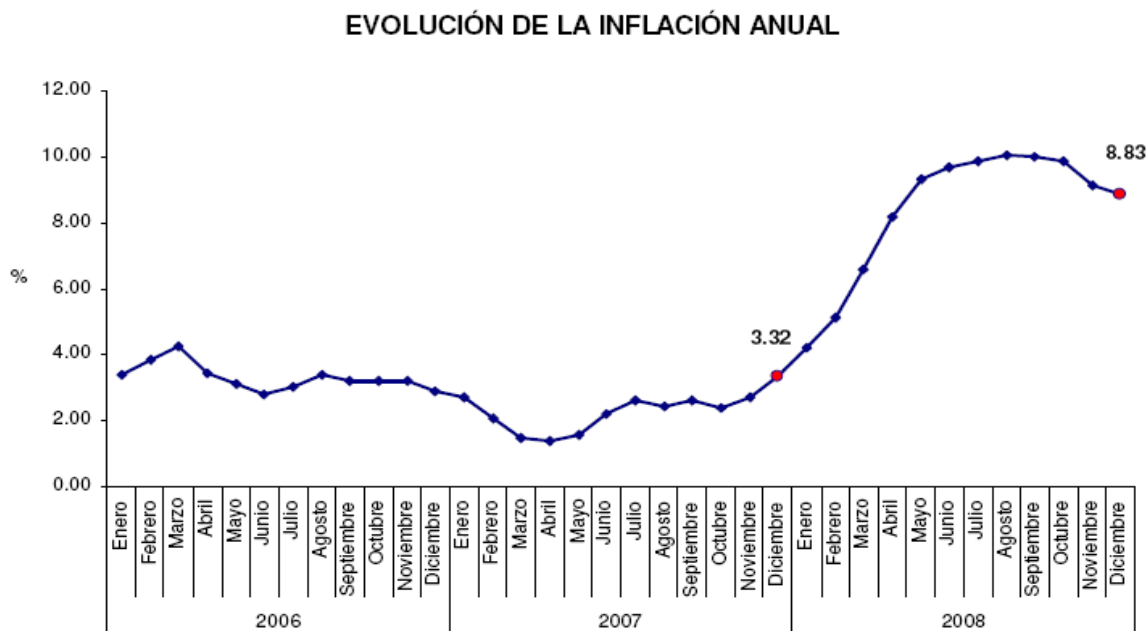
De esta forma y tomando en cuenta el período 2000 – 2008 podemos analizar la drasticidad del proceso inflacionario, cuyo punto de partida vuelve a ser la dura crisis de los años anteriores y de forma puntual la dolarización que para el año 2000 dejó una inflación del 91%, significando un incremento casi total de los bienes básicos de consumo, tanto porque fue una salida al elevado déficit fiscal conjuntamente con el empeño en “detener” el inminente aumento de precios.

Un importante decremento de la inflación se da en los años 2001 y 2002 donde este indicador alcanza el 24.6% y 9.3% respectivamente, todo esto gracias a la estabilización posterior a la crisis y a la reactivación del aparato productivo lo cual si bien no disminuyó los precios de productos de consumo básico, al menos logró mantener la tendencia estable.

La inflación siguió mostrándose variable pero la más baja registrada en el periodo fue la del año 2004 que logró mantenerse en 1.95%. A partir del año 2005 se da un crecimiento inflacionario que muestra tendencia a mantenerse yendo de 3.14% a 3.32% entre el 2005 y el 2007, pero hay un significativo incremento de la inflación en el período enero-diciembre 2008 cerró el año con un valor de 8,83%, la más alta desde el 2002, lo cual ha traído repercusiones en la economía ecuatoriana. “Este proceso inflacionario se debe principalmente a la crisis alimentaria a nivel mundial, el fuerte invierno a principios del 2008, lo que disminuyó considerablemente, la producción en la costa ecuatoriana, especulación causada por productores y distribuidores de ciertos bienes y la política de aumento del gasto público emprendida por el Gobierno.”⁶

⁶ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, Boletín Estadístico Mensual No. 1879, Principales Indicadores Monetarios 1.1., Diciembre 2008

Gráfico No. 5



Fuente: Banco Central

Elaboración: Subgerencia Nacional de Planeación y Estudios CFN

Replanteado por: Los Autores

Para el presente año se nota una baja de la inflación respecto al 2008, al menos eso lo podemos ver según los datos oficiales del primer semestre, los esfuerzos por retener la inflación en el rango de un dígito dependerá mucho de las estrategias que las autoridades tomen, aunque en la realidad las personas que en el ámbito económico se nos denomina consumidores finales, sin necesidad de realizar un estudio técnico y profesional de la situación económica, podemos afirmar que nuestro dinero o los dólares gringos en nuestro país han perdido poder adquisitivo, al realizar las compras en el Supermercado que entre comillas es más barato o mejor dicho menos caro.

2.2.1.3.5. INGRESOS

Bajo el esquema de la dolarización, los trabajadores fueron los más afectados porque su poder adquisitivo disminuyó significativamente, sin embargo, se estima que a

largo plazo los salarios no sufrirán erosión persistente de su poder de compra causada por la inflación.

El salario mínimo mensual, se mantiene en 218 dólares para el año 2009, que comparado con el costo de la canasta familiar básica a junio de 2009 (U.S.D. 522,38) muestra una diferencia de 304,38 dólares y con relación a la canasta familiar (U.S.D. 368,75) la diferencia es 150,75 dólares, es decir existe restricción al consumo, pero cabe aclarar que se toma como base para un hogar tipo de cuatro miembros, justamente por esta brecha, hoy en día en la mayor parte de los hogares trabajan el padre y la madre para poder subsistir.

2.2.1.3.6. ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR

Otro elemento clave para determinar las condiciones macroeconómicas de nuestro país, es el Índice de Precios al Consumidor (IPC) que nos permite apreciar de forma detallada el proceso inflacionario, pero esta vez de forma concisa a través de la variación de los precios que conforman la canasta básica.

“El índice de Precios al Consumidor (IPC), es un indicador mensual, nacional y para ocho ciudades que mide los cambios en el tiempo del nivel general de los precios, correspondientes al consumo final de bienes y servicios de los hogares de estratos de ingreso: alto, medio y bajo, residentes en el área urbana del país. La variable principal que se investiga es el precio, para los 299 artículos de la canasta fija de investigación. El período base es el año 2004, donde los índices se igualan a 100.”⁷

2.2.1.3.7. SECTOR MONETARIO

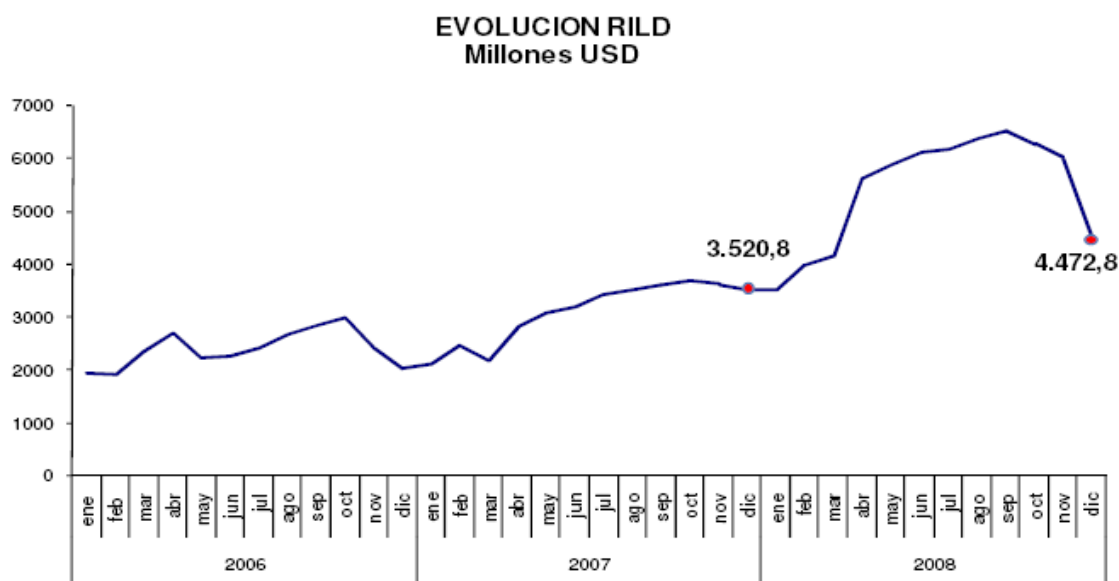
⁷ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, Boletín Estadístico Mensual No. 1879, Principales Indicadores Monetarios 1.1., Diciembre 2008

Al mes de diciembre de 2008, la Reserva Internacional de Libre Disponibilidad (RILD) alcanzó USD 4.472,80 millones, valor que ha reportado una disminución de USD 1538,70 millones con respecto al valor del mes precedente.

“Otro indicador que alcanzó un valor histórico es la Base Monetaria, que en el mismo mes tuvo un valor de un mil trescientos dieciséis millones de dólares, valor que, como se redonda, fue enteramente histórico. Para entender ello, bien se puede observar que en el año 2004, cuando se presentó la crecida de la Base Monetaria, por la pequeña estabilización, la Base Monetaria se ubicaba, tan solo, en el valor de seis cientos ochenta dólares.”

Gráfico No. 6

8



Fuente: Banco Central

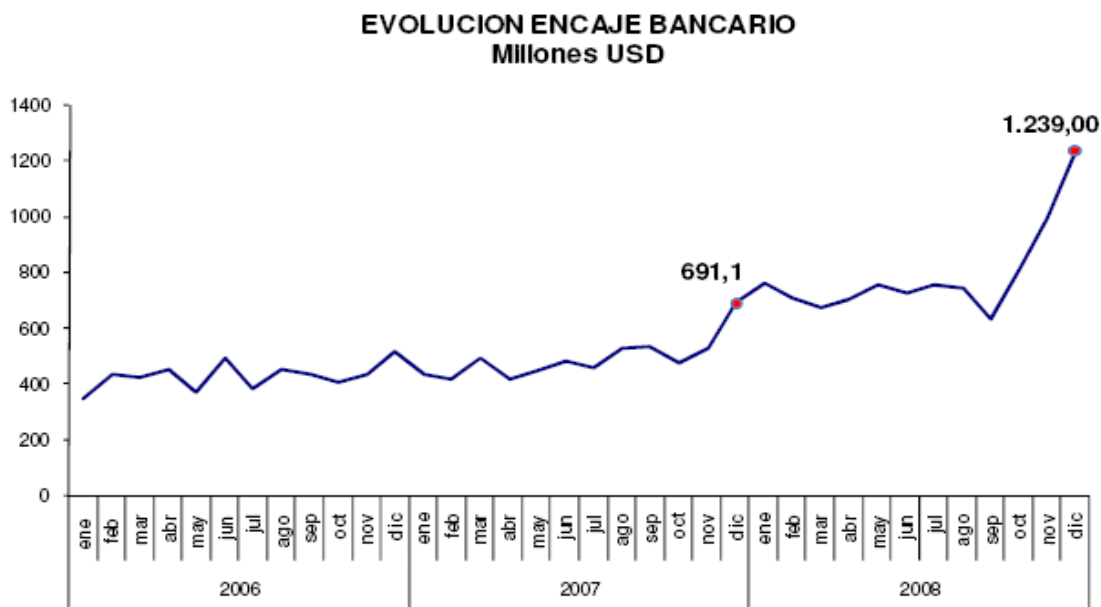
Elaboración: Subgerencia Nacional de Planeación y Estudios CFN

Replanteado por: Los Autores

⁸ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, Boletín Estadístico Mensual No. 1879, Principales Indicadores Monetarios 1.1., Diciembre 2008.

El Encaje Bancario al mes de diciembre de 2008 también ha presentado el mayor valor desde la inserción del Ecuador en dolarización, USD 1.239,00 millones, cifra que muestra el aumento de liquidez en los bancos privados.⁹

Gráfico No. 7



Fuente: Banco Central

Elaboración: Subgerencia Nacional de Planeación y Estudios CFN

Replanteado por: Los Autores

2.2.1.3.8. TASAS DE INTERÉS

Las tasas de interés son los valores monetarios adicionales que cobran las instituciones financieras autorizadas locales e internacionales por otorgar préstamos a terceros para diferente tipo de transacciones comerciales, y su valor sube o baja por varios factores entre los que se destacan el riesgo país y los riesgos crediticios. El riesgo país es el riesgo de que eventos de carácter político interfieran con la capacidad de cobrar los préstamos a los usuarios, y riesgo crediticio es el riesgo de que los prestatarios no paguen sus préstamos y de que el sistema legal no los obligue a pagar.

La forma de determinar las tasas de interés se modificó a partir de la aprobación de la Ley de Justicia Financiera. Adicionalmente, el Banco central del Ecuador (BCE), aprobó la metodología oficial de cálculo de las tasas de interés para el mes de junio del año 2008. A continuación se exponen los resultados más sobresalientes:

En el mes de junio del año 2008, la tasa pasiva referencial bajó en -0.41% al pasar de 5.86% en mayo a 5.45% en junio. Por su parte, la tasa activa referencial cae en junio del año 2008 en -0.55% al pasar de 10.14% en mayo del año 2008 a 9.59% del siguiente mes.

El spread o margen financiero disminuyó en junio en -0.14% , pasando de 4.28% en mayo del año 2008 a 4.14% . Esta disminución es menor a la percibida en similar periodo en el año 2007, en donde disminuyó -1.58% .

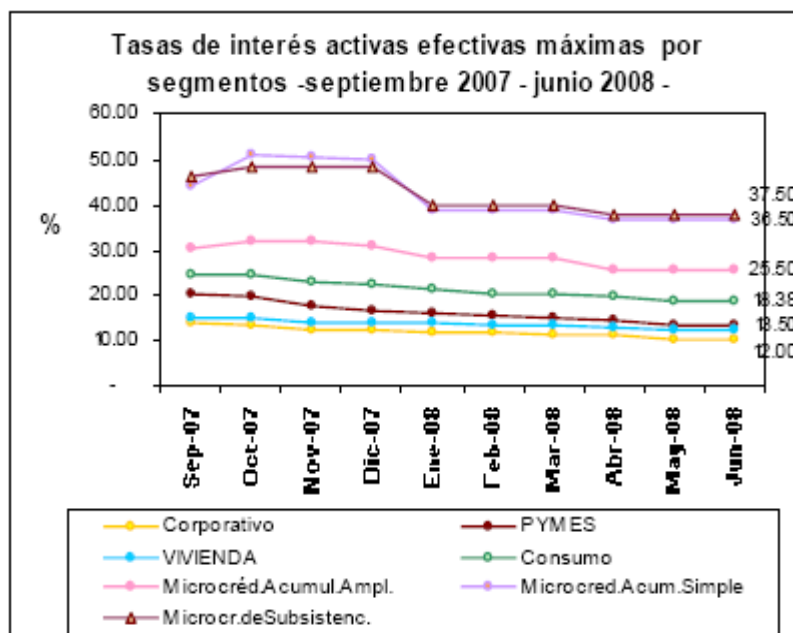
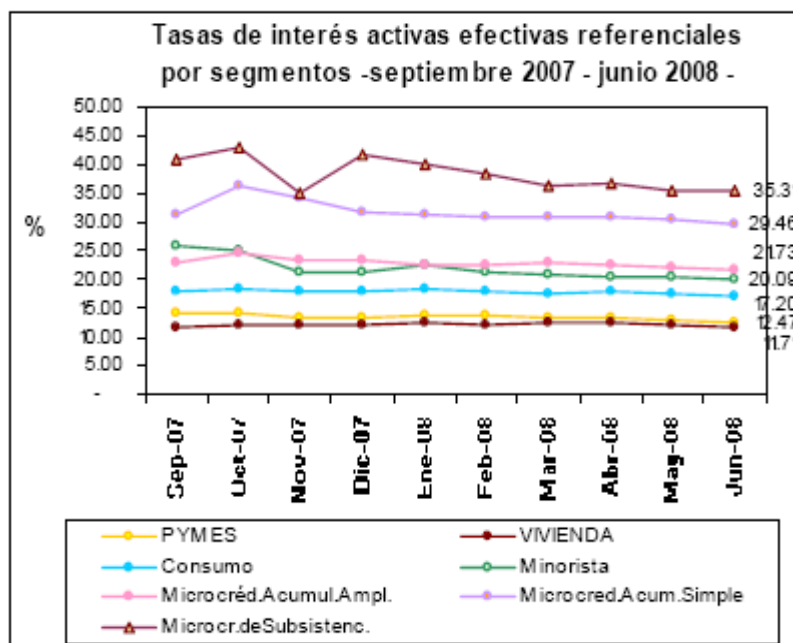
La tasa activa efectiva vigente referencial para Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), disminuye en -0.29% al pasar de 12.76% , en mayo del año 2008, a 12.47% en junio del año 2008; la tasa activa efectiva vigente máxima se mantuvo en el mismo nivel 13.5% .

La tasa activa efectiva vigente referencial para el crédito comercial corporativo disminuyó en -0.55% al pasar de 10.14% en mayo del año 2008 a 9.59% en junio del mismo año.

Finalmente, en relación al microcrédito de acumulación ampliada, la tasa de interés referencial disminuye en -0.16% pasando de 21.89% en mayo del año 2008 a 21.73% en junio, como se observa en el siguiente gráfico.

Gráfico No. 8

**TASAS DE INTERÉS ACTIVAS POR SEGMENTOS
SEPTIEMBRE 2007 – JUNIO 2008**



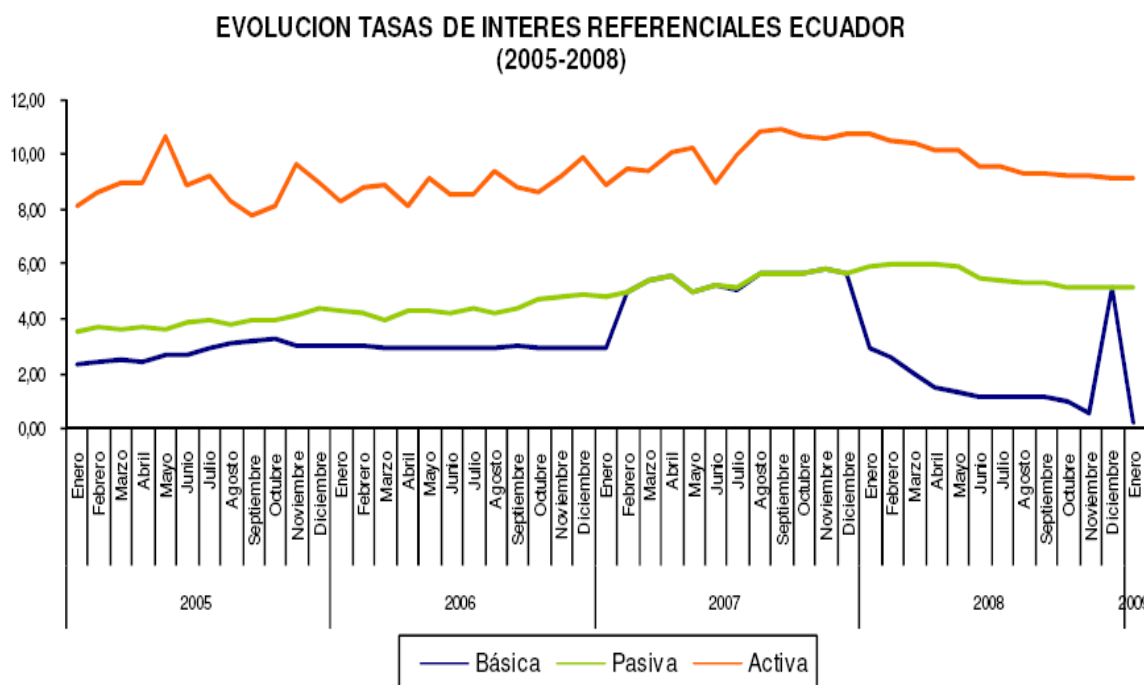
Fuente: Banco Central

Elaboración: Subgerencia Nacional de Planeación y Estudios CFN

Replanteado por: Los Autores

“A partir de que el Banco Central del Ecuador emprendió el proceso de disminución paulatina de las tasas de interés referenciales, ha llevado a tener en enero de 2009 una tasa activa referencial de 9.16%; un decremento de 1.58 puntos porcentuales de la registrada en el mismo mes del año precedente, al igual que la tasa pasiva referencial cuyo valor es de 5.10% que presenta un descenso de 0.81 puntos porcentuales.”⁹

Gráfico No. 9



Fuente: Banco Central

Elaboración: Subgerencia Nacional de Planeación y Estudios CFN

Replanteado por: Los Autores

2.2.1.3.9. SECTOR FINANCIERO Y BANCA PÚBLICA

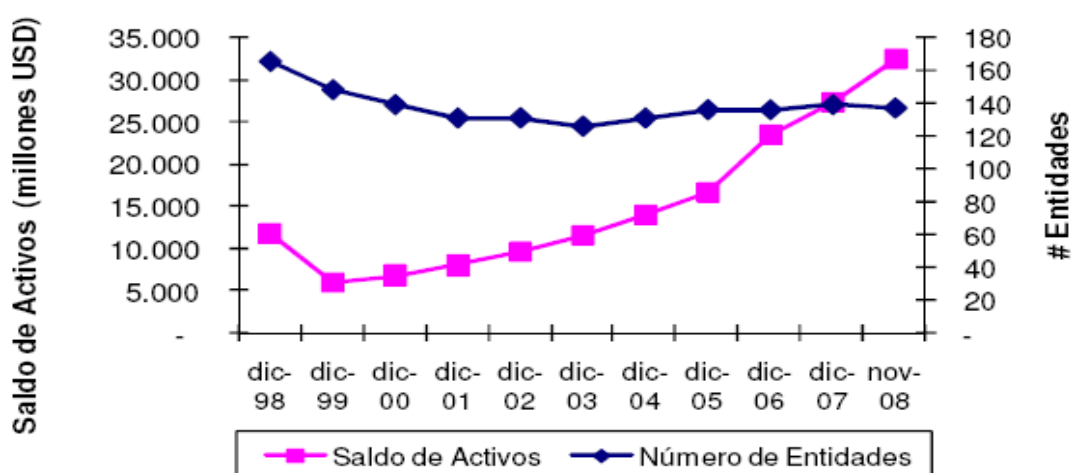
“Al 30 de noviembre de 2008 el Sistema Financiero Nacional contaba con 137 entidades, entre bancos privados y públicos, cooperativas, mutualistas y otras

⁹ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, Boletín Estadístico Mensual No. 1879, Principales Indicadores Monetarios 1.1., Diciembre 2008.

entidades financieras, con un total de activos por USD 32.466,10 millones, manteniendo una constante tendencia de crecimiento desde la entrada del Ecuador en dolarización.”¹⁰

Gráfico No. 10

EVOLUCIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO NACIONAL



Fuente: Banco Central

Elaboración: Subgerencia Nacional de Planeación y Estudios CFN

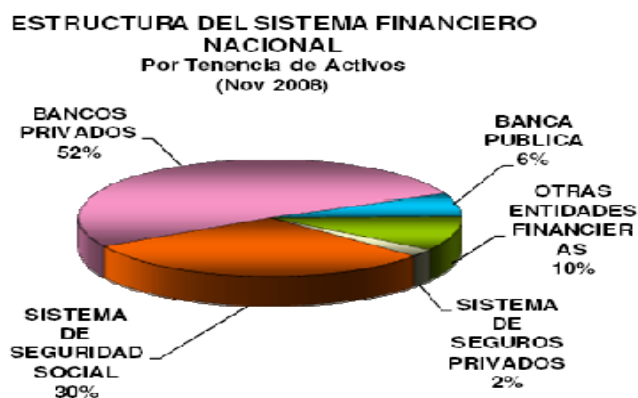
Replanteado por: Los Autores

En lo referente a Banca Pública, al mes de noviembre de 2008 el total de activos asciende a USD 2.081,51 millones, con una mayor representación del Banco Nacional de Fomento (37.72%) y la Corporación Financiera Nacional (30.96%). “En cuanto al patrimonio la banca pública al mes de noviembre de 2008 alcanza los USD 1.016,92 millones, manteniendo una concentración similar que en total de activos, con una mayor participación de la CFN.”¹¹

¹⁰ SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS, Reporte Gerencial del Sistema Financiero, Resumen Histórico, Diciembre 2008

¹¹ SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS, Boletín Financiero de Banca Pública, Base, Diciembre 2008.

Gráfico No. 11



Fuente: Banco Central

Elaboración: Subgerencia Nacional de Planeación y Estudios CFN

Replanteado por: Los Autores

2.2.2. ENTORNO SOCIAL

2.2.2.1 EMPLEO

Ecuador tiene un alto nivel de desempleo. Oficialmente es el 9% (a junio de 2009), pero esta cifra es más alta si se incluye al sector informal. El desempleo creció durante la depreciación acelerada del sucre y la crisis económica que afecta a nivel mundial estos últimos años (2008 y 2009).

El nivel de ocupación a nivel nacional (aproximado por las tres principales ciudades del país) se ha mantenido más alto que en el 2005 y 2008. Para diciembre la tasa de ocupación marcó 90,97%, el valor más alto del año. Esto muestra una mejoría en la cantidad de personas ocupadas de la PEA (Población Económicamente Activa), así como ayuda a entender el continuo crecimiento del consumo de los hogares. No obstante, los niveles de subocupación en el 2006 han sido, en promedio, más altos que en los dos años anteriores; a pesar de ello, en el último trimestre el subempleo fue menor que en el 2005. El incremento de la ocupación y el subempleo hacen notorio que en el Ecuador parece darse un creciente proceso de informatización de las relaciones laborales. En otras palabras, hay más personas trabajando, pero cada

vez más en trabajos con jornadas cortas, por tiempos menores o no permanentes y con relaciones laborales no reguladas y sin todos los beneficios de ley.

Como consecuencia del incremento de la tasa de ocupación, el desempleo, exhibe niveles más bajos que en los dos años anteriores, al igual que una menor variación mes a mes. A diciembre de 2007 el desempleo se ubicó en el 9.03%. De manera consistente con lo ocurrido en los dos años anteriores, el desempleo muestra una tendencia decreciente durante el año, subiendo luego en enero y febrero; una explicación de esto puede ser la gran cantidad de contratos laborales que terminan justamente a fin de año.

Cuadro No. 6

Evolución del Desempleo			
Años	Desocupación Total	Desempleo Abierto	Desempleo Oculto
2003	9,00%	5,90%	3,10%
2004	10,90%	5,90%	5,00%
2005	9,20%	5,50%	3,70%
2006	11,50%	7,70%	3,80%
2007	8,60%	5,80%	2,80%
2008	7,90%	5,30%	2,60%
2009	9.52%	6.50%	3.02%
2010	11.01%	8.4%	2.61%

Fuente: Banco Central

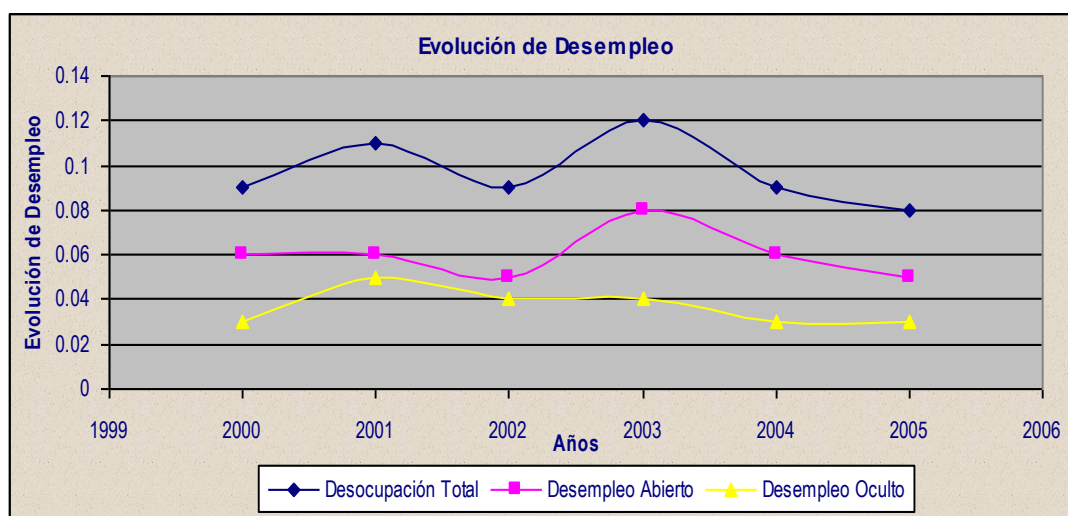
Elaboración: Los Autores

Básicamente, el desempleo depende de distintos factores, principalmente de políticas monetarias y no es posible que las autoridades comparen con tasas de desocupación de otros países con esquemas de dolarización que no registran tasas de interés altas como por ejemplo Estados Unidos, para justificar los errores.

2.2.2.2 POBREZA

Corresponde realizar un análisis crítico del escenario que en la actualidad se halla el Ecuador, en lo que respecta a ésta realidad.

Gráfico No. 12



Fuente: Banco Central

Elaboración: Los Autores

La composición sectorial del empleo, muestra con total claridad lo mencionado anteriormente, es decir, el continuo deterioro del empleo formal como parte del total. Así, el año 2006 (de enero a septiembre) registra el punto más bajo de empleo en el sector moderno desde el año 2001. Contrariamente, el empleo informal ha venido creciendo desde el 2001, ubicándose en el 2006 en el 48%.

El empleo en el sector doméstico se mantiene relativamente estable alrededor del 5-6%, mientras el empleo en el sector agrícola también se ha reducido del 2.3% en el 2001 a apenas un 0.5% en el 2006.

En conclusión, se confirma que el crecimiento continuo del subempleo está asociado con el incremento de la informalidad. En estos últimos años el porcentaje de personas con empleo ha aumentado (hay menos desempleados), pero su empleo es mayoritariamente en condiciones de subempleados e informales.

Cuadro No. 7

CONDICIÓN DE ACTIVIDAD Y SEGMENTACIÓN DEL MERCADO LABORAL NACIONAL URBANO			
	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
POBLACION TOTAL	8,909,594.21	4,334,250.00	4,575,344.21
Población Menor de 10 años	1,623,801.48	832,459.02	791,342.46
Población en Edad de Trabajar	7,285,792.73	3,501,790.98	3,784,001.75
Población Económicamente Activa (PEA)	4,283,021.24	2,480,399.12	1,802,622.12
Ocupados	3,964,314.08	2,332,072.47	1,632,241.60
Ocupados Plenos	1,527,403.55	936,738.80	590,664.75
Subempleados	2,436,910.52	1,395,333.67	1,041,576.85
Visibles	262,990.72	135,769.27	127,221.46
Invisibles	312,843.34	196,562.70	116,280.63
<i>Sector Moderno</i>	1,682,104.72	1,045,650.78	636,453.94
<i>Sector Informal</i>	1,861,076.46	1,063,001.70	798,074.76
<i>Actividades Agropecuarias y Pesca</i>	262,039.53	214,234.25	47,805.28
<i>Servicio Doméstico</i>	159,093.37	9,185.74	149,907.62
Desocupados	318,707.16	148,326.64	170,380.52
Cesantes	211,253.43	111,988.54	99,264.89
Trabajadores Nuevos	107,453.72	36,338.10	71,115.63
Desempleo	226,442.74	119,500.00	106,942.75
Desempleo Oculto	92,264.42	28,826.65	63,437.77
Población Económicamente Inactiva (PEI)	3,002,771.50	1,021,391.86	1,981,379.63

Fuente: Banco Central

Elaboración: Los Autores

El desempleo, consecuentemente, sigue decayendo, pero no deja de estar por encima de un preocupante 10%. El 48% de los trabajadores están subempleados, y esta cifra es mayor que en los dos años anteriores.

Las razones para tal realidad tienen su raíz en varios aspectos. Por un lado, la dolarización ha reducido la competitividad por precio de los productos ecuatorianos en los mercados externos, haciendo que el crecimiento económico no redunde en expansiones grandes del nivel de empleo. En esa situación, las empresas parecen estar invirtiendo en ganar productividad y no para expandirse, lo que se ve en el pobre desempeño de la generación de empleo. Por otro lado, la liberalización comercial iniciada desde los años 90 del siglo pasado, ha tenido el efecto de incrementar el salario real de aquellos trabajadores con mayor capacitación, que trabajan en el sector formal y que a su vez produce bienes que se pueden transar con el exterior. Sin embargo, dada la limitación de trabajadores con capacitación alta, el empleo en ese sector no ha crecido, sino que por el contrario, ha tendido a declinar.

La gran parte de trabajadores con capacitación escasa no ha tenido otra opción que integrarse al sector informal de la economía, sector que tiene salarios más bajos.

2.2.2.3. MIGRACIÓN

En vista de la difícil situación económica que se ha presentado de forma progresiva en nuestro país a partir del fin de la década de los noventa y sus posteriores consecuencias como la dolarización, muchos compatriotas debieron buscar otras oportunidades de trabajo fuera de nuestro territorio, produciéndose de forma excesiva de migración, siendo los principales destinos en Norteamérica, Estados Unidos y en Europa, España e Italia.

Se hace necesario recalcar que en los últimos años tal cantidad de emigrantes se ha visto reducida debido a las fuertes barreras que los países destino han impuesto con el afán de frenar la sobrepoblación resultante de este fenómeno.

Para el período 1999 – 2001 se evidencia la mayor salida de ecuatorianos hacia Estados Unidos y España teniendo en la actualidad una significativa población en tales destinos, ya sea de forma regular o irregular. “Según el INEC a inicios de los

noventa el promedio de migrantes ecuatorianos era de 29651 pero de forma acelerada se incrementó a fines de esta década a 117900 personas.”¹²

Los resultados que generó el proceso migratorio fueron superiores a los esperados puesto que se produjeron de alguna forma vacantes en las plazas que los migrantes cubrían por lo tanto a nivel interno no se dio una elevación del desempleo, pero al momento de cubrir tales vacantes de cualquier forma, se elevaron los niveles de subempleo.

El fenómeno migratorio fue la solución a una serie de problemas económicos y sociales a nivel interno, contribuyendo con el crecimiento nacional gracias al dinero que ingresaba por concepto de remesas con lo cual se dinamizaba la economía pero no por aumento de productividad sino porque se incrementaba la capacidad de consumo de los miembros de las familias migrantes. La crisis que ocasionó el fenómeno migratorio en tal periodo, evidenció su magnitud al mostrar que los migrantes ecuatorianos provenían de distintos estratos sociales.

La importancia que han generado los ingresos a nuestro país por concepto de remesas de los migrantes incurre en el incremento de la movilidad económica, la disminución de la crisis social y de alguna forma el desempleo; una serie de indicadores que reflejan de alguna forma el avance en el campo económico interno. Pero debemos entender que éste fenómeno se fue expandiendo a los largo de los países en vías de desarrollo que vivían -y hasta la actualidad- crisis intensas, las mismas que como ya se ha explicado han sido paleadas por las remesas, pero esto a su vez ha generado de alguna forma un nivel de dependencia por el nivel de importancia que genera el ingreso de tales divisas.

Gracias a información del Banco Central, la proporción de las remesas que ingresan al país implica aproximadamente USD \$3.088 millones anuales lo cual representa en

¹² Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. Anuario 2008.

promedio el 10% del PIB, solo conociendo la trascendencia de tal rubro podemos conocer el valor real de la producción nacional.

