

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS

Tema:

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ACTUAL Y PROPUESTA
DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA
IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA
“AMERICAN STORE”**

TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN CONFORMIDAD
A LOS REQUISITOS PARA OBTENER EL TÍTULO DE
INGENIERA COMERCIAL

Profesor Guía: Ing. Rodrigo Gangotena

Autora:

MÓNICA PAULINA BRIONES VILLAGRÁN

Quito, Octubre 2004

"AGRADECIMIENTOS"

A Dios por estar siempre a mi lado, darme fuerzas en todo momento, especialmente en los más difíciles.

A mis padres, por su comprensión, amor, apoyo, confianza y ánimos que me impartían día a día.

Al Sr. Rodrigo Gangotena, Director de este Trabajo de Titulación, por su excelente aporte profesional, por su apoyo, sus ánimos, que me permitió obtener lo mejor de mí.

A la Universidad de las Américas, a los maestros, compañeros, que me apoyaron en mi formación y desarrollo.

A la empresa "American Store", y todo su personal, por su confianza y apoyo, por su tiempo de aporte para el trabajo.

Al Sr. Esteban Rosero, por estar siempre conmigo, apoyándome, dándome ánimos para seguir.

A mis hermanos, familiares, primos, y amigos, por confiar en mí, estimularme para poder culminar el presente trabajo.

Gracias, de corazón a todos

Mónica Paulina Briones Villagrán.

"DEDICATORIA"

Dedico el presente trabajo, a mis padres, a Dios, mis hermanos,

Por su apoyo y confianza. Ejemplo a seguir.

Al Sr. Esteban Rosero, estimularme a seguir trabajando y esforzarme día a día. Por su

amor, por ser la fuerza que me motiva.

A la empresa "American Store", por ser la base de todos mis sueños.

Mónica Paulina Briones Villagrán.

RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente, existe la inclinación de comprar productos de buena calidad a bajos precios, preocupándose por la economía del hogar. Al concientizarse, que los productos con precios elevados no necesariamente son de la mejor calidad, y que la moda y las tendencias son cambiantes.

Así, nace la idea de crear AMERICAN STORE, una empresa importadora y comercializadora de prendas de vestir y accesorios para el hogar, al por mayor y menor, que en el presente mantiene sus actividades en Riobamba, Ambato y Quito.

Este Trabajo de Titulación se dedicará a analizar la gestión actual de la empresa, su ambiente organizacional, objetivos, estrategias implantadas y puestas en marcha, Además, dar una propuesta de mejoramiento en las áreas en donde la organización posee falencias.

AMERICAN STORE, forma parte del Sector de Servicios (otros servicios empresariales), ya que únicamente comercializa productos terminados, y está dentro de la Industria de Comercio al por Mayor y Menor.

Gracias a la Investigación de Mercados realizada en el trabajo, mediante encuestas dirigidas a los consumidores finales de todo tipo de niveles económicos, se pudo determinar la competencia, el perfil de los consumidores de la empresa, (familias de segmento socioeconómico medio alto, medio y medio bajo), las variables determinantes al momento de la compra, y frecuencia de compra. En Riobamba, AMERICAN STORE se encuentra posicionado en la mente del consumidor, es uno de los lugares preferidos al realizar las compras.

El 65% de los productos de la empresa son importados, el 35% restante corresponde a mercadería nacional, posee varios proveedores y mantiene una estrecha relación con los mismos. Se han establecido valores,

principios, estrategias y objetivos, los cuales no son impartidos dentro de la organización, únicamente representan los deseos de los dueños. Su estructura organizacional, jurídica, sistemas de comunicación, y áreas contable financiera, forman parte de sus principales problemas, la forma de distribución es directa al consumidor final, o pasando por intermediarios a través de las ventas al por mayor. La publicidad de los productos de la empresa se realiza por medio de vehículos de comunicación, especialmente con promoción en vías públicas, prensa y medios alternativos.

La evaluación financiera se realizó analizando dos escenarios: El primero, diversificarse geográficamente, incrementando nuevas sucursales en distintas localidades alrededor del Ecuador, de acuerdo a la Escala Estratégica Planteada. El segundo, mantenerse con el número de sucursales actuales en las localidades establecidas. Ambos, estudios dieron como resultado TIR y VAN positivos, pero los resultados del primero fueron mucho más favorables que del segundo escenario, su VAN superaba en 211% al VAN del segundo, y se mantenía flujos futuros crecientes positivos.

Se puede concluir que el incremento de sucursales es viable, de acuerdo a la evaluación financiera, y la puesta en marcha de las propuestas de mejoramiento pueden aumentar las posibilidades de crecimiento y mantenimiento de la empresa en el mercado.

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
AGRADECIMIENTO	
DEDICATORIA	
ÍNDICE	
RESUMEN EJECUTIVO	i
CAPÍTULO 1	
ANTECEDENTES	
1.1 Antecedente General de la Empresa	1
1.2 Descripción y Justificación	2
1.3 Objetivos del Trabajo	3
1.3.1 Objetivo General	3
1.3.2 Objetivos Específicos	3
CAPÍTULO 2	
LA INDUSTRIA	
2.1. Análisis sectorial	4
2.1.1 Sector de Servicios	4
2.1.1.1 Componentes del Sector de Servicios	5
2.1.1.1.1 Otros servicios empresariales	6
2.2. Industria	7
2.3. La Empresa	8
2.3.1. Descripción de la Empresa	8
2.3.2. Definición del Negocio	9
2.3.4. Factores Externos	10
2.3.4.1. Factores Económicos	11
2.3.4.1.1. Riesgo País	12
2.3.4.1.2. Tasa de desempleo	13
2.3.4.1.3. Evolución de la Producción	13
2.3.4.1.4. Niveles de Ingresos	14
2.3.4.1.5. Inflación e Ingresos	14
2.3.4.1.6. Deuda Externa	15
2.3.4.1.7. Tasa Activa y Pasiva	16
2.3.4.1.8. Producción y Exportación de Crudo	16
2.3.4.1.9. Competitividad	17
2.3.4.1.10. Devaluaciones y Sistema Monetario	17
2.3.4.1.11. Integraciones Económicas	18
2.3.4.2. Factores Políticos	18
2.3.4.3. Factores Culturales	20
2.3.4.4. Factores Legales	21
2.3.4.5. Factores Tecnológicos	22
2.3.4.6. Factores Sociales	23
2.3.5. Diagrama del Flujo Genérico	25
2.3.5.1. Materias Primas	26
2.3.5.1.1. Prendas de Vestir importadas	26
2.3.5.1.2. Prendas de vestir nacionales	26
2.3.5.2. Maquinarias y Equipos	27
2.3.5.3. Proveedores	28
2.3.5.4. Fabricantes	28
2.3.5.5. Canales de Distribución	29

2.3.5.6. Consumidores	30
2.3.6. Esquema de Distribución de la Industria	30
2.3.7. Evaluación de la Industria según el Diagrama de Porter	32
2.3.7.1. La amenaza de las Nuevas Incorporaciones	32
2.3.7.2. Amenaza de los Productos o Servicios Sustitutos	34
2.3.7.3. Poder de negociación de los Proveedores	34
2.3.7.4. Poder de negociación de los Consumidores	35
2.3.7.5. Rivalidad entre los competidores existentes	35
CAPÍTULO 3	
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	
3.1. Investigación de Mercados	38
3.1.1. Diseño de la Investigación	38
3.1.1.1. Identificación del problema/oportunidad a investigar	39
3.1.1.1.1. Definir el problema	39
3.1.1.2. Definición de los Objetivos	40
3.1.1.2.1. Objetivo Mercado lógico	40
3.1.1.2.2. Objetivos de la Investigación	40
3.1.1.2.2.1. Objetivo General	40
3.1.1.2.2.2. Objetivos Específicos	40
3.1.1.3. Tipos de Diseños de Investigación	41
3.1.1.4. Especificación de las Hipótesis	42
3.1.2. Obtención de la Información	42
3.1.2.1. Selección de las fuentes de información	42
3.1.2.1.1. Metodología	43
3.1.2.2. Diseño y Selección de la muestra	43
3.2. Análisis de los resultados	48
3.2.1. Competidores y Consumidores en General	49
3.2.2. Almacén AMERICAN STORE	56
3.2.3. Crédito Consumo	65
3.3. Consumidores	67
3.3.1. Segmento Objetivo para la decisión de compra	67
3.3.1.1. Comportamiento	67
3.3.1.2. Tendencias	68
3.4. Competidores	68
3.5. Producto	68
3.6. Precio	68
3.9. Análisis Global	69
3.8. El negocio: "La Oportunidad"	70
CAPÍTULO 4	
LA EMPRESA HOY	
4.1. Antecedentes	72
4.2. Misión, Visión, Valores y Principios	73
4.2.1. Misión	73
4.2.2. Visión	73
4.2.3. Valores	73
4.2.3. Principios	74
4.2.3.1. Cooperación mutua y Trabajo en Equipo	74
4.2.3.2. Superación	74
4.2.3.3. Motivación Continua	75
4.2.3.4. Facilidades a los Empleados	75

4.2.3.5. Sanciones acorde a la Ley	75
4.3. Objetivos Generales	75
4.4. Estrategias, objetivos actuales por áreas de la empresa	76
4.4.1. Áreas de Comercialización	77
4.4.1.1. Objetivos	77
4.4.1.2. Estrategias	78
4.4.1.2.1. Estrategia de desarrollo de productos	78
4.4.1.2.2. Estrategia de Diferenciación en precios	78
4.4.1.2.3. Estrategia de segmentación	79
4.4.1.2.4. Estrategias de Servicios	79
4.4.1.2.5. Estrategias de Expansión Geográfica	79
4.4.2. Área de Producción y Distribución	81
4.4.2.1. Objetivos	81
4.4.2.2. Estrategias	82
4.4.2.2.1. Estrategia de Control de Operaciones	82
4.4.2.2.2. Estrategia de mejoramiento en Compras	82
4.4.2.2.3. Estrategia de Implantación tecnológica	83
4.4.2.2.4. Estrategias de Capacitación	83
4.4.2.2.5. Estrategias de Calidad	83
4.4.3. Área Financiera	85
4.4.3.1. Objetivos	85
4.4.3.2. Estrategias	85
4.4.3.2.1. Estrategia de Mejor Conocimiento Financiero	85
4.4.4. Área de Talento Humano	87
4.4.4.1. Objetivos	87
4.4.4.2. Estrategias	87
4.4.4.2.1. Estrategia de Motivación	87
4.4.4.2.2. Estrategia de medición de productividad	88
4.4.5. Sistemas de Información	90
4.4.5.1. Objetivos	90
4.4.5.2. Estrategias	90
4.4.5.2.1. Estrategia de Mejoramiento de Información	90
4.4.6. Investigación y Desarrollo	90
4.4.6.1. Objetivos	90
4.4.6.2. Estrategias	91
4.4.6.2.1. Estrategia de Investigación y Desarrollo	91
4.5. Gestión de la Empresa	93
4.5.1. Gestión Administrativa	93
4.5.1.1. Sistemas de Información Administrativa	93
4.5.1.1.1. Sistemas de Información Clientes	94
4.5.1.1.1.1. Clientes	94
4.5.1.1.1.2. Información acerca de los clientes	95
4.5.1.1.1.3. Sistema de Canales de Distribución	97
4.5.1.1.1.4. Sistemas de Información de Ventas	98
4.5.1.1.1.4.1. Manejo de los sistemas de Información cliente	99
4.5.1.1.1.5. Sistemas de Información Financiera	100
4.5.2. Gestión de Operaciones y Procesos	100
4.5.2.1. Sistema de Información de Procesos	102
4.5.2.1.1. Ciclo Operativo	102
4.5.2.1.2. Proveedores	105
4.5.2.1.3. Manejo de Inventarios	106
4.5.3. Gestión de Personal e Incentivos	107