El dinero que se envía desde el exterior por concepto de remesas ha sido utilizado por las familias receptoras en el siguiente orden:

- Consumo de bienes y servicios básicos (alimentación, educación, entre otros)
- Consumo de bienes suntuarios (electrodomésticos, transporte, alimentación fuera de casa, etc.)
- Inversión en bienes inmuebles o montaje de negocios propios¹³

Adicional a la cantidad de soluciones a nivel económico que se han venido dando a partir del fenómeno migratorio, debe mencionarse que esto generó algunos problemas sociales pues las familias han debido separarse y en lugar de los padres han quedado abuelos, tíos y otros familiares cercanos a cargo del cuidado y educación de los más pequeños pero en vista del incremento de ingresos para tales familias y del destino que se les da a los mismos, se evidencia claramente la incidencia en buscar centros especializados particulares para que se encarguen de tales funciones a nivel de sus intereses.

2.2.2.4. ANÁLISIS POBLACIONAL

Gracias a la cantidad de políticas de salud que los gobiernos del Ecuador han venido realizando a lo largo de los años, podemos decir que se da un balance positivo en los últimos 30 años enfocado en mantener y mejorar las condiciones poblacionales y su crecimiento, reduciendo las tasas de mortalidad infantil además de incrementar la esperanza de vida al nacer, todo esto a pesar de que se viene dando un importante descenso de las tasas de fecundidad.

¹³ Mauricio Orbe 2007

Cuadro No. 8

**ESTIMACIONES Y PROYECCIONES
DE LA POBLACION 1950-2010**

AÑO	TOTAL	URBANA		
		0-14	15-64	65 y +
POBLACION (miles)				
1950	3.387	1.338	1.869	180
1960	4.439	1.928	2.302	209
1970	5.970	2.648	3.069	253
1980	7.961	3.408	4.233	320
1990	10.264	3.997	5.844	423
1998	12.174	4.242	7.377	554
2000	12.646	4.278	7.774	594
2010	14.899	4.348	9.717	834
TASAS DE CRECIMIENTO (%)				
1950-1960	2.7	3.7	2.1	1.5
1960-1970	3.0	3.2	2.9	1.9
1970-1980	2.9	2.5	3.2	2.4
1980-1990	2.5	1.6	3.2	2.8
1990-2000	2.1	0.7	2.9	3.4
2000-2010	1.6	0.2	2.2	3.4
INCREMENTO PROMEDIO ANUAL (miles)				
1950-1960	105	59	43	3
1960-1970	153	72	77	4
1970-1980	199	76	116	7
1980-1990	230	59	161	10
1990-2000	238	28	193	17
2000-2010	225	7	194	24
Fuente: CONADE, INEC, CELADE. 1993				

En base a la comparación del crecimiento poblacional de años anteriores con la situación actual, podemos establecer secciones de la población y con tales indicadores, podremos percibir cómo éstas han ido variando de forma positiva a pesar de la serie de críticas a los regímenes de turno.

Se evidencia de forma clara la evolución del crecimiento demográfico, siendo la década de los sesentas la que mayor tasa de crecimiento presente con un 3% frente a la actual situación que muestra una tasa de crecimiento en decremento de 1.6% correspondiendo a la más baja de los últimos años.

Frente a tales cifras que el INEC ha citado y que muestran disminución de la tasa de crecimiento, debemos mencionar que el total de la población sigue creciendo, teniendo proyectada para el año la existencia de 14'899.000 habitantes.

De la misma manera es importante mencionar que gracias a las diversas medidas tomadas por el estado se ha logrado un control de la tasa de fecundidad que hasta el año 2000 promedió 3 hijos por madre mostrando también un descenso a 2.3 hijos por mujer. Éste factor de forma particular es positivo para controlar el crecimiento desmesurado de la población, hecho que antes se venía dando sin control alguno, pero a la vez implica disminución de población objetivo para el proyecto.

2.2.3. FACTOR GEOGRÁFICO.

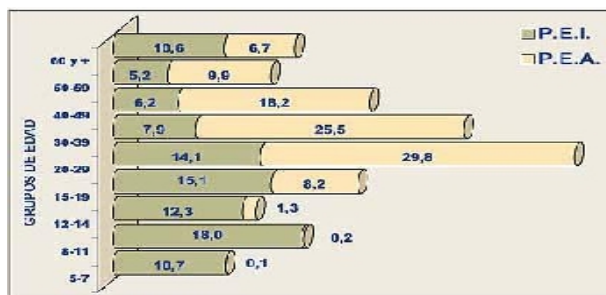
En términos territoriales, la ciudad de Quito, sus áreas y su región circundante son el centro de una red urbana que articula un conjunto diverso y heterogéneo de zonas económicas y productivas (agropecuarias, industriales, agroindustriales, forestales, mineras, petroleras) y se divide por dos ejes de flujos de capitales, bienes, servicios y personas.

Ecuador es un país privilegiado que cuenta con uno de los ecosistemas más diversos del mundo, por su gran variedad de flora, fauna, minerales, razas, culturas y un excelente clima esto hace que esté sea un país productivo que favorece a la creación de cualquier tipo de empresa.

2.2.4. FACTOR DEMOGRÁFICO

Gráfico No. 13

ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA E INACTIVA POR GRUPOS DE EDAD. CENSO 2001 – Pichincha



Elaborado por: Los Autores

Fuente: INEC - Anuarios y Publicaciones

El porcentaje (%) expresa la participación de la provincia en relación al país, esto nos indica que de acuerdo al último censo en el año 2001 ha ido creciendo constantemente para tomar en consideración que existe un potencial de talento humano, tanto la población por sexos y la población económicamente activa la cual se la puede emplear para mano de obra en la creación de empresas de diversa índole, factores que favorecerán para la creación que requerirá de capital humano para ocupar las diferentes áreas de trabajo que se necesitará para el funcionamiento y desarrollo de la misma.

2.2.5. FACTOR POLÍTICO

Actualmente el Ecuador tiene como presidente al Eco. Rafael Correa, el cual se encuentra con una visión de cambio, apoyado por la nueva Constitución y en una vertiente totalitaria de –según él propio presidente- corte socialista, esto mantiene al país en incertidumbre ya que no se sabe con certeza que es lo que pasará con la actividad económica del país especialmente en el área del comercio, y las medidas o reformas que se puedan implantar en el futuro. Esto hace que las inversiones y exportaciones para el país queden pausadas hasta no definir el camino que habrían de tomar el flujo de bienes y servicios.

2.2.6. FACTOR LEGAL

En la legislación actual, para la conformación de una institución dedicada al comercio –valga decir una empresa pequeña o mediana- en tanto que funcione como persona natural, no requiere de grandes requisitos; por el contrario, en dichas condiciones se hace necesario tan solo el RUC, la patente municipal, el permiso de funcionamiento con la observancia de las regulaciones bomberiles y las declaraciones –obligatorias- para el servicio de Rentas internas.

A excepción de lo manifestado, en consideración a la característica de persona jurídica, NO se requieren otros requisitos., por lo que dicha simpleza, sin embargo de constituir permisibilidad para el inicio, se constituye en elemento negativo en tanto viabiliza la proliferación de comercios de la misma índole, asunto que va en detrimento del rendimiento de cada pequeña empresa o unidad estratégica de negocios.

2.2.7. FACTOR TECNOLÓGICO

La innovación tecnológica es una condición indispensable para incrementar la productividad, pero demanda de ciertos prerrequisitos de origen interno y del entorno como:

- Convencimiento y decisión empresarial
- Capacidad para dirigir, desarrollar y asimilar los procesos de innovación
- Clima económico y expectativas favorables
- Oferta de servicios de innovación al alcance y medida de la empresa, negocio o comercio –llamada también Unidad Estratégica de negocios-.
- Políticas y mecanismos de promoción e impulso al desarrollo tecnológico.

De conformidad con la evaluación realizada por los propios empresarios, "el 29.1% del equipamiento sería de accionamiento manual; el 43.6%, semiautomático; el 23.6%, automático y el 3.5% computarizado." ¹⁴

Estos resultados denotan ciertas diferencias respecto de trabajos anteriores que se entienden en la medida del tiempo transcurrido y son importantes ya que implican el mejoramiento del nivel tecnológico, quizá no como un cambio sustancial pero si como un avance, ya que resalta sobre todo la incorporación de equipamiento semiautomático en vez del de accionamiento manual. El nivel de equipamiento automático y computarizado también se incrementa, como se explica en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 9

CIU	ACTIVIDAD	GRADO DE AUTOMATIZACION				TOTAL
		ACCION MANUAL	SEMI AUTOMATICA	AUTOMATICA	COMPUTARIZADA	
31	ALIMENTOS	23,4	47,5	27,7	1,4	100
33	MADERA Y MUEBLES	44,6	44,6	7,1	3,6	100
34	PAPEL E IMPRENTA	13,6	22,0	55,9	8,5	100
35	PRODUCTOS QUÍMICOS	20,5	42,0	32,1	5,4	100
36	MINERALES NO METÁLICOS	42,9	33,9	19,6	3,6	100
38	MAQUINARIA Y EQUIPO	37,1	47,3	13,8	1,8	100
328	TEXTIL Y CONFECCIONES	27,0	46,7	20,4	5,8	100
329	CUERO Y CALZADO	28,0	56,0	16,0	0,0	100
	Total	29,1	43,6	23,6	3,7	100

FUENTE: Investigación directa

ELABORACIÓN: INSOTEC

Al interior de los sectores prevalece la maquinaria y el equipo con accionamiento manual en madera y muebles (44.6%), minerales no metálicos (42.9%) y metalmecánica (37.1%).

Los sectores con mayor equipamiento semiautomático son: cuero y calzado (56%), alimentos (47.5%), metalmecánica (47.3%) y confecciones (46.7%).

¹⁴ Revista de la Cámara de Comercio del Guayas. Numero 15 de Mayo de 2010

En cambio papel e imprenta es el sector que, con el 55.9%, tiene el más alto grado de utilización de maquinaria automática, seguido de productos químicos (32.1%), y alimentos (27.7%).

Del análisis anterior nos interesa el área del sector textil y confecciones, asociado al comercio, que esta dentro del grupo que utiliza máquinas manuales y semiautomáticas; observar dicha estratificación y aunar nuestro comercio a fin de que, al menos en el área de servicio, se pueda automatizar la atención, ubicaría a la empresa en pionera en el país, al implementar procedimientos céleres y de mejor atención.

2.2.8. FACTOR AMBIENTAL

Dada su importancia, la gestión ambiental debe ser vista por lo menos desde tres aristas:

- Desde la demanda, en tanto las empresas requieren establecer normas y prácticas internas para una gestión productiva sostenible.
- Desde la oferta, es decir, de los servicios de consultoría y asesoría, laboratorios, bienes de capital y demás bienes y servicios requeridos para el mejoramiento de los productos y procesos bajo la óptica ambiental.
- Desde la política de apoyo a la gestión ambiental, es decir, desde las leyes y reglamentos que regulan la actividad productiva, promueven y fomentan la gestión ambiental. Probablemente este sea uno de los campos prioritarios de apoyo a la pequeña empresa mediante mecanismos directos e indirectos que estimulen las mejores prácticas ambientales.

2.2.9. COMPORTAMIENTO ECONÓMICO-SOCIAL GENERAL

La economía ecuatoriana ha pasado por una serie de cambios que han hecho tambalear nuestro patrimonio pero ventajosamente se han visto compensados por

factores que han mantenido estable el contexto económico y de alguna forma son muestra de su recuperación.

La mayoría de sectores productivos e industriales han mostrado desarrollo gracias a la ayuda de factores determinantes en las áreas de agricultura, transporte, construcción, comunicación, etc.

Entre los hechos más relevantes que se pueden mencionar, y principales razones de desarrollo económico y productivo en tiempo de crisis se encuentran éstos:

- Ingreso de remesas como segunda fuente de ingresos después del petróleo.
- Precios del petróleo elevados.
- Construcción del OCP.
- Tasas de Interés bajas (la tasa Libor internacional a 360 días llegó al 1,45% en el 2002) lo cual disminuyó la presión de los intereses de la deuda externa sobre el presupuesto.

A pesar del desarrollo que ha mantenido nuestra economía a partir de estos elementos, se hace preciso señalar que tal dependencia nos vuelve sensibles a los cambios que se presenten a nivel mundial.

Los precios del barril de petróleo que por los niveles que alcanzaron los últimos años han sido puntal importante en la recuperación de nuestra economía, pero que debido a la variabilidad de los mismos en el presente año, han afectado de igual manera a mercados internacionales como nuestra economía tan dependiente.

El crecimiento económico dado no se produce por una elevación de exportaciones ya que por el contrario desde el año 2000 no hay una clara dinamización de las mismas. Los productos exportables después del petróleo atraviesan duras crisis, el banano afronta una disminución del precio y demanda internacional por otro lado el camarón se enfrenta a enfermedades y problemas ambientales.

Dentro de este escenario, se hace indispensable como estrategia de crecimiento económico futuro, elevar el nivel de las exportaciones no petroleras ya que fuera de los problemas en los mercados de los productos principales, éstas se han visto afectadas por un tipo de cambio desfavorable.

2.3. ANÁLISIS MESO-AMBIENTE

Una vez que se ha determinado el entorno global que rodea al proyecto investigativo se hace necesario realizar un análisis profundo de las condiciones cercanas al sector comercial textil para de esta forma aproximarnos a la realidad del medio y ajustar los elementos de trabajo.

“Existen varios instrumentos de análisis sectorial que nos permitirán establecer las circunstancias en las que se encuentra el sector comercial textil dentro del área determinada, las condiciones de competidores comparadas con las del almacén, las barreras del sector para nuevos ingresantes (Porter), de igual forma fijar establecimientos referentes, modelos a seguir (Benchmarking), así como una forma global de alcanzar la excelencia frente a nuestros competidores a partir de ventajas competitivas y comparativas.”¹⁵

A continuación se realiza el análisis sectorial en base a los parámetros que establece Michael Porter.

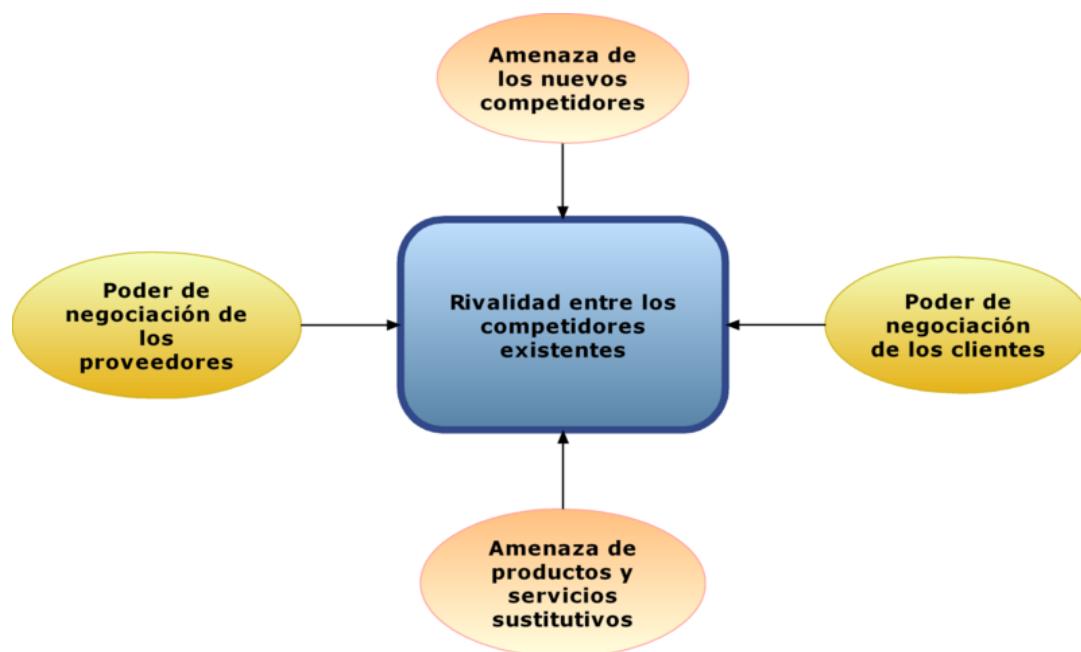
2.3.1. ANÁLISIS PORTER (EXTERNO)

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

¹⁵ INEC, Estadísticas del IPC

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

DIAGRAMA DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



Elaborado por: Autores de tesis.

2.3.1.1. AMENAZA DE INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES

Hace referencia al deseo que tiene una empresa de ingresar al mercado con el fin de obtener una participación en él. Este ingreso depende de una serie de barreras creadas por los competidores existentes, el mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de sí 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.

En realidad para ingresar a este sector no hay dificultades legales ni comerciales, ya que las nuevas empresas pueden entrar o salir libremente siempre y cuando se rijan a los requisitos impuestos por el estado ecuatoriano, esto es en cuanto al capital mínimo, al registro en el SRI con la cédula del representante legal y un documento que certifique la dirección donde va a funcionar el negocio. Para el permiso municipal, hay que pagar la PATENTE MUNICIPAL válida para un año, presentando el RUC (Registro Único de Contribuyentes) otorgado por el SRI.

AMENAZAS DE NUEVOS COMPETIDORES PARA "LAS AMÉRICAS"

- Tecnología de punta con personal capacitado
- Lealtad incondicional por parte del cliente.
- Preferencia de marca.
- Penetración al mercado con nuevos productos y precios competitivos.

MEDIDAS PREVENTIVAS A TOMAR POR PARTE DE "LAS AMÉRICAS"

- Permanente inducción y capacitación hacia nuestros trabajadores.
- Incremento de la demanda existente
- Atención y servicio personalizado a la clientela en general.
- Abastecimiento de nuevas marcas y modelos
- Diversificación de productos a ser demandados, a precios competitivos.

En cuanto a la microempresa "Las Américas" estas medidas preventivas han sido superadas debido al prestigio y a la experiencia acumulada en sus años de funcionamiento, lo que ha permitido conservar un número considerable de clientes fijos, alcanzando de esta manera un éxito relativo en el mercado.

2.3.1.2. LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES

Esta fuerza consiste en alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las empresas rivales. Para una empresa 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, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Enfocándonos en el proyecto debemos empezar mencionando que dentro del sector de análisis que constituye la parroquia La Villa Flora existen aproximadamente 45 negocios que comercializan prendas de vestir, de los cuales analizaremos a los que consideramos nuestra competencia directa y más significativa.

2.3.1.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

El poder de negociación de los proveedores en una industria puede ser fuerte o débil dependiendo de las condiciones del mercado en la industria del proveedor y la importancia del producto que ofrece. Los proveedores tienen un poder en el mercado cuando los artículos ofrecidos son claves para nosotros, escasean y los clientes generan una gran demanda por obtenerlos, llevando a los clientes a una postura de negociación más débil, siempre que no existan buenos sustitutos y que el costo de cambio sea elevado. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse frontalmente.

El poder de negociación del proveedor disminuye cuando los bienes y servicios ofrecidos son comunes y existen sustitutos.

En nuestro caso, los proveedores tienen mucho poder debido principalmente a que el tipo de mercadería que ofertan es importada, de difícil acceso al país por causa de las restricciones comerciales impuestas actualmente a la ropa importada, esto se

convierte en una barrera comercial para otros importadores que prefieren hacer inversiones en otras líneas de productos, dando como consecuencia un limitado número de proveedores de ropa americana. Además tiene pocos sustitutos, razones suficientes para incrementar la demanda.

Para contrarrestar los efectos del poder de los proveedores, se recomienda la búsqueda de nuevos sustitutos y proveedores, mediante la utilización de sistemas tecnológicos o integrándonos hacia atrás.

2.3.1.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Un mercado o segmento 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. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

Como una estrategia de asociación, "Las Américas" tiene varios acuerdos y convenios con otros microempresarios de la misma actividad para adquirir mercadería en cantidades significativas con el objetivo de mejorar el poder de negociación y por lo tanto reducir el precio.

Por otro lado, se pretende conseguir exclusividad o preferencia para ser tratados como clientes VIP, aumentar la confianza entre proveedor y cliente para conseguir mejores condiciones crediticias.

2.3.1.5. AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Dos bienes son sustitutos si uno de ellos permite tener una utilidad similar frente al otro. En un sector el sustituto del bien o servicio puede imponer un límite a los precios de estos bienes; esto genera que muchas empresas enfrenten una estrecha competencia con otras debido a que sus productos son buenos sustitutos. La disponibilidad de sustitutos genera que el cliente este continuamente comparando calidad, precio y desempeño esperado frente a los costos cambiantes. Cuando el competidor logra diferenciar un bien o servicio en las dimensiones que los clientes valoran puede disminuir el atractivo del sustituto.

En el caso de la ropa americana el producto sustituto es la ropa de origen asiático, principalmente por sus bajos precios y por la variedad de modelos que en muchos de los casos son copias de marcas originales.

Para "Las Américas" el ingreso de la ropa de origen asiático no necesariamente es una amenaza ya que la microempresa sólo se dedica a la comercialización (no somos productores), lo cual podría constituirse en una ventaja competitiva, adoptando como producto sustituto en caso de existir escasez de nuestro producto clave (ropa americana).

2.4. ANALISIS SITUACIONAL INTERNO

La empresa se ha desenvuelto en forma empírica, razón por la cual adolece de ciertas herramientas de gestión y de lineamientos en cuanto a la planificación de corto, mediano y largo plazo, esto no ha permitido plasmar en un documento la misión, visión y un manual de procedimientos que permita delimitar funciones y responsabilidades.

En cuanto a la gestión financiera la microempresa adolece de una verdadera gestión contable que no ha permitido contar con documentos básicos como balances y estados financieros que permitan conocer la verdadera utilidad de la empresa; sin embargo, la empresa se ha limitado a llevar un control de ingresos y gastos para la

declaración tributaria, esta situación ha hecho que el negocio "Las Américas" se mantenga estable sin perspectivas de crecimiento real.

2.4.1. ANÁLISIS FODA

Con la ayuda del se establecerán las fortalezas y debilidades de la empresa como también las oportunidades y amenazas al exterior de la empresa.

ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS

El análisis de las fortalezas y debilidades de la organización se fundamentan en los siguientes indicadores:

2.4.1.1. FORTALEZAS

- Servicio de excelente calidad.
- Buena atención a clientes y proveedores.
- Ambiente de trabajo ideal.
- Puntualidad y rapidez en la entrega de pedidos especiales.
- Trabajo con eficacia y eficiencia al interior del almacén.
- Personal capacitado en cada una de las áreas de la empresa.
- Capacitación permanente para el personal que trabaje en la empresa.

2.4.1.2. DEBILIDADES

- Falta de experiencia por parte de los integrantes del proyecto en el aspecto técnico.
- Limitado flujo de caja inicial
- No contar con instalaciones adecuadas

ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS

Para el análisis de los factores externos para determinar un proyecto de expansión para la Micro Empresa "LAS AMERICAS", que se dedica a la comercialización de prendas de vestir en el sector Sur de Quito, se debe tener claras cuales son nuestras oportunidades y cuales nuestras amenazas a continuación detallamos un análisis de estos factores:

2.4.1.3. OPORTUNIDADES

- La demanda insatisfecha existente en le mercado.
- El impulso que está recibiendo el mercado con la importación de prendas al granel
- Servicios de fácil comercialización en el mercado.
- Alianza estratégica con los propios importadores que aportará con el suministro de mercadería.
- Ser una empresa altamente competitiva, mostrando estándares de calidad.

2.4.1.4. AMENAZAS

- Toma de medidas económicas por parte del Gobierno.
- Incremento de impuestos.
- Aumento del desempleo
- Creación de leyes prohibitivas por parte de organismos de control en el área del comercio y mercadeo en general.

2.4.2. ATRACTIVO DEL MERCADO

Los factores que ayudan a conocer el atractivo del mercado para la idea de negocio son los siguientes:

- Tamaño del mercado
- Precios
- Crecimiento del Mercado
- Diversidad del Mercado
- Intensidad de la Competencia
- Rentabilidad de la Industria
- Nivel tecnológico
- Impacto ambiental
- Entorno político, social, legislativo, económico.

2.4.3. POSICIÓN COMPETITIVA DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS

Los factores que colaboran para determinar la posición competitiva de la idea de negocio y su ampliación son los siguientes:

- Participación en el mercado
- Crecimiento de la participación en el mercado
- Costos unitarios
- Canales de distribución
- Capacidad de los proveedores
- Calidad del producto o servicio
- Imagen de la marca
- Capacidad productiva
- Capacidad gerencial
- Estructura de la competencia
- Nivel tecnológico
- Desempeño en investigación y desarrollo

Cuadro No. 10

TABLAS DE VALORACIÓN ATRACTIVO DEL MERCADO.

Factores Valor	Peso	Calificación	
Tamaño del mercado	0.20	5	1.00
Precios	0.15	4	0.60
Crecimiento del Mercado	0.15	5	0.75
Diversidad del Mercado	0.05	1	0.05
Intensidad de la Competencia	0.05	2	0.10
Rentabilidad de la Industria	0.20	4	0.80
Nivel tecnológico	0.20	5	1.00
TOTAL	1.00		4.30

Principios Rectores: Valoración de los Autores

Elaboración: Los Autores

Cuadro No. 11

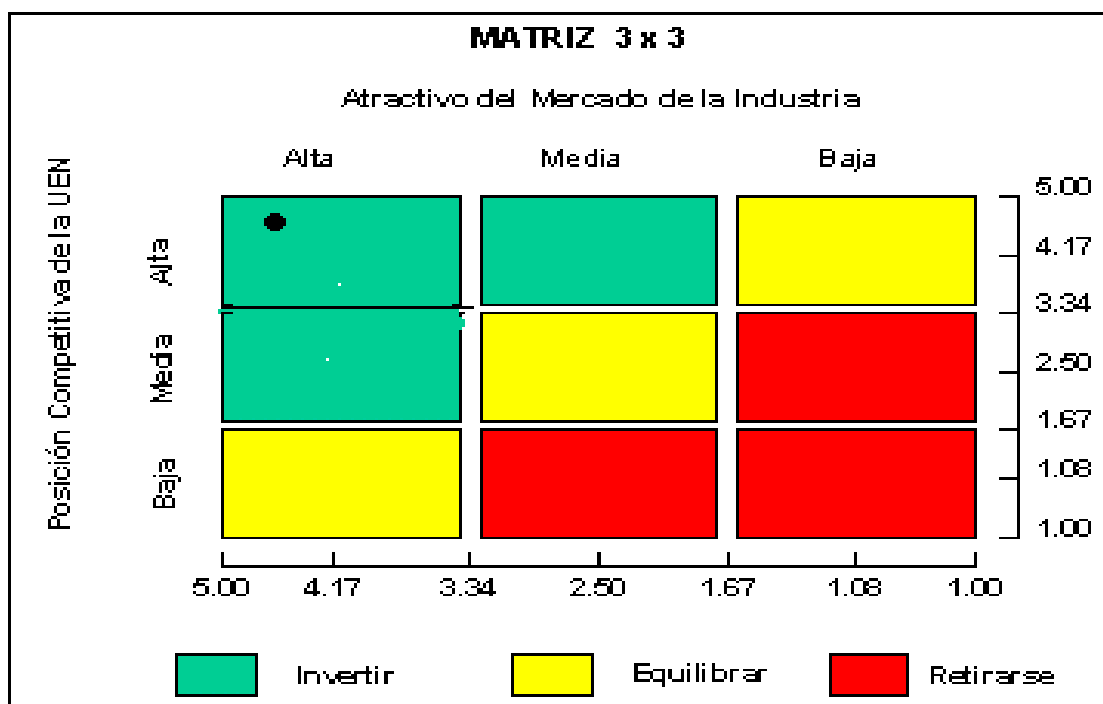
TABLA DE VALORACIÓN PARA LA POSICIÓN COMPETITIVA DE LA UEN.

Factores Valor	Peso	Calificación	
Participación en el mercado	0.15	5	0.75
Crecimiento de la participación	0.10	4	0.40
Costos unitarios	0.10	4	0.40
Calidad del producto o servicio	0.10	5	0.50
Imagen de la marca	0.15	3	0.45
Capacidad productiva	0.15	4	0.60
Capacidad gerencial	0.10	4	0.40
Nivel tecnológico	0.15	5	0.75
TOTAL	1.00		4.25

Principios Rectores: Valoración de los Autores

Elaboración: Los Autores

Gráfico No.14



Elaborado por: Los Autores

Fuente: Revista Económica de Investigación

Mediante el análisis se puede observar que el eje horizontal (atractivo de la industria) se ha tomado a los factores de mayor importancia, como el tamaño del mercado y el nivel tecnológico, considerando que se pertenece al sector comercial y mercantil que, de alguna forma, se asimila al manufacturero) por el principio de que toda oferta crea su propia demanda) teniendo un resultado general de 4.30, mientras que en el eje vertical (posesión competitiva de la UEN), destacándose como las mas importantes la participación del mercado y nivel tecnológico, como son los valores agregados de mayor peso en la empresa, dando un total de 4.25. Al graficar estos valores en la tabla G.E. nos da un resultado Alto – Alto el cual nos indica el camino a seguir que es invertir.

2.4.4. MATRIZ EFE

Cuadro No. 12

FACTORES	PESO 0 - 1	CALIF. 1 - 4	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
- La demanda insatisfecha existente en el mercado.	0.30	4	1.20
- El impulso que está recibiendo el mercado mediante importación barata de artículos de vestir.	0.08	3	0.24
- Servicios de fácil comercialización en el mercado.	0.04	2	0.08
- Alianza estratégica con los importadores-proveedores	0.14	3	0.42
- Ser una empresa altamente competitiva, mostrando estándares de calidad.	0.07	2	0.14
	0.11	3	0.33
	0.10	3	0.30
AMENAZAS	0.05	1	0.05
- Toma de medidas económicas por parte del Gobierno.	0.11	3	0.33
- Incremento de impuestos.	1.00		3.06
- Aumento del desempleo			
- Creación de leyes prohibitivas por parte de organismos de control en el área de la industria, comercio y mercadeo			
TOTAL			

Principios Rectores: Valoración de los Autores

Elaboración: Los Autores

Como se puede apreciar, el factor más importante para esta idea de negocio es la demanda insatisfecha existente en el mercado con un peso de 0.30 y de acuerdo al plan de negocios que se está realizando, lo que determina una gran oportunidad para

satisfacer esta demanda en el mercado, dado que se cuenta con una gran expectativa en el mercado –precios más cómodos-, dando una calificación de 4. El total ponderado de .3.06 indica que esta empresa está por encima de la media, en su esfuerzo por realizar un proyecto expansión para la Micro Empresa “LAS AMERICAS”, que se dedique a la comercialización de prendas de vestir en el sector Sur de Quito.

2.4.5. MATRIZ EFI

Cuadro No. 13

FACTORES	PESO	CALIF.	PESO PONDERADO
	0 – 1	3 – 4	
FORTALEZAS			
- Servicios de excelente calidad.	0.10	4	0.40
- Buena atención a clientes y proveedores.	0.10	3	0.30
- Ambiente de trabajo ideal.	0.08	3	0.24
- Puntualidad y rapidez en la entrega de resultados.	0.14	4	0.56
- Trabajo con eficacia y eficiencia en percheo	0.11	4	0.44
- Personal capacitado en cada una de las áreas de la empresa.	0.09	3	0.27
- Capacitación permanente para el personal que trabaje en la empresa.	0.07	3	0.21
		1 – 2	
DEBILIDADES			
- Falta de experiencia por parte de los integrantes del proyecto en el aspecto técnico.	0.10	2	0.20
- Falta de flujo de caja.	0.11	2	0.22
- No contar con instalaciones adecuadas	0.10	1	0.10
	1.00		2.94

Principios Rectores: Valoración de los Autores

Elaboración: Los Autores

Se puede ver que las fuerzas más importantes de la empresa son servicios de excelente calidad, puntualidad y rapidez en la entrega de resultados y trabajo con eficacia y eficiencia en el percheo, con una calificación de 4. Las debilidades mayores son: falta de experiencia por parte de los integrantes del proyecto en el aspecto técnico y limitado flujo de caja. El total ponderado de 2.94 indica que la posición estratégica interna general de la empresa esta arriba de la media.

CAPÍTULO III

2. MARCO TEORICO

El fenómeno creciente de la globalización, junto con el gran y variado número de competidores, obligan a las pequeñas empresas a emplear nuevos métodos cada vez más rápidos y eficaces, que a través de la internacionalización garanticen nuestra presencia en el mercado. Por lo tanto podemos decir que el crecimiento es una necesidad imperiosa de las empresas. En ocasiones el crecimiento puede parecer fácil, pero hay otras en que se considera un reto importante. Encontrar el camino más adecuado para cada empresa requiere un análisis detallado del mercado, mercados anexos, competidores, productos sustitutos y complementarios; como también su análisis situacional y estratégico.

Este análisis requiere una combinación de técnicas de orden gerencial que conlleven a la eficiencia y eficacia de la misma. El resultado puede traducirse en crecimiento "orgánico", apertura de nuevas líneas de negocios o mercados, incluso la adquisición de otra empresa.

Para esto se necesita del estudio de estrategias, las mismas que se analizan al momento en el que se verifica la necesidad de incrementar el mercado y su infraestructura.

3.1. CRECIMIENTO INSTITUCIONAL

3.1.1. EL CRECIMIENTO INTENSIVO.

Para evaluar las posibilidades de **Crecimiento Intensivo**, es necesario utilizar la herramienta técnica científica denominada la **Matriz de Ansoff**, con el objeto de conocer la estrategia a aplicar en cada caso.

Esta matriz permitirá conocer si existe un plan o estrategia estructurada ya establecida, ejecutada en el mercado, sea nuevo o se encuentre ya ocupado.

Se insiste en que, cuando se plantea la búsqueda de estrategias de crecimiento uno de los modelos que se ha convertido en clásico es la matriz de opciones de crecimiento propuesta por Igor Ansoff hace ya unos cuarenta años y que se conoce como la "Matriz de Ansoff"

Cuadro No. 14

M E R C A D O	PRODUCTO		
		ACTUAL	NUEVO
	ACTUAL	Penetración en el mercado	Desarrollo del producto Diversificación
	NUEVO	Desarrollo del mercado	

3.1.2. ANALISIS DE LA MATRIZ DE ANSOFF

3.1.2.1. ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN EN EL MERCADO.- Se considera la posibilidad de crecer a través de la obtención de una mayor cuota de mercado en los productos y mercados en los que la empresa opera actualmente. Tal como señala la matriz en la estrategia de penetración de los mercados se recurre a los productos actuales actuando en los mercados actuales. Se trata pues, de crecer sin introducir cambios importantes en la

relación producto-mercado. Esto se logra actuando en uno, varios o todos los elementos que determinan el volumen total del mercado de una empresa en una determinada categoría de producto. Los cuatro elementos son:

1. **El número de consumidores.-** Consumidores actuales o potenciales, que existen en el mercado.
2. **El nivel de penetración.-** Del total de consumidores que potencialmente podrían hacerlo. ¿Cuántos lo están consumiendo?
3. **La frecuencia de compra.-** ¿Cada cuánto tiempo se adquiere el producto?
4. **La participación de mercado.-** Del total de las ventas que se realizan en el mercado, elevar el nivel de penetración ¿Qué parte le corresponde a la empresa?

Se trata pues en el fondo, de incrementar el número de consumidores o usuarios, elevar el nivel de penetración y aumentar la frecuencia de compra. Si esto se logra para los productos de la empresa, se logra incrementar su participación en el mercado, y en consecuencia, sus niveles de venta.

3.1.2.2. ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL MERCADO.- Esta estrategia implica buscar nuevas aplicaciones para el producto que capten a otros segmentos de mercado distintos de los actuales. También puede consistir en utilizar canales de distribución complementarios o en comercializar el producto en otras áreas geográficas.

3.1.2.3. ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL PRODUCTO.- La empresa puede también lanzar nuevos productos que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones (mayor calidad, menor precio, etc.) sobre los actuales.

3.1.2.4. ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN.- Tiene lugar cuando la empresa desarrolla, de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados.

Por su misma definición, la diversificación es una estrategia arriesgada puesto que incluye una salida simultánea de productos y mercados familiares, frente a la estrategia de expansión de penetración en el mercado (crecimiento del negocio en el mismo producto-mercado), de desarrollo del mercado (crecimiento en base de búsqueda de nuevos mercados con el mismo producto) o de desarrollo del producto (crecimiento a través de ofrecer nuevos productos al mismo mercado). Dado que la decisión de diversificar o no, representa un hito importante en el desarrollo de la empresa será útil el estudiar, de forma general, las razones por las cuáles diversifican las empresas (Ansoff, 1976, pp. 145-147).

3.2. LA PLANEACION ESTRATEGICA

La planeación constituye la primera etapa del proceso de gestión de las organizaciones y fase esencial en todo el mecanismo de proyección estratégica. Resulta un instrumento imprescindible para encauzar el camino de las organizaciones y por consiguiente es ineludible contar con sus herramientas a la hora de anticiparse al futuro.

Con la planificación estratégica se puede definir claramente la visión corporativa a largo plazo, así como la estructuración de las estrategias por parte de todos los que forman parte de la empresa. Se puede decir entonces que al hablar de planificación estratégica nos estamos refiriendo a una forma de gestión que permita la implementación de acciones correctivas y por tanto proseguir con todo lo planificado, tratando de ser lo más participativo posible, a tal punto que todo el talento humano se vea comprometido con la visión, misión, objetivos y demás variables que hagan de la empresa más competitiva.

La Planificación Estratégica dentro de cualquier organización tiene un papel preponderante para el desarrollo de la misma y de todas las personas que la conforman, es decir que en toda empresa la pongan en práctica con diferencias mínimas y que en fondo únicamente dependen del tipo de empresa y negocio que se maneje. Propone objetivos corporativos, departamentales, e incluso personales en función de lo que persigue la empresa como un todo.

No hay un error más costoso que emprender la planeación estratégica sin tomar en cuenta las oportunidades y las limitaciones de los recursos humanos de la empresa. Otro error es emprender la planeación de los recursos humanos sin relacionarlos con la planeación estratégica.

Por medio de la planeación, una organización evalúa las oportunidades y limitaciones de su ambiente de negocios, los coteja con los intereses y expectativas de la gerencia y basada en ese cotejo decide qué hacer y cómo hacerlo. El resultado debe ser un programa detallado de acción para una organización que cambia, se adapta y se desarrolla con el paso del tiempo.

La organización primero evalúa sus oportunidades y sus limitaciones expresando claramente su propósito. Una empresa tiene que tener un concepto claro del negocio en que se encuentra para poder apreciar mejor el alcance de la oportunidad que se le presenta en virtud de su competencia efectiva. Después, la organización formula un concepto estratégico que define su estilo y su procedimiento general para lograr su propósito.

Posteriormente, la organización evalúa el ambiente de negocios que la rodea y sus fuerzas internas. El ambiente de negocios se analiza en términos de características y tendencias económicas, tecnológicas, políticas, sociales y competitivas pertinentes y las fuerzas internas en términos de los correspondientes recursos financieros, de planta y equipo, tecnológicos y humanos.

La administración intenta lograr un ajuste óptimo entre las oportunidades y limitaciones del ambiente y los puntos fuertes y débiles de la organización para que concuerden con sus propios valores personales y con las responsabilidades sociales corporativas. Al cotejar las oportunidades externas con las fuerzas internas, la administración formula su propósito y su dirección estratégica.

3.2.1. EL PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

La aplicación y desarrollo de estrategias y procedimientos encaminados al cumplimiento de objetivos corporativos, departamentales y personales solo es posible mediante la planificación. La Planificación Estratégica, por ello, se constituye en una herramienta que brinda una dirección para el establecimiento de la misión, la visión, los objetivos y las estrategias de la empresa en estudio, pues se trata de una herramienta que facilita el desarrollo de los planes trazados por la empresa y por cada una de sus áreas estratégicas, permitiendo la consecución de cada una de éstas en dirección que toda la corporación desea llegar.

Expresa la razón de ser de su empresa o área, es la definición "Del Negocio" en todas sus dimensiones. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivarte de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización"¹⁶

3.2.2. OBJETIVOS DE LA PLANIFICACIÓN

Son aquellos que se constituyen como la base de la planificación, ya que son ellos por los que el talento humano se esfuerza para conseguirlos y al final hacer que la empresa haga realidad su visión y misión propuestas.

3.2.3. POLÍTICAS DE UNA ORGANIZACIÓN

¹⁶ Robbins Stephen P, Administración. Sexta edición Año 2002

Son aquellos lineamientos básicos que lleva toda compañía para normar el comportamiento interno y externo del talento humano que forma parte de la organización, así como la manera de implementar sus acciones respectivas. Las políticas deben ser expresadas y divulgadas por todo el personal de la empresa, con la finalidad de que se preparen y estén atentos a cualquier cambio existente. Las estrategias deben ser acopladas según los cambios presentados en el ambiente interno y externo para una mejor aplicación y desarrollo.

La dirección estratégica se traduce en diseños consecutivos de organización que delinear la evolución de la estructura corporativa como respuesta a la estrategia corporativa que se desarrolla. Los subsecuentes diseños de organización deben anticiparse a cualquier cambio en la fase de desarrollo del negocio.

A medida que una organización pasa de una fase de desarrollo a una de madurez, por ejemplo, las responsabilidades de ciertos puestos cambiarán radicalmente. Por ello no es suficiente una extrapolación directa del crecimiento de la empresa. La planeación de organización debe anticiparse a los puntos de cambio en el crecimiento de la empresa. Puede ser deseable que un punto de cambio coincida con la toma de posesión de un nuevo grupo de personas que puedan destinarse a la dirección y que tienen la oportunidad de efectuar un profundo cambio en la dirección estratégica y la correspondiente modificación de la capacidad de administración de la institución.

La toma de posesión de un grupo de directivos nuevo puede ser una ocasión para modificar la dirección estratégica, aunque por ningún concepto es la única. Una organización puede cambiar de tamaño, complejidad, diversidad y madurez por muchas razones y, aunque el cambio sea gradual o repentino, puede afectar seriamente los recursos humanos.

Es necesario administrar el cambio. Esta administración de los cambios se inicia con una evaluación de su naturaleza y alcance. Algunas empresas proyectan la dirección de los cambios por medio del uso de una matriz de planeación estratégica.

La matriz de planeación estratégica sirve para asignar los recursos de capital, tecnología y administrativos de manera que la organización haga óptimo uso de ellos. También sirve como medio para dirigir e integrar la planeación de funciones más detallada que se lleva a cabo a nivel divisional.

La matriz, supone dos hipótesis:

1. Primero, las unidades estratégicas de negocios (UEN) tienen distintos niveles de oportunidad que dependen de sus ambientes de mercado y de sus puntos fuertes de negocios; y
2. Segundo, una UEN debe administrarse en forma apropiada a sus circunstancias. Cada UEN tiene su posición en la matriz, según lo atractivo de su mercado y sus atractivos comerciales intrínsecos. La posición de una UEN dentro de la matriz refleja características en conjunto que, a su vez, define la estrategia genérica así como las características gerenciales de la misma.

La matriz de planeación se divide en tres estrategias genéricas:

1. Invertir los recursos disponibles y ampliar el negocio para fortalecer su productividad.
2. Ganar ingresos y proteger los puntos fuertes del negocio para mantener una buena posición dentro de un mercado semi-atractivo o maduro.
3. Cosechar de la posición en el mercado la máxima ganancia actual o, en forma alterna, eliminar los negocios para salir de una posición de debilidad de un mercado relativamente poco atractivo.

Hay que tomar en cuenta que ciertas medidas de comercialización, operación y finanzas son normas adecuadas para la efectividad de las UEN, dadas ciertas estrategias genéricas. Por ejemplo, el rendimiento sobre inversión, el flujo neto de fondos para inversiones, ganancias sobre ventas antes de impuestos, el margen bruto con relación a ventas y ventas con relación a bienes norman la efectividad de una UEN.

A medida que cambian las normas para la efectividad, también lo hacen las necesidades de recursos humanos. Por lo general, el atractivo de un mercado no está bajo el control de un gerente de UEN. La progresión inexorable dentro del ciclo de vida del desarrollo de mercado cambia la posición de una UEN en la matriz de planeación y por ello, con el tiempo, también cambia su estrategia genérica. Un cambio en la estrategia de la UEN puede hacer que sea necesario un cambio en la definición de sus puestos y en la composición de su personal. Al igual que las tres estrategias genéricas requieren tres distintas series de normas de efectividad también requieren tres distintas series de características y estilos administrativos.

Siempre se suele hacer referencia al "potencial humano", es decir, al empresario, en su estricto sentido, para la situación invertir/ampliar, el administrador sofisticado para la situación ganar/proteger y el administrador crítico para la situación cosechar/eliminar. Cotejar la fase de desarrollo de una UEN individual con el estilo gerencial y las características personales de un individuo puede requerir que se roten los gerentes de las UEN, un proceso difícil en la práctica. Sin embargo, ciertos estilos y características ayudan a un individuo a cumplir mejor con los requisitos de la estrategia genérica de una UEN.

Además de las características personales y del estilo administrativo de un administrador como tal, el "clima" total de una UEN puede hacer más meritorio el logro de las metas que sirven de guía a la estrategia genérica de la misma. El clima es la suma total de las percepciones individuales de las políticas, estructuras y sistemas que componen la vida organizacional. Además el ambiente debe ajustarse a la estrategia. Un ambiente de delegación limitada, metas cuantitativas rígidas y de aversión al riesgo puede aportar algo a la estrategia cosechar/eliminar, pero obstaculizará a la de invertir/ampliar. La administración puede cambiar el clima de una UEN en forma lenta, al hacer cambios en procesos y sistemas administrativos tales como la toma de decisiones, fijación de objetivos y compensación, etc. De este modo, puede acoplarse mejor el clima de una UEN con las demandas de su estrategia.

Las decisiones de implantación de estrategia efectiva se tomarán sólo si la selección de los gerentes es coherente con las necesidades específicas de las UEN. Estas necesidades deben establecer los estilos administrativos, las características personales y los ambientes de organización. Pocas empresas han intentado unir su planeación de recursos humanos y su proceso de desarrollo con el proceso de planeación estratégica. Sin dicha unión, estos procesos pueden ser poco más que prácticas de números.

3.2.4 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL.

Las organizaciones como agrupaciones humanas, están constantemente obligadas a tomar decisiones de cuyo éxito dependerá la conducción adecuada de las mismas, las decisiones en sí mismas son producto de un proceso de reflexión que involucra diversas actividades, siendo esta reflexión sistemática y ordenada lo que se conoce como Planificación.

Todo el proceso de planificación, señala Stanton, (1984) consiste en “estudiar el pasado para decidir en el presente, qué hacer en el futuro, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo hará.”

Planificar es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable. No se trata de hacer predicciones acerca del futuro, sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra.

“Los basamentos conceptuales de la Planificación Estratégica, no aparecen hasta los inicios de los años setenta, cuando se desencadena una crisis global que se manifiesta en el aumento de los precios del petróleo; escasean las materias primas y las fuentes de energía, así como una inflación de dos dígitos, que produce el estancamiento de la economía y el crecimiento del desempleo, sobre todo en Estados Unidos, ya que

aparecen bienes de otros países, principalmente de Japón, de bajo costo y alta calidad, que desplazan a casi todos los mercados internacionales”¹⁷.

Igualmente a su decir; “Esta crisis generalizada requería un nuevo tipo de planificación que permitiera desarrollar la salud financiera de las empresas, independientemente de los acontecimientos negativos que pudieran ocurrir en su entorno”. La planificación estratégica consiste en un proceso que se retroalimenta constantemente y que pasa sucesivamente por tres fases, señala Godet, (1990):

1. **Fase estratégica**, en la que se determinan la misión y los objetivos del centro a través de la identificación de sus puntos fuertes y débiles, mediante la realización de un diagnóstico interno, así como de las oportunidades derivadas del entorno cambiante que lo rodea.
2. **Fase operativa**, en que se realiza la programación de las acciones y la coordinación de los esfuerzos para alcanzar los objetivos.
3. **Fase presupuestaria**, donde se asignan los recursos correspondientes a los objetivos en desarrollo, compromisos y responsabilidades, el análisis de los resultados y el control.

Según afirma Drucker, (1994) “ La Planificación Estratégica es un medio para evaluar el riesgo y tratar de mantener a la organización adaptada a la forma óptima, analizando constantemente los cambios del entorno y aprovechando al máximo los recursos internos disponibles, que confieren una ventaja frente a la competencia, aprovechándose del modo más efectivo las oportunidades”.

¹⁷ (De la Cuesta, 2006)

Señala Kotter, (1999) que "La planificación estratégica orientada al mercado es el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios".

Alega además Ambrosio, (2000) que: "La planificación estratégica es un método de dirección que proporciona a los directivos un medio por el cual prever y hacer frente a los cambios internos y externos y por ende desarrollar estrategias adecuadas para un futuro incierto, de forma tal que permite a la organización alcanzar sus objetivos y misión".

El tema del planeamiento estratégico ocupa cada día un lugar más relevante, los directivos comprueban progresivamente las ventajas que reporta el desarrollo de este proceso para conducir de forma lógica e integral a la organización tanto en el corto, mediano, como en el largo plazo.

La planificación estratégica a mediano y largo plazo es la función que desarrollándose en cada nivel de responsabilidad, pero con más propiedad en el nivel de dirección general, tiene por finalidad la disposición de las operaciones y la participación de los elementos para la consecución de un objetivo.

La planificación estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos), por el "qué hacer" (estrategias). Con la planificación estratégica se busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocios o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. (Hiebaum, 2004)

3.2.5. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL MARKETING

Un plan de marketing, es un documento previo a una inversión, lanzamiento de un producto o comienzo de un negocio donde, entre otras cosas, se detalla lo que se

espera conseguir con ese proyecto, lo que costará, el tiempo y los recursos a utilizar para su consecución, y un análisis detallado de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos. También puede abordar, aparte de los aspectos meramente económicos, los aspectos técnicos, legales y sociales del proyecto. Un plan de Marketing ha de estar bien organizado y estructurado para que sea fácil encontrar lo que se busca y no se omita información relevante.

El marketing fue una actividad relegada hasta hace poco tiempo dentro del marco del proceso administrativo; en la actualidad, aspecto esencial para el mismo, puesto que supone la "realización del producto elaborado por la empresa, llegando hasta su última etapa, esto es, el consumidor final"¹⁸ En virtud de ello, las técnicas de mercado englobadas en el marketing como aspecto teórico práctico, llevan una sustancial trascendencia, puesto que, aunque el producto se halle realizado o el servicio se encuentre perfeccionado, sin no existe adecuado conocimiento de los mismos, no se movilizarán hacia el fin de ellos, en una forma de consumo final.

Las profundas contradicciones que frenan la realización de las mercancías, obligan a la búsqueda de fórmulas para garantizar su venta y comercialización, una de esas fórmulas es el Marketing, el cual ha cobrado auge sobre todo en los tiempos actuales, pero realmente es una concepción que tiene muchos años estando su aparición relacionada con el desarrollo histórico del comercio.

Si la llegada del Marketing significa algo, es precisamente la transición del comercio: de aquel predominio de intereses del vendedor, a la consideración del comprador o consumidor.

Según Santesmases, (1991) "La mercadotecnia es la actividad humana que pretende satisfacer las necesidades y los deseos por medio de procesos de intercambio, es, por consiguiente, tanto una filosofía como una técnica". "Como filosofía, continúa

¹⁸ ALBERT, Kenneth. Administración de Empresas. Tomo I. Editorial Mc Graw Hill. México D.F. Año 1998. Pág. 75

Santesmases, (1991)- es una postura mental, una actitud, una forma de concebir la relación de intercambio por parte de la empresa o entidad que ofrece sus productos al mercado. Esta concepción parte de las necesidades y deseos del consumidor y tiene como fin su satisfacción del modo más beneficioso, tanto para el consumidor como para la entidad". "Como técnica, la mercadotecnia es el modo específico de ejecutar o llevar a cabo la relación de intercambio, que consiste en identificar, crear, desarrollar y servir a la demanda".

En el Proceso de Planificación Estratégica de las empresas el Marketing juega un papel crítico...el director de Marketing es quien más debe contribuir al proceso de planificación estratégica con papeles de liderazgo, en la definición de la misión de la compañía; análisis del entorno, competencia y situaciones de negocio; desarrollo de objetivos, programas y estrategias; definición del producto, mercado, distribución y planes de calidad para desarrollar las estrategias de negocio. Este compromiso se extiende al desarrollo de programas y planes operativos que están completamente unidos con la planificación estratégica. (Kotler, 1999).

Una de las características más útiles e importantes del Marketing consiste en poder planificar con bastante garantía de éxito el futuro de nuestra empresa, basándonos para ello en las respuestas que ofrezcamos a las demandas del mercado, el entorno en que nos posesionamos cambia y evoluciona constantemente, el éxito de nuestra empresa dependerá, en gran parte de nuestra capacidad de adaptación y de anticipación a estos cambios. Debemos ser capaces de comprender en qué medida y de qué forma los cambios futuros que experimentará nuestro entorno afectarán a la empresa y de establecer las estrategias más adecuadas para aprovecharlas al máximo en nuestro beneficio.

Para ello, la empresa debe establecer sus objetivos partiendo de la formulación de qué es la propia empresa, cuál es su mercado-producto y quiénes son sus clientes. La empresa nunca debe permanecer de espaldas al mercado. (Muñiz, 2001). La definición de la propia empresa y el negocio en el que está, el producto que vende o

el servicio que presta, el mercado al que va dirigido; es el punto de partida del Marketing estratégico. El Marketing estratégico nos sirve para que la empresa pueda aprovechar todas las oportunidades que le ofrece el entorno, superando las amenazas del mismo, haciendo frente a los retos constantes que se le presentan. (Muñiz, 2001)

La empresa debe tomar decisiones en el presente, pero teniendo en consideración cómo podría afectarse su futuro por la incidencia de nuestras acciones, observando los cambios que surjan en el entorno y aprovechando al máximo los recursos internos de que dispone y que constituyen una ventaja competitiva clave, con respecto a la competencia.

El Marketing estratégico es indispensable para que la empresa pueda no solo sobrevivir, sino posesionarse en un lugar destacado en el futuro. Afirma Muñiz... "Responder con éxito a la interrogante -¿disponemos de una estrategia de futuro?-, parece ser que es difícil ya que independientemente que no todas las empresas lo plantean, tienen el inconveniente de su puesta en práctica. Por ello una de las mayores preocupaciones de los estrategas corporativos es encontrar el camino más rápido y seguro hacia la creación de valor, entendido no solo como un resultado que beneficie a los accionistas de la compañía, sino como algo capaz de satisfacer o fidelizar a los clientes, empleados y proveedores".

La Planificación Estratégica del Marketing según afirma Muñiz, (2005); tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

Las actividades de Planificación Estratégica del Marketing son:

- Definir la Misión.
- Identificar las Unidades Estratégicas de Negocio.
- Analizar y valorar la cartera de negocios.
- Identificar nuevas áreas de negocios.

3.2.6. LAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO EN EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL MARKETING.

La Empresa está en la necesidad de analizar, diseñar e implantar la estrategia empresarial a distintos niveles: Corporativo, de Negocio y Funcional.

Las Unidades Estratégicas de Negocio cumplen su papel principal precisamente en el nivel intermedio para el que se desarrollan las estrategias de negocio o estrategias competitivas.

El concepto de Unidad Estratégica de Negocio surge en los años setenta cuando la Empresa General Electric, dada su diversificación diez grupos con un total de cincuenta divisiones y ciento setenta departamentos; constituidos como centros de beneficios, define unidades de análisis diferentes de las existentes hasta ese momento, para facilitar así el proceso de planificación estratégica en una organización tan compleja.

Para Springer, (1973) una Unidad Estratégica de Negocio es un "negocio o grupo de negocios relacionados que tiene su propia misión distintiva, competidores propios, mercados propios y así sucesivamente, de modo que la responsabilidad sobre el negocio total, a corto y a largo plazo, puede ser centrada de forma realista en un directivo. Este directivo es responsable de la estrategia de su Unidad Estratégica de Negocio, pero su plan está en sintonía a efectos de asignación de recursos, con los intereses globales de la compañía".

Esta concepción de las Unidades Estratégicas de Negocio como unidad para el análisis y diseño de la estrategia deja de lado que la implantación de la misma plantea algunos problemas importantes en relación con el diseño organizativo de la empresa, tales como la necesidad o no de definir unidades organizativas específicas, el número y tamaño de las Unidades Estratégicas de Negocio o la responsabilidad y el grado de autonomía en la toma de decisiones adecuado para implantar la estrategia.

Este doble planteamiento de las Unidades Estratégicas de Negocio, orientado hacia la formulación estratégica o hacia su implantación no suele ser coincidente, lo que afecta de manera decisiva a la forma en la que se definen las Unidades Estratégicas de Negocio, así como el papel que cumplen en el conjunto de la organización. (Ministerio del Transporte, 2000)

Muchos autores coinciden acerca de la necesidad de definir unidades de análisis intermedias entre la global y la particular. Estas unidades de análisis intermedias o Unidades Estratégicas de Negocio, pueden definirse con dos propósitos bien diferenciados y no siempre coincidentes.

Un primer propósito es el original orientado a la formulación de las estrategias más adecuadas. En este sentido las Unidades Estratégicas de Negocio serían "Unidades de Planificación Estratégicas", que permitirían delimitar mejor la estrategia competitiva que puede tener más éxito en cada tipo de actividad o negocio. A este enfoque de definición de las Unidades Estratégicas de Negocio le podemos denominar de "formulación de estrategias" al predominar este aspecto en la construcción de las mismas.

Un segundo enfoque plantearía las Unidades Estratégicas de Negocio, como unidades organizativas preexistentes o no, con actividades y funciones propias en torno a un conjunto de productos o mercados a los que se dirige. A este enfoque de definición de las Unidades Estratégicas de Negocio se le denomina de "implantación de estrategias"; pues es el soporte organizativo sobre el que se desarrolla la estrategia, el criterio que prevalece en la construcción de las Unidades Estratégicas de Negocio.

El planteamiento o enfoque de las Unidades Estratégicas de Negocio, como "Unidades de formulación de estrategias"; surge inicialmente como una respuesta a la necesidad de replantear el proceso de planificación estratégica y por tanto con un propósito claramente orientado a tal fin.

Según Hall, (1978) "La empresa diversificada debería ser dirigida como una "cartera de negocios", con cada unidad de negocio sirviendo a un segmento producto/mercado claramente definido, con una estrategia claramente definida".

Pero según Gluck, Kauman y Walleck, (1980) las Unidades Estratégicas de Negocio; son entidades organizativas suficientemente grandes y homogéneas para que puedan ejercer un control efectivo sobre la mayoría de los factores que afectan a su negocio.

De forma similar, para Aaker, (1987) una Unidad Estratégica de Negocio, es una unidad organizativa que posee, o debería poseer, una estrategia de empresa definida y que tiene un gerente con responsabilidad en la venta y en los beneficios.

Menguzzato y Renau, (1991) consideran que cada Unidad Estratégica es un conjunto de actividades o negocios, homogéneo desde un punto de vista estratégico y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas.

De acuerdo con este enfoque de implantación, al decir de Golden, (1992) los criterios para la identificación y delimitación de Unidades de Negocio no tienen por qué coincidir con los relativos al enfoque de formulación de estrategias.

Pudiéndose destacar como más importantes los factores siguientes:

Las estrategias formuladas a nivel de negocio, de modo que la estructura organizativa, tratarían de adaptarse a las necesidades y criterios de la planificación estratégica.

La estructura vigente en la empresa, puede ser el mayor condicionante para la definición de unidades estratégicas de negocio. En las empresas diversificadas, la estructura divisional clásica puede ser el principal elemento de referencia hasta el

punto de que en muchos casos se identifica el concepto de unidad de negocio con el de división o con una agrupación de estas.

El tamaño de la empresa es otro factor condicionante de tal modo que no tendría sentido definir unidades estratégicas de negocio demasiado pequeñas, aunque tengan sentido estratégico propio, ya que no podrían acumular los recursos y funciones necesarias para justificar su existencia independiente. De forma similar no tendrían sentido unidades estratégicas de negocios homogéneas pero demasiado grandes ya que serían inmanejables desde un punto de vista organizativo.

Los recursos materiales y humanos compartidos por los distintos negocios, también inciden en la construcción de unidades de negocio, ya que la duplicación de aquellos puede ser extremadamente costosa para la empresa, por lo que se hace necesario agrupar los recursos compartidos en una misma Unidad Estratégica de Negocio.

Como puede observarse en este enfoque de implantación de la estrategia predominan los criterios de orden práctico, vinculados a la factibilidad de la puesta en marcha de una estrategia competitiva, lo cual está relacionado no solo con su formulación, sino, con la estructura organizativa vigente y con los criterios habituales de diseño.

Las Unidades Estratégicas de Negocio son el ingrediente principal de las conocidas matrices de cartera que tanto éxito tuvieron en los años setenta para la planificación estratégica en empresas diversificadas.

La cartera, carpeta o portafolios de negocios de una empresa, incluye generalmente un conjunto de ofertas distribuidas en diversas Unidades Estratégicas de Negocio: son el centro de la planificación porque coadyuvan al cumplimiento de la misión de las organizaciones concentrando los esfuerzos hacia las estrategias principales.

Un proceso eficaz de la cartera de negocio exige analizar periódicamente la creación de valor por parte de cada una de las Unidades Estratégicas de Negocio y comprobar su coherencia con la visión estratégica de la empresa que en su momento se definió.

Es necesario conocer en qué negocios se está creando valor y cuáles lo están destruyendo, entender cuál es el valor adicional que aportan los planes estratégicos presentados por las Unidad Estratégica de Negocio y fijar los parámetros de seguimiento, que permitan medir el avance logrado. (López, 2007).

3.3 EL MEJORAMIENTO CONTINUO

El proceso de transferencia de tecnologías y administración en la última década ha venido creciendo paralelo al proceso de modernización del país; entrar a evaluar la eficacia de estas tecnologías necesariamente implica: revisar en primera instancia de manera exhaustiva el contexto socio económico en el cual emergen, de igual forma analizar las problemáticas que se presentan en el proceso de implementación y finalmente delimitar las características fundamentales de su objetivo o razón de ser.

Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios –y a los dirigentes en general- a aumentar su competitividad y disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes o de aquellos a quienes vaya dirigido el servicio.

La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado por los empleados; así como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes. Dicha política requiere del compromiso de todos los componentes de la organización.

3.3.1. LA ESENCIA DEL MEJORAMIENTO CONTINUO.

Es evidente que las tendencias mundiales muestran como las naciones se integran en comunidades que buscan fortalecerse mutuamente y fusionar sus culturas, esta integración va mas allá de tratados de libre comercio, apertura de importaciones y exportaciones, delimitación de políticas unificadas sobre el sector privado y penetra en la vida cotidiana de los miembros de la sociedad, en las practicas de las organizaciones y genera cambios sustanciales en la forma de vida del hombre moderno.

La integración busca también la consolidación de bloques que aspiran a tener la hegemonía política, militar, ideológica en el reordenamiento internacional. El resultado de este proceso es un nuevo mapa económico, ideológico y político donde claramente se diferencian los países altamente competitivos y por consiguiente privilegiados en el mercado mundial.

Este panorama nos muestra claramente como las reglas de la competitividad han cambiado, el rompimiento de fronteras en el ámbito geográfico, insita a un rompimiento en las mentalidades y una serie de imperativos que debemos atender si queremos trascender la condición de país periférico y en vía de desarrollo.

Penetrar en este nuevo orden implica reconocer el papel del conocimiento y de la información como generadores de desarrollo. Ahora mas que nunca es necesario asumir que el conocimiento y quien posee la información tiene poder en el plano empresarial, es claro el papel protagónico del conocimiento en el crecimiento de los sectores productivos.

Así, vale mencionar que, la incorporación de tecnología de punta, conocimiento aplicado, de capacitación y calificación de mano de obra, los niveles cada vez mas especializados de división del trabajo, las habilidades y capacidades altamente calificadas requeridas para un optimo desempeño, la sistematización de practicas

empresariales convertidas en modelos de gestión, los nuevos métodos y técnicas administrativas, entre otras son indicadores de la relación íntima entre conocimiento, manejo racional de la información y crecimiento económico empresarial.

Para llevar a cabo este proceso de Mejoramiento Continuo tanto en un departamento determinado como en toda la empresa o institución, de la rama y naturaleza que ésta fuere, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser:

1. **económico.-** en cuanto que debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y
2. **acumulativo.-** en tanto que determine que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

3.3.2. CONCEPTOS RELATIVOS AL MEJORAMIENTO CONTINUO.

Evidentemente que los conceptos que se aplican para sistematizar éste conjunto de técnicas viene de la mano de las Ciencias Administrativas, en cuanto que constituyen esencialidades relativas a su objeto de estudio; sin embargo, todas ellas aplicables al tema institucional en general, en cuanto se reproduce la jerarquización a la que propende una empresa en general.

De allí que convenga revisar los siguientes conceptos como base de dicho proceso. Para James Harrington (1993), mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable; qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

El estudioso Fadi Kabboul (1994) en su Curso de Mejoramiento Continuo, define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Por su parte, Abell, D. (1994), define al Mejoramiento Continuo como una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado. Así mismo, L.P. Sullivan (1994), define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización que se vincula directamente con el cliente o el beneficiario del servicio.

En la óptica de Eduardo Deming (1996), la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca. El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

Este proceso como tal es relativamente nuevo ya que lo podemos evidenciar de acuerdo a las fechas de los conceptos emitidos, pero a pesar de su reciente natalidad en la actualidad se encuentra altamente desarrollado.

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, a través de este se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y puedan llegar a consolidarse como líderes.

Hay que mejorar porque, "en el mercado de los compradores de hoy el cliente es el rey", es decir, que los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos. Son parte fundamental del negocio, es decir, es la razón por la cual éste existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria.

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles. El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Así mismo este proceso implica la inversión en nueva maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la **CAPACITACIÓN CONTINUA**, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una **BUENA POLÍTICA DE CALIDAD**, que pueda definir con precisión lo esperado por los empleados; así como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes. Dicha política requiere del compromiso de todos los componentes de la organización, la cual debe ser redactada con la finalidad de que pueda ser aplicada a las actividades de cualquier empleado, igualmente podrá aplicarse a la calidad de los productos o servicios que ofrece la compañía.

Así es necesario establecer claramente los estándares de calidad, y así poder cubrir todos los aspectos relacionados al sistema de calidad. Para dar efecto a la implantación de esta política, es necesario que los empleados tengan los conocimientos requeridos para conocer las exigencias de los clientes, y de esta manera poder lograr ofrecerles excelentes productos o servicios que puedan satisfacer o exceder las expectativas. **LA CALIDAD TOTAL NO SOLO SE REFIERE AL PRODUCTO O SERVICIO EN SÍ, SINO QUE ES LA MEJORÍA PERMANENTE DEL ASPECTO ORGANIZACIONAL, GERENCIAL**; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente,

hasta el funcionario del mas bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura, para el caso de productos elaborados, o en el servicio, si así lo fuere, y poder enmendar errores.

La reingeniería junto con la calidad total puede llevar a la empresa a vincularse electrónicamente con sus clientes y así convertirse en una empresa ampliada. Una de las estructuras más interesantes que se están presentando hoy en día es la formación de redes, que es una forma de organizar a una empresa y que está demostrando su potencial con creces.

La calidad total es un sistema de gestión de calidad que abarca a todas las actividades y a todas las realizaciones de la empresa, poniendo especial énfasis en el cliente interno y en la mejora continua. La transformación de las empresas y la globalización de las economías, han ocasionado un sinnúmero de problemas y dificultades en los gobiernos de América Latina. Para el análisis de la competitividad y la calidad total en las empresas existen algunas preguntas obvias: ¿Cómo afectó a las empresas la incorporación del concepto de calidad total? ¿Cómo la calidad total impresionó en las empresas que intervienen en el proceso de Globalización?

Se ha definido al Mejoramiento del personal como una forma de lograr la calidad total, y como una conversión en el mecanismo viable y accesible para que las empresas de los países en vías de desarrollo cierren la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo competitivo y desarrollado.

Para mejorar un proceso y llegar a la calidad total, y ser en consecuencia más competitivos, es necesario cambiar dicho proceso, para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable. Qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

La clave del éxito es la Calidad Total de mantener sistemáticamente ventajas que le permitan alcanzar determinada posición en el entorno socioeconómico. El término calidad total es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y preactivo.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida, que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de éxito nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

El mejoramiento continuo es una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las empresas estén en constante actualización; además, permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado. Para la aplicación del mejoramiento es necesario que en la organización exista una buena comunicación entre todos los órganos que la conforman, y también los empleados deben estar bien

compenetrados con la organización, porque ellos pueden ofrecer mucha información valiosa para llevar a cabo de forma óptima el proceso de mejoramiento continuo.

La definición de una estrategia asegura que la organización está haciendo las cosas que debe hacer para lograr sus objetivos. La definición de su sistema determina si está haciendo estas cosas correctamente. La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para explicar mejor dicha eficiencia, consideremos los niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa.

La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. Al hablar de la competitividad interna nos viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenos, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad

económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

Esta técnica se ha considerado como una herramienta de mucha ayuda para todo tipo de empresa, ya que su filosofía está definitivamente muy orientada al mejoramiento continuo, a través de la eficiencia en cada una de los elementos que constituyen el sistema de empresa, (proveedores, proceso productivo, personal y clientes).

La filosofía del "justo a tiempo" se fundamenta principalmente en la reducción del desperdicio y por supuesto en la calidad de los productos o servicios, a través de un profundo compromiso (lealtad) de todos y cada uno de los integrantes de la organización así como una fuerte orientación a sus tareas (involucramiento en el trabajo), que de una u otra forma se va a derivar en una mayor productividad, menores costos, calidad, mayor satisfacción del cliente, mayores ventas y muy probablemente mayores utilidades.

3.4. LA ADMINISTRACION Y LA GESTION EMPRESARIAL

La Administración en sí, es una ciencia que tiende a la utilización eficiente de los recursos disponibles (humano, financiero, tecnológico), en función de la aplicación coordinada y sistemática de la planificación, organización, dirección y control ejercida en una empresa para llegar a cumplir con los objetivos deseados ya sea en el corto o largo plazo.

“La Administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.”¹⁹

¹⁹ Koontz Harold, Administración, 11 va. Edición, Pg. 6. Año 1999.

“Proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas.”²⁰

La evolución del Pensamiento Administrativo se ha realizado por la contribución de Administradores de Empresas, Administradores Públicos y Científicos ya que con su experiencia en diferentes cargos en empresas han sabido enfocar de una mejor manera lo que es la Administración, empezando por la Administración Científica hasta Aplicaciones Recientes y Modernas de la Teoría Administrativa.

3.4.1. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Las diversas funciones del administrador, en conjunto, conforman el proceso administrativo. Por ejemplo, planeación, organización, dirección y control, consideradas por separado, constituyen las funciones administrativas, cuando se toman como una totalidad para conseguir objetivos, conforman el mismo paradigma de un proceso administrativo.

3.4.1.1. LA PLANEACIÓN.- La planeación “consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización”²¹

3.4.1.2. LA ORGANIZACIÓN.- Organizar “es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y

²⁰ Stoner James, Administración, 6 ta. Edición, Pg. 7. Año 1996.

²¹ Robbins, Stephen P. (1994. Administración teoría y practica. (4^a ed.) México: Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A.

jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir.”²²

3.4.1.3. LA DIRECCION.- Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión.

3.4.1.4. LA EJECUCION.- Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción están en dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.