4.5.3. Estructura Organizacional Actual	110
---	-----

CAPÍTULO 5

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

5.1. El Presente y Futuro del Sector e Industria	114
5.2. Análisis Interno "AMERICAN STORE"	117
5.2.1. Diagnóstico Estratégico	117
5.2.1.1. Evaluación Cuantitativa	118
5.2.1.1.1. Diagnóstico Interno	118
5.2.1.1.2. Diagnóstico Externo	120
5.2.2. Análisis de la Misión, Visión, Valores y Principios	121
5.2.2.1. Misión, Visión, valores y principios	121
5.2.2.1.1. Misión	121
5.2.2.1.2. Visión	121
5.2.2.1.3. Valores	122
5.2.2.1.4. Principios	122
5.2.3. Análisis de Objetivos y Estrategias	122
5.2.3.1. Análisis de las Estrategias Actuales	123
5.2.3.1.1. Estrategias de Comercialización	123
5.2.3.1.2. Estrategias de Producción y Distribución	124
5.2.3.1.3. Estrategias Financieras	125
5.2.3.1.4. Estrategias de Talento Humano	125
5.2.3.1.5. Estrategias de Sistemas de Información	125
5.2.3.1.6. Estrategias de Investigación y Desarrollo	126
5.2.4. Análisis de la Estructura y Ambiente Organizacional Actual	126
5.2.5. Análisis de la Gestión y los Sistemas de Información	127
5.2.6. Análisis de la Situación Financiera	128
5.2.6.1. Porcentaje de Ventas	128
5.2.6.2. Apertura de Locales	129
5.2.6.3. Valores de Compras y Ventas	130

CAPÍTULO 6

RECOMENDACIONES Y ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS PARA LA EMPRESA

6.1. Introducción	133
6.2. Recomendaciones acerca de la formulación y establecimiento de la misión, visión, valores, principios y propósito	134
6.2.1. Declaración de la Visión y Misión	134
6.2.1.1. Definición del Negocio	135
6.2.1.1.1. ¿Qué vender?	136
6.2.1.1.2. ¿A quiénes vender?	136
6.2.1.1.3. ¿Cómo vender?	136
6.2.2. Declaración de los valores, principios y propósito	136
6.2.2.1. Valores	137
6.2.2.2. Principios	137
6.2.2.3. Propósito	137
6.3. Escala Estratégica	137
6.4. Cadena de Valor	140
6.4.1. Actividades Principales	140
6.4.1.1. Logística de Entrada	140
6.4.1.1.1. Proveedores	140
6.4.1.1.2. Tercerización de Servicios	140
6.4.1.2. Operaciones	141

6.4.1.3. Logística de Salida	141
6.4.1.4. Marketing y Ventas	141
6.4.1.4.1. Marketing	141
6.4.1.4.2. Ventas	142
6.4.1.5. Servicio Post-venta	142
6.4.2. Actividades de Apoyo	142
6.4.2.1. Investigación y Desarrollo	142
6.4.2.2. Administración de Recursos Humanos	143
6.4.2.3. Sistemas de Información	144
6.5. Objetivos y Estrategias	146
6.5.1. Objetivos	146
6.5.1.1. Comercialización	146
6.5.1.2. Producción	146
6.5.1.3. Finanzas	147
6.5.1.4. Recursos Humanos	147
6.5.2. Estrategias	147
6.5.2.1. Comercialización	147
6.5.2.2. Producción	148
6.5.2.3. Finanzas	149
6.5.2.4. Recursos Humanos	150
6.6. Ambiente Organizacional	150

CAPÍTULO 7

PLAN DE MARKETING

7.1. Análisis de la Situación	153
7.1.1. Introducción	153
7.1.2. Condiciones Generales	153
7.1.2.1. Logotipo y Eslogan	154
7.2. Objetivos de Marketing	155
7.2.1. Objetivo General	155
7.2.2. Objetivos Específicos	156
7.3. Mercado	156
7.4. Definición del Producto	157
7.4.1. Ventajas y Desventajas de los productos	157
7.4.1.1. Ventajas	157
7.4.1.2. Desventajas	158
7.5. Competencia	158
7.5.1. Panorama de la Competencia	159
7.5.2. Nivel de la Demanda	159
7.6. Posicionamiento	161
7.7. Costos y Precios de los Productos	162
7.8. Publicidad	163
7.8.1. Televisión	165
7.8.2. Radio	165
7.8.3. Prensa	165
7.8.4. Medios Alternativos	165
7.9. Distribución	166
7.10. Estrategias de Marketing	166
7.11. Proyección de Ventas	168

CAPÍTULO 8

EVALUACIÓN FINANCIERA

8.1. Introducción	170
8.2. Beneficios del Estudio Financiero	170
8.3. Supuestos y Consideraciones	170
8.3.1. Inversiones	171
8.3.2. Proyecciones	171
8.3.3. Margen de Seguridad	173
8.3.4. Depreciación y valor de Salvamento	173
8.3.5. Costo de Oportunidad	173
8.3.6. Préstamos	173
8.3.7. Escenarios	174
8.4. Evaluación Financiera	175

CAPÍTULO 9

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1. Conclusiones	178
9.2. Recomendaciones	180

BIBLIOGRAFÍA

10.1 Obras	182
10.2 Internet	182
10.3 Publicaciones	184

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1.	Participación del Sector de Servicios en el PIB	4
Tabla 2.2.	Crecimiento de la Industria y participación en el PIB	7
Tabla 2.3.	Riesgo País	12
Tabla 2.4.	Evolución de la Producción	14
Tabla 2.5.	Digrama del Flujo Genérico	25
Tabla 3.1.	Fórmula para la muestra	45
Tabla 3.2.	Muestra Costeable	45
Tabla 3.3.	Muestra Costeable	45
Tabla 3.4.	Estratos de la Muestra	46
Tabla 3.5.	Consideraciones para la calificación del nivel socioeconómico	47
Tabla 3.6.	Muestreo Estratificado Simple	48
Tabla 3.7.	Nuevo almacén AMERICAN STORE	62
Tabla 3.8.	Nuevo almacén en Riobamba	63
Tabla 3.9.	Tarjeta propia del almacén	67
Tabla 5.1.	AMERICAN STORE y su Industria	117

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 4.1.	Estrategias y Objetivos Comercialización	80
Cuadro 4.2.	Estrategias y Objetivos Producción Y Distribución	84
Cuadro 4.3.	Estrategias y Objetivos Financieros	86
Cuadro 4.4.	Estrategias y Objetivos de Talento Humano	89
Cuadro 4.5.	Estrategias y Objetivos Sistemas de Información	92
Cuadro 4.6.	Estrategias y Objetivos de Investigación y Desarrollo	92
Cuadro 4.7.	Mercadería por sucursal	104
Cuadro 4.8.	Personal Administrador	113
Cuadro 5.1.	Porcentaje de ventas según meses	128
Cuadro 5.2.	Apertura de Locales	130
Cuadro 5.3.	Compras y Ventas	131
Cuadro 6.1.	Escala Estratégica	139
Cuadro 6.2.	Cadena de Valor	145
Cuadro 6.3.	Ambiente Organizacional	152
Cuadro 7.1.	Competencia Ambato	159
Cuadro 7.2.	Tamaño del Mercado	159
Cuadro 7.3.	Frecuencia de Compra	160
Cuadro 7.4.	Prendas promedio de compra	160
Cuadro 7.5.	Puntajes según los atributos de los competidores	161
Cuadro 7.6.	Costos y precios promedio de los productos	162
Cuadro 7.7.	Costos Publicitarios	164
Cuadro 7.8.	Proyecciones de Ventas	169
Cuadro 8.1.	Diferencia de escenarios	175
Cuadro 8.2.	Flujo de Fondos por escenarios	177

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1.	Sector de Servicios	6
Figura 2.2.	Definición del Negocio	10
Figura 2.3.	Factores Externos	11
Figura 2.4.	Inflación	15
Figura 2.5.	Digrama del Flujo Genérico	25
Figura 2.6.	Venta directa al detal	29
Figura 2.7.	Venta a Mayoristas	29
Figura 2.8.	Venta a Mayoristas con agente	30
Figura 2.9.	Ventas por catálogo	30
Figura 2.10.	Esquema de Distribución de la Industria	31
Figura 2.11.	Diagrama de Porter	37
Figura 3.1.	Muestreo	44
Figura 3.2.	Nombre los almacenes de ropa en la ciudad de Riobamba que ud. recuerde	49
Figura 3.3.	Recuerda alguno de estos almacenes	50
Figura 3.4.	Dónde realizó su última compra	51
Figura 3.5.	Factores que Influencian la compra	52
Figura 3.6.	Satisfacción al momento de comprar	53
Figura 3.7.	Cómo es su estilo de vestir	54
Figura 3.8.	Por qué compra su ropa	54
Figura 3.9.	Frecuencia de Compra	55
Figura 3.10.	Prendas promedio que adquiere	55
Figura 3.11.	Conoce y ha comprado en AMERICAN STORE	56
Figura 3.12.	Ha comprado en el almacén	57
Figura 3.13.	Con qué frecuencia visita este almacén	57
Figura 3.14.	Ha comparado en esta almacén, en qué días	58
Figura 3.15.	Qué sección de este almacén visita más	58
Figura 3.16.	Qué sección de este almacén le gusta más	59
Figura 3.17.	Prendas de vestir que compra más	59
Figura 3.18.	Precio justo	60
Figura 3.19.	Publicidad AMERICAN STORE	60
Figura 3.20.	Servicio al cliente	61
Figura 3.21.	Nuevo almacén AMERICAN STORE	61
Figura 3.22.	Por qué no ha comprado en AMERICAN STORE	62
Figura 3.23.	Nuevo almacén en Riobamba	63
Figura 3.24.	Ubicación nuevo almacén AMERICAN STORE	64
Figura 3.25.	Ubicación nuevo almacén en Riobamba	64
Figura 3.26.	Estaría dispuesto a visitar este almacén	65
Figura 3.27.	Cómo realiza sus compras	65
Figura 3.28.	Tarjeta de Crédito	66
Figura 4.1.	Clientes Características	95
Figura 4.2.	Sistemas de Canales de Distribución	97
Figura 4.3.	Gestión de Operaciones y Procesos	101
Figura 4.4.	Proceso de compra	103
Figura 4.5.	Ciclo Operativo	104
Figura 4.6.	Total personal de la empresa	108
Figura 4.7.	Organigrama Actual AMERICAN STORE	112
Figura 7.1.	Alcance promedio mensual	165
Figura 7.2.	Estrategia General de Marketing	166