3.4.2. LA GESTION EN LA EMPRESA

La administración y la gestión empresarial han sido considerados, por un largo tiempo, como sinónimos; sin embargo, el error incurrido se debe a una falta de formulación para cada concepto. Es así que de la gestión se dice es la acción cuyo efecto es administrar para optimizar los recursos humanos, materiales y financieros de una Institución educativa.

“La Gestión es el proceso de las acciones, transacciones y decisiones que la organización que la escuela lleva acabo para alcanzar los objetivos propuestos”.²³

²² Eugenio Sixto Velasco, <http://www.monografias.com/trabajos17/procesos-administrativos>.

²³ www.observatorio.org/colaboraciones/cons3.html

De ello deriva que la gestión es un conjunto de acciones sistematizadas que una organización realiza para el logro de sus objetivos, establecidos en su plan educativo institucional.

En una forma ampliada se la define como el proceso de las acciones, transacciones y decisiones que la organización que la escuela lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos, también se puede manifestar que consiste en determinar las acciones a realizar con el fin de situarse en un nivel óptimo, de calidad de forma que nos diferenciamos de los competidores y superemos las expectativas de nuestros clientes.

Para que una gestión sea exitosa es necesario tomar en cuenta los siguientes requisitos:

1. Contemplar la estructura general de la empresa;
2. Habilidad de gerenciamiento o dirección; y
3. Capacidad de negociación.

El perfil del gerente es básico en la gestión deberá incluir; creatividad, poseer conocimientos sólidos del área, liderazgo, comunicar y compartir ideas, generar y demostrar confianza, dispuesto a escuchar y al dialogo. Debe buscar mejorar el trabajo de equipo al liderar un proceso de toma de decisiones, en donde éstas sean el resultado de acuerdos entre las partes y no de imprecisiones autocráticas.

Si al buen ejercicio de liderazgo del gerente se suma el mejoramiento permanente de la vida profesional de los empleados y colaboradores, se generan procesos de motivación que permiten a su vez constantes procesos de innovación en el ejercicio profesional de sus compañeros de trabajo. El gerente debe entender el plan como una guía para su trabajo que permite y demanda una reformulación constante, no es una camisa de fuerza sin posibilidades de cambio.

Todo ello enfocado a la eficacia que es la medida en que se han alcanzado los objetivos propuestos y la eficiencia en los recursos para alcanzar los objetivos con un costo mínimo de los resultados logrados.

La gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa en el cumplimiento de su misión y visión, por lo que involucra una serie de actividades entendidas como tales a la suma de tareas que las personas realizan, normalmente se agrupan en un procedimiento, para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento del Colegio.

3.4.2.1. LA GESTION ADMINISTRATIVA

Contrario a lo que se pensaba en la historia económica general, la gestión en la administrativa –aunque no en la forma técnica actual- constituía un modelo seguido constantemente por algunas cavilaciones. Es así que los historiadores han establecido cinco etapas claramente diferenciadas en el desarrollo de ésta arte y ciencia.

- 1. En la Edad Antigua.-** en Egipto existía un sistema administrativo amplio con una economía planificada y un gobierno central de gran poder, basado en la fuerza y la compulsión, aquí se creó el primer sistema de servicio civil. La administración del Imperio Romano se caracterizó por la centralización;
- 2. En la Edad Media.-** en la edad media, hubo una descentralización del gobierno, con lo que se diferenció de las formas administrativas que habían existido anteriormente. Hubo una notable evolución de las ideas administrativas y se consolidaron instituciones como la iglesia católica. En ésta época la administración recibe un gran impulso cuando surgen en Italia, los fundamentos de la contabilidad moderna y las transacciones comerciales;

3. **En la Edad Moderna.-** al inicio de ésta época surge en Prusia y Austria un movimiento claramente tecnificado en los ámbitos de la planeación. Ya a mediados del siglo XVIII tuvo su inicio la Revolución Industrial Inglesa, la cual precisó de una nueva generación de administradores, que desarrollaron sus propios conceptos y técnicas, surgiendo algunos de los principios administrativos básicos.

4. **En la Edad Contemporánea.-** en ésta época se asientan las bases para el desarrollo de la administración como una verdadera ciencia, ya que como fruto de las necesidades de la época, surgen teorías, principios y funciones administrativas, que aunque superadas o modificadas, cumplieron un papel importante en cuanto al desarrollo del pensamiento administrativo.

5. **En la Sociedad Moderna.-** la administración se ha convertido en un fenómeno universal, cada organización, empresa requieren tomar decisiones, coordinación múltiples actividades, dirección de personas, evaluación del desempeño con base en objetivos previamente determinados, consecución y ubicación de varios recursos.

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua explica que administración es la acción de administrar (del latín Administratio – ONIS). Esta es una definición genérica, un poco restringida, de carácter idiomático, realizada atendiendo a su significado etimológico, por lo que para tener una concepción más amplia del término debemos buscarla en la diversidad de definiciones hechas por un considerable número de tratadistas.

Por ejemplo Henri Fayol, un autor muy trascendente, definió operativamente la gestión administrativa diciendo que la misma consiste en "prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, además consideró que era el arte de manejar a los hombres.

George Terry explica que la gestión administrativa es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Cabe recalcar que en la antigüedad, el filósofo Confucio ya proporcionó una serie de reglas para la administración pública, excluyendo el favoritismo y el partidismo, los funcionarios seleccionados deberían ser personas honradas, desinteresadas y capaces, lo cual daba una perspectiva clara a la gestión administrativa, al menos desde el punto de vista del recurso humano. Adam Smith enunció el principio de la división del trabajo considerándolo necesario para la especialización y para el aumento de la producción.

Henry Metacalfe se distinguió por implantar nuevas técnicas de control administrativo e ideó una buena manera de control, considerada como muy eficiente. Publicó un libro titulado "El costo de Producción y la Administración de Talleres Públicos y Privados", considerada como una obra precursora de la administración científica. Woodrow Wilson, por su parte, hizo una separación entre política y administración y le dio el calificativo de ciencia a la administración, propugnando su enseñanza a nivel universitario.

Frederick W. Taylor es destacado, puesto que se lo considera padre de la administración científica; Taylor trabaja entre los años 1880 y 1915 en una serie de empresas, realizando varios experimentos y aplicando sus propias ideas en busca del mejoramiento de la administración, descubriendo que existen fallos o deficiencias que eran imputables del factor humano, ya que según su criterio, los trabajadores "en lugar de emplear todo su esfuerzo a producir la mayor cantidad posible de trabajo, en la mayoría de los casos hacen deliberadamente lo menos que pueden" promovió las fuentes de empleo aumentarían, la paga a los trabajadores más productivos.

Se insiste en que Henry Fayol fue el primero que desarrolló una teoría general de la administración, por lo que se le considera el "padre de la administración moderna".

Fue el primero que propugnó porque se enseñara administración en los centros educativos. Fayol aportó catorce principios básicos a la administración y que todavía se mantienen, al menos en su concepto esencial. Estos son:

1. División del Trabajo
2. Autoridad
3. Disciplina: Unidad de Mando
4. Unidad de Dirección
5. Subordinación del Interés Particular al Interés General
6. Remuneración del Personal
7. Centralización.
8. Cadena de Mando
9. Orden
10. Equidad
11. Estabilidad del Personal
12. Iniciativa
13. Espíritu de Grupo.

Partiendo de de estos conceptos se puede decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos (trabajo en equipo) los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos. Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son:

1. PLANEACIÓN
2. EJECUCIÓN
3. ORGANIZACIÓN
4. CONTROL

3.4.2.2. IMPORTANCIA DE LA GESTION ADMINISTRATIVA

El reto de la gestión administrativa moderna es construir una Institución bien organizada tanto el recurso humano como en el económico. Incluye también el poner en orden las actividades y esfuerzos realizados y a realizarse.

La supervisión de las Instituciones está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos de servicio, económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador.

En situaciones complejas, donde se requiere un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos.

Este hecho acontece en la administración pública, ya que dado su importante papel en el desarrollo económico y social de un país y su cada vez más acentuada absorción de actividades que anteriormente estaban relegadas al sector privado, la maquinaria administrativa pública se ha constituido en la empresa más importante de un país.

Es en la esfera del esfuerzo colectivo donde la administración adquiere su significación más precisa y fundamental, ya sea social, religiosa, política o económica, toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus fines; de la buena o mala gestión administrativa depende el éxito o fracaso de la empresa.

3.5. GESTION DE PROCESOS

Partiendo de la gestión administrativa, como paraguas conceptual general, puede afirmarse que la gestión de procesos constituye el manejo administración, dirección y régimen de las actividades que una organización realiza, empleando insumos para ofrecer productos y/o servicios finales a sus clientes.

En cualquier tipo de organización no existe producto y /o servicio sin un proceso ya que cualquier actividad o grupo de actividades que empleen insumos o transformen los mismos en productos necesitan de procesos secuenciales para transformarlos.

3.5.1. EL PROCESO DE LA EMPRESA

Son todos los procesos de servicios y los que respaldan a los de producción (pedidos, nóminas). Consiste en un grupo de tareas lógicamente relacionadas que emplean recursos de la organización para dar resultados definidos en apoyo de los objetivos de la organización. Estos procesos nacieron en primer lugar como resultado de la necesidad de realizar una determinada tarea empresarial.

Al emplear estas definiciones se puede ver de casi todo lo que hacemos es un proceso por lo que los procesos de la empresa desempeñan un papel importante en la supervivencia económica de nuestras organizaciones.

La mayor parte de nuestra atención se dirigía al control de los procesos solo para el área de manufactura. En la actualidad el resultado decisivo depende de la aplicación de controles de producción y técnicas de retroalimentación dentro de la empresa. Es decir que no debemos centrar nuestra mirada solamente al control de producción de determinado bien o servicio si no también a los subprocesos que componen este inventario, Distribución, Planeación de nuevos productos etc.

La gestión o Dirección por procesos trata de un conjunto de actividades y recursos, que actúan sistemáticamente es decir tienen un inicio y un fin plenamente definidos. Administrar el conocimiento.

3.5.2. BENEFICIOS DE LA GESTIÓN DE PROCESOS.

Es evidente que en una empresa determinada, en la que se cuente ya con una producción en firme, manejar los insumos en forma científica acarreará enormes beneficios. De allí que gestionar los procesos ofrece los siguientes beneficios:

- Alineación sinérgica del conjunto de procesos.
- Clarificación de la efectividad y eficiencia de las actividades.
- Desarrollo del rol de los dirigentes como líderes
- Disponibilidad de un sistema de gestión dirigido a facilitar la:
 - ❖ Potenciación de la cultura de gestión por hechos y datos;
 - ❖ Implicación de las personas respecto de sus responsabilidades;
 - ❖ Generación de trabajo en equipo y mejora de la coordinación;
 - ❖ Consideración de la mejora continua como actividad usual;
 - ❖ Identificación y solución de problemas operativos.
- Disponibilidad de recursos propios para:
 - ❖ Expandir la gestión de procesos a todos los niveles;
 - ❖ Formar a futuros propietarios sobre el proceso;
 - ❖ Asegurar la disponibilidad de conocimiento experto;
 - ❖ Consolidar la gestión por procesos.

El proceso es un paso sistemático que se presenta de una etapa a otra, y busca alcanzar el objetivo deseado. Actividad o conjunto de actividades que emplean insumos, que le agregan valor y lo suministran un producto final aun cliente externo o interno.

Al respecto se puede abundar señalando que la gestión de procesos, al interior de una estructura organizada, constituyen los intentos y procedimientos para afianzar los recursos necesarios tendientes a implantar una administración políticamente determinada, como es el caso de la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

En nuestro país, la SENACYT (Secretaria Nacional de Ciencia y tecnología) clasifica al proceso y a su gestión en la siguiente forma:

1. Los procesos gobernantes orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas y la expedición de normas e instrumentos con la finalidad de poner en funcionamiento a la organización.
2. Los procesos que agregan valor generan, administran y controlan los productos y servicios destinados a usuarios externos y permiten cumplir con la misión institucional, denotan la especialización de la misión consagrada en la Ley y constituyen la razón de ser de la institución; y,
3. Los procesos habilitantes están encaminados a generar productos y servicios para los procesos gobernantes, que agregan valor y para sí mismos, viabilizando la gestión institucional.

En el libro de Puyol (1999) se establece, de acuerdo a la corriente sajona, que son ejemplos de procesos gestionados los siguientes:

- Proceso de comunicación,
- Proceso de decisión de compras, de innovación, de investigación, de venta, de gestión de marketing, de desarrollo de nuevos productos, planificación estratégica de las relaciones públicas.
- Previsión y medición de resultados entre otros”.

3.5.3. MÉTODOS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS Y SU GESTIÓN.

Existen muchos métodos para la identificación de los procesos que han de ser inmersos en las esferas de gestión. La forma más generalizada es la de englobarlos en dos grandes grupos que son:

1. **EL MÉTODO ESTRUCTURADO.-** son, en general, los sistemas informatizados, Lo que tienen en común todos estos sistemas es que los mismos están diseñados por personas expertas. Normalmente su implantación requiere de algún tipo de asistencia externa.

Determinan ciertas ventajas, como el constituirse en los medios para identificar y documentar un proceso de gestión; para ello se crean pautas, guías, soportes y hasta plantillas. Así, existe la plantilla de nombre IDEFO, que constituye una técnica de representación gráfica, especializada en la plasmación de las relaciones e interdependencias existentes, entre los diferentes procesos que componen una determinada totalidad.

Su principal característica consiste en su capacidad para diferenciar entre 3 tipos posibles de relación entre procesos: a) relaciones que establecen las guías que debe tener en cuenta el proceso. b) relaciones que aportan los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso. c) relaciones de encadenamiento lineal entre procesos (entrada – salida).

Estos sistemas permiten identificar áreas de gestión que no se abordan y/o ineficientes. Los procesos y subprocesos relacionados están perfectamente documentados.

Si se consigue mantener actualizada toda la documentación asociada a los mismos se convierten en herramientas validas para la formación de los nuevos ingresos. No olvidemos que esto de la gestión del conocimiento es una asignatura pendiente por mucho que se hable de la misma.

Sin embargo de lo anotado, presenta ciertos inconvenientes como son que se hallan excesivamente documentados. Pudieran presentarse procesos tan excesivamente documentados, que su sola ejecución ameritaría una nube exclusiva de operadores; de allí que se mantenga que su característica no debería ser el volumen, sino la operatividad y tendencia al servicio.

Los métodos informáticos requieren menos papel, pero si nos atenemos al método IDEFO y todos los diagramas-crucigramas que el mismo requiere, se puede asegurar que para entenderlos-interpretarlos se requiere de una persona

experta que por un lado conozca la herramienta y por otro lado domine la gestión que supuestamente esta reflejada en dichos gráficos.

Otro de los problemas asociados a este tipo de sistemas es que normalmente no suelen saber que hacer con los procedimientos existentes y sus sistemas relacionados. Me estoy refiriendo a los procedimientos y a lo Sistemas de Calidad, Medio Ambiente y Prevención de Riesgos Laborales. De esta forma una empresa se encuentra con un nuevo Sistema de Procesos que no sabe muy bien relacionar con los otros sistemas existentes.

- 2. EL METODO CREATIVO.-** En este apartado se engloban todos aquellos métodos que las empresas están ideando e implantado de forma interna. Normalmente motivadas por las nefastas experiencias y/o por la ineficiencia del método citado anteriormente. Se habla de ciertas ventajas de éste método, como el hecho de que está mucho mas integrado, ya que tanto el método ideado como todos los soportes relacionados están creados internamente por miembros de la organización.

Estos soportes y métodos se convierten con poco esfuerzo en documentos "entendibles" por el resto del personal. La documentación se reduce drásticamente. Los procedimientos desaparecen y se "convierten" y/o se incorporan a los procesos relacionados.

La elección del método dependerá del conocimiento que tengan los miembros de la empresa y/o Institución del "estado del arte" en el cual se encuentre la misma. Lo mejor es escoger el método estructurado y recurrir a una asesoría, por supuesto tras sopesar los inconvenientes de la misma también podría ser una combinación de ambas.

CAPÍTULO IV

4. FACTIBILIDAD COMERCIAL

4.1 ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de Mercado anticipa y provee la información necesaria para determinar la demanda que tendrán los artículos y servicios que se pondrán a disposición de los clientes después de realizada la expansión del almacén "LAS AMÉRICAS".

Para definir los lineamientos a seguir en el estudio de mercado, se presentan los objetivos y las básicas del mismo.

4.1.1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

- Conocer el comportamiento del mercado a través de :
 - Oferta
 - Demanda
 - Problemas de Comercialización
 - Necesidades de los consumidores
 - Gustos y preferencias
 - Calidad en el Servicio
- Identificar posibles competidores
- Identificar Ventajas comparativas

La siguiente es una investigación de mercado exploratoria, mediante la cual se obtiene un conocimiento de la situación actual del mercado, además que plantea la siguiente hipótesis:

La puesta en marcha de un proyecto para la Expansión a través de la teoría de diversificación es la estrategia más adecuada para conseguir un crecimiento considerable en participación del mercado y obtención de réditos económicos para sus propietarios.

4.1.2. DEFINICIÓN DEL MERCADO

Entendemos por mercado el lugar en que asisten las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar las transacciones de bienes y servicios a un determinado precio.

Comprende todas las personas, hogares, empresas e instituciones que tiene necesidades a ser satisfechas con los productos de los oferentes. Son mercados reales los que consumen estos productos y mercados potenciales los que no consumiéndolos aún, podrían hacerlo en el presente inmediato o en el futuro.

Se pueden identificar y definir los mercados en función de los segmentos que los conforman esto es, los grupos específicos compuestos por entes con características homogéneas. El mercado está en todas partes donde quiera que las personas cambien bienes o servicios por dinero. En un sentido económico general, mercado es un grupo de compradores y vendedores que están en un contacto lo suficientemente próximo para las transacciones entre cualquier par de ellos, sin que afecte las condiciones de compra o de venta de los demás.

Stanley Jevons afirma que "los comerciantes pueden estar diseminados por toda la ciudad o una región, sin embargo constituir un mercado, si se hallan en estrecha

comunicación los unos con los otros, gracias a ferias, reuniones, listas de precios, el correo, u otros medios".

4.1.2.1. ESTUDIO DE MERCADO

Es la función que vincula a consumidores, clientes y público con el mercadólogo a través de la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas de mercado; para generar, refinar y evaluar las medidas de mercadeo y para mejorar la comprensión del proceso del mismo.

Dicho de otra manera el estudio de mercado es una herramienta de mercadeo que permite y facilita la obtención de datos, resultados que de una u otra forma serán analizados, procesados mediante herramientas estadísticas y así obtener como resultados la aceptación o no y sus complicaciones de un producto dentro del mercado.

4.1.3. CLASES DE MERCADO

Puesto que los mercados están contruidos por personas, hogares, empresas o instituciones que demandan productos, las acciones de marketing de una empresa deben estar sistemáticamente dirigidas a cubrir los requerimientos particulares de estos mercados para proporcionarles una mejor satisfacción de sus necesidades específicas.

Según el monto de la mercancía

4.1.3.1. Mercado Total.- conformado por el universo con necesidades que pueden ser satisfechas por la oferta de una empresa.

4.1.3.2. Mercado Potencial.- conformado por todos los entes del mercado total que además de desear un servicio, un bien, están en condiciones de adquirirlos.

4.1.3.3. Mercado Meta.- está conformado por los segmentos del mercado potencial que han sido seleccionados en forma específica, como destinatarios de la gestión de marketing, es el mercado que la empresa desea y decide captar.

4.1.3.4. Mercado Real.- representa el mercado al cual se ha logrado llegar a los consumidores de los segmentos del mercado meta que se han captado.

4.1.4. DIMENSIONES Y UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL MERCADO

Según el último censo de población y vivienda vigente en el Ecuador, el Sur de la ciudad de Quito lo conforman cerca de 33 mil hectáreas, sobre las que se asientan 500 barrios con cerca de 800.000 habitantes.

4.1.4.1. DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA

La empresa está ubicada en el sector sur de la Ciudad de Quito, en la Administración zonal Eloy Alfaro, pero el producto tendrá como principal mercado de consumo, el Sector de la Villa Flora, en el sector Sur del Cantón Quito.

4.1.4.2. POBLACIÓN

La población consumidora a la que esta dirigida el proyecto son las personas del estrato socioeconómico medio. Para el caso del cantón Quito se detalla el siguiente cuadro.

Cuadro No. 15**POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA PARROQUIA VILLA FLORA**

POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA DE 5 AÑOS Y MÁS, POR SEXO SEGÚN GRUPOS OCUPACIONALES			
GRUPOS DE OCUPACIÓN	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
TOTAL	28.260	17.350	10.910
MIEMBROS, PROFESIONALES TÉCNICOS	4.566	2.675	1.891
EMPLEADOS DE OFICINA	2.538	1.305	1.233
TRAB. DE LOS SERVICIOS	4.241	1.965	2.276
OTROS COMERCIANTES	1.232	820	412
OPERARIOS Y OPERADORES DE MAQUINAS	8.777	7.193	1.584
TRAB. NO CALIFICADOS	4.263	1.717	2.546
OTROS	2.643	1.675	968

FUENTE: Investigación INEC

ELABORACIÓN: Los Autores

4.1.4.3. POSICIONAMIENTO DEL MERCADO

Para poder analizar cual seria el segmento al que estaría dirigida la oferta de zapatos y prendas de vestir se deberá determinar en base a una muestra, cual sería el tamaño del mercado que estaría en disponibilidad de consumir este producto.

La población encuestada se encuentra en la parroquia de La Villa flora. La encuesta será orientada para conocer la frecuencia de compra de prendas de vestir en general.

Otro aspecto que será importante analizar en el universo representativo y como evaluación para conocer cuales serán los potenciales demandantes del producto son los estratos de la población, por lo que es importante hacer un análisis en la población ecuatoriana estratificada.

4.1.4.4. ESTRUCTURA Y CARACTERISTICAS DE LOS ESTRATOS SOCIECONOMICOS

De acuerdo a estudios realizados por Organismos públicos y privados tales como el INEC y CEDATOS, la estructura de los estratos socioeconómicos, según niveles de ingresos monetarios como refleja en el cuadro, se puede apreciar los siguientes niveles de ingresos.

Cuadro No. 16

INGRESO PROMEDIO MENSUAL, SEGÚN SECTORES ECONÓMICOS Y SEXO CIUDADES PRINCIPALES – JUNIO 2010

SECTORES ECONÓMICOS Y SEXO	CIUDADES PRINCIPALES			
	QUITO	GUAYAQUIL	CUENCA	MACHALA
CIUDADES PRINCIPALES	387	290	305	263
Hombres	454	334	377	312
Mujeres	297	223	224	183
SECTOR MODERNO	498	402	413	379
Hombres	562	434	457	411
Mujeres	399	347	348	302
SECTOR INFORMAL	254	195	201	212
Hombres	295	236	262	273
Mujeres	198	130	141	133
ACTIVIDADES AGRICOLAS Y PECUARIAS	216	390	349	197
Hombres	238	408	552	194
Mujeres		212	107	208
SERVICIO DOMESTICO	170	150	133	168
Hombres		98		210
Mujeres	170	154	133	166

FUENTE: Investigación Propia

ELABORACIÓN: Los Autores

De la cual, la composición socioeconómica arroja las siguientes consideraciones:

Cuadro No. 17

POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA DE 5 AÑOS Y MÁS, POR SEXO SEGÚN GRUPOS OCUPACIONALES

GRUPOS DE OCUPACIÓN	POBLACIÓN	%
MIEMBROS PROFESIONALES TECNICOS	4.566	16.16
EMPLEADOS DE OFICINA	2.538	8.99
TRABAJADORES DE LOS SEVICIOS	4.241	15.00
AGRICULTORES	1.232	4.36
OPERARIOS Y OPERADORES DE MAQ.	8.777	31.06
TOTAL	21.354	75.56

FUENTE: Investigación Propia

ELABORACIÓN: Los Autores

Cuadro No. 18

SECTOR SOCIOECONÓMICO

SECTOR SOCIOECONÓMICO	%	POBLACIÓN
BAJO	24.43	4.566
MEDIO	59.41	16.788
ALTO	16.16	6.906

FUENTE: Investigación Propia

ELABORACIÓN: Los Autores

De dónde se coligen los siguientes conceptos:

a) **BAJO.-** aquí se concentra la población que tiene ingresos mensuales que fluctúan alrededor de **100 a 200** dólares. Encontramos aquí principalmente a los trabajadores informales, los mismos que tiene una heterogeneidad en la condición ocupacional.

b) **MEDIO.-** se ubica en este nivel en su gran mayoría a los funcionarios públicos, las personas que ejercen profesiones medias, profesionales y profesores de nivel primario y secundario. Los que promediamente poseen ingresos mensuales alrededor de un promedio de entre **500 a 1000** dólares.

c) **ALTO.-** en este nivel encontramos a un pequeño grupo de personas que tienen empleo a nivel de Gerentes júnior y jefes de áreas o dueños de sus negocios los cuales perciben un ingreso promedio de **1000 a 3000** dólares o más.

4.2. ESTUDIO DE LA DEMANDA

Se entiende por demanda la cantidad de bienes o servicios que el mercado requiere o reclama para lograr satisfacer de una necesidad específica a un precio determinado.

Al analizar la demanda se pretende determinar y medir cuáles son las fuerzas que afectan al mercado con respecto a la comercialización de prendas de vestir, así también establecer las posibilidades del servicio proyectado en la satisfacción de dicha demanda. Esta opera en función de una serie de factores, como el precio del bien o servicio en términos reales, el nivel de ingresos de la población, los precios, etcétera. Para ello se empleará la investigación estadística y la investigación de campo y la determinación de la importancia de cada uno de los elementos antes señalados se realiza mediante el análisis de regresión.

$$\text{Demanda} = \text{CNA} = \text{producción nacional} + \text{importaciones} - \text{exportaciones}$$

4.2.1. MUESTRA

4.2.1.1. DEFINICIÓN DE LA MUESTRA

Como lo menciona Kinnear Thomas y Taylor James (año 2000), el primer punto en el diseño de la muestra se relaciona con quién o qué debe incluirse en la muestra, es decir, que se requiere de una definición precisa de la población de la cual va a extraerse la muestra (probabilística y no probabilística).

- **Definir la muestra**

- Elementos: Clientes actuales y potenciales de "LAS AMERICAS"
- Alcance: Sur de Quito, parroquia La Villa Flora.
- Tiempo: Junio y Julio de 2010.

- **Procedimiento del Muestreo**

- No probabilístico: Se aplicara la investigación a clientes de la Empresa

- **Tamaño de la Muestra**

- Se utilizará la fórmula para una población homogénea.

4.2.1.2. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Considerando que la población total tanto de hombres y mujeres agrupadas según grupos ocupacionales del Cantón Quito, en el sector de la Villaflora, se determina que asciende aproximadamente a 28.260 habitantes según resultados extra oficiales

del censo realizado por el INEC, el 25 de Noviembre del 2001, el tamaño de la muestra se determina mediante la siguiente formula:

$$n = \frac{N}{(N - 1)\varepsilon^2 + 1}$$

Simbología:

n = tamaño de la muestra

N = población total

ε = porcentaje de error

Donde:

N = 75% (28.260)

N = 21.195

ε = 5%

Entonces:

$$n = \frac{21195}{(21195 - 1)0.05^2 + 1}$$

$$n = \frac{21195}{(21194)(0.0025) + 1}$$

$$n = 99.75 \Rightarrow 100$$

Después de los cálculos anteriores se determino que la muestra es aproximadamente de 100 personas.

4.2.1.3. RECOLECCIÓN DE DATOS

Se ha determinado que la forma más idónea para el estudio de mercado es la de la Investigación Descriptiva, siendo el principal instrumento de la misma la encuesta, la misma que se la realizará conforme el formato que se indica en líneas posteriores.

4.2.2. ENCUESTA DE CONSUMO DE PRENDAS DE VESTIR Y CALZADO

A continuación se presenta la encuesta dirigida a establecer parámetros de referencia en el consumo de prendas de vestir y calzado aplicable al almacén "LAS AMERICAS", para determinar la aceptación en la expansión de la misma.

4.2.2.1. OBJETIVO GENERAL:

- Conocer la demanda de prendas de vestir, estableciendo las apetencias particulares de los consumidores, en base a preferencias y capacidad de pago.

4.2.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar el tipo de cliente
- Establecer el rango de los ingresos de los habitantes en forma directa
- Cuantificar la frecuencia de consumo de prendas de vestir
- Identificar la competencia directa de la empresa
- Obtener información de otros productos complementarios que el cliente desee.

4.2.2.3. MODELO DE ENCUESTA DE CONSUMO

1- Datos de Identificación

Nombre:.....

Sexo: M () F ()

Estado Civil: Soltero () Casado () Divorciado () Otros ()

Dirección:

Sector: Norte () Centro () Sur () Valles ()

2- Factor Socio Económico

Ocupación:.....

Califique el rango de sus ingresos mensuales, según la siguiente tabla:

Hasta sueldo básico

De 240,00 hasta 500,00

De 500,00 hasta 1000,00

De 1.000,00 en adelante

3- Nivel de Consumo

Con qué frecuencia realiza usted compras de prendas de vestir:

Cada semana

Cada mes

Cada semestre

Una vez al año

En función de cuál de los siguientes aspectos decide comprar una prenda de vestir: (Enumere en orden de importancia)

Colores

Precio

Tallas

Calidad

Modelo

4- Lugar de Compra

Indique tres lugares o almacenes de su preferencia para comprar prendas de vestir:

1.....

2.....

3.....

Mencione tres beneficios que le brinden estos lugares o almacenes

1.....

2.....

3.....

5- Productos Complementarios

¿Qué tipo de productos complementarios le gustaría que tenga un local de venta de prendas de vestir? (Enumere en orden de importancia)

Interiores

Zapatos

Bisutería

Juguetes

Perfumes

GRACIAS POR SU COOPERACIÓN

Lugar de la Encuesta:.....

4.2.3. PROCESAMIENTO DE LA ENCUESTA

Para definir en forma clara los objetivos que propone la encuesta, se efectuaron 100 encuestas, las mismas que se distribuyeron en los alrededores de la empresa Las Américas, -se entiende que la mayoría de la gente es del sector sur de Quito, no obstante que se registra el concurso minoritario de personas de los valles y del centro de Quito- procurando siempre aglutinar datos reales y que puedan ser efectivamente pivotes para nuestra investigación.

Las encuestas se realizaron en las calles, puntos de mayor afluencia de gente, en las afueras del almacén, en los puntos de mayor afluencia, como son: la Rodrigo de Chávez y todo el sector del Centro Comercial El Recreo. Se insiste en señalar y esa es la razón de la aparente aceptación de nuestra empresa- que las direcciones son referentes a los alrededores a la empresa.

PREGUNTA 1

En lo referente a la pregunta uno, que se refiere a la identificación del encuestado, solo se puede dar como relevante lo manifestado en líneas anteriores, esto es, que los domicilios son cercanos, en un 98% a la empresa Las Américas. Por su parte, se evidencia que, sin que haya sido objetivo de los encuestadores, la relación de hombres y mujeres encuestados es de 49% a 51% respectivamente.

Ello nos permite obtener los siguientes gráficos:

Gráfico No. 15

SECTORES CONSULTADOS

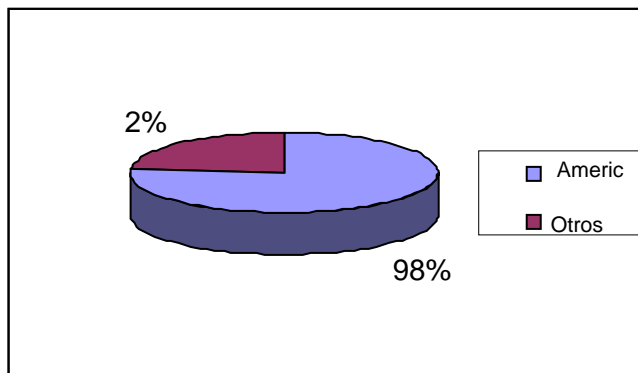
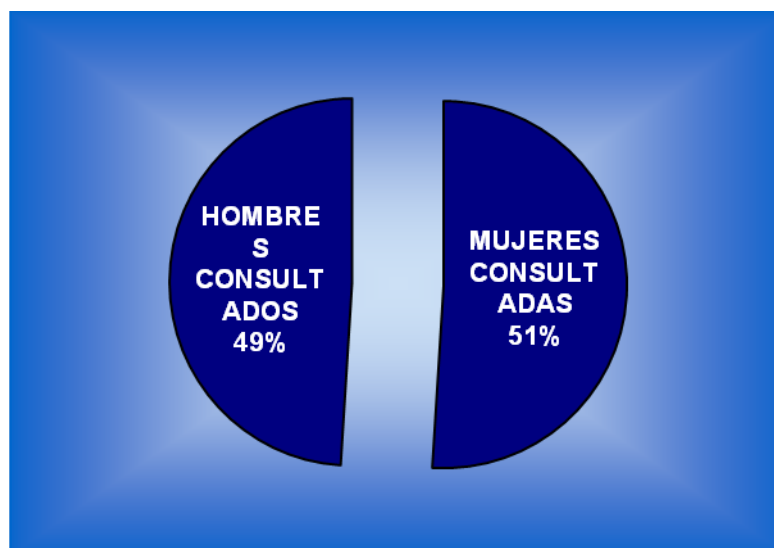


Gráfico No. 16

GENERO DE LOS CONSULTADOS



PREGUNTA 2.

Ésta pregunta se la dividió en dos partes, ambas referentes a observaciones atinentes al factor socioeconómico. Vale mencionar que la primera se refiere a la ocupación del encuestado, cuyos resultados han ocasionado un variado margen de respuestas, desde comerciantes, pasando por secretarios y trabajadores independientes, hasta

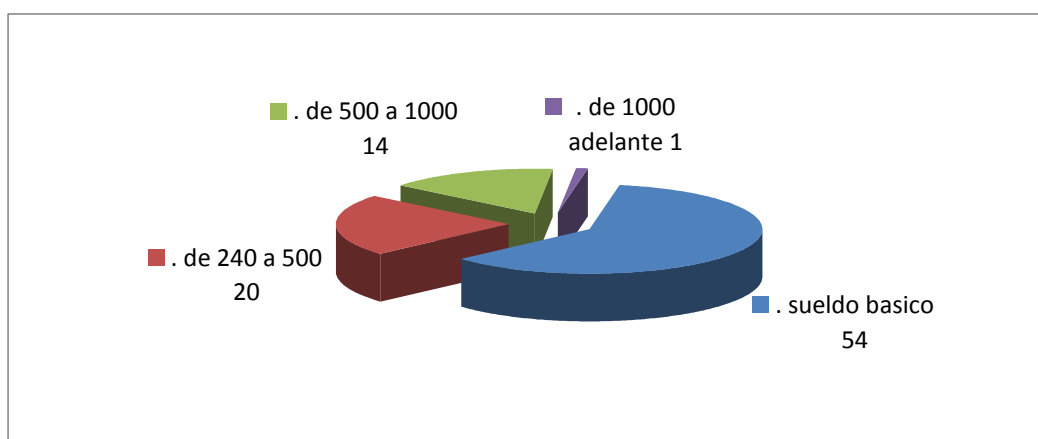
chefs, taxistas y policías; de allí que su representación esquematizada resulte irrelevante, salvo la consideración de la enorme variedad de profesiones y ocupaciones de los consultados. Con todo, si se observa un pico en cuanto a AMAS DE CASA, que resultan ser el mayor rango de consultados, llegando a un total de 32 consultadas; sigue el rango de comerciantes, jubilados y empleados privados, cada uno con un valor de seis consultados.