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 5.1.	Participación en el Ecuador del Sector de Servicios	114
Gráfico 5.2.	Proporción de la Industria del Comercio al por Mayor y Menor en el PIB	115
Gráfico 5.3.	Relaciones Comerciales con China	116

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES

1.1 Antecedente General de la Empresa

AMERICAN STORE es un negocio familiar que nace en el año de 1990 en la ciudad de Riobamba. Inicialmente se dedicó a la comercialización de telas importadas por libras. Funcionaba en el domicilio de la fundadora Rosa Elena Villagrán. Posteriormente se trasladó a un pequeño local de poca extensión ubicado en las calles 10 de Agosto y Tarqui.

Este fue un cambio innovador, ya que al vender estos productos con una modalidad novedosa y de manera diferente a la habitual, llamó mucho la atención de su mercado potencial, más aun, por la calidad y precios, ya que al compararlos con su competencia o el mercado existente era más conveniente.

Razón por la cual, obtuvo un crecimiento rápido e importante. Luego de ello, por la falta de espacio y la creciente demanda de los productos ofrecidos se adquiere un local de mayor extensión (120m²), el cual estaba ubicado al frente del local inicial, con ello toma posicionamiento del mercado riobambeño, satisfaciendo de mejor manera a los consumidores.

El primer nombre que adoptó la creciente empresa fue "CORALITO".

Con el pasar del tiempo el negocio adquiere forma y capital, por lo que se realizó una mayor inversión, lo que permitió diversificar el producto y comenzar a importar prendas de vestir nuevas, calzado, carteras y telas por pacas de los Estados Unidos. En esta etapa la microempresa toma el nombre de "AMERICANO NUEVO", con los colores característicos de la bandera de dicho país.

En el año 1995, el mercado supone que la mercadería importada por pacas es de segunda mano, por la tendencia de almacenes con ropa usada proveniente

de los EEUU, lo que trae consigo una disminución de ventas para la creciente empresa. Se buscan nuevos sitios para la adquisición de productos, una nueva plaza de proveedores en la zona libre de Colon en la ciudad de Panamá, trabajando conjuntamente con los distribuidores anteriores.

A su vez, por la aceptación y éxito de los productos, se registraron ganancias, que dieron la oportunidad de que el negocio se traslade a un local propio, para satisfacer la creciente demanda de su mercado. A continuación, la microempresa abarca gran parte del mercado y adquiere experiencia, toma otros nombres como "HE AND SHE". En el año 2001, el negocio decide diseñar un logotipo y nombre estándar que identifique, apoye a su posicionamiento. El cual fue "AMERICAN STORE".

Actualmente, cuenta con siete locales comerciales en la ciudad de Riobamba, dos en Ambato y uno en Quito que se acaba de inaugurar. La matriz se encuentra ubicada en la localidad donde se inició en la 10 de Agosto y Tarqui, el resto de locales se encuentran distribuidos en el centro de la misma ciudad. El Local principal de Ambato se encuentra en la Sucre y Martínez. En Quito el principal se ubica en la Av. Shirys 16-67 y Av. NNUU, frente al Quicentro. Así como se planifica para el año 2004 expandir su mercado en cuanto a variedad de mercadería (comprando mercancía ecuatoriana e importada), proyectándose la construcción de un centro comercial más amplio y moderno, el mismo que actualmente se encuentra en marcha.

1.2 Descripción y Justificación

Desde siempre las personas se han preocupado de la economía de su hogar, tratando de adquirir productos a buena calidad a precios convenientes, existe inclinación por productos importados, ya que la ideología ecuatoriana, es que estos productos poseen mayor calidad y los comercializan a bajos precios.

Se elabora este trabajo con el propósito de proyectar nuevas alternativas para el crecimiento de la organización, y su continuidad en el futuro.

Este propósito, es de interés no solo de la autora, que forma parte de la empresa sino de los dueños del negocio. Cumplir con sus sueños de crecer en el mercado y ampliar sus sucursales a distintas zonas geográficas, logrando mayor participación de mercado.

1.3 Objetivos del Trabajo

1.3.1 Objetivo General

- Proponer estrategias que contribuyan al mejoramiento de la empresa, y con esto la hagan más competitiva, con mejor administración, planificación y que dichas estrategias apoyen a su crecimiento y continuidad en el mercado.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un estudio de la gestión actual de la empresa, para poder conocer sus debilidades y amenazas existentes, aportar con dicho análisis para tomar decisiones que puedan eliminar o disminuir los inconvenientes a los que enfrenta la empresa.
- Realizar un estudio de Mercado que permita conocer los hábitos y actitudes de los consumidores, al comprar prendas de vestir, artículos para el hogar, accesorios.
- Demostrar que el incremento de sucursales a nivel nacional es viable para la empresa, incrementa sus ventas, ganancias y aumenta su participación de mercado.
- Determinar la situación financiera actual, y la proyectada según el incremento de sucursales.
- Lograr que lo propuesto en el presente trabajo sea puesto en práctica, para que aporte al crecimiento y mejoramiento de la empresa.

CAPÍTULO 2

LA INDUSTRIA

2. ANALISIS EXTERNO:

Hoy en día, existe el creciente interés de estudiar el ambiente donde se encuentra una empresa, para poder prever las condiciones cambiantes del medio y vincularlo con la misma. La empresa no es un ente aislado, es un sistema abierto, la cual esta en constante relación e integración con su entorno, dejándose influir e influyendo en el mismo. Las empresas forman parte de su industria (con actividades económicas y productos similares) y estas a su vez de un sector.

2.1. Análisis sectorial

2.1.1 Sector de Servicios

En el Ecuador y en la Comunidad Andina, el sector de servicios juega un importante papel en la formación del PIB.

Según se muestra en la Tabla 2.1, la participación de este sector ha representado de manera estable un promedio superior al 50% del PIB.

**Participación del Sector Servicios en el PIB
(Porcentaje)**

País / año	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Bolivia	56.3	56.6	55.1	53.5	54.3	53.9
Colombia	51.3	52.4	53.2	54.8	54	54.4
Ecuador	50.3	45.7	46.5	51.2	48.8	50
Perú	57.2	55	54.9	50	52.4	51.2
Venezuela	55.5	55.7	57.7	50.8	57.1	63.2

Fuente: Secretaría General de la Comunidad Andina

Tabla 2.1¹

¹ Folleto de la Secretaría General de la Comunidad Andina de Naciones, "EL COMERCIO DE SERVICIOS EN LA COMUNIDAD ANDINA", Pág. 4

Un incremento de comercio de servicios así como la liberalización de los mismos, puede generar crecimiento económico (acceso a nuevos mercados, generar la inversión, empleo y competitividad del país), y un proceso de innovación continua.

En países desarrollados, el sector más explotado es el de servicios, representan alrededor de un 70% de su PIB, la mayoría de las naciones en vías de desarrollo son más importadoras netas de servicios.

Por lo que, uno de los objetivos de las declaraciones de la CAN, compromete a lograr, una asignación en cada país del 1.5% del Producto Interno Bruto, que será destinado al desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación. Lo cual, incluirá la elaboración de indicadores de evaluación tecnológicos¹ y promoción conjunta de la reactivación del sector de servicios.

Esto, representa una oportunidad de crecimiento, debido a que cada gobierno asignará mayor cantidad de recursos económicos al sector.

2.1.1.1. Componentes del sector de servicios

El Banco Central del Ecuador posee la clasificación de los factores primordiales de la economía ecuatoriana. Los cuales los detallamos al definir el análisis sectorial.

Esta clasificación es la que rige en el país, tanto la Superintendencia de compañías, la Cámara de Comercio de Quito, la Cámara de la Pequeña Industria poseen su propia clasificación de sectores. Por ello, se analiza la clasificación del sector de servicios.

El Sector de Servicios comprende:

¹ Folleto de la Secretaría General de la Comunidad Andina de Naciones, "EL COMERCIO DE SERVICIOS EN LA COMUNIDAD ANDINA", Pág. 3



Fuente: La balanza de pagos del Ecuador

Figura 2.1¹

Luego de analizar cada uno de los Subsectores del Sector de Servicios, la empresa se desarrolla dentro de *Otros servicios empresariales*.

2.1.1.1.1. Otros servicios empresariales

Se refiere a servicios de compra y venta y otros servicios relacionados con el comercio, arrendamiento de explotación, servicios profesionales y servicios técnicos varios.

Específicamente se dividen en servicios de compraventa y otros servicios relacionados con el comercio, las comisiones por transacciones de bienes y servicios entre comerciantes y consumidores, corredores de productos básicos, distribuidores residentes y no residentes y las transacciones en embarcaciones y aeronaves.

La información básica se recopila a través de encuestas remitidos a las empresas y entidades que prestan y reciben este tipo de servicios y se

¹ La Balanza de Pagos del Ecuador, Metodología de Elaboración y Series 1993-2000, SUBPROCESOS DE LA BALANZA DE PAGOS Y ESTADÍSTICOS EXTERNOS, Dirección General de Estudios, Banco Central del Ecuador, Quito, junio 2001. Pág. 21

complementa mediante la investigación directa a empresas involucradas en estos servicios.¹

2.2. Industria

La industria del *Comercio al por mayor y al por menor*, con su subdivisión de Comercialización de productos terminados al por mayor y menor, comprende de compra y venta de productos terminados, la cual ha sido un dinámico componente de la economía del hemisferio, responsable de un promedio del 15 a 16 por ciento del producto interno bruto y de aproximadamente un 25 por ciento de los ingresos nacionales provenientes de la exportación.

De las 14 Industrias divididas según el Banco Central del Ecuador, la Industria de mayor aportación es la de *Explotación de minas y Canteras*, la segunda *Comercio al por mayor y menor* y la tercera *Industria manufacturera (excluye refinación del petróleo)*.