La segunda parte de la pregunta se refiere a los rangos de los ingresos de los consultados, los mismos que se los presenta en la siguiente forma:

Cuadro No. 19

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sueldo Básico	54	60,67%
De 240 a 500	20	22,47%
De 500 a 1000	14	15,7%
De 1000 en adelante	1	1,12%
TOTAL	89	100,00%

Gráfico No. 17



ANALISIS.

Resulta Importante evidenciar que el sector tiene ingresos medianos y con tendencia a inferiores, toda vez que la mayoría de los encuestados, un sorprendente 60% se hallan en el primer rango inferior, esto es que perciben sólo un sueldo básico, aspecto que se tomará en cuenta al momento de determinar el nivel adquisitivo, tendiente a la delimitación de los precios.

PREGUNTA 3.

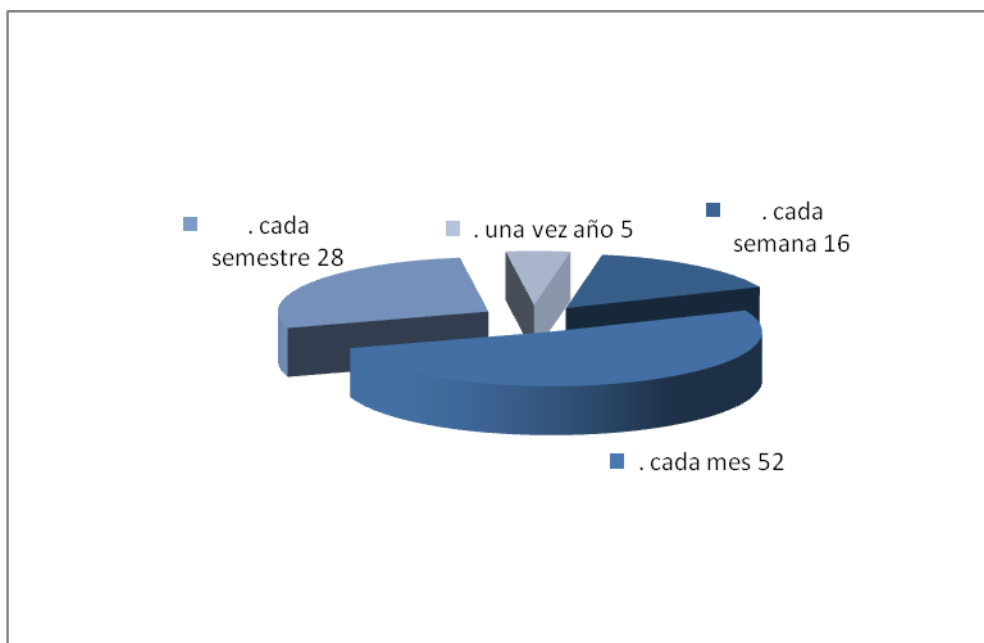
Se refiere a la frecuencia en el nivel de consumo. Se han propuesto tres rangos, los mismos que se esquematizan en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 20

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cada semana	16	15.84%
Cada mes	52	51.48%
Cada semestre	28	28%
Una vez al año	5	4.95%
TOTAL	101	100,0%

Cuadro en el que se observa que la frecuencia mayoritaria en la adquisición de ropas o prendas de vestir es cada mes. Las frecuencias se las reparte así:

Gráfico No. 18



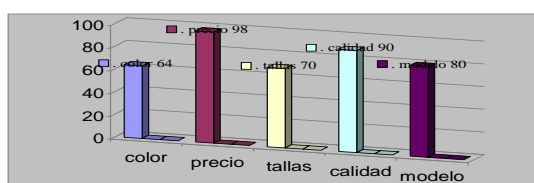
En cuanto a la consulta realizada alrededor de los aspectos que el consumidor toma en cuenta al momento de realizar la compra, con los campos tomados en cuenta se cotejan los siguientes resultados:

Cuadro No. 21

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Colores	64	15.92%
Precio	98	24.37%
Tallas	70	17.41%
Calidad	90	22.38%
Modelo	80	19.90%
TOTAL	402	100,0%

Frecuencias que se esquematizan en el siguiente gráfico condensado:

Gráfico No. 19



Con claridad se observa el parámetro básico a tomarse en cuenta, cual es el referente al precio del bien, elemento de mayor recurrencia en el análisis con un 24% del total de encuestados. Importantes valores refleja también la calidad y los modelos que sumados representan un 42% de las preferencias. Carecen de importancia relativa los parámetros del color y de las tallas.

ANÁLISIS:

Con los datos presentados, es evidente que los ingresos mensuales estarían garantizados –por la vía de la venta mensual- en tanto que se cumplan las tendencias cotejadas. En efecto, siendo el 51.48% de los encuestad a fines a la compra mensual, no es menos despreciable el hecho de que el segundo rango –equivalente al 15.84%- sea asimilable a la compra semanal. Bien podría entenderse que la suma de los dos

rangos, esto es el valor de 67.32 % constituye una decidida esperanza de la rotación mediata de la mercadería, esto es dentro de la semana y el mes de adquisiciones.

A la segunda parte del diagnóstico, hay que recalcar –quizá como algo ya conocido– que el precio es el elemento que más atrae al consumidor al momento de comprar, por lo que para Las Américas constituye un elemento trascendente al momento de incorporar nueva mercadería en la ampliación del negocio.

PREGUNTA 4.

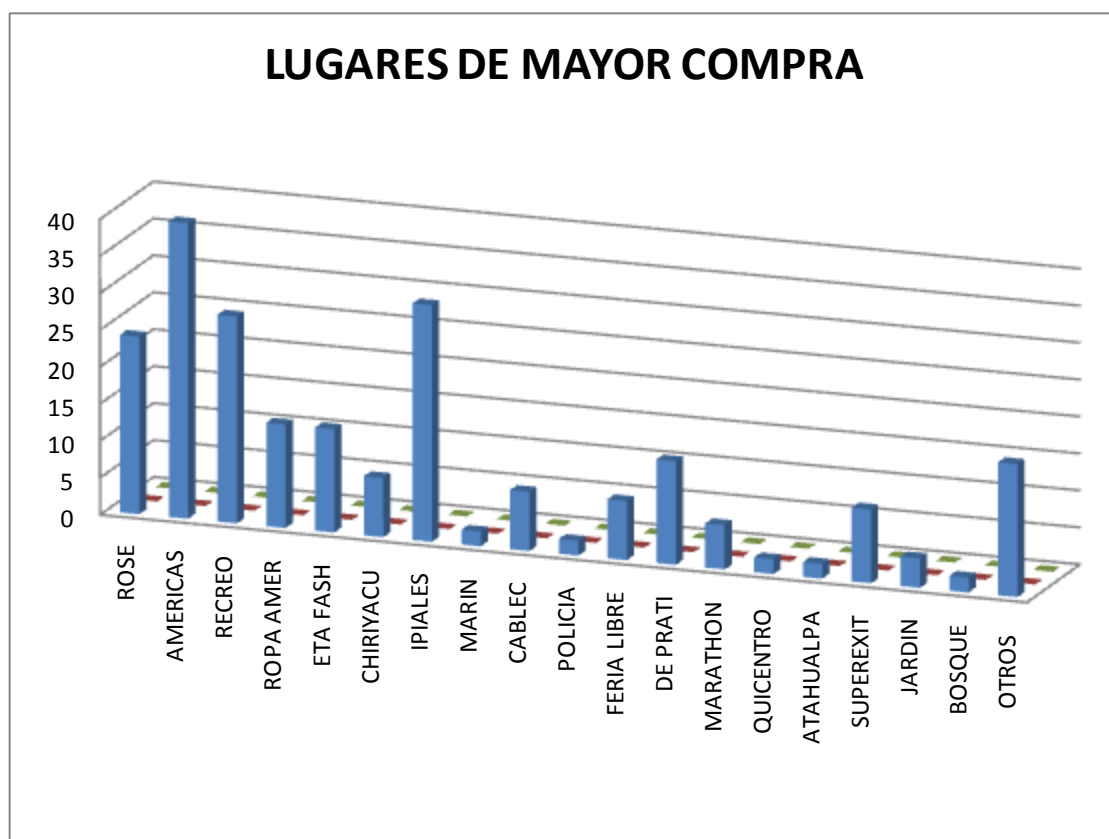
Ésta pregunta se encuentra también establecida en dos partes. En la primera se refiere a los lugares de habitual compra del encuestado. Las respuestas, además de variadas, evidencian una preferencia por Las Américas, quizá en virtud de la zona de encuesta. Los datos se los estipula así:

Cuadro No. 22

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ROSE	24	10.08%
LAS AMERICAS	40	16.80%
RECREO	28	11.76%
ROPA AMERICANA	14	5.88%
ETA FASHION	14	5.88%
CHIRIYACU	8	3.36%
IPIALES	32	13.44%
LA MARIN	2	0.84%
CABLEC	8	3.36%
COMISARIATO POLICIA	2	0.84%
FERIA LIBRE	8	3.36%
DE PRATI	14	5.88%
MARATHON	6	2.52%
QUICENTRO SHOP	2	0.84%
CC ATAHUALPA	2	0.84%
SUPER EXITO	10	4.20%
JARDIN	4	1.68%
BOSQUE	2	0.84%
OTROS	18	7.56%
TOTAL	238	100,0%

Para una mejor comprensión y observancia de los datos cotejados, se los presenta en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 20



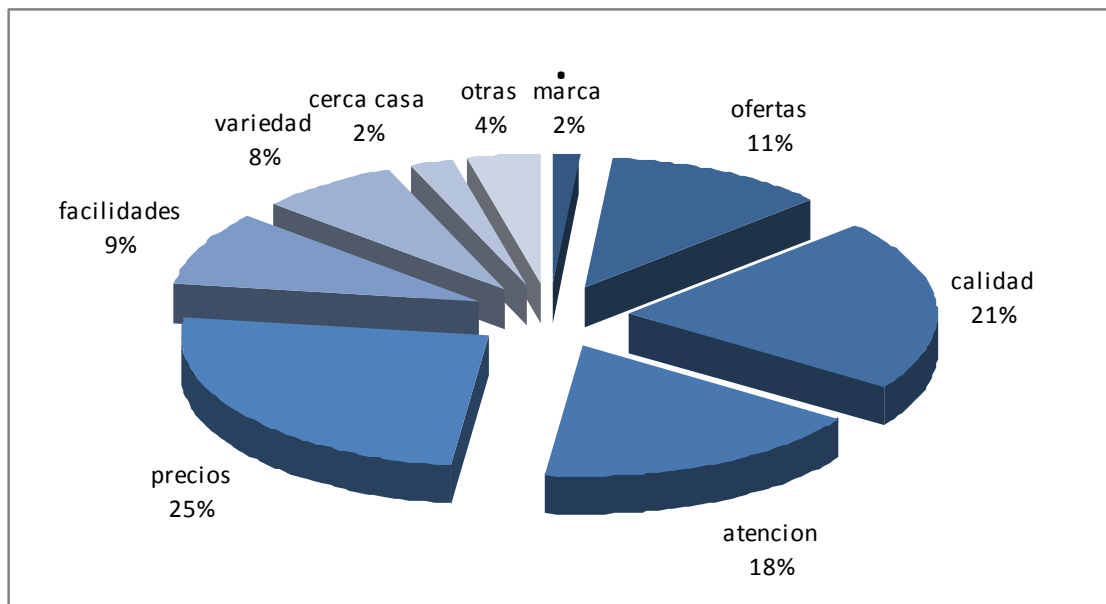
A la segunda parte de la pregunta, los encuestados dieron la siguiente tratativa:

Cuadro No. 23

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MARCA	4	1.52%
OFERTAS-PROMOCIONES	30	11.45%
CALIDAD	56	21.37%
ATENCIÓN	46	17.55%
PRECIOS-ECONOMÍA	66	25.19%
FACILIDAD PAGO	24	9.16%
VARIEDAD	20	7.63%
CERCA DE LA CASA	6	2.29%
OTRAS(AGRADA,COMODIDAD, EXCLUSIVIDAD)	10	3.81%
TOTAL	262	100,0%

Cuya representación gráfica es la siguiente:

Gráfico No. 21



ANALISIS:

La primera parte de la presente pregunta es absolutamente halagadora, no sólo por la presencia que representa Las Américas ya en el imaginario y consecuente posicionamiento en el consumidor. Sin embargo de ello, hay que resaltar que lugares habituales como la Ipiales, el Rose y el Recreo, constituyen, a la vez que importante competencia, lugares de preferencia con arraigo habitual.

Respecto de la segunda parte de la pregunta, es menester observar que el elemento de los precios, como principal atrayente del lugar de compra, se consolida, al igual que como preferencia aplicable al producto analizado en la pregunta 3. La calidad, la atención y la existencia continua de ofertas ocupan un gran grado de ponderación en los beneficios que busca el consumidor. Se recomendaría el mantener ofertas por períodos conocidos en el almacén.

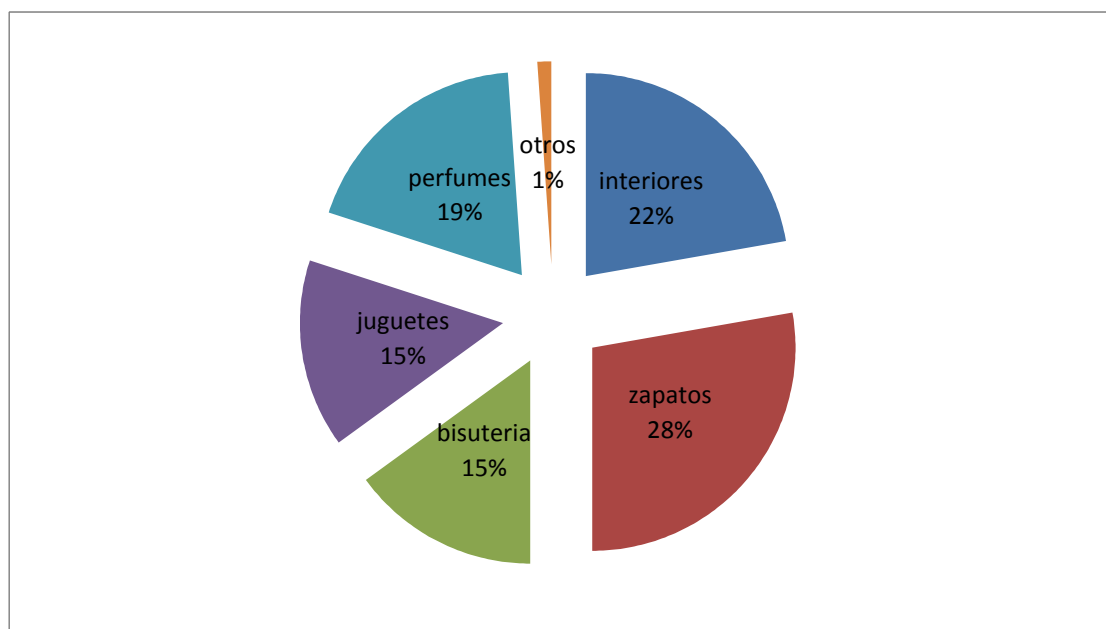
PREGUNTA 5.

Sobre los productos complementarios, las respuestas han sido bastante erráticas; sin embargo, se recaba la siguiente información, al menos en los datos más repetidos:

Cuadro No. 24

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Interiores	74	22.28%
Zapatos	92	27.71%
Bisutería	50	15.06%
Juguetes	50	15.06%
Perfumes	62	18.67%
Otros(ropa hombre, mujer, deportiva)	4	1.20%
TOTAL	332	100,0%

La representación gráfica a dichos datos es la siguiente:

Gráfico No. 22

En donde se aprecia que especial atención tiene los zapatos, seguido de la ropa interior, como principal atractivo para el consumidor encuestado.

ANALISIS:

Es fácil evidenciar que el proyecto de incrementar calzado en Las Américas estaría ampliamente refrendado por las preferencias del público, pues han manifestado que ese constituye el principal producto de complemento para el almacén; con todo se abre la posibilidad de diversificar la ropa interior, en consonancia a ésta pregunta y a la cuarta (segunda parte), en donde la variedad es bien observada por el consumidor.

4.2.4. JUSTIFICACIÓN DE LA ENCUESTA

Es evidente que, conforme a los parámetros generales seguidos, la encuesta se halla plenamente justificada y sus resultados son altamente definitorios. En razón de ello se propone la siguiente definición en tanto los parámetros investigados:

4.2.4.1. VARIABLES DE LA ENCUESTA**Cuadro No. 25**

PREGUNTAS	VARIABLE	OBJETIVO
1 y 2	Factor Socio económico	Pretende ubicar al encuestado en tanto su capacidad de demanda y consecuentes ingresos
3	El nivel de consumo	Frecuencia en las veces que adquiere el producto que se expende
4	Lugares de compra	Identificar a la principal competencia con sus atractivos
5	Productos alternativos	Para evidenciar si la propuesta central es viable

4.3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA ACTUAL

4.3.1. DEFINICIÓN:

Las palabras latinas que originan el término demanda pueden traducirse como “hacer una súplica o petición” y tiene muchas aplicaciones como cuando por ejemplo se hace una demanda judicial, la que puede interpretarse de varias maneras: entablar un juicio, solicitar audiencia para ser escuchado por un juez o también puede hacer referencia al escrito donde se hace constancia de los litigios entablados para cumplir con la petición de justicia aunque bien podría tratarse de uno solo. En este sentido la demanda no es una simple petición, es más bien una exigencia ante algo injusto o que ha lesionado los derechos de alguien.

En economía la demanda es la cantidad de bienes (dinero, mercadería y servicios) que en mercado solicita en ciertas circunstancias. Estas circunstancias dependen de una serie de factores como las preferencias del consumidor, sus hábitos, los conocimientos que tenga del producto o de otros semejantes (muchos incluyen aquí la escolaridad del consumidor), el poder adquisitivo, la disposición del producto y el precio entre otros. Es muy común pensar que hay una relación sencilla entre el precio y la demanda, entre mayor precio menor demanda y a menor precio mayor demanda. A esto se le conoce como la ley de la demanda de pendiente negativa y es muy famosa pues solo se aplica a una gama restringida de casos.

La restricción es simple: todas las demás variables deben de permanecer constantes y cómo podemos imaginar esto es muy difícil. Por ejemplo un comerciante compra de manera arbitraria una pequeña cantidad de un producto y eleva el precio para crear una falsa demanda pues no tiene competencia. También las prácticas de monopolio pueden crear una demanda artificiosa y elevar los precios, como lo haría cualquier magnate que compra toda la producción de un bien novedoso y apetecible. El ejemplo clásico es el de la industria de las armas que es muy competitiva y cualquier novedad que signifique una ventaja militar se convierte en un bien muy valioso, escaso, de alta demanda y caro.

Hay casos en que la demanda no varía grandemente como ocurre con los bienes básicos de consumo, por ejemplo aunque se le suba significativamente el precio al pan su demanda no disminuye. Es estos casos la ley de la demanda con pendiente negativa no funciona adecuadamente y se establecen otros mecanismos llamados curvas de demanda donde la variable independiente es el precio y la variable dependiente es la demanda, un caso particular es la mencionada ley y es de allí de donde toma su nombre actual.

Para sorpresa de muchos cada curva posible genera un conjunto de ecuaciones relativamente complejas que debe tomar en cuentas las variables que mencionamos en un principio y que se vuelven muy particulares para cada producto y circunstancias que lo rodean. Se puede hablar también de dos tipos de demanda: la particular que estudia a la demanda de un producto en el mercado y la global que estudia la demanda de todos los productos del mercado.

Como dato interesante, la famosa curva de la demanda, además de sus limitaciones, se dice que no es más que una aproximación, ya que en la práctica se comporta de manera "escalonada", es decir, permaneciendo constante hasta que el precio no sobrepase un nuevo umbral, motivo por el cual en la actualidad se hacen complejas regresiones y modelos matemáticos para establecer el máximo precio posible a fijar manteniendo la misma demanda.

4.3.2. CUANTIFICACIÓN DE LA DEMANDA

Inicialmente analizamos un amplio territorio que es el Sur del Cantón Quito, con una población aproximada de 800.000 habitantes, para posteriormente establecer la zona geográfica de acción, que comprende los sectores de la Villa Flora con una población de 28.260 habitantes, que corresponde al 4% de la población total del Sur del Cantón Quito, decisión que se la toma principalmente porque el 98% de los clientes de "Las Américas" viven en este sector según resultados de la encuesta.

Dentro de esto debemos recordar que la población de 28.260 no implica la demanda con la que se vaya a trabajar, pues de ese total debemos tomar en cuenta el porcentaje de participación nuestra, en relación a la de la competencia que según el estudio inicial y en base a resultados de la encuesta, "Las Américas" tiene una participación en el mercado de ventas de prendas de vestir del 16%, que vendría a ser la demanda real.

El establecimiento del precio es de gran importancia, influye más en la percepción del consumidor final sobre el producto, teniendo en claro a qué tipo de mercado se orienta el producto y ofreciendo calidad al consumidor. En ocasiones al fijar un precio erróneo es la causa de una mínima demanda del producto.

Es importante considerar el precio de introducción en el mercado, los descuentos por compra en volumen o pronto pago, las promociones, comisiones, los ajustes de acuerdo con la demanda, entre otras. La empresa mediante el precio buscará la diferenciación del producto y por lo tanto empezará con un precio cercano a la competencia.

4.3.3. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

Con la información que se generó a partir de las 100 encuestas realizadas, se puede estimar escenarios límite, tanto en lo optimista como en lo pesimista, de esta forma nos anticipamos a las diferentes fases por las que podría pasar el proyecto de expansión al momento de desarrollarse.

Las encuestas reflejaron que "Las Américas" tiene una participación de mercado en el sector del 16%, o sea 4.521 clientes potenciales, y de este total el 28% estarían dispuestos a comprar zapatos. Con esta información procedemos a calcular los límites superior e inferior de la demanda:

N = 4521	Participación de Mercado
n = 100	Encuestas
p = 28%	Porcentaje de Aceptación

Fórmula:

$$V(p) = \frac{p * q}{n} * \frac{N - n}{N - 1}$$

$$V(p) = \frac{0,28 * 0,72}{100} * \frac{4.521 - 100}{4.521 - 1}$$

$$V(p) = 0,0019718$$

$$e = 2\sqrt{V(p)}$$

$$e = 0,089$$

Límites:

0,28	+	0,089	0,37 Límite Superior
	-		0,19 Límite Inferior

Esto quiere decir que; para la venta de zapatos existe una demanda máxima (escenario optimista) de 37% y al contrario una demanda mínima (escenario pesimista) de 19%, esta última se tomará en cuenta para estimar las ventas de zapatos por año, debido a que es mejor que sobre a que falte.

CAPITULO V

5. FACTIBILIDAD FINANCIERA

Sintetiza numéricamente todos los aspectos desarrollados en el plan de negocios. Se debe elaborar una lista de todos los ingresos y egresos de fondos que se espera que produzca el proyecto y ordenarlos en forma cronológica. El horizonte de planeamiento es el lapso durante el cual el proyecto tendrá vigencia y para el cual se construye el flujo de fondos e indica su comienzo y finalización.

El estudio financiero tiene por objeto:

- Ordenar sistemáticamente la información en términos monetarios, que proporcionaron las diferentes etapas del estudio de mercado y técnico.
- Contar con elementos básicos de orden económico y financiero, para determinar la viabilidad del proyecto de expansión de la microempresa "LAS AMERICAS"

5.1. INVERSIONES

El siguiente análisis se lo realizará con el propósito de dar vida operativa planificada al incremento de mercadería en Las Américas y diversificación de su línea actual.

Las decisiones de inversión son muy importantes pues implican la asignación de grandes sumas de dinero por un período de largo plazo, de esto dependerá el éxito o el fracaso de una organización. "Son aplicaciones que las personas físicas o jurídicas dan a sus fondos, tanto propios como ajenos, y que se realiza con el ánimo de obtener una rentabilidad o beneficio futuro."²⁴

²⁴ AMEZ, Fernando. Diccionario de Contabilidad y Finanzas. Ed. CULTURAL S.A.

Por lo tanto las inversiones, determinan la cuantificación de todo aquello que la empresa requiere para operar y generar un bien o servicio; “las inversiones tienen relación directa para poner en marcha el proyecto, así como la forma en que se financiarían dichas inversiones”²⁵. Estas inversiones pueden clasificarse en tres grandes rubros que son: Los Activos Fijos, Los Activos Diferidos y El Capital de Trabajo.

5.1.1. ACTIVOS FIJOS

Conjunto de elementos patrimoniales adscritos a la sociedad de forma imprescindible para la propia actividad de la misma, se caracterizan por su larga duración de vida y además se deprecian, a excepción de los terrenos que con el tiempo se revalorizan. Este activo fijo o inmovilizado, se divide en **TANGIBLE e INTANGIBLE**.

El Activo Fijo Tangible: Son aquellas propiedades de la empresa que pueden ser tocadas materialmente, como es el caso de los terrenos, edificios, vehículos, herramientas, instalaciones, etc.

Los activos fijos tangibles son recuperables a través de la depreciación. La depreciación es un gasto uniforme para todos los periodos de la vida útil de un activo fijo tangible, que permite recuperar su valor original en forma racional.

El Activo Fijo Intangible: Está integrado por valores cuya rentabilidad está condicionada generalmente, por el transcurso del tiempo y que no pueden ser tocados materialmente como son las marcas de fábrica, de diseños comerciales o industriales, fórmulas, etc.

²⁵ BARRENO, Luís. Manual de Formulación de Proyectos. Primera edición 2.004. pp. 87

Cuadro No. 26

INVERSION EN ACTIVOS FIJOS

COSTO	TOTAL USD.
Equipos de Computación	2009,40
Equipos de Oficina	248,88
Muebles y Enseres	765,00
Instalaciones	1.214,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	4.237,28

FUENTE: Investigación Propia

ELABORACION: Los Autores

5.1.1.1. EQUIPOS DE COMPUTACIÓN (Valor en USD)

Cuadro No. 27

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Computadora	Unidad	2	870.00	1,740.00
Impresora	Unidad	1	130.00	130.00
Scanner	Unidad	1	100.00	100.00
SUBTOTAL				1,970.00
2% Imprevistos				39.40
TOTAL				2,009.40

FUENTE: Investigación Propia

ELABORACION: Los Autores

5.1.1.2. EQUIPOS DE OFICINA (Valor en USD)

Cuadro No. 28

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Teléfono	Unidad	2	30.00	60.00
Fax	Unidad	1	100.00	100.00
Calculadora	Unidad	2	15.00	30.00
Papelera	Unidad	2	20.00	40.00
Basurero	Unidad	2	2.00	4.00
Grapadora	Unidad	2	2.00	4.00
Perforadora	Unidad	2	3.00	6.00
SUBTOTAL				244.00
2% Imprevistos				4.88
TOTAL				248.88

FUENTE: Investigación Propia

ELABORACION: Los Autores

5.1.1.3. MUEBLES Y ENSERES (Valor en USD)

Cuadro No. 29

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Escritorio	Unidad	2	190.00	380.00
Silla giratoria	Unidad	2	65.00	130.00
Archivador	Unidad	2	120.00	240.00
SUBTOTAL				750.00
2% Imprevistos				15.00
TOTAL				765.00

FUENTE: Investigación Propia

ELABORACION: Los Autores

5.1.1.4. INSTALACIONES (Valor en USD)**Cuadro No. 30**

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Instalaciones	m ²	60	20,00	1,200,00
SUBTOTAL				1.200,00
2% Imprevistos				14,00
TOTAL				1.214,00

FUENTE: Investigación Propia

ELABORACION: Los Autores

5.1.2. INVERSIÓN EN ACTIVOS DIFERIDOS

Las características de este rubro son que sus cuentas son pagos anticipados que en el futuro se convierten en gastos. La recuperación en este caso se conoce con el nombre de amortización, que es la aplicación de una cantidad fija a los gastos, de acuerdo con el transcurso del tiempo.

Para que una empresa arranque con sus actividades, es necesario que cumpla con ciertos requisitos de tipo societario en varias dependencias de las entidades de control como son: Municipio, SRI, IESS, Cámara de la Pequeña Industria entre otras. Estos trámites tienen un costo, los mismos que son amortizados en el plazo de cinco años, según lo establece la legislación vigente.

Cuadro No. 31

ACTIVOS DIFERIDOS

CONCEPTO	VALOR TOTAL USD.
Gasto puesta en marcha	120,00
Gasto de patentes municipales	145,00
TOTAL DE ACTIVOS DIFERIDOS	265,00

5.1.2.1. GASTOS DE PUESTA EN MARCHA.

Para empezar el funcionamiento es necesario realizar inversiones que en un principio constituyen desembolsos que se deben asumir antes de percibir ingresos, de esta manera se transforman en gastos que se incurren hasta que alcance su funcionamiento adecuado. Todos estos rubros están constituidos como capacitación al personal y la utilización de medios informáticos y electrónicos, que facilitará la modernización de la Empresa.

Cuadro No. 32

CONCEPTO	COSTO USD.
Capacitación al personal	120,00
TOTAL	120,00

FUENTE: Investigación Propia

ELABORACION: Los Autores

5.1.2.2. GASTOS DE PATENTES.

Para el funcionamiento de la planta es necesario obtener permisos municipales que permitan el funcionamiento.

Cuadro No. 33

CONCEPTO	COSTO USD.
Permiso Municipal	120,00
Permiso de Publicidad	25,00
TOTAL	145,00

FUENTE: Investigación Propia

ELABORACION: Los Autores

5.1.3. CAPITAL DE TRABAJO

Son aquellos que la empresa necesita para operar en un período de explotación. Se puede decir que una empresa tiene un capital neto de trabajo cuando sus activos corrientes son mayores que sus pasivos a corto plazo, esto conlleva a que si una organización empresarial desea empezar alguna operación comercial o de producción debe manejar un mínimo de capital de trabajo que dependerá de la actividad a emprender.

El Capital de trabajo se sustenta en la medida en la que se pueda hacer un buen manejo sobre el nivel de liquidez, ya que mientras más amplio sea el margen entre los activos corrientes que posee la organización y que sus pasivos circulantes mayor será la capacidad de cubrir las obligaciones a corto plazo; el capital de trabajo permitirá financiar la primera producción antes de recibir ingresos.

“El Capital de Trabajo está presentado por el capital adicional, distinto de la inversión en activo fijo, con que hay que contar para que empiece a funcionar una empresa, es decir hay que financiar la primera producción antes de recibir ingresos”²⁶. Por lo tanto, el Capital de Trabajo está dado por los recursos que la empresa necesita para operar en un período de explotación determinado.

El capital de trabajo se encuentra formado principalmente por los siguientes rubros:

²⁶ VACA URBINA G. Evaluación de proyectos. Ed. Mc. GRAW HILL. 1990. 2ª Edición.

Cuadro No. 34**CAPITAL DE TRABAJO**

CONCEPTO	VALOR MENSUAL USD.
Inversión en Zapatos	5122,10
Gastos de Ventas	750,54
Servicios Básicos	58,65
Reparación y Mantenimiento	30,84
Seguros	2,72
Gastos Administrativos	782,81
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	6.747,65

FUENTE: Investigación Propia

ELABORACION: Los Autores

5.2 FINANCIAMIENTO.

Se refiere al conjunto de acciones, trámites y demás actividades destinadas a la obtención de los fondos necesarios para financiar la inversión, por lo general se refiere a la obtención de préstamos. Las estructuras de las fuentes de financiamiento están dadas por recursos propios y de terceros, los mismos que permiten financiar las operaciones para el funcionamiento de la empresa.

5.2.1. FUENTES DE FINANCIAMIENTO.

Para la concreción de este proyecto aparte de la inversión de los socios, se acudirá al sistema bancario nacional. "La mejor alternativa como fuente de financiamiento se encuentra en la CFN con los créditos destinados al sector micro empresarial"²⁷.La

²⁷ <http://www.cfn.fin.ec/>

CFN canaliza los recursos por medio de entidades financieras para apoyar a los sectores productivos.

5.2.2. ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO.

El proyecto se encuentra financiado con el 55,56% de recursos propios y el 44,44% restante por un préstamo a través de la CFN con una tasa de interés del 12% anual.

Cuadro No. 35

ESTADO DE FUENTES Y USOS					
DESCRIPCIÓN	VALOR TOTAL USD	PRÉSTAMO		RECURSOS PROPIOS	
		%	VALOR	%	VALOR
MUEBLES Y ENSERES	765,00	100%	765,00	0%	0,00
EQUIPOS DE OFICINA	248,88	100%	248,88	0%	0,00
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	2.009,40	100%	2.009,40	0%	0,00
INSTALACIONES	1.214,00	100%	1.214,00	0%	0,00
ACTIVOS DIFERIDOS	265,00	0%	0,00	100%	265,00
CAPITAL DE TRABAJO	6.747,65	11,30%	762,72	88,70%	5985,16
TOTAL	11.249,93	44,44%	5.000,00	55,56%	6.250,16

FUENTE: Investigación Propia

ELABORACION: Los Autores

Cuadro No. 36**5.2.3. TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO.**

1.	Monto	5.000,00
2.	Interés	12% anual
3.	Plazo	5 años
4.	Período de pago	Trimestral
5.	Forma de amortización	Dividendo Constante

Amortización Dividendo Constante.

Fórmula: $Dk = P * i(1+i)^n / (1+i)^n - 1$

$$Dk = 5.000,00 * 0.03 * (1+0.03)^{20} / (1+0.03)^{20} - 1$$

Cuota Trimestral: 336,08 USD.

Cuadro No. 37

TABLA DE AMORTIZACION

PERIODO	AMORTIZACION	INTERES	DIVIDENDO	SALDO
0				5.000,00
1	186,08	150,00	336,08	4.813,92
2	191,66	144,42	336,08	4.622,26
3	197,41	138,67	336,08	4.424,85
4	203,33	132,75	336,08	4.221,52
5	209,43	126,65	336,08	4.012,08
6	215,72	120,36	336,08	3.796,37
7	222,19	113,89	336,08	3.574,18
8	228,85	107,23	336,08	3.345,33
9	235,72	100,36	336,08	3.109,61
10	242,79	93,29	336,08	2.866,82
11	250,07	86,00	336,08	2.616,74
12	257,58	78,50	336,08	2.359,17
13	265,30	70,78	336,08	2.093,86
14	273,26	62,82	336,08	1.820,60
15	281,46	54,62	336,08	1.539,14
16	289,90	46,17	336,08	1.249,24
17	298,60	37,48	336,08	950,64
18	307,56	28,52	336,08	643,08
19	316,79	19,29	336,08	326,29
20	326,29	9,79	336,08	0,00

FUENTE: Investigación Propia

ELABORACION: Los Autores

5.3. COSTOS Y GASTOS

La microempresa "Las Américas" para su proceso de comercialización del calzado deberá incurrir en una serie de costos de operación y gastos necesarios para mantener el proyecto, los cuales se detallan al final de los cuadros.

Estos costos se los calcula de acuerdo al porcentaje de participación que tendrá el calzado en relación a los demás productos, así tenemos que; el último inventario de mercaderías realizado el 30 de Septiembre de 2010, nos da un valor de 13.843,50 usd, y mediante un análisis realizado en el capítulo anterior, se determinó una inversión inicial de calzado de 5.122,10 usd, lo cual nos da un 27% de participación que nos acerca más a la realidad.

5.3.1. GASTOS DE VENTAS

Por lo general aquí se detallan todos los costos referentes al área de ventas, los rubros por promoción, las suscripciones de revistas y de periódicos, sueldos de vendedoras, comisiones, entre otros.