A continuación la Tabla 2.2., muestra el crecimiento de la Industria y la participación de la misma dentro del Producto Interno Bruto del país.

Años / Industrias	Comercio al por mayor y menor	PIB	Proporción del PIB
1993	2322258	14270247	16.27%
1994	2430469	14941494	16.27%
1995	2427321	15202731	15.97%
1996	2558499	15567905	16.43%
1997	2673075	16198551	16.50%
1998	2692041	16545238	16.27%
1999	2392163	15499239	15.43%
2000	2483362	15933666	15.59%
2001	2600536	16749124	15.53%
2002	2705612	17320606	15.62%
2003	2750964	17781345	15.47%
Promedio de participación			15.94%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Tabla 2.2¹

¹ La Balanza de Pagos del Ecuador, Metodología de Elaboración y Series 1993-2000, SUBPROCESOS DE LA BALANZA DE PAGOS Y ESTADÍSTICOS EXTERNOS, Dirección General de Estudios, Banco Central del Ecuador, Quito, junio 2001. Pág. 29,30

Como se muestra en la tabla anterior, la Industria corresponde a un 15.94% del PIB, la cual, va creciendo desde los años de 1993 a 1997, desde 1998 va decreciendo pero su participación es constante dentro del aporte en la producción nacional.

En lo referente a empleo, los sectores de alimentos (20.7%), textil y confecciones (20.3%), maquinaria y equipo (19.9%) y productos químicos (13.3%), generan el 74% de plazas de trabajo de las pequeñas empresas.

Para el 44% de las empresas el mercado es básicamente local (su ciudad) mientras que para el 26% sería de alcance regional (ciudad, provincia de origen y provincias circunvecinas). Por su parte, el 8% habría extendido su radio de acción a las provincias limítrofes y solamente el 6% estaría sosteniendo un flujo exportable.

El mercado interno de la Pequeñas y medianas Industrias, se divide en dos grandes sectores institucionales: el privado, que representa el 79% y el público, que equivale al 21%.

Al interior del sector privado el consumidor directo representa el 39%, mientras que los distribuidores o intermediarios representan el 30%, lo que contrasta con la creencia de que la principal vía de llegar al consumidor es a través de la cadena de intermediación que comercialicen los productos.²

2.3. La Empresa

2.3.1. Descripción de la Empresa:

Como se reseñó en el Capítulo 1, la empresa ha pasado por múltiples fases, desde un micro empresa hasta lo que es hoy.

¹ <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000170>, BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, Estadísticas

² <http://www.micip.gov.ec/pymes/documentos/diagnostico%20pequena%20y%20mediana%20industria.doc>

AMERICAN STORE es una empresa importadora y comercializadora al por mayor y al por menor de prendas de vestir (para damas, caballeros y niños) y accesorios para el hogar. De origen ecuatoriano con catorce años de experiencia.

2.3.2. Definición del Negocio

Todas las empresas, microempresas, sociedades, etc., pertenecen a un sector y una industrial. Los cuales son necesarios definir, para realizar un correcto análisis de las mismas.

Luego del estudio del sector, de la industria y de la descripción del negocio se puede ubicar a la empresa AMERICAN STORE, dentro del *Sector de Servicios, Otros servicios empresariales*, debido a que importa y compra a proveedores nacionales productos de consumo duradero o productos terminados, que no poseen ningún tipo de manipulación.

La Industria a la que pertenece es la de *Comercialización al por mayor y por menor de productos terminados*, ya que comercializa los productos importados y nacionales al por mayor y por menor hasta llegar al consumidor nacional. (Ver figura 2.2.)

El sector donde se desarrolla, es un mercado no explotado a nivel nacional, especialmente en las provincias de menor extensión que carecen de negocios que oferten productos que satisfagan sus expectativas, como Chimborazo, Tungurahua.

Esto se debe a que las empresas no ofrecen al cliente productos de bajos precios y de buena calidad. Buscan tener una ganancia ambiciosa que no conviene al consumidor común.



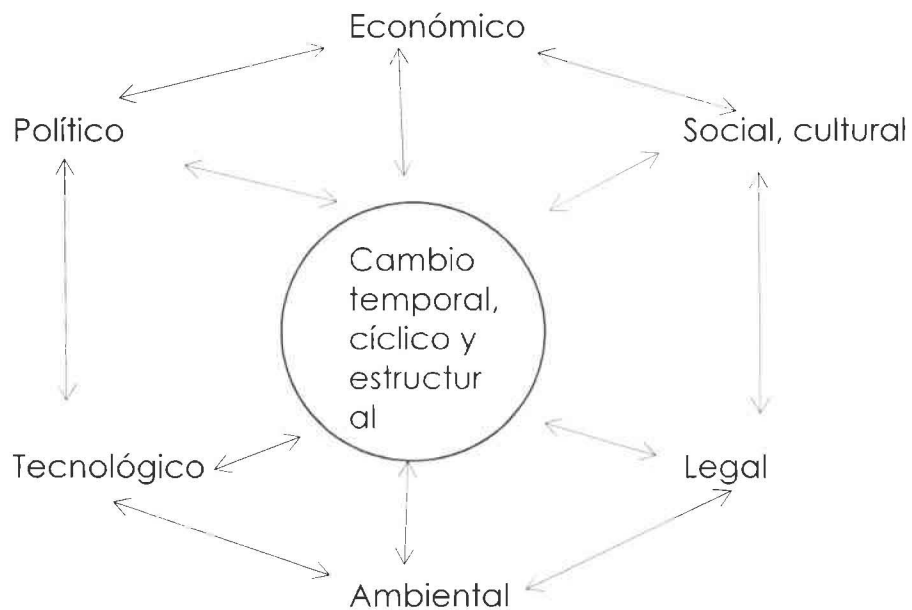
Elaborado por la autora

Figura 2.2.

Los negocios tienen influencia de factores externos de su entorno, los cuales afectan su actividad y desarrollo, y en ciertos casos las empresas pueden llegar a afectar a su medio.

2.3.4. Factores Externos

Es importante, el análisis de los factores externos de la empresa, los cuales son relevantes en sus actividades comerciales. Estos influyen en los cambios cíclicos, temporales y estructurales, y afectan de sobremanera en el éxito o fracaso del negocio. (Ver figura 2.3.).

Figura 2.3.¹

A continuación el análisis de cada uno de los factores que influyen ambiente externo de la empresa:

2.3.4.1. Factores Económicos

Después que el Ecuador entró en la dolarización en el año 2000, se empezó a ver mejoras en los niveles económicos del país, a pesar de que en los años noventa pasó por una difícil crisis. Las erradas decisiones del gobierno y políticas tomadas, han influido para que la economía no crezca tanto como lo esperado.

Uno de los objetivos primordiales de la política económica es el crecimiento económico, más aun que muchos lugares del mundo están experimentando un crecimiento económico sostenido, con lo que la extraordinaria preeminencia de la economía estadounidense en el mundo se ha ido reduciendo.²

¹ El Sentido de los Negocios, DAN THOMAS, Figura 3-7, Pág. 54

² LARRÍN, Felipe. JEFFREY D, Sanhs. Macroeconomía en la economía global, Segunda edición, Introducción, pág. 19

2.3.4.1.1. Riesgo País

El nivel de riesgo país (EMBI) llegó a 814 puntos el 29 de diciembre del 2003, registrando una baja de 11 puntos frente a los 825 puntos que tenía el 16 del mismo mes y según el EMBI de Ecuador continúa con tendencia a la baja, en las últimas semanas, pero el 17 de junio del 2004 el Ecuador cierra con un riesgo de 882. Para el martes 11 de Octubre del 2004 se ubicó en 700 puntos.¹

Riesgo País - Índice EMBI+

		PB	DIA %
→	Riesgo País Argentina	4865,00	0,00
→	Riesgo País Brasil	674,00	0,00
→	Riesgo País Ecuador	882,00	0,00
→	Riesgo País México	214,00	0,00
→	Riesgo País Rusia	293,00	0,00
→	Riesgo País Turquía	478,00	0,00
→	Riesgo País Venezuela	642,00	0,00

Valores correspondientes a los cierres

Tabla 2.3²

El Ecuador tiene calificaciones de riesgo país muy elevadas:

- Mientras mayor sea la tasa de interés (ligada obviamente al riesgo país), los inversionistas y los mercados financieros tendrán menos incentivos a realizar préstamos en el país, lo que dificulta activar el círculo productivo del país (Inversión = Trabajo = Producción = Riqueza).
- Mientras mayor sea el riesgo país, los inversionistas extranjeros tendrán menos confianza en colocar sus capitales en el país, y los capitales que ya se encuentran dentro del país podrían verse motivados a fugar de nuestra economía.

¹ <http://www.bce.fin.ec/>

² https://www.portfoliopersonal.com/Bonos/Cotizaciones_Bonos.asp

- Mientras mayor sea el riesgo país, mayor es la rentabilidad esperada por los inversionistas para realizar inversiones en el país (eso puede implicar, por ejemplo, precios más altos en el mercado o pagos más bajos por las empresas a privatizarse).

Como le sucede a una persona o a una empresa, bajar la percepción de riesgo para nacionales y extranjeros, es un factor importante de la estrategia económica del país.¹

Esto afecta al negocio, ya que al tener un riesgo país alto, la credibilidad del Ecuador y por ende de sus empresas es menor, lo cual repercute en un aumento de los precios.

2.3.4.1.2. Tasa de desempleo

La tasa de desempleo del 2002 de 9.2% y en la Sierra del 8.2%, la de enero 2004 es del 11.4%.²

A pesar que la mayor actividad económica comercial se encuentra en las provincias del Guayas y Pichincha el resto del país ofrece remuneraciones atractivas que incentivan al ecuatoriano a acceder a trabajar (Anexo cuadro A.1).³

Es por esto que, AMERICAN STORE, siendo su actividad la comercial, beneficia a la creación de empleos, apoyando a la mejora económica del país.

2.3.4.1.3. Evolución de la Producción

Como se muestra en la tabla 2.4, el Comercio en el Ecuador ha ido disminuyendo en relación a su proporción al PIB, la empresa al dedicarse a la comercialización de prendas de vestir, le afecta debido a que dicha plaza no se desarrolla y por ende se disminuyen los ingresos destinados para la evolución de la misma.

¹ <http://www.ide.edu.ec/publicaciones/economia/sept2001/capacitacion.htm>

² www.inec.gov.ec

³ www.inec.gov.ec

Ecuador: Evolución de la Producción

(Tasa de Variación Real Anual a Precios de 1975)

	1995	1996	1997	1997(II)	1998(II)
PIB	2,3	2,0	3,4	1,6	1,3
Agricultura	3,2	3,5	4,1	2,5	0,0
Petróleo y Minas	3,8	-1,9	3,5	1,2	0,8
Manufactura	2,2	3,3	3,5	0,3	0,8
Electricidad	-3,7	2,8	2,4	10,4	6,9
Construcción	-1,4	2,5	2,8	3,3	1,5
Comercio	2,3	4,5	3,3	1,2	0,9
Transporte	3,0	3,0	3,7	2,6	4,8
Servicios Financieros	5,9	8,8	0,0	1,3	-2,0
Otros Servicios	2,3	2,8	3,3	1,6	1,5

Fuente: Banco Central del Ecuador

Tabla 2.4¹**2.3.4.1.4. Niveles de Ingresos**

En cuanto a los niveles de ingresos, se estima que el 63% de la población se vio afectada en alguna medida por la pobreza durante 1995, con un fuerte incremento respecto a 1990 (54%).

En la misma línea, el 40,3% de la población tiene alguna necesidad básica insatisfecha (NBI). En la actualidad, el 40% de la población puede considerarse como "pobre" y otro 15% como "indigente".²

La microempresa ofrece a sus clientes productos a menores precios tomando en cuenta que la mayoría de la población es de nivel media y media baja.

2.3.4.1.5. Inflación e ingresos

Las condiciones de vida y de producción son distintas en las diferentes regiones y ciudades del Ecuador, la inflación se presenta distinta en cada una, manifestándose entre otras cosas, en los diferentes precios de la canasta

¹ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/ecuadorperspectivas.htm>

² www.inec.gov.ec

básica. Diferencia que también se explica también por el mayor ingreso de recursos provenientes de los emigrantes ecuatorianos.

Así, la canasta básica familiar es más elevada en Cuenca, que en el resto de ciudades del país (Anexos cuadro N° A.5). Esto refleja el mayor porcentaje de las remesas de los emigrantes, que van en casi un 50% al austro ecuatoriano, especialmente al Azuay un 47%, Cañar y Loja un 4% respectivamente, les sigue Guayas con un 10%, Manabí y Pichincha un 5% cada una de estas provincias. La tasa de inflación global en el 2003 es 7.5%, la cual es menor a la del 2002 que estaba en 9.4%

La inflación por sectores (vestido y calzado) fue en el 2001 menor que el 2000, lo que beneficia al sector comercial de ropa.

La inflación tiene tendencia a la baja, lo que incentiva a la inversión y mejora la competitividad de los productos ecuatorianos con respecto a los extranjeros. (Figura 2.4.)



Figura 2.4.¹

2.3.4.1.6. Deuda Externa

La deuda externa pública de Ecuador se ubicó en 11.471,1 millones de dólares en enero, equivalente al 39,6 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB), más baja que la que se registró en el 2002 que era del 46.60% del PIB.²

¹ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php

² www.aladi.org/nsfaladi/sitio.nsf.ecuador

La deuda externa representa una reducción neta de los recursos que puede disponer¹ el Ecuador. Esto afecta al negocio ya que los recursos ecuatorianos son menores.

2.3.4.1.7. Tasas Activa y Pasiva

La tasa activa en dólares del Ecuador es 10.84% al Mar 22- 28 del 2004 y mientras la pasiva es del 4.44% de la misma fecha. Dichas tasas no son atractivas para las empresas ya que limita una financiación o inversión a largo plazo.

2.3.4.1.8. Producción y Exportación de Crudo

Con el incremento de la producción y exportación de crudo, así como con el dinero que envíen los ecuatorianos y las ecuatorianas desde el exterior se espera sostener la dolarización, lo que beneficia a la empresa. La participación estatal en la renta petrolera será de un 18%.

La pérdida de competitividad relativa de las exportaciones se debe a su escasa diversificación, el Ecuador sigue al final de la tabla de la competitividad actual, en el puesto 68 entre 75 países que son estudiados.

Las exportaciones no petroleras en el año 2000 hayan caído en un 6% y apenas se hayan recuperado en un 4,1%, al pasar de 2.484,2 millones de dólares a 2.586,8 millones; mientras que las exportaciones totales cayeron en un 8% en el 2001, por la caída del precio del petróleo que no se pudo equilibrar con un mayor volumen de exportación. Mientras tanto, las importaciones totales crecieron en un 43,4%: las importaciones de bienes de capital aumentaron en 73,8%, las de materias primas en 19,4% y la de bienes de consumo en 72,1%.

Teniendo presente la enorme propensión a importar existente en el Ecuador, se debe tener conciencia del incremento en las importaciones que provocará la recuperación de la economía.

¹ SAMUELSON, Política Económica para alcanzar el Crecimiento y la Estabilidad, Pág 639.

2.3.4.1.9. Competitividad

En contraste, la competitividad basa la capacidad de producción de bienes y servicios únicamente en ventajas comparativas estáticas, derivadas de los bajos costos de los factores de producción o de permanentes ajustes bancarios. El Estado, debe fomentar la elevación de la competitividad efectiva, ya que es ésta, la que dicta las pautas para acceder y mantenerse en los mercados internacionales, en donde compiten empresas cuyo desarrollo depende de los incentivos que los esquemas institucionales y organizaciones sociales otorguen para el desarrollo de la productividad y la calidad.

Adicionalmente, elevaciones de la competitividad basada en mejoras de la productividad, se traducen en mayores ingresos para la población, lo que permite mejoras en las condiciones de vida de los integrantes de la sociedad.¹

2.3.4.1.10. Devaluaciones y Sistema Monetario (Dolarización)

La devaluación es un factor económico, que beneficia a la importación de productos terminados, es la devaluación del peso con respecto al dólar. Debido a que la moneda ecuatoriana es el dólar, el poder adquisitivo de mercancías provenientes de las economías que pueden devaluarse es mayor.

Esto favorece a la empresa debido a que 65% de la mercancía que ofrece es importada, y el 35% es producción nacional.

Con la dolarización, el país adoptó una política que asegura a los agentes económicos que no se volverá a usar la emisión como política de fomento de la actividad productiva ni la devaluación como arma de competencia.²

Esto beneficia a las importaciones de la empresa, ya que posee una moneda fuerte, pero a largo plazo si la dolarización se eliminara y nuevamente se regresaría a un sistema monetario nacional, afectaría a la empresa, ya que para la importación la base es la dolarización.

¹ Plan Estratégico 2002, BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, Pág. 5

² <http://www.lahora.com.ec/noticiacompleta.asp?noid=143066>

2.3.4.1.11. Integraciones Económicas

El Ecuador tiene gran interés de formar parte de las integraciones económicas que pudieran beneficiarle, en estos momentos se está negociando el TLC, acuerdo bilateral con EEUU, que beneficia intercambios comerciales entre los países participantes.

Todo tipo de ventajas arancelarias y comerciales afecta a los intercambios. Las integraciones económicas con países como EEUU, Colombia, Panamá tienen gran valor para nuestro mercado, debido a que gran parte de los productos comercializados en AMERICAN STORE son importados de dichos países.

Esto trae consigo ventajas para la microempresa, ya que los costos arancelarios son menores.

2.3.4.2. Factores Políticos:

Ecuador respiraba un cierto aire de expectativas de cambio tras el triunfo electoral del actual presidente Lucio Gutiérrez, que se fraguó bajo la promesa de mejorar el país, ante el fracaso de las élites y los partidos tradicionales. Tras un tiempo de gobierno, lo que prevalece es el desencanto y el desconcierto, porque el mandatario optó por archivar sus promesas electorales y pasar al campo de los "mismos de siempre" que prometió combatir. En este escenario, las fuerzas político-sociales que fueron puntales del triunfo de Gutiérrez, han pasado a la oposición y demandan su dimisión.¹

Los problemas en el ámbito político que sacude a nuestro país. De una u otra manera afecta a los diferentes sectores del Ecuador. Las conversaciones entre los diversos sectores descontentos con Gutiérrez se encuentran en una fase avanzada, no finalizan en un mutuo acuerdo, lo que ha dado como resultados múltiples paros².

¹Ecuador: Vientos autoritarios , <http://www.rebellion.org/imperio/040218vientos.htm>

² El fin de Lucio Gutierrez: http://e-lecciones.net/opinion/articulo_ec.php?numero=2

Los cambios que han surgido en el campo del sector público dentro del gabinete de gobierno, han hecho que haya un grado de inestabilidad del estado, lo cual perjudica a los comerciantes debido a que la gente tiene que ajustarse económicamente y no gastar su dinero como lo hacía antes.

El Presidente al delinear el Plan Ecuador que trata crear las condiciones para que los ecuatorianos no sigan emigrando al exterior, fomentando fuentes de trabajo para los ecuatorianos y controlando la migración de colombianos.

Lo beneficioso en los factores políticos es que dentro de todas las malas medidas que adoptado el presidente, debemos decir que la inflación ha bajado lo cual beneficia al país y a todos sus sectores.

Además debemos mencionar que otro punto a favor del presidente ecuatoriano, es la apertura para la integración económica como el TLC. Estas medidas favorecen en demasía a los comerciantes de todo el país, y con esto los productos ecuatorianos tendrán mayores mercados para su exportación y a la vez se disminuirán las barreras arancelarias para la importación de mercancía desde los EEUU. Dando como resultado mínimos costos de importación y menores precios para el consumidor ecuatoriano.

El Gobierno, está en diálogos con representantes de Colombia para poder mejorar el comercio bilateral entre ambos países, para esto es necesario optimizar las condiciones de las zonas de frontera, que en ambos países son muy marginales.¹

Algunas de las políticas y estrategia del Estado son convenientes para la microempresa, ya que incentivan al comercio internacional, dan apertura a la comercialización con otros mercados y aranceles menores.

Si se llega a aceptar la medida de la eliminación del subsidio al gas, tiene una afectación directa al negocio ya que, el nivel de ingresos del target al cual se dirige va a ser menor, y por ende esto afecta a las ventas de la empresa.

¹ http://eltiempo.terra.com.co/poli/16demarzode2004/ARTICULO-WEB-_NOTA_INTERIOR-1555354.html

Otro factor importante es que el Gobierno ha optado por disminuir los costos de electricidad que favorece a todos los sectores, especialmente lo que poseen tecnología que utiliza energía eléctrica. Lo cual favorece al negocio, se reduce sus costos indirectos, que se analizan para el precio de venta al consumidor.

2.3.4.3. Factores Culturales:

La cultura del ecuatoriano ha cambiado en su mayoría debido a que, antes existían negocios que trabajaban en doble jornada, pues hoy en día gran parte de los mismos trabajan jornada única, esto se debe a la optimización de tiempo.

Esas horas son aprovechadas dando mejores servicios y facilidades al cliente, para que puedan realizar sus compras cuando ellos lo deseen.