Cuadro No. 38

GASTOS DE VENTAS			
Descripción	Cantidad	Valor mensual	Valor total anual USD
Promoción	1	20,00	240,00
Vendedoras	2	678,32	8139,84
Comisiones	2	37,50	450,00
Subtotal		735,82	8.829,84
Provisión	2%	14,72	176,60
TOTAL		750,54	9.006,44
PROPORCIONAL			2431,74

FUENTE: Investigación Propia

ELABORACION: Los Autores

5.3.2. GASTOS POR SERVICIOS BASICOS

En el proyecto son indispensables los servicios básicos para los procesos de venta y funcionamiento de las instalaciones como son: agua potable, energía eléctrica, teléfono, el monto que implica este rubro es de 703,80 USD, anuales.

Cuadro No. 39

GASTO SERVICIOS BÁSICOS EN USD

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD MENSUAL	CANTIDAD ANUAL	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Agua potable	M ³	10	120	5,00	60,00
Luz Eléctrica	Kilowatts	250	3	22,50	270,00
Teléfono	Minutos	500	6	30,00	360,00
SUBTOTAL				57,50	690,00
2% Imprevistos				1,15	13,80
TOTAL INSUMOS				58,65	703,80
PROPORCIONAL					190,03

FUENTE: Investigación Propia

ELABORACION: Los Autores

5.3.3. MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN

Este valor está dado en función de de los activos fijos que dispone la instalación.

Cuadro No. 40**MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN EN USD**

CONCEPTO	INVERSIÓN TOTAL	PORCENTAJE	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Equipos de computación	2.009,40	1%	20,09	241,13
Equipos de oficina	248,88	1%	2,49	29,87
Muebles y Enseres	765,00	1%	7,65	91,80
Subtotal			30,23	362,79
2% Imprevistos			0,60	7,26
TOTAL			30,84	732,84
PROPORCIONAL				197,87

FUENTE: Investigación Propia

ELABORACION: Los Autores

5.3.4. SEGUROS

El bienestar y la garantía de la inversión en activos fijos son medidas que se deben tomar con la contratación de seguros para prevenir siniestros, de alguna manera se garantiza la actividad de la empresa.

Cuadro No. 41
SEGUROS EN USD

CONCEPTO	VALOR INICIAL	%	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Equipos de Computación	2.009,40	1.5	2,51	30,14
Equipo de Oficina	248,88	0.25	0,05	0,62
Muebles y Enseres	765,00	0.25	0,16	1,91
TOTAL			2,72	32,68
PROPORCIONAL				8,82

FUENTE: Investigación Propia

ELABORACION: Los Autores

5.3.5. DEPRECIACIÓN

La Depreciación no implica una salida de dinero efectivo de la empresa ya que es una cuenta de reserva para dar de baja un activo fijo y poder ser substituido por otro cuando haya cumplido la vida útil. "Estimación del desgaste o pérdida del valor que sufre un activo fijo por su utilización en la actividad productiva, por el paso del tiempo o por la aparición de métodos de producción más eficientes"²⁸.

²⁸ AMEZ, Fernando. Diccionario de Contabilidad y Finanzas. Ed. CULTURAL S.A.

Cuadro No. 42

DEPRECIACIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS EN USD

CONCEPTO	VALOR USD	%	VIDA UTIL	DEPRECIACION ANUAL
			AÑOS	
Equipos de Computación	2.009,40	33.33	3	669,73
Equipo de Oficina	248,88	10	10	24,89
Muebles y Enseres	765,00	10	10	76,50
TOTAL				771,12
PROPORCIONAL				208,20

FUENTE: Investigación Propia

ELABORACION: Los Autores

5.3.6. AMORTIZACIÓN

Es la pérdida de valor de un activo financiero por medio de su pago, es aplicable para los activos diferidos, es decir los activos intangibles que constituyen parte integrante del proyecto. Por lo tanto consiste en ir dando de baja al activo diferido de acuerdo a la norma de contabilidad.

Cuadro No. 43

AMORTIZACIÓN EN USD

DESCRIPCIÓN	COSTO	PORCENTAJE	AÑOS	VALOR ANUAL
Gastos puesta en marcha	450,00	20%	5	90,00
Gastos de Patentes	145,00	20%	5	29,00
TOTAL				119,00
PROPORCIONAL				32,13

FUENTE: Investigación Propia

ELABORACION: Los Autores

5.3.7. GASTOS ADMINISTRATIVOS

Se encuentran constituidos por aquellos rubros que se deben incurrir para el funcionamiento de las actividades administrativas globales de una empresa, es decir la operación general de la empresa.

Cuadro No. 44

GASTOS ADMINISTRATIVOS EN USD

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Gerente	1	352,46	4229,50
Suministros de Oficina	1	20,00	240,00
Materiales de Limpieza	1	15,00	180,00
Arriendo del local	1	300,00	3600,00
Mantenimiento Vehículo	1	80,00	960,00
Subtotal		767,46	9209,50
2% Imprevistos		15,35	184,19
TOTAL		782,81	9393,69
PROPORCIONAL			2536,30

FUENTE: Investigación Propia

ELABORACION: Los Autores

5.3.8. GASTOS FINANCIEROS

Son los gastos que se deben incurrir por el préstamo adquirido por la CFN, es decir son los intereses que se han generado por esta operación como resultado del financiamiento.

Cuadro No. 45

INTERESES EN USD

AÑOS	1	2	3	4	5	TOTAL
VALOR	565,83	468,12	358,15	234,38	95,08	1721,57

FUENTE: Investigación Propia

ELABORACION: Los Autores

5.4. PRESUPUESTOS DE COSTOS Y GASTOS

En el siguiente cuadro se muestra en detalle los costos y gastos en los que incurrirá el almacén "Las Américas", por concepto de rubros en administración, financiero y ventas, para el proceso de comercialización del calzado. Además se ha realizado un análisis del crecimiento de la población y se logro determinar un incremento anual del 4% con una inflación proyectada mínima del 2% para este proyecto, en base al estudio realizado por el INEC.

Cuadro No. 46

PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS PARA LA INVERSIÓN

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Servicios Básicos	190,03	193,83	197,70	201,66	205,69
Mantenimiento	197,87	201,82	205,86	209,98	214,18
Seguros	8,82	9,00	9,18	9,36	9,55
Depreciación	208,20	208,20	208,20	208,20	208,20
Amortización	32,13	32,13	32,13	32,13	32,13
Total Costo	637,05	644,98	653,08	661,33	669,75
Gasto de Ventas	2.431,74	2480,37	2529,98	2580,58	2632,19
Gasto Administrativo	2536,30	2587,02	2638,76	2691,54	2745,37
Gasto Financiero	565,83	468,12	358,15	234,38	95,08
Total gastos	5.533,87	5.535,52	5.526,90	5.506,50	5.472,64
Costo total	6170,91	6180,50	6179,97	6167,83	6142,39

FUENTE: Investigación Propia

ELABORACION: Los Autores

5.5. PRESUPUESTO DE INGRESOS

El almacén "Las Américas", tiene como principal fuente de ingresos la comercialización de prendas de vestir y adicionalmente tendría nuevos ingresos por la comercialización del calzado, que es la propuesta del proyecto para incluirlo en el portafolio de productos, como parte de la expansión.

Para estimar las ventas de ropa para el año 2011, se analizó el porcentaje de crecimiento de las ventas de los últimos cinco años (datos históricos), obteniéndose como resultado un valor de 80.806,00 usd, el cual se incrementará el 4% anual que es el porcentaje de crecimiento poblacional en el Sur del Distrito Metropolitano, según fuentes del INEC.

Las encuestas reflejaron que "Las Américas" tiene una participación de mercado en el sector del 16%, o sea 4.521 clientes potenciales, y de este total el 28% estarían dispuestos a comprar zapatos. Con esta información procedimos a calcular los límites superior e inferior de la demanda (Capítulo 4), obteniendo que; para la venta de zapatos existe una demanda máxima (escenario optimista) de 37% y al contrario una demanda mínima (escenario pesimista) de 19%, por lo tanto se decide promediar este porcentaje o sea se tomará el 28% del total de ingresos para estimar las ventas de zapatos por año, debido a que no podemos ser demasiado optimistas y arriesgarnos en una economía inestable, unas veces sube la curva de la demanda y otras veces baja abruptamente.

Cuadro No. 47

ESTIMACIÓN DE INGRESOS POR VENTAS

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ROPA	80806,00	84038,24	87399,77	90895,76	94531,59
CALZADO	22625,68	23530,71	24471,94	25450,81	26468,85
TOTAL	103431,68	107568,95	111871,71	116346,57	121000,44

FUENTE: Investigación Propia

ELABORACION: Los Autores

5.6. EVALUACIÓN FINANCIERA Y ECONÓMICA.

La evaluación de proyectos permite una medición del nivel de utilidad que obtiene dicho empresario como justo rédito al riesgo de utilizar sus recursos económicos en la alternativa de inversión elegida.

Los beneficios de la evaluación de proyectos permitirán determinar si es factible o no, es decir que por medios matemáticos, financieros facilitará analizar las proyecciones para la toma de decisiones, ya que permitirá evitar posibles desviaciones y problemas a largo plazo. De esta manera se mide una mayor rentabilidad de los recursos al poner en marcha el proyecto con relación a los intereses que percibiría por parte de la banca.

Las técnicas utilizadas cuando la inversión produce ingreso por sí misma, se las puede medir por medio de los indicadores financieros tales como: Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

5.6.1. ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL.

Este balance se realiza al constituirse una sociedad y contendrá la representación de las aportaciones realizadas por los socios.

Está constituido en forma ordenada por todas las cuentas contables de la empresa al momento de comenzar el ciclo contable, es decir se encuentra conformada por cuentas de activo, pasivo y patrimonio de este modo permitirá establecer la situación financiera de la empresa.

Cuadro No. 48

ALMACENES "LAS AMÉRICAS"

ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL

Al 31 de Octubre de 2010

ACTIVOS		PASIVOS	
ACTIVO CIRCULANTE		PASIVO LARGO PLAZO	
Disponible		Préstamo por pagar	5.000,00
Bancos	1.625,55	TOTAL PASIVO	5.000,00
Realizable			
Inventario de Mercaderías	5122,10		
ACTIVO FIJO		PATRIMONIO	
Equipos de Computación	2009,40	Capital Social	6249,93
Equipos de Oficina	248,88		
Muebles y Enseres	765,00		
Instalaciones	1214,00		
Activo Diferido			
Gastos puesta en marcha	120,00		
Gastos patentes municipales	145,00		
TOTAL ACTIVOS	11249,93	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	11.249,93

FUENTE: Investigación Propia

ELABORACION: Los Autores

Los resultados en el análisis del estado de situación inicial evidencia que el valor por activos corresponde a 11.249,93 USD, pasivos corresponde a 5.000,00 USD, donde consta el pasivo a largo plazo por el préstamo otorgado a través de la Entidad Bancaria, mientras que los recursos propios correspondientes al patrimonio es de 6.249,93 USD.

5.6.2. ESTADO DE RESULTADOS.

Es el documento contable que corresponde al análisis o al detalle de las cifras y datos provenientes del ejercicio económico de la empresa durante un período determinado. Este instrumento contable permite determinar la utilidad neta del ejercicio económico de la empresa, así como también los sueldos y utilidades de los trabajadores, y los impuestos establecidos por la ley tributaria que debe cumplir la organización, de acuerdo a la norma jurídica en que se encuentre la empresa.

Cuadro No. 49

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS DE LA INVERSIÓN EN USD

AÑOS	1	2	3	4	5
Ventas Netas Zapatos	22625,68	23530,71	24471,94	25450,81	26468,85
(-) Costo de Venta	12444,12	12693,01	12946,87	13205,80	13469,92
(=)Utilidad Bruta	10181,56	10837,70	11525,07	12245,01	12998,93
(-)Gastos Operativos	5605,08	5712,38	5821,82	5933,45	6047,31
Servicios Básicos	190,03	193,83	197,70	201,66	205,69
Mantenimiento	197,87	201,82	205,86	209,98	214,18
Seguros	8,82	9,00	9,18	9,36	9,55
Depreciación	208,20	208,20	208,20	208,20	208,20
Amortización	32,13	32,13	32,13	32,13	32,13
Gasto de Ventas	2431,74	2480,37	2529,98	2580,58	2632,19
Gasto Administrativo	2536,30	2587,02	2638,76	2691,54	2745,37
(=)Utilidad Operativa	4576,47	5125,32	5703,25	6311,56	6951,61
(-)Gastos Financieros	565,83	468,12	358,15	234,38	95,08
(=)Utilidad antes Trabajad. e Imp.	4010,64	4657,20	5345,10	6077,18	6856,54
(-)15% Participación Trabajadores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=)Utilidad antes Impuestos	4010,64	4657,20	5345,10	6077,18	6856,54
(-)25% Impuesto a la Renta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=)UTILIDAD NETA	4010,64	4657,20	5345,10	6077,18	6856,54

FUENTE: Investigación Propia

ELABORACION: Los Autores

El siguiente Estado de Resultados, está constituido por las ventas de toda la mercadería (ropa más calzado) y los gastos totales en que incurre el negocio, con el objetivo de tener una visión más clara del beneficio que se obtendría al darse la diversificación del portafolio de productos.

5.6.3. FLUJO DE CAJA

“El flujo de caja es la expresión de una magnitud económica realizada de una cantidad por unidad de tiempo, es decir entrada o salida de fondos de caja”²⁹. El análisis financiero de este instrumento contable es importante por cuanto permite determinar el comportamiento de ingresos y egresos de la empresa, es decir el movimiento de efectivo.

Es uno de los elementos más importantes dentro de la evaluación de un proyecto, por cuanto los indicadores de evaluación que se calcularán más adelante dependerán fundamentalmente de los resultados que presenta el mismo.

5.6.4. VALOR ACTUAL NETO

“El Valor Actual Neto significa traer a valores de hoy los flujos futuros y se calculan sacando la diferencia entre todos los ingresos y los egresos o en su defecto el flujo neto de caja expresado en moneda actual a través de una tasa de descuento específica”³⁰.

Por medio de este instrumento se podrá medir si existe riesgo o no al invertir en este proyecto, lo que permitirá al accionista la toma de decisiones al momento de analizar el costo beneficio, es decir el Valor Actual Neto se obtiene descontando el flujo de ingresos netos del proyecto, usando para ello la tasa de descuento que represente el costo de oportunidad de los recursos económicos que requiere el proyecto.

Para proceder al cálculo se establecerá una tasa que representa el costo de oportunidad de la siguiente forma:

²⁹ AMEZ, Fernando. Diccionario de Contabilidad y Finanzas. Ed. CULTURAL S.A.

³⁰ BARRENO. Luís. Manual de Formulación de Proyectos. Primera edición 2.004. pp. 122

i = tasa pasiva* (recursos propios) + tasa activa (1-t)* (recursos de terceros) + riesgo país

$$i = 0,04 (55,56) + 0,12(1-0,60) (44,44) + 7,7$$

$$i = 12,06\%$$

Una vez que se ha definido el porcentaje de (i) tasa de oportunidad o descuento, se procede a realizar el cálculo del VAN para el proyecto y se expresa en la siguiente fórmula:

$$VAN = \sum \frac{FNC}{(1+i)^n} - I_0$$

Donde:

FNC = Sumatoria total de flujos netos de caja

$(1+i)^n$ = Tasa de descuento

I_0 = Inversión

5.6.5. TASA INTERNA DE RETORNO.

“La tasa interna de retorno nos indica el porcentaje de rentabilidad que obtendrá el inversionista por la decisión de invertir en una alternativa de inversión seleccionada”³¹.

Por medio de este instrumento se puede evaluar el proyecto ya que cuando la TIR es mayor que la tasa de oportunidad, el rendimiento que obtendrá el inversionista realizando la inversión es mayor que el que obtendrá en la mejor alternativa, por lo tanto conviene realizar la inversión.

³¹ BARRENO. Luís. Manual de Formulación de Proyectos. Primera edición 2.004. pp. 123

La regla para realizar una inversión o no utilizando la TIR es la siguiente:

Cuando la TIR es mayor que la tasa de interés, el rendimiento que obtendría el inversionista realizando la inversión es mayor que el que obtendría en la mejor inversión alternativa, por lo tanto, conviene realizar la inversión.

Si la TIR es menor que la tasa de interés, el proyecto debe rechazarse.

Cuando la TIR es igual a la tasa de interés, el inversionista es indiferente entre realizar la inversión o no.

$TIR > i \Rightarrow$ realizar el proyecto

$TIR < i \Rightarrow$ no realizar el proyecto

$TIR = i \Rightarrow$ el inversionista es indiferente entre realizar el proyecto o no.

CÁLCULO DE LA TIR

Fórmula

$$VAN = 0 = \sum_{i=1...n} \frac{BN_i}{(1+TIR)^i}$$

Donde:

VAN: Valor Actual Neto

BN_i: Beneficio Neto del Año i

TIR: Tasa interna de retorno

Cuadro No. 50

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
AÑOS	0	1	2	3	4	5
FUENTES						
Ventas		22625,68	23530,71	24471,94	25450,81	26468,85
Capital Propio	6.249,93					
Deuda	5.000,00					
Total Fuentes	11.249,93	22625,68	23530,71	24471,94	25450,81	26468,85
USOS						
Costo de Venta		12444,12	12693,01	12946,87	13205,80	13469,92
Servicios Básicos		190,03	193,83	197,70	201,66	205,69
Mantenimiento		197,87	201,82	205,86	209,98	214,18
Seguros		8,82	9,00	9,18	9,36	9,55
Depreciación		208,20	208,20	208,20	208,20	208,20
Amortización		32,13	32,13	32,13	32,13	32,13
Gasto de Ventas		2431,74	2480,37	2529,98	2580,58	2632,19
Gasto Administrativo		2536,30	2587,02	2638,76	2691,54	2745,37
Gastos financieros		565,83	468,12	358,15	234,38	95,08
Capital de Trabajo	6747,65					
Activos Fijos	4.237,28					
Activos Diferidos	265,00					
Total Usos	11249,93	18615,04	18873,51	19126,84	19373,64	19612,31
Fuentes - Usos	0,00	4010,64	4657,20	5345,10	6077,18	6856,54
Depreciación		208,20	208,20	208,20	208,20	208,20
Amortización		32,13	32,13	32,13	32,13	32,13
FLUJO NETO	-11249,93	4250,97	4897,53	5585,43	6317,51	7096,87
VAN POR PERIODOS	-11249,93	-7454,42	-3550,13	425,46	4440,35	8467,31
TIR	37%					

FUENTE: Investigación Propia

ELABORACION: Los Autores

Como resultado de viabilidad para la aceptación del proyecto representa que el VAN debe ser positivo, de acuerdo a los resultados obtenidos de este proyecto se encuentra en dichos parámetros que demuestran como resultado un VAN positivo de 8.467,31USD.

Los resultados del rendimiento de la inversión es de 37% (TIR) comparando con los resultados que se obtuvo en referencia al costo de oportunidad del 12,06% y a la tasa activa del sistema financiero, se puede determinar que el proyecto tiene un rendimiento en aproximadamente de 25 a 30 puntos, de esta manera el proyecto representa una oportunidad atractiva y más rentable para invertir, en pocas palabras el proyecto si es viable y cumple con las expectativas del inversionista.

CAPÍTULO VI

6. FACTIBILIDAD LEGAL Y ADMINISTRATIVA

6.1. FACTIBILIDAD LEGAL

Es parte principal del proyecto de expansión de la microempresa "LAS AMÉRICAS", una empresa con RUC de persona natural no obligada a llevar contabilidad, para convertirse en una CIA. LTDA; o seguir con la misma figura legal en que se encuentra, inscrito en el Régimen Impositivo Simplificado Especial (RISE), una de las últimas reformas impuestas por el Servicio de Rentas Internas (SRI), para microempresas con ingresos menores a 60.000,00 dólares americanos al año, es por esta razón que se presentarán todas las ventajas, desventajas, leyes, reglamentos y demás aspectos a considerarse para este efecto.

6.1.1. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE OPERAR FORMAL O INFORMALMENTE

Cuadro No. 51

Formal	Informal
- Mayor aceptabilidad y confianza.	- No inspira confianza en los clientes.
- Puede comprar con factura y acceder al crédito fiscal.	- Compra sin factura y no tiene acceso al crédito fiscal.
- Puede participar en licitaciones públicas.	- No puede presentarse a licitaciones públicas.
- Tiene posibilidades de acceder a nuevos mercados.	- Tiene muy pocas posibilidades de acceder a nuevos mercado y a expandirse.
- Tiene más posibilidades de posicionarse en el mercado porque que no tendrá problemas legales.	- Tendrá muchas dificultades para posicionarse en el mercado debido a dificultades legales.
- Puede asociarse con personas o con empresas.	- No puede asociarse.
- Puede acceder a préstamos y /o créditos de instituciones financieras, bancos o empresas.	- No tiene acceso a préstamos o créditos bancarios o de instituciones financieras privadas o estatales.
- Contribuye al desarrollo social nacional con el pago de impuestos.	- No contribuye al desarrollo social nacional porque evade el pago de impuestos.

Fuente: Cámara de Comercio de Quito

6.1.2. VENTAJAS DE FORMAR UNA EMPRESA INDIVIDUAL COMO PERSONA NATURAL

- La Persona Natural que desea formar una empresa Unipersonal lo puede hacer de manera rápida y sin muchos trámites.
- Requiere poca inversión para los trámites de constitución o formalización.

- Permite al empresario a través de sus clientes investigar otras posibilidades negocio o expansión del mismo.
- Si la empresa no marcha como se había pronosticado se puede fácilmente replantear el giro del negocio o cerrar sin mayores dificultades.
- En aspectos tributarios existe el Registro Único del Contribuyente que por la actividad requerirá de hacer un pago único mensual de acuerdo a los ingresos.

6.1.3. VENTAJAS DE FORMAR UNA EMPRESA CON PERSONERÍA JURÍDICA

- La Persona Jurídica, responde en casos fortuitos (pérdidas) ante terceros sólo por el monto de capital aportado.
- Tiene mayores posibilidades de ingreso al mercado para ofertar productos y servicios y competir.
- Accede sin mayores restricciones a los concursos públicos y adjudicaciones directas como proveedor de bienes y servicios.
- Opciones de acceder a los servicios financieros y de desarrollo empresarial del sistema formal.
- El propietario o socios trabajadores de la empresa acceden a los beneficios sociales y seguro.
- Los propietarios conocen del rendimiento de sus inversiones a través de la evaluación de sus resultados económicos contables.

Pueden ampliar el capital social, incluir nuevos socios estratégicos o abrir nuevas filiales.

6.2. LEYES Y CONSTITUCIÓN JURÍDICA EN LAS COMPAÑÍAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

6.2.1. REQUISITOS:

El nombre.- En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Guayaquil, o por el funcionario que para el efecto fuere designado en las intendencias de compañías de Cuenca, Ambato, Machala y Portoviejo (Art. 92 de la Ley de Compañías y Resolución N° 01.Q.DSC.007 (R.O. 364 de 9 de julio del 2001) y su reforma constante en la Resolución No. 02.Q.DSC.006 (R.O. 566 de 30 de abril del 2002).

De conformidad con lo prescrito en el Art. 293 de la Ley de Propiedad Intelectual, el titular de un derecho sobre marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales que constatare que la Superintendencia de Compañías hubiere aprobado uno o más nombres de las sociedades bajo su control que incluyan signos idénticos a dichas marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales, podrá solicitar al Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual –IEPI-, a través de los recursos correspondientes, la suspensión del uso de la referida denominación o razón social para eliminar todo riesgo de confusión o utilización indebida del signo protegido.

Solicitud de aprobación.- La presentación al Superintendente de Compañías o a su delegado de tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las que se adjuntará la solicitud, suscrita por abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo (Art. 136 de la Ley de Compañías).

Números mínimo y máximo de socios.- La compañía se constituirá con dos socios, como mínimo, según el primer inciso del Artículo 92 de la Ley de Compañías, reformado por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada, publicada en el Registro Oficial No. 196 de 26 de enero del 2006, o con un máximo de quince, y si durante su existencia jurídica llegare a

exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse (Art. 95 de la Ley de Compañías).

La empresa que se constituirá es de Responsabilidad Limitada puesto que es la más relacionada con la pequeña y mediana empresa.

A continuación se detallan los artículos de mayor relevancia en cuanto a la formación de una compañía de responsabilidad limitada estipulados en la Ley de Compañías:

“Art.92 Razón social.- La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras “Compañía Limitada” o su correspondiente abreviatura.

Art.102 Formación.- El capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto fijado por el Superintendente de Compañías. (El monto mínimo de capital suscrito, para esta clase de compañía es de 400 dólares). Estará dividido en participaciones expresadas en la forma que señale el Superintendente de Compañías.

Al constituirse la compañía, el capital estará íntegramente suscrito, y pagado por lo menos en el cincuenta por ciento de cada participación. Las aportaciones deben ser en numerario o en especie y en este último caso, consistir en bienes muebles o inmuebles que correspondan a la actividad de la compañía. El saldo del capital deberá integrarse en un plazo no mayor de doce meses, a contarse desde la fecha de constitución de la compañía.

Art.136 Aprobación de la escritura de constitución.- La escritura pública de formación de una compañía de responsabilidad limitada será aprobada por el Superintendente de Compañías, el que ordenará la publicación, por una sola vez, de un extracto de la escritura, conferido por la Superintendencia, en uno de los

periódicos de mayor circulación en el domicilio de la compañía y dispondrá la inscripción de ella en el Registro Mercantil. El extracto de la escritura contendrá los datos señalados en los numerales 1.2.3.4.5 y 6 del artículo 137 de esta Ley y además la indicación del valor pagado del capital suscrito, la forma en que se hubiera organizado la representación legal, con la designación del nombre del representante caso de haber sido designado en la escritura constitutiva y el domicilio de la compañía.

Art. 137 Contenido de la escritura de constitución.- La escritura de constitución será otorgada por todos los socios, por sí o por medio de apoderado.

En la escritura se expresará:

1. Los nombres, apellidos y estado civil de los socios, si fueren personas naturales, o la denominación objetiva o razón social, si fueren personas jurídicas y, en ambos casos, la nacionalidad y el domicilio;
2. La denominación objetiva o la razón social de la compañía;
3. El objeto social, debidamente concretado;
4. La duración de la compañía;
5. El domicilio de la compañía;
6. El importe del capital social con la expresión del número de las participaciones en que estuviere dividido y el valor nominal de las mismas;
7. 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;
8. La forma en que se organizará la administración y fiscalización de la compañía, si se hubiere acordado el establecimiento de un órgano de fiscalización y la indicación de los funcionarios que tengan la representación legal.
9. La forma de deliberar y tomar resoluciones en la Junta General y el modo de convocarla y constituir-la; y,

10. Los demás pactos lícitos y condiciones especiales que los socios juzguen conveniente establecer, siempre que no se opongan a lo dispuesto en esta Ley”.

Cuadro No.52

**NORMAS DE TRIBUTACIÓN - CUADRO DE OBLIGACIONES
TRIBUTARIAS SEGÚN EL TIPO DE CONTRIBUYENTE**

Tipo de contribuyente		Fijo	Opcional
Personas Naturales	Obligado a llevar contabilidad	- Declaración mensual de IVA. - Declaración de Retenciones en la fuente. - Declaración de Impuesto a la Renta anual. - Presentación de Anexo Transaccional.	- Declaración de ICE mensual (siempre y cuando produzca bienes y servicios con ICE).
	NO obligado a llevar contabilidad	- Declaración mensual o semestral de IVA (según la actividad que realice).	- Declaración de Impuesto a la Renta anual (siempre que supere la base anual). - Declaración de ICE mensual (siempre y cuando produzca bienes y servicios con ICE). - Presentación de Anexo Transaccional (siempre que posea autorización de puntos de venta).
Sociedades	Privadas	- Declaración mensual de IVA. - Declaración de Retenciones en la fuente. - Declaración de Impuesto a la Renta anual. - Presentación de Anexo Transaccional.	- Declaración de ICE mensual (siempre y cuando produzca bienes y servicios con ICE).
	Públicas	- Declaración mensual de IVA. - Declaración de Retenciones en la fuente. - Presentación de Anexo Transaccional.	- Declaración de ICE mensual (siempre y cuando produzca bienes y servicios con ICE). - Declaración de Impuesto a la Renta anual (es obligatorio para empresas públicas).
Especiales		- Declaración mensual de IVA. - Declaración de Retenciones en la fuente. - Declaración de Impuesto a la Renta anual - Presentación de Anexo Transaccional	- Declaración de ICE mensual (siempre y cuando produzca bienes y servicios con ICE)

Fuente: SRI

6.2.2. CONTABILIDAD

Art. 30.- Principios generales.- La contabilidad se llevará por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos de América, con sujeción a las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC) y a las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), en los aspectos no contemplados por las primeras.

Para fines tributarios, las Normas de Contabilidad deberán considerar las disposiciones de la Ley de Régimen Tributario Interno y de este reglamento, así como las de otras normas legales o reglamentarias de carácter tributario. El Organismo Técnico de la Federación Nacional de Contadores con la participación de delegados de la Superintendencia de Bancos, Superintendencia de Compañías y del Servicio de Rentas Internas, elaborará las Normas Ecuatorianas de Contabilidad o sus reformas, que serán periódicamente notificadas a las máximas autoridades de las mencionadas instituciones públicas, quienes dispondrán su publicación en el Registro Oficial.

Previa autorización de la Superintendencia de Bancos o de la Superintendencia de Compañías, en su caso, la contabilidad podrá ser bimonetaria, es decir, se expresará en dólares de los Estados Unidos de América y en otra moneda extranjera.

Los activos denominados en otras divisas se convertirán a dólares de los Estados Unidos de América, de conformidad con las Normas Ecuatorianas de Contabilidad - NEC, al tipo de cambio de compra registrado por el Banco Central del Ecuador. Los pasivos denominados en moneda extranjera distinta al dólar de los Estados Unidos de América, se convertirán a esta última moneda, con sujeción a dichas normas, al tipo de cambio de venta registrado por la misma entidad.

6.2.3. IMPUESTOS

Art. 67.- Declaración del impuesto.- Los sujetos pasivos del IVA presentarán mensualmente una declaración por las operaciones gravadas con el impuesto,

realizadas dentro del mes calendario inmediato anterior, en la forma y plazos que se establezcan en el reglamento.

Los sujetos pasivos que exclusivamente transfieran bienes o presten servicios gravados con tarifa cero o no gravados, presentarán una declaración semestral de dichas transferencias.

Art. 68.- Liquidación del impuesto.- Los sujetos pasivos del IVA obligados a presentar declaración efectuarán la correspondiente liquidación del impuesto sobre el valor total de las operaciones gravadas. Del impuesto liquidado se deducirá el valor del crédito tributario de que trata el artículo 66 de esta Ley.

Art. 69.- Pago del impuesto.- La diferencia resultante, luego de la deducción indicada en el artículo anterior, constituye el valor que debe ser pagado en los mismos plazos previstos para la presentación de la declaración.

Si la declaración arroja saldo a favor del sujeto pasivo, dicho saldo será considerado crédito tributario, que se hará efectivo en la declaración del mes siguiente.

Art. 70.- Declaración, liquidación y pago del IVA para mercaderías importadas.- En el caso de importaciones, la liquidación del IVA se efectuará en la declaración de importación y su pago se realizará previo al despacho de los bienes por parte de la oficina de aduanas correspondiente.

Facúltese al Director General del Servicio de Rentas Internas para disponer el pago del IVA en una etapa distinta a la señalada en el inciso anterior, para activos que se justifiquen plenamente por razones de carácter económico, cuya adquisición esté financiada por organismos internacionales de crédito; así mismo para la nacionalización de naves aéreas o marítimas dedicadas al transporte, la pesca o las actividades turísticas, siempre que no se afecte a la recaudación y se logre una mejor administración y control del impuesto, dentro de los plazos previstos en el artículo 154 del Código Tributario.

6.3. REGIMEN IMPOSITIVO SIMPLIFICADO ECUATORIANO

6.3.1. DEFINICIÓN

El RISE es un nuevo régimen de incorporación voluntaria, reemplaza el pago del IVA y del Impuesto a la Renta a través de cuotas mensuales y tiene por objeto mejorar la cultura tributaria en el país.

6.3.2. CUANDO Y COMO INCORPORARSE AL RISE

Se pueden incorporar al Régimen Simplificado a partir del 1 de agosto de 2008. Para inscribirse pueden hacerlo en cualquier oficina del SRI a nivel nacional o a través de brigadas móviles, adicionalmente se dispone del servicio de preinscripción vía Internet, luego deberá acercarse a una ventanilla exclusiva para culminar el proceso de inscripción al RISE, de esta manera disminuirá el tiempo de espera.

NOTA: las cuotas RISE empiezan a ser pagadas desde el mes siguiente al de la inscripción.

6.3.3. CONDICIONES Y REQUISITOS QUE DEBE CUMPLIR UNA PERSONA QUE QUIERA ACOGERSE AL RISE

6.3.3.1. CONDICIONES:

- Ser persona natural
- No tener ingresos mayores a USD 60,000 en el año, o si se encuentra bajo relación de dependencia que no supere por este concepto los USD. 7,850 al año.
- No dedicarse a alguna de las actividades restringidas
- No haber sido agente de retención durante los últimos 3 años.

6.3.3.2. REQUISITOS:

- Presentar el original y copia de la cédula de identidad o ciudadanía
- Presentar el último certificado de votación
- Presentar original y copia de una planilla de agua, luz o teléfono, o contrato de arrendamiento, o comprobante de pago del impuesto predial, o estado de cuenta bancaria o de tarjeta de crédito (de los 3 últimos meses).

La ley favorece a algunos sectores. De acuerdo al Art. 141 de la Ley de Reforma Tributaria, las ventajas para cada sector serán los siguientes:

PARA EL CIUDADANO

- No presentará declaraciones de IVA, ni renta y se simplificará la facturación
- No se les retiene IVA, ni renta
- Le permite la incorporación a la formalidad del contribuyente.

PARA EL ESTADO

- Reducción de la informalidad
- Ampliación de la base de los contribuyentes.
- Disminución de costos ocasionados por el control de la administración.

PARA EL SECTOR PRODUCTIVO.

- La Reducción de la competencia desleal.

6.3.3.3. BENEFICIOS QUE OFRECE EL RISE

- a) No necesita hacer declaraciones, por lo tanto se evita los costos por compra de formularios y por la contratación de terceras personas, como tramitadores, para el llenado de los mismos.
- b) Se evita que le hagan retenciones de impuestos.
- c) Entregar comprobantes de venta simplificados en los cuales solo se llenará fecha y monto de venta.
- d) No tendrá obligación de llevar contabilidad.
- e) Por cada nuevo trabajador que incorpore a su nómina y que sea afiliado en el IESS, se podrá descontar un 5% de su cuota, hasta llegar a un máximo del 50% de descuento

6.3.3.4. TIPO DE COMPROBANTE DE VENTA SE DEBE ENTREGAR

Un contribuyente RISE entregará comprobantes de venta simplificados, es decir notas de venta o tiquete de máquina registradora autorizada por el SRI, para los requisitos de llenado solo deberá registrarse la fecha de la transacción y el monto total de la venta (no se desglosará el 12% del IVA). Los documentos emitidos sustentarán costos y gastos siempre que identifiquen al consumidor y se detalle el bien y/o servicio transferido. Un contribuyente inscrito en el RISE tiene la obligación de emitir y entregar comprobantes de venta por transacciones superiores a US\$ 4,00, sin embargo a petición del comprador, estará en la obligación de entregar el comprobante por cualquier valor. Al final de las operaciones de cada día, se deberá emitir una nota de venta resumen por las transacciones realizadas por montos inferiores o iguales a US\$ 4,00 por lo que no se emitió un comprobante.