En el pasado, la cultura del comerciante era buscar mayores beneficios, sin importar el buen o mal servicio que le ofrecieran al consumidor. Esta perspectiva ha cambiado, resultado de la mayor competencia.

La empresa debe mantener ventajas diferenciadoras, logrando mantenerse en el mercado y no ser reemplazado por sus competidores.

La cultura ecuatoriana, tiene el creciente interés de consumir productos elaborados dentro del país, lo cual beneficia al sector productivo interno y conlleva a ser más competitivos ofreciendo productos a menores precios, de gran calidad.

Esta inclinación por el consumo de lo nuestro, favorece al sector comercial. Muchas empresas, incluyendo a AMERICAN STORE, compran productos nacionales para poder satisfacer las expectativas, gustos y preferencias de la población.

Por otro lado el consumidor ecuatoriano tiene tendencias a productos de bajos precios, lo que ha ocasionado que empresas con productos de alta calidad a

precios elevados se vean afectados por pequeñas industrias que introducen mercancías a menores precios.

Un factor importante es la tendencia a la moda, lo cual está directamente relacionado con los bajos costos de las mercancías especialmente de prendas de vestir. Las personas prefieren gastar poco dinero en prendas que pasan de moda para que en un futuro cercano puedan adquirir otras prendas, sin alterar la cantidad de dinero que destinan para la compra de prendas de vestir.

En caso de compras de mayor valor, el consumidor tiende al uso del crédito que pocas empresas ecuatorianas ofrecen. Es por esto, que se piensa beneficiar al cliente de AMERICAN STORE, con créditos a tasas accesibles e introducir la estrategia de ventas a plazos, especialmente en comercializaciones al por mayor.

2.3.4.4. Factores Legales:

Los factores legales, son los más importantes para la formación de empresas, debido a que se debe cumplir con varios requerimientos que el que el Estado exige al comerciante, entidad o dueño del negocio, para que sea legalmente constituida y se encuentre dentro de la Superintendencia de Compañías. Como son los estatutos: creación de un directorio, tener un representante legal, procedencia de la mercancía, descripción de las personas o entes dueños del negocio, con todos sus papeles en regla y en fin varios puntos que se deben cumplir.

Para tener un debido funcionamiento de la empresa cualquiera que esta sea. Lo cual en caso de no ser respetado es penando por la leyes que rigen en el país.

Las leyes municipales como permisos de funcionamiento de los Bomberos y la Patente municipal.

Leyes aduaneras, para la importación de productos terminados, se debe cumplir con requisitos como: El importador, persona natural o jurídica debe estar calificado mediante la obtención de un Registro (Tarjeta de Identificación de Importadores) en las Oficinas de Comercio Exterior de los Bancos Corresponsales autorizados por el Banco Central,¹ El importador debe registrarse según la naturaleza del producto, en las diferentes instituciones públicas, Obtención del Formulario DIU, Licencia de Importación, Inspección física de la mercadería de acuerdo al monto de importación se realiza en el lugar de origen o al arribo de la mercancía.

Además, se debe cumplir con las exigencias del Servicio de Rentas Internas (SRI), el cual se encarga de que mantenga los impuestos de las empresas ecuatorianas en regla y brindarle al consumidor final la seguridad que el producto es de legal procedencia, con la obligación de exigir al comerciante su factura del producto adquirido.

Debemos tomar en cuenta otras leyes que incurren en el desarrollo del negocio y sus estrategias de competitividad como son en este caso la Ley de Ventas a Plazo de Bienes Muebles, sobre la Ley de Crédito al Consumo, que regula los contratos de préstamo. Cabe señalar que:

Hay una serie de normas que son idénticas en ambas leyes.

- En la Ley de Ventas a Plazos, algunas disposiciones son más favorables al comprador, como el derecho al desistimiento, que no se regula en la Ley del Crédito al Consumo.
- La Ley de Ventas a Plazos presenta también normas más favorables al acreedor y vendedor, como la referente a la eficacia frente a terceros de la denominación “reserva de dominio”.²

2.3.4.5. Factores Tecnológicos:

El Ecuador, no posee grandes tecnologías en la mayoría de sectores. Con el

¹ Requisitos de Cumplimiento Obligatorio a la Importación, Pág 1, material de clases, César Calvache

² Crédito al Consumo y Ventas a Plazos

http://revista.consumer.es/web/es/19990601/actualidad/informe1/31219_2.jsp

ingreso de nuevos competidores, ha visto en la necesidad de introducir al mercado tecnología que antes no usada. Siendo indispensable para mejorar la competitividad y llegar a la eficiencia de procesos.

Gracias a los avances tecnológicos informáticos se ha podido acceder a distintos mercados e implementar mejoramiento en los procesos de producción y optimización de recursos.

Es fundamental destacar que la globalización como proceso constituye una reestructuración, que tiene su contenido más profundo en la evolución del conocimiento científico. Este razonamiento expresa una realidad operativa, y esta consiste en esencia en un amplio, complejo y dinámico proceso de modificaciones, que afecta a todos los componentes de la sociedad global contemporánea y cuyos factores determinantes son tecnológicos.¹

Las necesidades actuales de las empresas como un mejor control de la mercancía, necesidad de información, bases de datos de proveedores, consumidores, competidores, mercados nuevos, etc. Hacen indispensable el uso de tecnología.

2.3.4.6. Factores Sociales:

El Ecuador es un país en vías de desarrollo, un país no desarrollado económicamente posee pobreza, el cual es una de los principales factores que afectan a la sociedad.

En 2002, del total de la población latinoamericana el 43% vive en la pobreza (220 millones de personas) y el 18,8% son indigentes (95 millones de personas).²

¹ Algunos supuestos claves del proceso de la globalización:
<http://www.dlh.lahora.com.ec/paginas/debate/paginas/debate601.htm>

² Dichas cifras provienen del adelanto del documento titulado Panorama social de América Latina 2002-2003 que será publicado por la CEPAL

La falta de dinero en la sociedad ecuatoriana, hace que ciertos negocios quiebren y en otros no se arriesguen a incrementar sus productos, por miedo que su inversión no le traiga beneficios.

Los problemas de la sociedad se dimensionan con más fuerza y toman más sentido desde una valoración política. La labor consiste sencillamente en puntualizar situaciones sociales y hacer planos de tratamientos, teniendo en cuenta cierta cordura del pensar sobre la realidad social del Ecuador.¹

Por la pugna de intereses nace el Problema Social, tratando de sobresalir cada una sin pensar en lo que las oposiciones, rivalidades, diferencias y conflictos pueden ocasionar al país.

Dentro del Ecuador encontramos muchos factores sociales que atacan a todos status, la sociedad en la que vivimos tiene muchos problemas al momento de incrementar sus ingresos, esto hace que se dificulte la vivencia normal del individuo. Este factor hace que la sociedad ecuatoriana busque nuevas formas de adquirir ingresos como: la migración a tierras lejanas (España), la delincuencia. Lo que les ha obligado a trabajar en actividades que nunca han desempeñado, minimizando la educación que muchos de los emigrantes poseen.

Otro problema, es la apreciación de un profesional extranjero más que un nacional, ocasionado por menores fuentes de trabajo a los ecuatorianos.

En este tiempo es difícil ingresar nuevos productos al Ecuador, por los factores como negocios de extranjeros de productos de mala calidad a bajos precios atacan al comercio nacional. A pesar de ello, empresarios invierten su capital en sectores ecuatorianos no explotados (Ambato – Riobamba). Un factor beneficioso de ello es que el consumidor no tiene la facilidad de adquirir los productos en ciudades grandes como Quito y Guayaquil, y por medio de los negocios nacies pueden acceder a los mismos.

¹ Problemas sociales del Ecuador: <http://www.monografias.com/trabajos6/proso/proso.shtml>

2.3.5. Diagrama del flujo Genérico



Elaborado por la autora

Figura 2.5.¹

Materias Primas	Maquinarias y Equipos	Proveedores	Fabricantes	Canales de Distribución	Consumidores
Prendas de vestir importadas para la comercialización.	Internet	Proveedores al por mayor para Centro y Sudamérica de Zona Libre Colón - Panamá (May's, D.K.Fashion, Apolo, Fortín)	Al Kosto	Venta directa al detal, a través de los almacenes	Hombres, mujeres y niños que desean vestirse a la moda
Prendas de vestir nacionales.	Computadoras		Pequeños almacenes de extranjeros (chinos)	Venta a mayoristas a través de la bodega	
	Teléfonos		Almacenes Tía		Venta indirecta a mayoristas a través de agente de ventas
	Fax		Almacenes Escándalo		
	Impresoras: comunes, de facturas y de cod. de barras	Personas Particulares importadoras.	Comisariato del Calzado	Ventas por Catálogo	
	Copiadora		Vaquero Sport		
	Calculadoras		Charleston		
	Scanner	Calzapies	Johepine		
	Etiquetadora	Aguima Shoes			
	Pistola lectora de cod. de barra	Jossebel			
		Maximex Ltda.			
	Plastiflechas	Textiles Matar	Almacenes Pequeños de minoristas	Ventas por modelajes publicitarios	
	Máquina de cocer	Stone	Vendedores a crédito		
	Planchas a vapor	Hilacril SA.			
	Planchas eléctricas	Textidor	Rose		
		Textileras Nacionales			
		Textileras Internacionales			
		Mayoristas Internacionales			

Elaborado por la autora

Tabla 2.5.²

¹ Esquema de Análisis, Diagrama del Producto Genérico, DAN THOMAS, "El sentido de los Negocios", Pág. 147

² Esquema de Análisis, Diagrama del Producto Genérico, DAN THOMAS, "El sentido de los Negocios",

2.3.5.1. Materias Primas

Las materias primas, (señaladas en la tabla 2.5.) son indispensables, para luego del proceso de inventario, clasificación, codificación y distribución, lleguen al consumidor y satisfagan sus necesidades. Los elementos necesarios son: prendas de vestir importadas y nacionales para la comercialización.

2.3.5.1.1. Prendas de vestir importados

Las prendas de vestir para damas, caballeros y niños son importadas de lugares como: Zona Libre de Colón – Panamá, Los Angeles, New York, Colombia, Chile, Korea, etc. Los cuales son negociados en término FOB (Free on Board) (Libre a un costado del barco), cuya logística puede ser en transporte marítimo, aéreo, con su respectivo seguro, que al llegar al país según la clasificación arancelaria del productos cumplen con los aranceles correspondientes y los requisitos exigidos a la importación, sobre su valor CIF (Costo, seguro y flete). Luego de desaduanizada la mercancía es transportada vía terrestre a las bodegas, almacenes para luego seguir con el proceso de inventario, clasificación, codificación y distribución de la misma.