6.3.3.5. FORMATO O MODELO DE NOTA DE VENTA

Las notas de venta no tienen un formato establecido, este depende de las necesidades del contribuyente, sin embargo estos documentos deberán contener como mínimo los requisitos de impresión y de llenado que se detallan a continuación.

TABLA DE CUOTA DEL RISE										
INGRESO ANUAL		INGRESO PROMEDIO MENSUAL		CUOTA MENSUAL POR ACTIVIDAD						
DESDE	HASTA	DESDE	HASTA	COMERCIO	SERVICIOS	MANUFACTURA	CONSTRUCCION	HOTELES Y RESTAURANTES	TRANSPORTE	AGRICOLAS, MINAS Y CANTANTES
0	5000	0	417	1	3	1	3	5	1	1
5001	10000	417	833	3	6	5	11	19	2	2
10001	20000	833	1664	6	32	10	23	38	3	3
20001	30000	1667	2500	11	60	18	43	66	4	5
30001	40000	2500	3333	15	91	25	61	105	13	8
40001	50000	3333	4167	20	131	32	95	144	27	12
50001	60000	4167	5000	26	180	45	135	182	49	15

Fuente: Servicio de Rentas Internas

6.3.3.6. COMO PAGAR LAS CUOTAS DEL RISE

Puede cancelar el valor de sus cuotas Rise a través de los bancos y cooperativas autorizadas por el SRI, de forma mensual o anual a través de:

- **Debito automático:** Deberán firmar un convenio de debito automático detallado la cuenta corriente o de ahorro de la cual el SRI debitara mensualmente el valor de su cuota Rise.
- Ventanillas de bancos o cooperativas con convenio: deberán acercarse a las ventanillas de los bancos o cooperativas con su cedula, e indicara si el pago se realizara por la cuota mensual o anual.

6.3.3.7. CUANDO PAGAR LAS CUOTAS DEL RISE

- El pago podrá realizar de acuerdo a su noveno dígito del RUC.
- Cuando al final de un año, un contribuyente supere o reduzca los ingresos por los cuales se categorizo, deberá solicitar su actualización en el RUC hasta el mes de marzo del año siguiente.

CONCLUSIÓN

En base a un análisis de las ventajas y desventajas, se decide continuar con el actual sistema (RISE), ya que aparte de todas las ventajas de este régimen, "Las Américas" evita una serie de trámites engorrosos, pagos especiales y mayores gastos administrativos, que difícilmente los podría cubrir debido a su limitado capital social e ingresos. Por otra parte a la microempresa el SRI le fijó una cantidad fija y única de \$6,00 dólares americanos mensuales por concepto de pago de impuestos, lo cual es una ventaja competitiva frente a la competencia, ya que el propietario puede tranquilamente asumir ese impuesto bajando automáticamente el PVP hasta un 12%. Sin embargo quedan abiertas las demás posibilidades, no olvidemos que estamos en un sistema tributario que cambia las reglas constantemente y por otro lado el momento que "Las Américas" obtenga ingresos mayores a los permitidos, obligadamente tendrá que cambiar de modalidad.

6.4. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Como primer paso se deben hacer innovaciones en la organización interna de los establecimientos. Es importante crear un conjunto de parámetros que se apliquen a todas los comercios y que, de alguna manera, contribuyan a tener en claro el cambio que se desea obtener con la aplicación del proyecto.

6.4.1. MISION

La misión que se propone es la siguiente:

- **Con los Dueños de los Establecimientos**

Responder con las expectativas de crecimiento y beneficios a través de los servicios que el comercio brinda.

- **Con los Clientes**

Ser el almacén de ropa y afines del sector que brinde sus servicios a la clase media y media alta de la ciudad de Quito, en un ambiente agradable, con servicios de calidad, buena atención, cuidado y variedad en todos sus productos. Esto a precios razonables relacionando producto-valor de venta.

- **Con los Proveedores**

Avalar relaciones entre ambas partes que beneficien tanto a proveedores como al comercio, siempre respetando estándares de calidad y normas que uno y otro han acordado previamente.

- **Con los Trabajadores**

Brindar un ambiente de desarrollo personal y profesional que cumpla con las expectativas los trabajadores, quienes han decidido colaborar con el compromiso que los almacenes se han planteado, así como capacitar constantemente para no solamente dar un servicio sino entretener y dar valores agregados que permitan el mejoramiento de las empresas.

- **Con la Sociedad**

Contribuir con el desarrollo y progreso del sector, a través de la creación de fuentes de empleos seguros y fijos, para de esta manera apoyar a sus colaboradores y a sus familias.

6.4.2. VISION

La visión propuesta para Las Américas y sus establecimientos es ser un sector comercial altamente reconocido tanto en Quito, como en otros posibles sectores aledaños, por variedad y calidad de sus productos, así como ganar la confianza que depositan sus consumidores en la venta y servicio de los mismos, para que el sector sea asociado con calidad, servicio y buena atención en la venta de nuestros productos.

6.4.3. VALORES INSTITUCIONALES

Es de vital importancia la propuesta de valores institucionales, así como destacar y motivar a la innovación de estos para que sean promovidos internamente, los mencionados a continuación son considerados como básicos para el funcionamiento de un establecimiento:

- Eficiencia
- Eficacia
- Experiencia
- Mejoramiento Continuo
- Innovación

Cada establecimiento es libre de incluir nuevos valores que considere necesarios impartir en cada almacén.

6.4.4. VALORES PERSONALES

Los valores personales, son requerimientos o exigencias que se hacen al personal, para garantizar un buen funcionamiento, de una parte muy importante en el servicio y comercio, el recurso humano. Los principales propuestos son los mencionados a continuación:

- Honradez
- Seriedad
- Compromiso
- Lealtad
- Buen trato

6.4.5. POLITICAS

Las políticas propuestas son las siguientes:

a). Política de Calidad

Todo trabajador de los almacenes debe brindar productos y servicios de calidad a precios razonables, cumpliendo con todos los requisitos exigidos por el cliente en base al mejoramiento continuo, alcanzando así una razonable rentabilidad para dueños y a la vez beneficios para sus empleados.

b). Política de Servicio

Todo trabajador de los almacenes debe prestar los servicios que el cliente espera superando las expectativas que este tiene, no solamente con relación a su principal motivación que es la adquisición de ropa, sino también información, tiempo de espera, facturación, amabilidad, y en general respuestas claras a preguntas e inquietudes.

c). Política Social

Todo trabajador de los almacenes debe tener un claro compromiso con la sociedad donde se desenvuelve la empresa en la que labora, involucrándose con lo que pasa en su entorno social, y de ser posible ayudar con la solución de dicho asunto.

d). Política de Gestión Humana

Todo trabajador de los almacenes debe contribuir para que en cada establecimiento lidere un clima favorable de trabajo tanto entre compañeros como con superiores. Si este ambiente fuese distorsionado debe ser el dueño o administrador quien intervenga para reponer la calma y así alcanzar desarrollo personal, laboral y social en el establecimiento.

e). Política de Comunicación

Todo trabajador de los almacenes debe comprometerse para manejar de la mejor manera posible la comunicación interna para alcanzar los objetivos propuestos.

f). Política Ambiental

Todo trabajador de los almacenes debe concienciar sobre las necesidades inmediatas del cuidado del medio ambiente y aplicar medidas que contribuyan a la misma como son:

- Conservar el agua
- Conservar energía
- Reducir desperdicios
- Aumentar el reciclaje
- Dar apoyo a proyectos ambientales en la Parroquia
- Embellecer los alrededores inmediatos
- No botar basura ni desperdicios en las calles
- Cumplir con leyes del país.

6.4.6. PILARES DEL ALMACEN LAS AMERICAS

Es importante mencionar pilares que todo establecimiento debe promover en su organización interna:

❖ Buen Servicio

- La posibilidad de opción
- La disponibilidad
- El ambiente
- La actitud del personal de servicio (amabilidad, cortesía, ayuda, iniciativa) en la venta y durante la prestación del servicio
- El riesgo percibido al escoger el servicio, que va unido a la imagen y la reputación de la empresa.
- El entorno
- Los otros clientes
- La rapidez y precisión de las respuestas a sus preguntas
- La reacción con respecto a sus reclamos
- La personalización de sus servicios

- Los clientes acuden donde los tratan bien, sino además de no volver al establecimiento, cuentan su mala experiencia. Además de que esperan recibir un buen servicio a cambio de su dinero.

❖ **Buenas Instalaciones**

- Las instalaciones limpias y bien mantenidas
- Los cuadros, y decoraciones en general ordenados y bien ubicados
- La iluminación y ventilación
- La ubicación de estanterías y área de cajas de forma ordenada
- Comodidad
- Buena apreciación de las instalaciones sin importar su tamaño
- La facilidad de acceso

❖ **Buen Precio**

- Precios que el cliente sienta que recibió más a lo que pagó.

6.4.7. FUNDAMENTOS

Se han anotado los siguientes fundamentos para ser aplicados en el almacén Las Américas:

❖ **Fundamento de las Ventas**

- Es el servicio

❖ **Qué se Vende**

- No se vende sólo prendas o ropa sino soluciones a las necesidades

❖ **Esencia del Servicio**

- La honestidad

❖ El Éxito del Buen Servicio

- Personal involucrado en el servicio y en el detalle.

6.4.8. OBJETIVOS PROPUESTOS

- Ofrecer un nivel de excelencia en los productos dados tanto en variedad, imagen, cantidad, con estándares fijos que distingan a cada almacén, para de esta manera alcanzar la satisfacción que cliente clave requiere no solamente para satisfacer la principal necesidad que es el vestuario, sino también todos los soportes que rodean el acto de la compra de una prenda de vestir.
- Brindar instalaciones acordes a lo que el consumidor requiere, esto es, limpio, en buen estado, y mantenidas con el fin de proyectar una imagen agradable del establecimiento.
- Buscar la perfección en el servicio con el fin de alcanzar cero errores, después de la aplicación de todos los puntos tratados en las capacitaciones.
- Tener un producto adecuado, sin fallas, rasgaduras o evidencias de defectos del mismo.
- Utilizar uniformes para que el personal sea diferenciado, y para que la limpieza e higiene sean premisas básicas y altamente respetadas por todos los colaboradores.

6.4.9. ESTANDARES PROPUESTOS

6.4.9.1. ESTÁNDARES GENERALES

- Servicio personalizado
- Personal capacitado, alegre y positivo
- Servicio amigable y cordial
- Todo colaborador es un relacionador público y agente de ventas
- La limpieza y el orden son esenciales en los establecimientos.

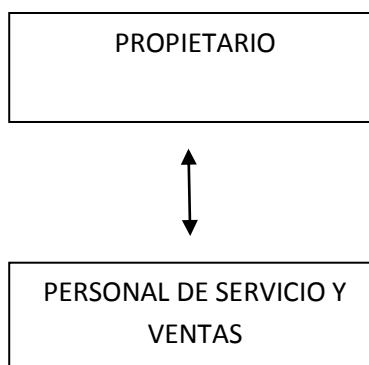
6.4.9.2. ESTÁNDARES DE LAS AMÉRICAS

- Prendas bien cuidadas
- Estanterías en orden
- Buscar siempre variedad
- Servicio rápido, ágil y de calidad
- Los vendedores y cajeros alegres, serviciales y actuando como agente de ventas.

6.4.10. AREA DE RECURSOS HUMANOS

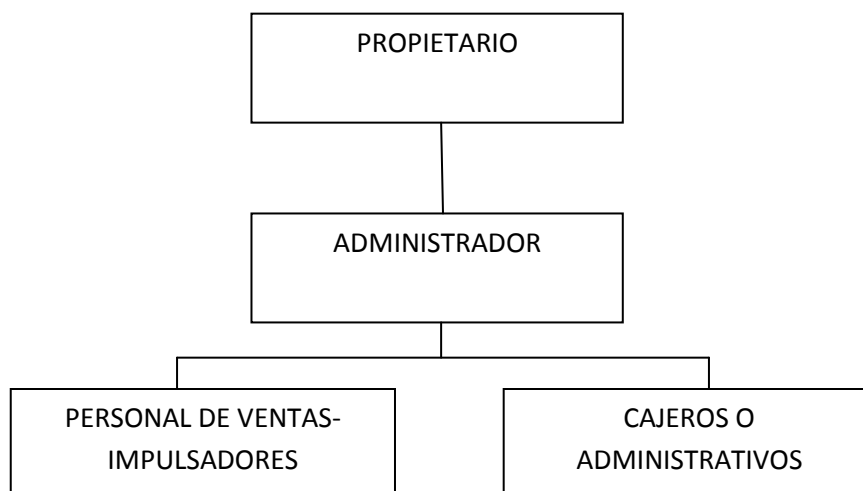
6.4.10.1. ORGANIGRAMA PROPUESTO

Se puede proponer dos tipos de organigramas por puestos, dependiendo el tamaño del mismo para la aplicación del que mejor convenga. Para empresas pequeñas, tercera y cuarta categoría, conviene el siguiente:



En esta organigrama propuesto para empresas pequeñas es lo generalmente ocurre en Las Américas donde, el dueño muchas veces desempeña las funciones de cajero e incluso vendedor, lo cual es habitual. Y también tiene un personal de servicio y ventas que el número depende internamente de la forma del funcionamiento que posee el establecimiento.

Para empresas medianas, de segunda categoría, se propone el siguiente:



En este organigrama a pesar de que siguen siendo pocas las personas que trabajan en los establecimientos se puede dar un organigrama más amplio.

6.4.10.2. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

a). Propietario

El propietario del establecimiento, dependiendo de que tan grande sea el mismo, tendrá a su cargo toda la toma de decisiones.

- Análisis de proveedores, precios, ventajas y desventajas, formas de pago, análisis de beneficio.
- Aumento en el precio de productos, comparación costo beneficio, nueva variedad de prendas en la oferta del almacén.
- Cambio de menaje y decoración del establecimiento.
- Manejo del personal, conocimiento total de los puestos de trabajo.

En sí debe tener absoluto control global de los procesos de producción y actividades del almacén y toda su organización.

b). Administrador

En caso de existir el administrador debe encargarse de varias actividades indispensables para el funcionamiento del establecimiento:

- Organizar y controlar todo el trabajo de sus subordinados, poniendo especial atención en la evaluación periódica del desempeño del personal.
- Supervisar y organizar horarios de colaboradores, así como cambios de turno, día libre y vacaciones.
- Resolver problemas de indisciplina o falta en el cumplimiento de alguna política.
- Exigir el cumplimiento de las condiciones de higiene, seguridad y buena atención necesarias para la venta segura, así como también de limpieza y organización de cada puesto de trabajo.
- Realizar inventarios.
- Realizar la lista de mercado y requisiciones.
- Controlar costos y gastos.
- En muchos casos será él quien se encargue de la caja, dinero en caja chica, cobro de cuentas, cierre de caja al fin del turno o del día, entregar recaudaciones diarias y elaboración de facturas si el cliente lo necesita.

En caso de que no exista un administrador en uno de los establecimientos, todas estas funciones las tiene que realizar el dueño.

c). Personal de Ventas

Las funciones del personal de ventas son:

- Utilización del uniforme en perfectas condiciones de limpieza (si lo hubiere).

- Limpiar su área de trabajo tanto al empezar su jornada como al terminar la misma.
- Ofrecer toda la variedad del producto al comprador, respetando sus preferencias.
- Montaje de promociones y ofertas siguiendo las instrucciones del dueño en los tiempos mínimos.
- Limpieza y lavado de todo el establecimiento inmediatamente después de acabar sus funciones.
- Mantener las áreas limpias y organizadas.
- Hacer inventarios y requisición conjuntamente con el administrador.

d). Personal administrativo

Las funciones principales del personal administrativo son:

- Utilización del uniforme en perfectas condiciones de limpieza (si lo hubiere).
- Limpiar su área de trabajo tanto al empezar su jornada como al terminar la misma.
- Revisar las condiciones de limpieza de las áreas públicas constantemente, especialmente el baño de cliente si lo hubiere.
- Alinear las estanterías y áreas de exhibición, durante y después del servicio y cuidar continuamente tanto de su limpieza como distribución.
- Mantener completo el stock en las estaciones de servicio.
- Atender cortés y amablemente de forma rápida a los clientes.
- Entregar toda la información del producto al cliente y ofrecer toda la variedad que le interese.
- Tomar el pago de los clientes y registrarlo en caja, así como también devolver los cambios, si existe. En caso en que el pago sea posterior al servicio.
- Reportar a diario los daños de la mercadería o incluso las posibles pérdidas.
- Requisición diaria conjuntamente con el supervisor del establecimiento.

- Ser solidarios y ayudarse entre compañeros de trabajo de ser necesario para atender de mejor manera al cliente dando un servicio más rápido y terminar el trabajo a tiempo.

6.4.11. ÁREAS DE MEJORAMIENTO

El mejoramiento continuo debe ser aplicado en todas las áreas de los establecimientos, sea uno o varios almacenes "Las Américas", esto es tanto a nivel administrativo, como a nivel operativo. En el caso en estudio, no se puede hablar de un nivel gerencial, ya que a pesar de que existen funciones gerenciales que deberían ser aplicadas, la idea del proyecto no es complicarnos, sino al contrario, facilitar las funciones y el desenvolvimiento del propietario. Es por esto que las áreas gerenciales aplicadas el proyecto serán tratadas en el nivel administrativo.

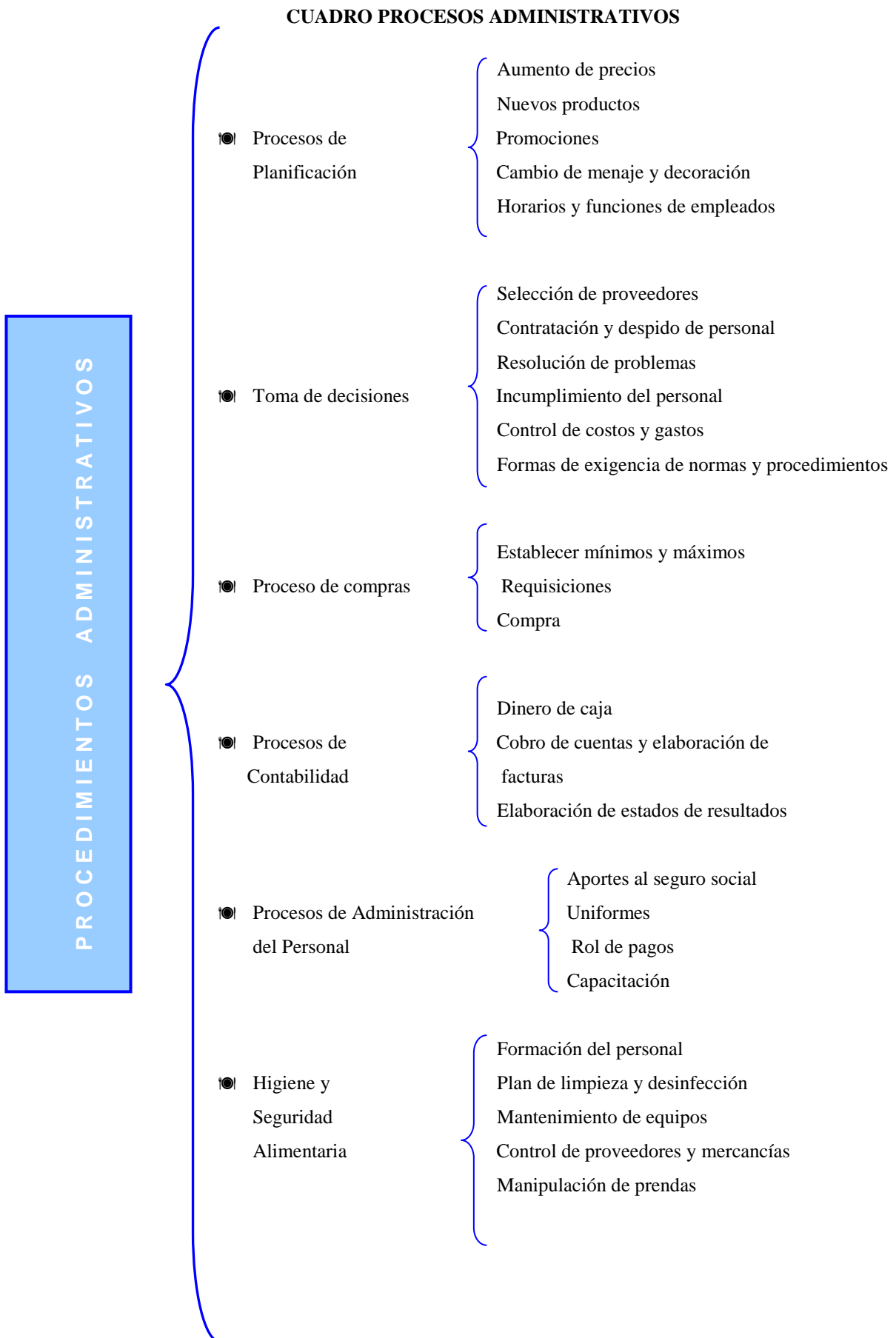
6.4.11.1. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

6.4.11.2. PROCESOS ADMINISTRATIVOS

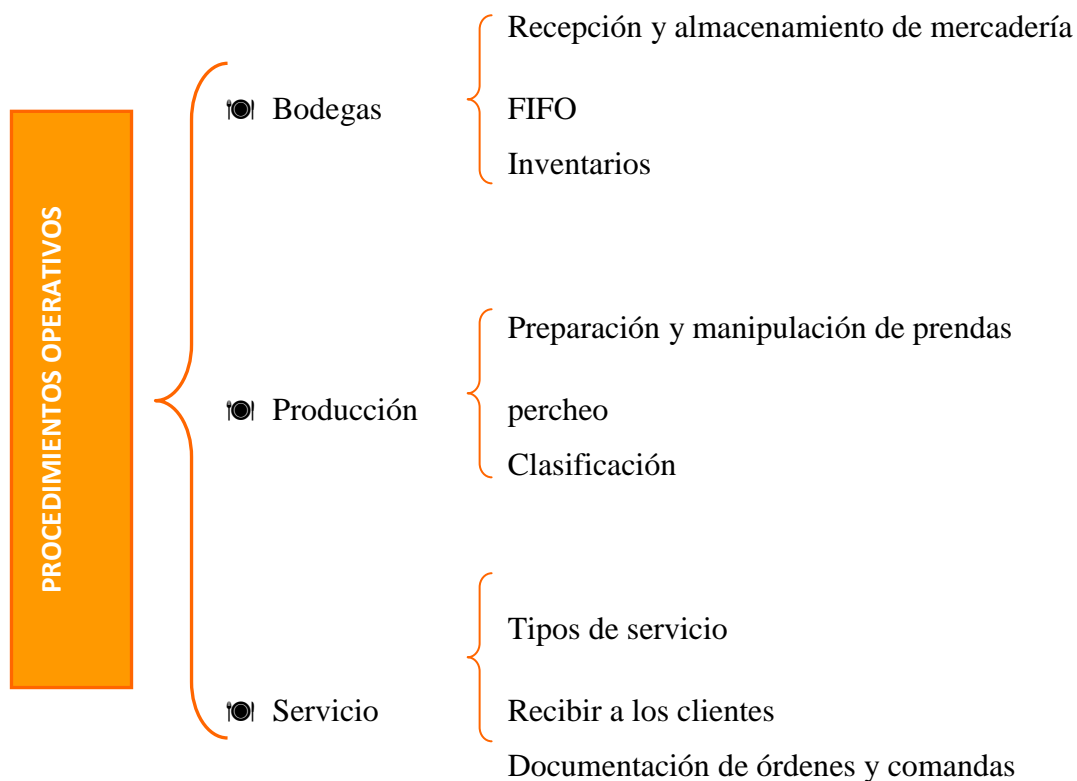
Los procesos administrativos se encuentran resumidos en el cuadro que a continuación se detalla y serán realizados por el administrador o propietario del establecimiento, o a su vez por ambos en conjunto, dependiendo del establecimiento, la cantidad de empleados y la categoría.

6.4.11.3. PROCESOS OPERATIVOS

Los procesos operativos son llevados a cabo por el personal de ventas y por el personal administrativo inclusive, y serán constantemente evaluados por el administrador o propietario del lugar. Las responsabilidades de estos son grandes ya que realizan la venta y se encuentran en relación directa con el cliente. Se detalla en el cuadro sinóptico:



En consonancia con lo anterior, los procesos operativos obedecen a la siguiente síntesis expositiva.



6.4.12. ELABORACIÓN DE DIAGRAMAS DE FLUJO DE LOS PROCESOS

De acuerdo a los procesos antes mencionados, los diagramas aplicables en los almacenes de venta de ropa son:

- Proceso de Compras
- Selección de Proveedores
- Recepción de Mercadería
- Flujo de Bodega
- Recepción al Cliente

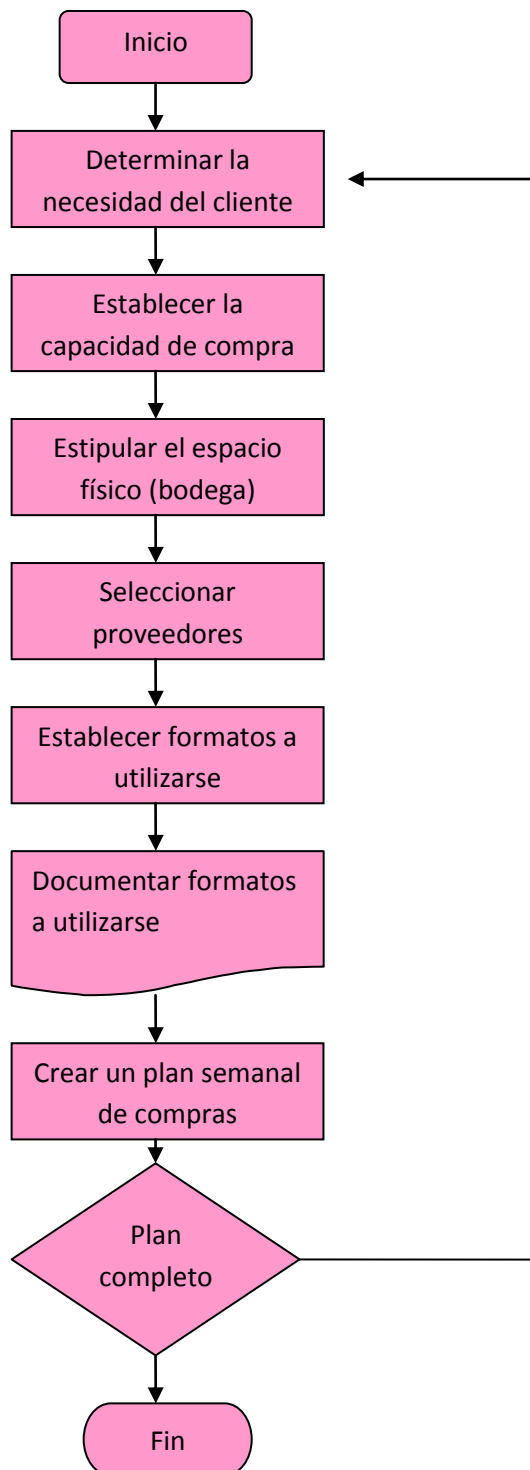
- Toma del Pedido del Cliente
- Servicio
- Asesoría al cliente

Todos estos serán a continuación graficados y explicados la forma de llevarse a cabo, conjuntamente con el responsable del proceso, objetivos y si posee algún formato que deba implementarse.

6.4.12.1. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE COMPRAS

Responsable: Propietario o administrador

Objetivo: Organizar la adquisición de mercadería, para que la demanda sea siempre satisfecha, pero evitando el desperdicio.



El propietario o administrador determina la necesidad del cliente, es decir qué cantidad de cierto producto se va a utilizar semanalmente, para esto es necesario que establezca la capacidad que la bodega del establecimiento posee y así tener una relación capacidad-necesidad. Posteriormente va a conseguir por lo menos tres

proveedores por producto con el fin de definir cuál es el que más beneficia a nuestra institución, tomando en cuenta calidad, precios, características estándar, condiciones de pago y facilidades en general.

También es importante establecer los formatos que se utilizarán durante el proceso y hacerlos conocer al personal que tenga relación para de esta forma mantener un mejor control del proceso. Entre estos pueden estar hoja de mercado, solicitud de compra, y orden de compra.

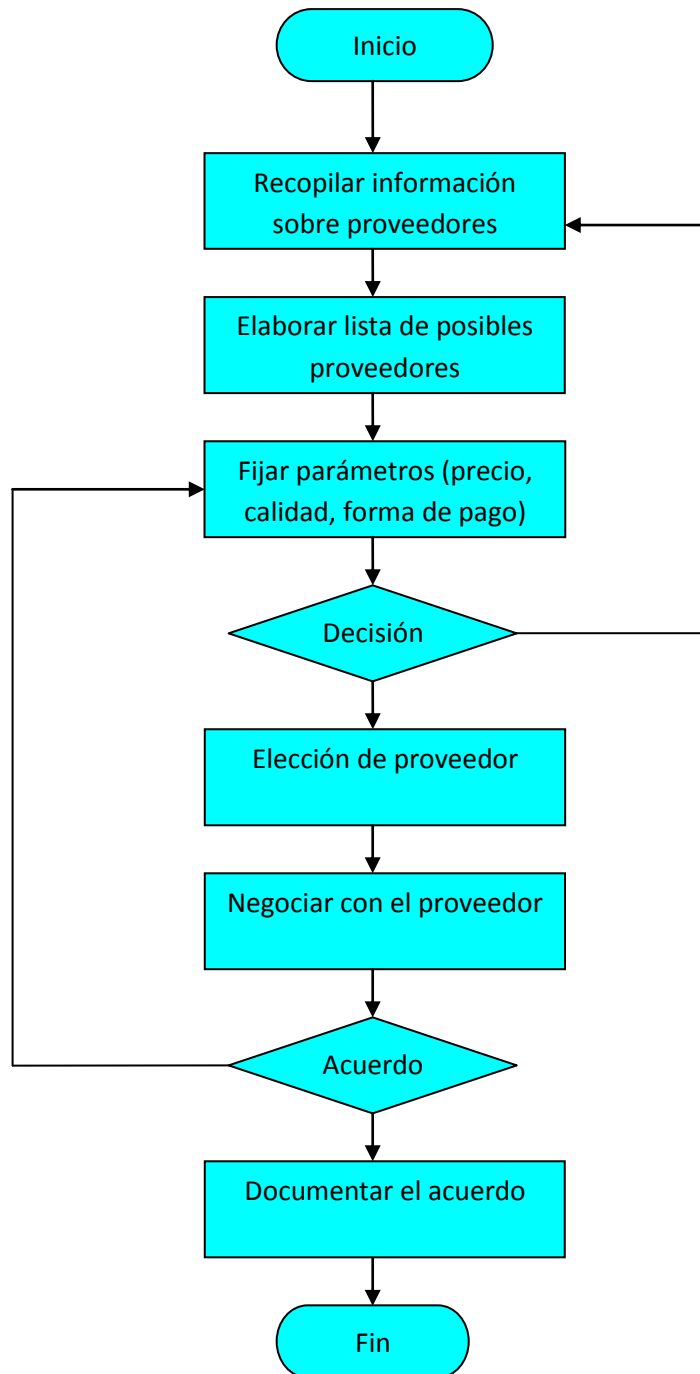
Aunque para la aplicación del proyecto solamente se debe realizar una hoja de mercado o solicitud de compra sin diferenciar el origen de los mismos; se debe crear el plan de compras y designar una persona para que lo realice.

6.4.12.2. DIAGRAMA DE FLUJO DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Responsable: Propietario o Administrador

Objetivo: seleccionar de mejor manera a los proveedores de mercadería, para adquirir los precios más bajos posibles sin desmejorar la calidad.

Formato: Hoja de selección de proveedores



El propietario o administrador recopila información sobre proveedores para cada producto en la lista de sus compras semanales. De esta lista realizada se escogen tres que cumplan con las necesidades del establecimiento, posteriormente es importante fijar los parámetros, precio calidad forma de pago, estándares y tomar una decisión acerca de cuál es el que más conviene al establecimiento. Una vez elegido se realiza una negociación que puede ser realizada también con los otros dos escogidos para

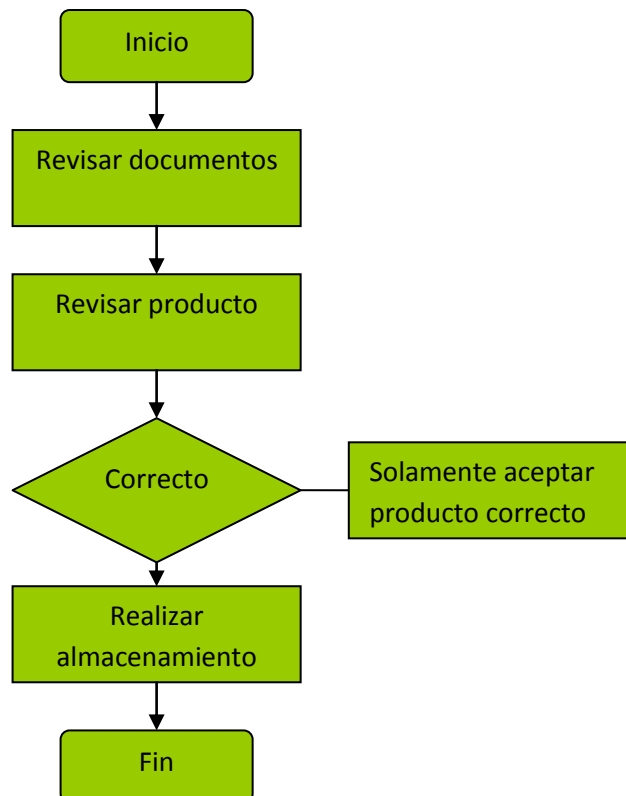
tener otra posibilidad en caso de fallo del proveedor. Cuando se llega a un acuerdo se lo documenta por escrito.

6.4.12.3. DIAGRAMA DE FLUJO DE RECEPCIÓN DE MERCADERÍA

Responsable: Dueño o administrador

Objetivo: Recibir la mercadería tomando en cuenta la calidad y cantidad exigida por el departamento de compras

Formatos: Factura o nota de venta contra orden de compra u hoja de mercado



El dueño o administrador revisan la documentación, por el lado del almacén la hoja de mercado, y por parte del proveedor la factura, para fijarse siempre que la cantidad en ambas sea la misma. Al pasar a la revisión del producto se debe chequear la calidad y cantidad. Todos lo que ingresa debe ser del agrado del almacén tanto en

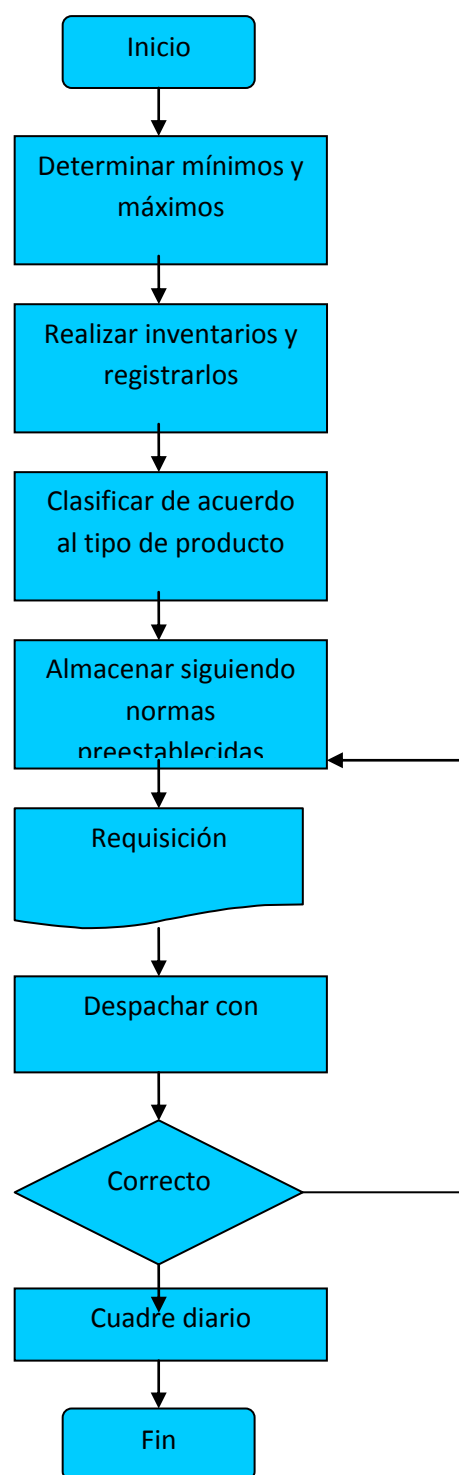
calidad, es decir de acuerdo a los estándares antes determinados, como en cantidad, lo solicitado. Si esto está correcto se acepta el producto y se prosigue al almacenamiento.