2.3.5.1.2. Prendas de vestir nacionales

Debido al creciente interés de incentivar a la industria nacional y consumir lo nuestro. La empresa adquiere mercadería nacional, en productoras textiles y fabricantes de calzado de renombre, que venden su mercancía a precios accesibles para el mayorista.

La selección del producto, se ejecuta generalmente en el lugar de producción de la mercancía (generalmente Quito, Guayaquil y Cuenca), en ciertas ocasiones se realiza en las bodegas del negocio. Luego de ser seleccionadas de pacta un precio beneficioso para ambas partes, se cancela los impuestos según la ley (Impuesto al valor agregado IVA) y se transporta las prendas por vía terrestre hasta las bodegas de cada comprador.

2.3.5.2. Maquinarias y Equipos

Las maquinarias y equipos necesarias para la comercialización de prendas de vestir y accesorios para el hogar, se adquieren en su mayoría en el país y otros son importados.

Todos los equipos son de fácil disponibilidad, por lo que no existe ningún tipo de dificultad en adquirirlos.

A continuación la descripción de los equipos de difícil adquisición:

- Las plastiflechas, etiquetadoras, precificadoras con sus pistolas, son productos de continuo cambio, ya que cada vez se encuentran nuevas formas de incluir la etiqueta, códigos y precios en la ropa y zapatos sin dañar el producto, y que no sean fáciles de sacar en el momento de distribución de la mercancía, con el fin de que el producto llegue al consumidor final con sus identificaciones respectivas.
- Así mismo las computadoras, con programas de contabilidad computarizada, necesitan de un continuo chequeo para que el inventario esté actualizado y no exista problema alguno. Para poder desarrollar la contabilidad computarizada se capacita al personal, con el fin de que su labor la desarrollen con eficiencia debido a un alto conocimiento en su oficio.
- Scanner pistola de mano. Lector de códigos de barras. Lectura de códigos mediante CCD. Salida RS-232. Conectable a ordenador. Ha sido diseñada para ágilmente leer tanto códigos de barras de baja densidad como aquellos de alta, para hacerlo tanto de cerca como de larga distancia y operar en ángulos tanto amplios como estrechos ¹
- Impresora de facturas y códigos de barra. Permiten la presentación detallada de una factura con las consumiciones que se han realizado en una mesa o saldo e imprime los códigos de barra necesarios que se ajusten al precio del producto.²

¹ <http://www.elcodata.com/accesorios.htm>

² <http://www.elcodata.com/accesorios.htm>

El resto de equipos no necesitan una continua inspección, son aparatos que no cambian a corto plazo y no son actualizados innecesariamente.

2.3.5.3. Proveedores

Los nombres enlistados en la tabla 2.5, son los proveedores actuales de la empresas de la Industria, aquí se enumeran compañías tanto nacionales como internaciones.

En AMERICAN STORE, la mayoría (el 65%) de mercadería se compra a proveedores extranjeros especialmente en Colón-Panamá. En algunas ocasiones los provisosores de mercancía traen las muestras de las prendas y se realiza el pedido en el país, para que luego lo solicitado, se haga efectivo en Panamá y se traslade la mercancía al Ecuador. En otras ocasiones se viaja al extranjero.

Los proveedores nacionales son las industrias textiles ecuatorianas mencionadas anteriormente en la tabla 2.5., esto es con el afán de incentivar y colaborar con el crecimiento de la industria del país.

Algunos de los proveedores nacionales poseen productos importados, ellos son intermediarios con los cuales se puede abastecer de mercancía.

2.3.5.4. Fabricantes

Los fabricantes señalados en la tabla 2.5 son los que mayor influencia tienen sobre la empresa.

Existen fabricantes de gran tamaño que poseen influencia en mercado de la comercialización de prendas, pero los productos que se ofrece al consumidor son de baja calidad y modelos pasados de moda. Y otros que similar mercadería que ofrece la empresa venden a un precio exagerado con el afán de ganar mayor utilidad por prenda vendida.

El resto de negocios son pequeños, generalmente de personas particulares que no poseen gran variedad de productos y que, debido a sus adquisiciones en pequeñas proporciones, no pueden acceder a descuentos por volumen de compra con los proveedores.

2.3.5.5. Canales de Distribución

Los canales de distribución más visibles de la mercadería son tres, a pesar de que se va incursionando en nuevas formas de comercialización de la misma, para poder llegar de una manera rápida y satisfacer todas las expectativas y exigencias del consumidor:

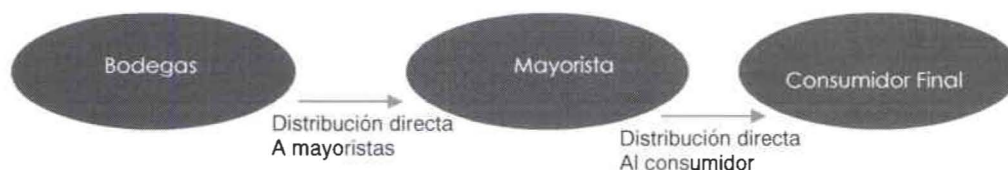
- Venta directa al detal, a través de los almacenes: En este tipo de distribución, el cliente acude a los distintos almacenes y adquiere el producto para el uso personal. (Ver figura 2.6)



Elaborado por la autora

Figura 2.6

- Venta a mayoristas a través de la bodega: La distribución se realiza desde la bodega, al mayorista y éste a su vez luego lo comercializa al consumidor final. (Ver figura 2.7)



Elaborado por la autora

Figura 2.7

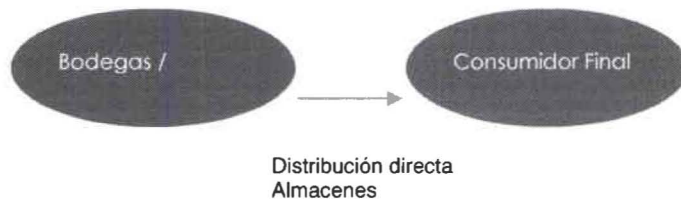
- Venta a mayoristas a través de agente de ventas: El tipo de distribución es indirecto, debido a que la mercancía es entregada al agente vendedor desde bodega, él lo vende al minorista/mayorista y de luego al consumidor final. (Ver figura 2.8)



Elaborado por la autora

Figura 2.8

- **Ventas por Catálogo:** Es una venta directa, debido a que la bodega se encarga de distribuir los catálogos de los productos que se posee y los interesados se acercan a adquirirlos en la bodega o almacén. Este tipo de distribución es similar a las ventas por modelajes promocionales. (Ver figura 2.9)



Elaborado por la autora

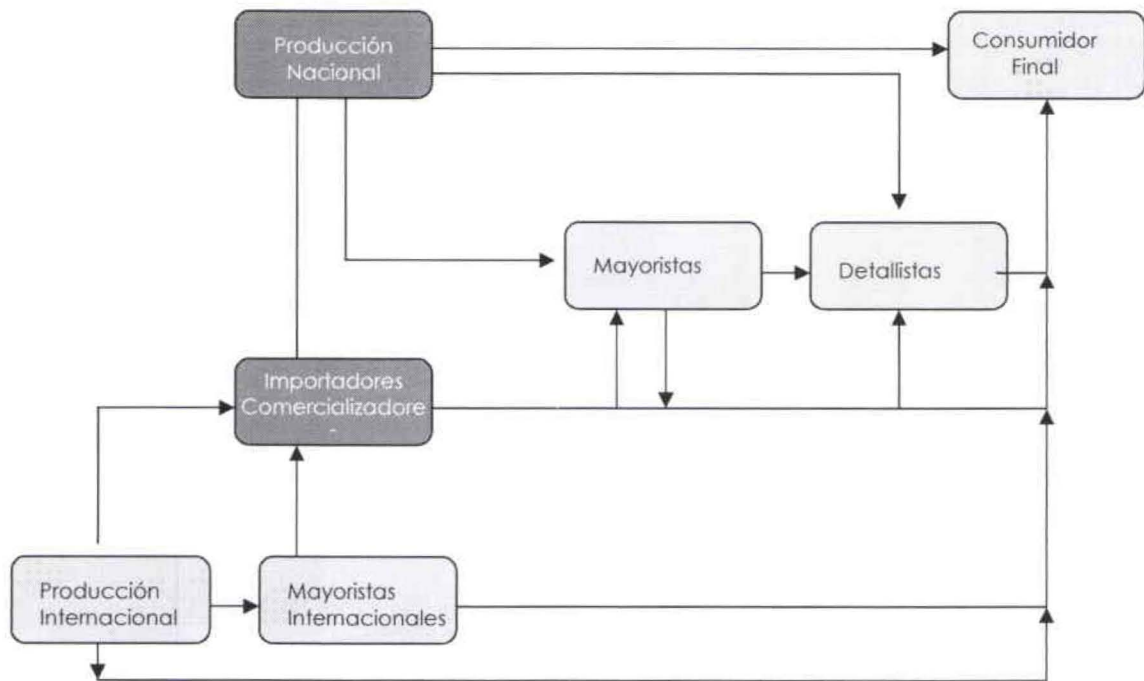
Figura 2.9

2.3.5.6. Consumidores

Los consumidores finales de los productos que comercializa la industria personas (damas, caballeros y niños) de todas las edades.

Además son los clientes que miran la economía familiar adquiriendo productos de buena calidad a precios accesibles a su ingreso

2.3.6. Esquema de distribución de la Industria.



Elaborado por la autora

Figura 2.10

La Industria a la que pertenece la empresa es la de *Comercialización al por mayor y por menor de productos terminados*.

Ya que se comercia los productos importados al consumidor nacional al por mayor y menor. (Ver figura 2.2)

El sistema de distribución general (ver figura 2.10) de los productos de la industria, inicia en adquirir de la mercancía a través de la producción nacional o internacional, por:

- los mayoristas internacionales,
- los importadores,
- los mayoristas nacionales o
- los detallistas

Compran el producto, y lo comercializan hasta llegar al consumidor final.

La distribución del producto en esta Industria es complejo, debido a que se puede realizar de distintas formas en forma directa o en forma indirecta con intermediarios.

2.3.7. Evaluación de la Industria según el Diagrama de Porter

La estrategia competitiva debe ser fruto de una perfecta comprensión de la estructura del sector y de cómo está cambiando. En cualquier sector, tanto si es nacional o internacional, la naturaleza de la competencia se compone de cinco fuerzas competitivas:

1. La amenaza de las nuevas incorporaciones
2. La amenaza de los productos o servicios sustitutos
3. El poder de negociación de los proveedores
4. El poder de negociación de los compradores
5. La rivalidad entre los competidores existentes

La intensidad de las cinco fuerzas varía de uno a otro sector y determina la rentabilidad a largo plazo del sector en cuestión, ya que conforman los precios que pueden cobrar las empresas, los costos que tienen que soportar y las inversiones necesarias para invertir en el sector.¹

2.3.7.1. La amenaza de las Nuevas Incorporaciones

Las amenazas a la entrada de nuevas incorporaciones en el Mercado son grandes, esto se debe a varios factores.