6.4.12.4. DIAGRAMA DE FLUJO DE BODEGA

Responsable: personal y administrador

Objetivo: Almacenar y conservar la mercadería con el objetivo que no exista pérdida.

Formatos: Kardex y requisición



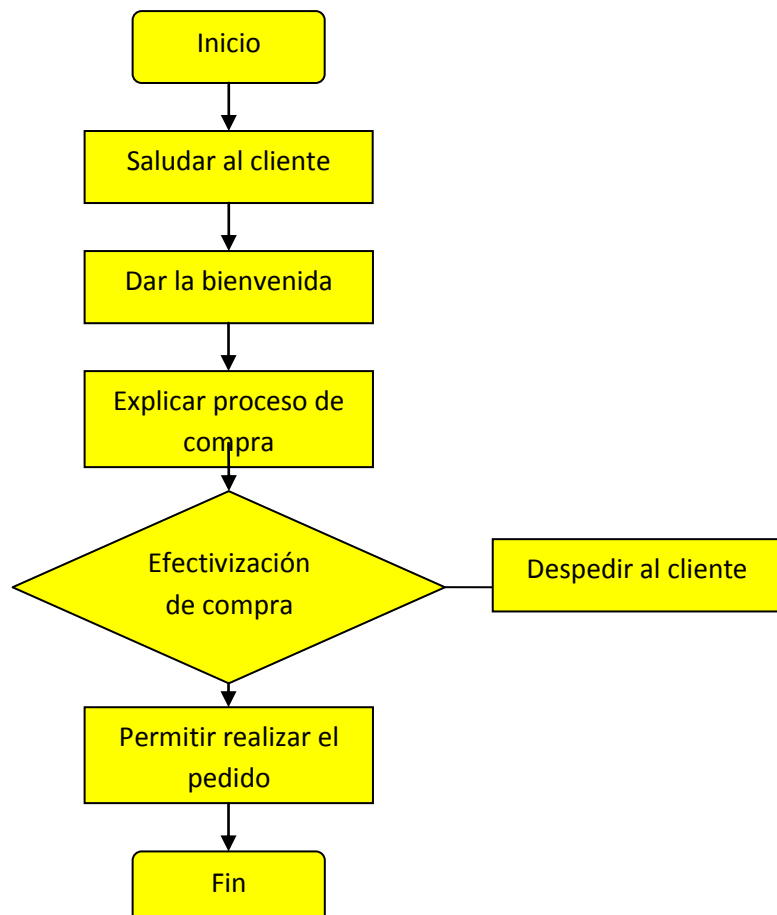
El administrador determina mínimos y máximo a respetarse, también es el responsable de realizar inventarios y registrarlos. El personal de apoyo realizará el inventario diario y de igual forma tiene que registrarlos, dependiendo la capacidad de la bodega. Cuando llega el producto se debe clasificar de acuerdo a los principales

requerimientos y almacenar dependiendo las normas establecidas. Posteriormente se despachan los productos dependiendo de la requisición realizada y siempre con la utilización del FIFO (primero que ingresa, primero que sale), para de esta manera reducir el desperdicio.

6.4.12.5. DIAGRAMA DE FLUJO DE RECEPCIÓN AL CLIENTE

Responsable: Personal de servicio

Objetivo: Dar la bienvenida al cliente y guiarlo dentro del establecimiento.



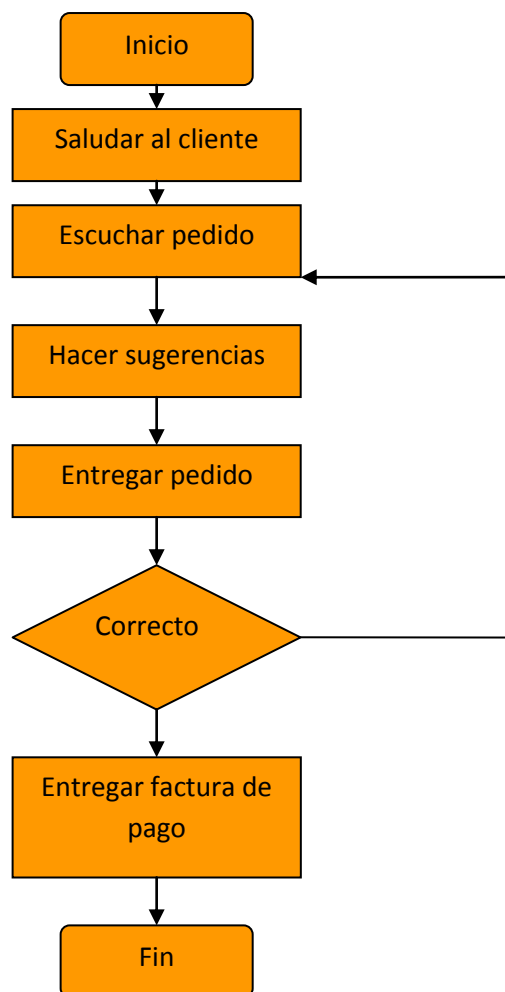
Para recibir al cliente el personal de servicio debe estar bien uniformado (si así lo tiene previsto el propietario) y bajo todos los requisitos que el establecimiento

imponga. Saluda al cliente y da la bienvenida, si es necesario explica el proceso de compra, ya que en algunos establecimientos se solicita referencia a la forma en la que se va a pagar. Si se efectiviza la compra se le permite al cliente realizar el pedido, y si no se lo despide igual como se lo recibió, muy amablemente.

6.4.12.6. DIAGRAMA DE FLUJO DE TOMA DE PEDIDO DEL CLIENTE

Responsable: Personal de servicio

Objetivo: Vender los productos de acuerdo a las necesidades del cliente e impulsando la actividad del almacén y de todos sus productos.

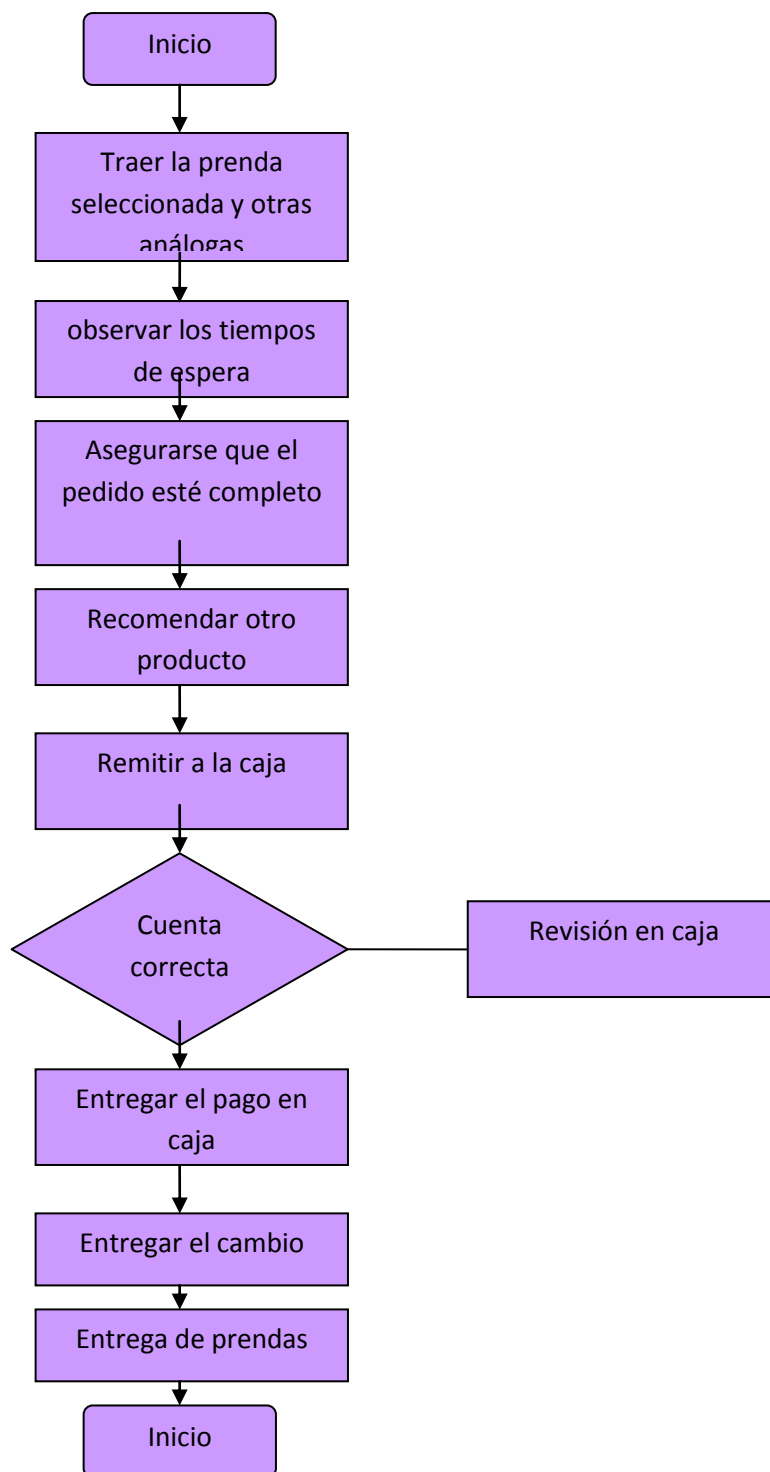


El personal de servicio saluda al cliente si no lo ha hecho antes, y escucha el pedido o requerimiento de producto; si el cliente todavía no ha decidido, realiza sugerencias, hasta que la decisión sea tomada. Aconseja sobre otro tipo de producto y si no remite a la caja.

6.4.12.7. DIAGRAMA DE FLUJO DEL SERVICIO

Responsable: Personal de servicio

Objetivo: Dar un servicio de calidad que supere las expectativas del cliente, para garantizar la satisfacción del mismo.



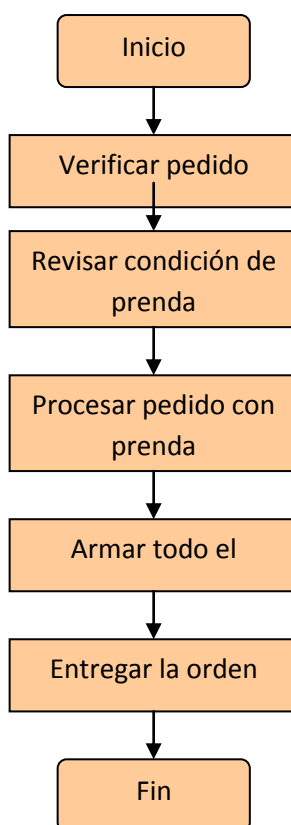
El personal de servicio exhibe la prenda de acuerdo a la decisión tomada, es importante aquí observar los tiempos de espera. Siempre tiene que asegurarse de que

lo ofrecido sea igual a lo entregado para no causar disgustos a los clientes. Una vez que han examinado y se encuentran a fin a la prenda solicitada se retira y espera a que procure una nueva solicitud, siempre con la recomendación del caso por parte del personal. Se revisa que la cuenta esté correcta se entrega al cliente y se pasa el pago a caja, se entrega el cambio si existe y se despide la mesa.

6.4.12.8. DIAGRAMA DE FLUJO DE BODEGA

Responsable: Personal de bodega o de servicios

Objetivo: Entregar los pedidos de manera responsable para que los requerimientos vendidos estén siempre en condiciones favorables y conforme el pedido del cliente.



El personal de bodega, una vez que tiene el pedido en su posesión procede a buscar en la bodega –se entiende que no está en cantidad o en la condición pedida en las perchas- armar el pedido basándose en el pedido hecho por el personal de servicio.

Entrega el pedido en lo posible completo para que el cliente no tenga que esperar más de la cuenta.

6.4.13. APLICACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD

6.4.13.1. ENFOQUE HACIA EL CLIENTE

- Servicio atento
- Amabilidad
- Solución de problemas
- Calidad
- Higiene

6.4.13.2. ENFOQUE HACIA EL PERSONAL

- Atención a sus demandas
- Incentivos
- Afiliación al Seguro Social
- Rol de pagos

6.4.13.3. CAPACITACIÓN

Para implementar soluciones que concuerden con las características de los almacenes, es necesario empezar con capacitación a la totalidad del personal, tanto propietario, administradores y trabajadores, con aspectos básicos del servicio de venta de prendas de vestir y como lograr día a día el mejoramiento que se busca para de esta forma llegara la calidad que los clientes requieren.

6.4.13.3.1. APLICACIÓN DE CAPACITACION

La mayoría de establecimientos de comercio de vestido en general han sido, generalmente, administrados en forma empírica; es por esto que es muy importante

tomar en cuenta la presentación –algunos investigadores y proyectistas hablan también de seguridad interna y hacia el exterior- que obligatoriamente deberían tener las empresas dedicadas a éste giro de negocio, que muchas veces se puede pasar por alto tanto en las ciudades capitales de las provincias de nuestro país así como en distintos cantones y parroquias

A pesar de que los ecuatorianos estamos en cierto modo acostumbrados a ver distintos tipos de comportamientos prohibidos dentro de los establecimientos de comercio en general, tales como gente fumando cerca de otros clientes, gestos de los vendedores como rascarse o pasar el dedo por la nariz, personal en general con uniformes sucios o incompletos. Por ello es que en la actualidad se ha puesto notable interés en los temas relacionados con la presentación de los locales y la seguridad. Esto incluye aspectos relacionados con instalaciones, equipos, materiales, recursos humanos, métodos de trabajo, entre otros puntos que son posiblemente aplicables en este plan de mejoramiento continuo.

Con el fin de llevar a cabo un programa de mejoramiento en el área de presentación y seguridad es necesario tomar en cuenta la importancia de la concienciación y la corrección de malos hábitos así como también aplicar una serie de puntos básicos y comunes que deben tratarse en cada una de las áreas.

Algunos de estos puntos básicos son los llamados BPM o buenas prácticas de manufactura, estas son como su nombre lo indica buenas labores o principios básicos que contribuyen a la excelente presentación de los locales y, con ello, ratificar normas de seguridad; es decir prácticas de adecuación en la presentación de la mercadería, áreas del local perfectamente adecuadas y funcionales. Entre estos puntos básicos de los BPM tenemos:

- Formación del personal
- Plan de funcionalidad de los locales a criterio de los involucrados
- Mantenimiento de equipos e instalaciones

- Control de proveedores y mercancías
- Adecuada manipulación de la mercadería

Este programa en el área de presentación y seguridad beneficia a la empresa en general dado que tiene la certeza de ofrecer al mercado un producto de calidad, seguro y homogéneo, que además controla proveedores, personal, y procesos de producción.

FORMACIÓN DEL PERSONAL

El Recurso Humano dentro de todo establecimiento y tomando en cuenta la presentación, es muy importante ya que influye directamente sobre la seguridad y colateralmente las ventas de la mercadería. La formación del personal debe tomar en cuenta varios aspectos que pueden llegar a afectar directamente a la presentación y por lo tanto la calidad del producto final es por esto que la formación es un aspecto fundamental para prevenir riesgos, tomando en cuenta que la mayoría de casos presentados se debe a falta de información y formación de los colaboradores en general. Todas las personas que tienen contacto directo o indirecto con la mercadería deben comportarse de manera apropiada al manipular la materia prima así como también deben tener un grado apropiado de aseo personal y buen estado de salud.

Al ser este documento, un programa de capacitación continua se debe pensar que la formación del personal está dirigida a tres grandes grupos que pueden dividirse en:

- Nuevos empleados, que deben tener conocimientos sobre el desempeño de sus funciones, y a quienes se les debe impartir un pequeño curso sobre presentación y seguridad.
- Empleados antiguos, que se les debe impartir periódicamente cursos para mejorar y profundizar los temas, así como buscar la forma de recordarles a diario la mejor manera para realizar su trabajo, esto puede ser personalmente

o a través de letreros anunciando algunos puntos sobresalientes ubicados en lugares visibles.

- Reingresos o cambios de puesto, al reubicar a personas que trabajaban en distintas áreas o empresas o cuando una misma persona hace varias labores dentro del local, en este caso es necesario poner las reglas claras y sobre la forma de trabajar en cada área.

Básicamente al empezar con la formación de personal, es necesario tomar en cuenta ciertas políticas de presentación; para esto es muy importante concienciar al personal que nuestros clientes deben tener las máximas garantías de aspecto y seguridad.

6.5. ESTRATEGIAS DE MARKEITNG PARA LAS AMERICAS

6.5.1. OBJETIVOS DE MARKETING:

- Lograr tener el 20% de participación del mercado durante los próximos dos años.
- Aumentar un 5% más las ventas para incrementar el portafolio en los siguientes 24 meses.
- Incrementar la repetición del consumo de ropa entre los usuarios actuales durante los próximos 12 meses.
- Lograr recordación de marca a través de spot publicitarios llegando a la sensibilidad de las amas de casa y de todos los profesionales con posibilidad de compra.
- Influir en la compra de ropa interior y zapatos ofreciendo promociones
- Mantener la cantidad de oferta del inventario actual de la ropa

6.5.2. MERCADO OBJETIVO:

El mercado meta para el comercio y venta de ropa es para amas de casa de la ciudad de Quito, mayores de 18 años, clase media del sector sur de la ciudad de Quito, concretamente la Villa Flora y sus alrededores.

6.5.3. ANÁLISIS FODA DEL PROYECTO (ESTRATEGIAS DE MARKETING)

FODA SOLO PARA LAS AMERICAS	
INTERNO	EXTERNO
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Lideres en el mercado y sector	Renovación de productos
Variedad de prendas	Fidelización de clientes
Buena imagen de sus marcas	Estabilidad de la empresa con respecto al entorno
Excelente publicidad	Mediana competencia
Variedad de Productos	Captación de varios segmentos de mercado
Aceptación generalizada	
DEBILIDADES	AMENAZAS
Precios de proveedores no tan económicos	Ecología
Falta de innovación en presentación de empaques de la mercadería	Economía del país

6.5.4. ESTRATEGIA DE MARCA:

La marca y/o nombre de la empresa, es un signo distintivo cuya función es diferenciar o individualizar en el mercado los productos o servicios idénticos o similares, así como identificar su origen empresarial y, en cierta manera, ser un símbolo de calidad y un medio de promoción de ventas. La marca es el signo distintivo usado por el empresario o comerciante para diferenciar en el mercado sus productos o servicios de los productos o servicios de los competidores.

6.5.5. ESTRATEGIA DE MARCA ÚNICA

Supone poner el mismo nombre a todos los productos que la empresa comercializa, y este nombre puede coincidir o no con el de la empresa. Esta estrategia también recibe el nombre de Marca Paraguas.

Supone un gran ahorro en costes y si la empresa lanza un nuevo producto al mercado bajo el nombre de dicha marca, se le asociará el prestigio de la misma. Pero si el producto que se lanza al mercado fracasara, podría afectar al prestigio de la empresa.

Esta técnica es recomendada en productos similares. Por ejemplo, para una misma línea de Lácteos. No resulta favorable incluir productos de sectores industriales distintos, una misma marca para yogures y hamburguesas tiende a confundir a los consumidores en lo que hace a Posicionamiento de la Marca. Con todo, en las prendas de vestir, incluso calzado no se advierte ninguna objeción a la marca paraguas.

6.5.6. ESTRATEGIA DE MARCAS MÚLTIPLES

La empresa tiene más de una marca. Se distinguen tres subcategorías:

- Estrategia de Marcas Individuales: Consiste en poner un nombre distinto a cada uno de los productos comercializados por la empresa. Ej.: La empresa Procter & Gamble utiliza marcas únicas como Ariel, Pringles,
- Estrategia de Marcas para Líneas de Productos: Consiste en utilizar el mismo nombre de marca para varios productos relacionados entre sí. Ej.: La empresa Unilever tiene marcas para líneas de productos como Ligeresa o Frigo.
- Estrategia de Segundas Marcas: Son marcas que pertenecen a fabricantes que tienen en el mercado otras marcas de más prestigio. Estas marcas no suelen

tener asociados presupuestos de publicidad y comunicación. Ej: Balay tiene una segunda marca, Linx.

La Estrategia de segundas marcas es también llamada "canibalismo de marketing", ya que al lanzar al mercado una segunda marca la empresa quita parte de su participación de ventas, pero también quita participación de ventas a los otros Competidores. El Objetivo es quitar una elevada participación a los competidores y una pequeña - la mínima posible a la propia empresa

6.5.7. ESTRATEGIA DE MARCAS DE DISTRIBUIDOR

Son aquellas marcas fabricadas por un determinado industrial y son ofrecidas al consumidor bajo el nombre o marca del distribuidor o detallista, que es el que realiza todas las actividades de Marketing en relación con las mismas. El origen de estas marcas fueron las marcas blancas. Detrás de estas marcas suele haber una empresa que a la vez fabrica sus propios productos.

Los Distribuidores compran los excesos de Producción a distintos fabricantes especialistas y los venden en sus Puntos de Venta Minorista bajo la "Marca del Distribuidor". Es muy común en grandes tiendas comerciales como Carrefour o Wal-Mart.

6.5.8. ESTRATEGIAS DE MARCA PARA LAS AMÉRICAS

La estrategia a aplicarse para las Américas es la estrategia de marca de distribuidor debido a que las amas de casa tienen buen concepto e imagen de nuestro almacén y productos. Con esto la estrategia quiere posicionar su producto a través de los años de experiencia de la empresa, portando así seguridad y calidad del producto a las consumidoras.

6.5.9. ESTRATEGIA DE PRODUCTO:

6.5.9.1. DESARROLLO DE PRODUCTO:

Al realizar un ensayo con la introducción de artículos de Zapatería, dio como resultado que las amas de casa tienen mayor preferencia a ello, sobre todo cuando se referencian precios bajos.

La metodología de prueba del producto fue a través de una entrevista Focus Group conformada por 10 amas de casa de la ciudad de Quito, mayores de 18 años, clase media, habitantes del Sur de la capital en donde se las hizo conocer acerca de los varios productos de calzado ofrecidos.

Toda la mercadería de Las Américas debe ser enfocado a la clase social media, media - baja, la cual tiene las siguientes características:

- Precios cómodos
- Aceptación de diversas formas de pago
- Aceptación de la marca

6.5.9.2. PENETRACIÓN DE MERCADO:

Según reporte de Procter & Gamble en el Ecuador, el sector comercial ha tenido un incremento considerable, superior al de las artesanías o manufacturas, significando el 14% de las ventas totales de productos micro empresariales.

La penetración se sujeta más al enfrentamiento con otras casas comerciales, sobre todo las de los Centros Comerciales.

6.5.9.3. INTEGRACIÓN VERTICAL HACIA ATRÁS:

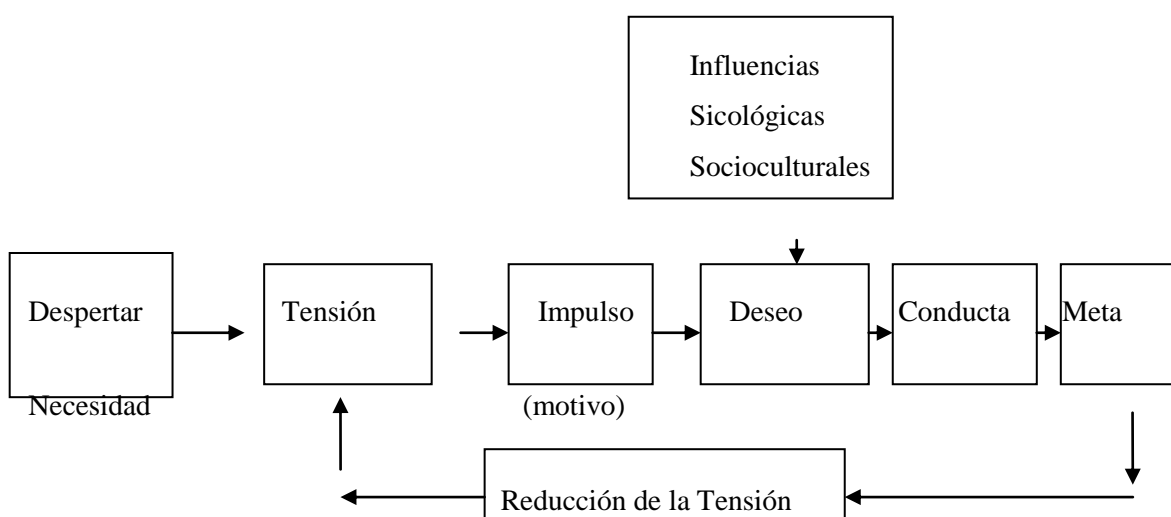
“Las Américas” puede lograr ser una firma más eficiente a través de la aplicación de la integración vertical hacia atrás, es decir convirtiéndose en su propio proveedor fabricando propias prendas, después de haber adquirido experiencia en el mercado con la penetración de mercado.

6.5.9.4. ESTRATEGIAS DE MERCADO:

El producto de Las Américas está dirigido, se insiste, para el segmento de clase media, media baja para la cual analizaremos su comportamiento de consumo y su proceso de motivación para comprar un producto.

6.5.9.4.1. PROCESO DE MOTIVACIÓN:

La motivación se refiere al proceso que hace que las personas se comporten de una determinada manera y surge cuando se despierta una necesidad que el consumidor desea satisfacer.



6.5.9.4.2. INFLUENCIAS CULTURALES EN EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR:

La cultura es la suma de valores, costumbres y creencias que sirven para regular el comportamiento de una sociedad específica. La cultura es universal debido a que nuestras decisiones y comportamientos no derivan de procesos solitarios e individuales sino que son el resultado de la integración social. Este es el caso de la ropa y del calzado que en anteriores años se usaba sin mayor criterio de moda, exclusividad, posición social.

Además la cultura se caracteriza por ser natural, es decir todas las personas lo aplican como patrón común como por ejemplo el hecho de andar bien vestidos.

La seguridad es un medio para satisfacer mejor las necesidades de la sociedad, por ejemplo las empresas al momento de realizar publicidad transmiten en sus spot publicitarios seguridad como es el caso de ropa que afianza su personalidad.

La cultura también es dinámica porque no se estanca, es progresiva, no es estática. Por ejemplo, nuestras abuelitas usaban prendas de vestir muchas veces confeccionadas por ellas a mano, mientras que ahora las amas de casa buscan una mejor presencia, incluso en sus propios domicilios.

La cultura es aprendida porque es un proceso a través del cual un individuo aprende la cultura correspondiente al lugar geográfico y sociedad de su nacimiento. Las principales fuerzas del aprendizaje son la familia, instituciones religiosas, educativas, grupos de referencia como en el trabajo o amigos, y los estratos sociales.

Una de las principales influencias para persuadir a los consumidores es Marketing a través de los medios de comunicación, para la creación de una publicidad se toma en cuenta las creencias y valores, como por ejemplo las amas de casa toman como su verdad de que la presentación garantiza el éxito en la vida. También los consumidores poseen valores que se deben tomar en cuenta, esos valores en las amas de casa que adquieren ropa son:

- Una vida cómoda
- Un mundo en paz
- Igualdad
- Felicidad
- Seguridad
- Reconocimiento social
- Sabiduría
- Seguridad familiar

Otro punto clave a tomar en cuenta es la tendencia cultural como por ejemplo:

- Tendencia a lo tradicional
- Tendencia a lo conservador
- Tendencia al ecologismo
- Tendencia al romanticismo, sensibilidad, feminidad
- Tendencia a lo maternal
- Tendencia a la novedad o al cambio

La subcultura también influencia en la manera de comportarse de los consumidores. La raza, religión, geográfico y demográfico. En el caso de la raza los montubios quienes buscan prendas acorde a su ambiente. Igualmente para elegir en donde comprar en la costa las amas de casa prefieren hacer sus compras en la Bahía, mientras que en la Sierra es lo contrario.

6.5.10. TÉCNICAS DE MERCHANDISING

A través de la aplicación de Merchandising en "Las Américas" se buscará adecuar espacios más visibles y atractivos aprovechando eficientemente los espacios físicos del almacén para atraer a clientes y así crear posicionamiento en la mente del consumidor.

En la microempresa "Las Américas" se aplicará merchandising como un impulso hacia las ventas del artículo a incrementar, es una opción que permitirá al cliente conocer y decidir al momento de la compra.

En cuanto a mercadería, al momento, "Las Américas" dispone de una amplia gama de productos y básicamente el calzado que es el producto a expandir se exhibe ya en nuestras perchas.

En cuanto al precio, se ha fijado un precio accesible y que va de acuerdo al poder adquisitivo del cliente en el sector.

Cabe resaltar que como estrategia primordial se implementará en una primera fase el marketing directo; esto es one to one, para lo cual realizaremos lo siguiente:

- 1.- Selección de clientes VIP**
- 2.- Se realizará un test de producto vía telefónica**
- 3.- Se ofrece el nuevo producto vía telefónica**
- 4.- Se realizará material POP para distribución dentro y fuera del almacén**

Esto hará que tengamos un contacto directo con el cliente, haciéndole un ofrecimiento del producto específico, inicialmente será solamente una selección de nuestra cartera de clientes. De hecho este plan se lo está realizando desde ya con nuestro clientes, a los cuales se les ha dado a conocer nuestra nueva línea de producto (calzado).

6.5.10.1. ESTRATEGIA DE PRECIO

6.5.10.1.1. OBJETIVOS DE PRECIO Y VENTAS

- Mostrar más beneficios para que el precio parezca más barato.
- Comercializar con incremento de 5% cada año.
- Obtener ganancias para cubrir los costos en la primera semana del mes

ESTRATEGIA DE PARIDAD

Los precios de lanzamiento se mantendrán igual que la competencia, pero con promociones hasta posicionar el producto en el mercado. La estrategia de precios a aplicarse es la de paridad debido a que el producto se parece al de los competidores, pero existen otras ventajas que la compañía puede aprovechar para ofrecerle al consumidor, como el servicio, la ubicación de los detallistas, canales de distribución.

6.5.11. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

6.5.11.1. OBJETIVOS DE PROMOCIÓN

- Como estrategia de lanzamiento se atraerá al mercado meta a través de promociones durante los primeros meses de implementación de la nueva mercadería.
- Incentivar a los vendedores con regalos y cumplimiento de sueldos.

6.5.12. ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD

6.5.12.1. OBJETIVOS DE PUBLICIDAD

- Informar al mercado de un nuevo producto.

- Atraer al mercado meta en un 60% en un lapso de 5 años.
- Crear recordación de marca en un lapso de dos años.
- Satisfacer necesidades de amas de casa en su vestir
- Atraer a los clientes con slogan creativo y colores llamativos distintivos y propios del local "Las Américas".

6.5.12.2. PROMESA

Convencer al público en general de que el consumo en "Las Américas" es más conveniente en tanto se les ofrece lo requerido como es precios, variedad y buen trato.

Apoyo de promesa: Debido a que Las Américas está ya posicionado y cuenta con una trayectoria, se buscará diversificar la buena estima a través de quienes ya nos conocen.

6.5.12.3. TONO DE LA PUBLICIDAD

El tono de la publicidad será objetivo y profesional, pero a la vez transmitirá un toque de ternura y cuidado que refleje la atención y seguridad individual en el buen vestir

6.5.13. ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

6.5.13.1. OBJETIVOS DE POSICIONAMIENTO

- Posicionar a las Américas en el mercado local del comercio de prendas de vestir y calzado.
- Atraer clientes en un 20%.
- Crear recordación de marca.
- Crear fidelización de marca.

- Diferenciar el producto de "Las Américas" como de óptima calidad.

Sin importar lo que se venda siempre se requiere un posicionamiento bien definido, ser la base de todas las comunicaciones; marca, publicidad, promociones, empaques, fuerza de ventas, comercialización para transmitir al público una imagen congruente

6.5.13.2. TIPOS DE POSICIONAMIENTO

El tipo de posicionamiento que Las Américas debería aplicar es el posicionamiento por atributos/beneficios principales. En el caso concreto los atributos que los diferencian del resto son:

- Precio más barato a través de promociones
- Variedad en los productos
- Presentación especial y cada vez mejorada
- Durabilidad de la ropa.
- No desgasta la calidad de la tela de las prendas.

Como conclusión, se recomienda aplicar la estrategia del precio, debido a los resultados obtenidos en la encuesta, en la cual un alto porcentaje de los encuestados tiene ingresos medios y bajos, y la intención de compra está motivada principalmente por el precio.

CAPÍTULO VII

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

- En el estudio de mercado se logró detectar que el 60% de la población encuestada pertenecen al sector socioeconómico medio y que al momento de consumir buscan principalmente economía, por lo que se ratifica entonces la posibilidad de éxito del negocio que comercializa en su mayoría productos de bajos costos y de oferta.
- El 24,37% de clientes hace referencia al precio a la hora de decidir la compra y el 22,38% se manifiesta por la calidad, por lo tanto un producto de bajo precio no necesariamente debe ser de baja calidad.
- El valor actual neto es de 7.560,10 USD, es decir que el proyecto debe ser aceptado y es viable su aplicación, puesto que cumple con las expectativas de rentabilidad que espera obtener el inversionista, tomando en cuenta que esta utilidad es únicamente la que arroja la venta del calzado.
- La tasa interna de Retorno (TIR) es de 37%; y es mayor a la tasa de descuento que es de 12% y a la tasa de atraktividad del mercado que está alrededor del 4%, lo que significa que el proyecto es rentable.
- La decisión de pasar de ser una microempresa familiar a una compañía de responsabilidad limitada, al menos por el momento no es la mejor decisión por lo cual es acertado continuar con la misma figura legal (Inscrito en el RISE), le brinda al propietario la oportunidad de obtener mayores utilidades.

- El adoptar como política la búsqueda de convenios con los proveedores, apuntará al negocio una mayor oportunidad de incrementar su stock de bodega y por ende un mayor volumen de ventas.

7.2. RECOMENDACIONES

- Trabajar enfocándose en la misión, visión y valores de la organización para obtener el cumplimiento de los objetivos a corto y largo plazo.
- Adoptar una cultura empresarial enfocada exclusivamente al servicio y bienestar del cliente, que convierta al personal en verdaderos asesores para una venta segura.
- Trabajar con productos a un precio competitivo, reconocidos por su marca y calidad lo que creará confianza y seguridad al cliente.
- Fomentar como valor agregado una atención personalizada y de calidad que diferencie a la empresa de la competencia.
- La administración debe ser eficiente y moderna, proclive a implementar la tecnología, para optimizar los recursos de la empresa así como los ingresos y egresos de la misma.
- Aplicar constantemente estrategias de marketing para atraer mayor cantidad de clientes y una mayor participación de mercado.
- Mantener un seguimiento a los clientes de la empresa con la finalidad de conocer periódicamente acerca de sus necesidades y requerimientos, este proceso puede además proporcionar información acerca de la satisfacción de los mismos.

ANEXOS