Interés de acceder a nuevos mercados con integraciones económicas.

- *ALCA*, con su vigencia se da mayores oportunidades a inversores extranjeros para que puedan acceder a mercados ecuatorianos, y que la mercancía se adquiera a menores precios, pero con ello se puede perjudicar la economía nacional. *Inversión Extranjera Directa*. La creación de empleo derivada tiene varios rasgos negativos, en cuanto a que a veces: destruye empresas y absorbe ahorros locales, y se da a través de ocupaciones de poca calidad, en cuanto a la precariedad laboral, y en enclaves desconectados de la economía nacional (zonas francas de exportación, maquilas). *Servicios*. La liberalización del

¹ Michael E. Porter, "LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES", El análisis estructural de los sectores, Pág. 65

comercio y la inversión en estos sectores introduce las privatizaciones y la competencia internacional en servicios públicos como la salud y la educación, con lo que se perderá el efecto solidario de las políticas sociales estatales, en cuanto a una peor distribución que afecta proporcionalmente más a los pobres y las mujeres. Las privatizaciones también son consideradas instrumento de pérdida de calidad en los contratos laborales, comparativamente con los anteriores.¹

- *TLC*, de la misma manera que el *ALCA*, se da la oportunidad a que los nuevos mercados puedan acceder a mercadería a bajos precios, debido a que las barreras arancelarias van disminuyendo a medida que la integración económica avance, pero tal vez no disminuirán las no arancelarias.

Además, con las integraciones económicas los mercados nacionales deben ser más competitivos para no perder su mercado, por esta razón la mercancía nacional se elaborará a menores precios y la industria del país se desarrollará, eliminando las importaciones por el consumo de productos nacionales.

Hay que notar que muchas empresas se dedican a la comercialización tanto al por mayor y menor de prendas de vestir, por tal razón la introducción de más negocios de este tipo afectarían a todos los negocios, pero en distintas proporciones.

- Las preferencias arancelarias incentivan a que más personas puedan comprar productos a menor precio amenazando a las empresas ya establecidas, en cambio a otras las beneficia.
- Una barrera de entrada para los inversores extranjeros, es cumplir con todas las reglamentaciones como requisitos de calidad, permisos de importación, visas para los comercializadores, permiso de laborar en el territorio nacional, etc., que el Ecuador exige para que se puedan comercializar productos terminados en el país.
- Las economías de escala, son otras barreras de entrada al país, ya que si tratan de introducir se tendría que hacer con grandes industrias que

¹ http://www.acmoti.org/cntd_conferencia_cnus.htm

elaboren sus productos en grandes cantidades para poder acceder a los beneficios que estas economías implican.

- Para poder introducirse en este tipo de negocio, la necesidad de capital es poca, debido a que no se requiere de activos fijos de gran valor.

Una barrera de entrada para nuevos inversores, es el desconocimiento del mercado, ya que cada ciudad es distinta y a la vez similar.

2.3.7.2. Amenaza de los productos o servicios sustitutos

En realidad la ropa o prendas de vestir no posee mayores sustitutos, únicamente las fibras con las que son elaboradas las prendas son variadas.

Las prendas pueden ser de fibras de algodón, de otro tipo de fibras vegetales como plátano, de lana de oveja, cuero, hilo fino, seda, jean, chifón, tela licra, etc. Este tipo de Industria usa materiales clásicos en la elaboración de sus productos.

Los sustitutos existentes son productos de menor calidad, denominados “desechables” que poseen menores precios a los usuales del mercado.

Algunas empresas dan una imagen distinta a los productos similares del mercado, motivando a la compra por factores culturales como el status de la persona.

2.3.7.3. Poder de negociación de los Proveedores

Al analizar las amenazas del poder de negociación de los proveedores, éstos deberán poner a disposición del cliente beneficios adicionales, para sentirse atraído hacia cierto proveedor y se diferencie de los demás.

El poder de negociación de los proveedores en esta Industria es relativamente bajo, debido a que existen varios vendedores de productos similares, lo cual da

ventaja a la empresa debido a que puede escoger, sin alterar en los precios y obteniendo ganancias como menores precios al momento de su compra.

2.3.7.4. Poder de negociación de los Consumidores

Los compradores tienen la facultad de elegir lo que les favorezca tanto en servicio, calidad y precio.

Su poder de negociación es alto, ya que son ellos los que eligen la mejor opción al momento de realizar su compra.

El mercado de ropa, zapatos en el país es muy saturado, por lo que las empresas deben proporcionar un valor agregado en sus productos, que otorguen tanto al comprador como al vendedor beneficios mutuos.

El nivel de ingresos del ecuatoriano es bajo en relación al costo de la vida de la actualidad, los ingresos se han mantenido, en cambio los precios de los productos han ido creciendo, por esta razón el poder adquisitivo del ciudadano ha disminuido.

La producción nacional en la industria textil está creciendo, lo que amenaza a las importaciones de productos por el interés de reactivar la economía ecuatoriana.

2.3.7.5. Rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad entre competidores existentes es alta, ya que existen varias empresas que han saturado el mercado, especialmente de ciudades capitales como Quito, Guayaquil y Cuenca.

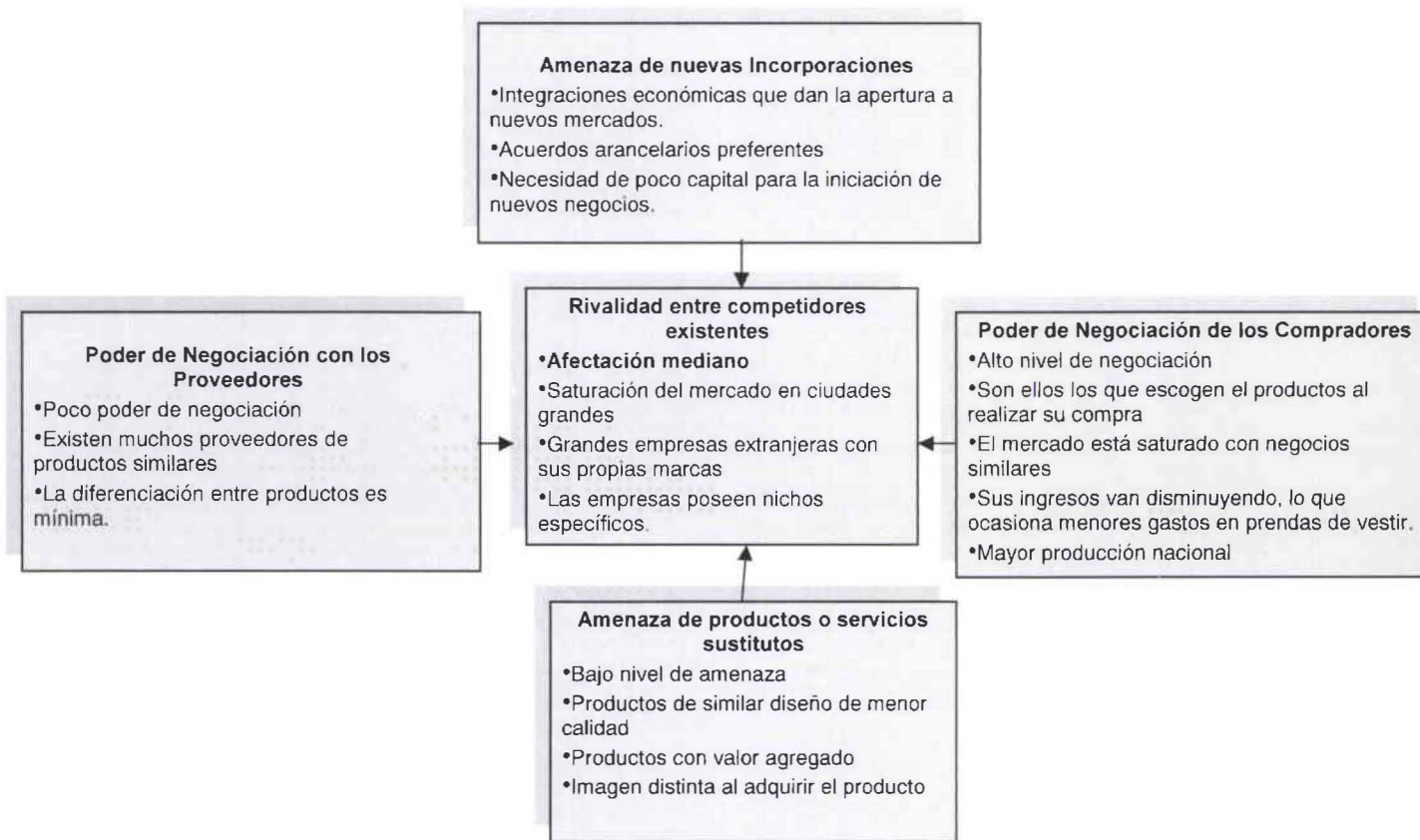
En ciudades de provincias pequeñas, aun se tiene mercado para este tipo de productos, es necesarios explotarlos antes de que otras empresas puedan acceder a estos.

Grandes empresas extranjeras incursionan en mercados como el ecuatoriano con sucursales de marcas importantes, esto afecta a las empresas nacionales ya que los compradores son guiados por la imagen que pueda tener la persona al adquirir el producto.

En ciudades pequeñas donde las marcas no causan mayor efecto, los negocios extranjeros no tienen mayor aceptación. En cambio en estos lugares la población está orientada a precios más bajos sin importar la calidad del producto.

La mayoría de las empresas de las grandes ciudades están orientadas a nichos de mercado de un nivel socioeconómico alto, medio-alto, y sin explotar al restante de la población que son la mayoría.

Los pequeños inversores se orientan a este tipo de consumidores de poco poder adquisitivo pero que forman la mayor proporción de la población.



Elaborado por la autora

Figura 2.11¹

¹Esquema de análisis, Michael E. Porter, "LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES", Pág. 66

CAPÍTULO 3

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La finalidad de la Investigación de Mercado es diseñar, analizar y poner en práctica una investigación, midiendo el conjunto de variables imprescindibles para un correcto diagnóstico. Para esto, tanto en los campos cuantitativos como cualitativos, se aplica las técnicas apropiadas para conocer el mercado real y potencial, los grupos de consumidores meta, la exposición a medios de difusión.

Las etapas de una Investigación Comercial son:

1. Diseño de la investigación
2. Obtención de la información
3. Tratamiento y análisis de los datos
4. Interpretación de los resultados y presentación de conclusiones¹

3.1.1. Diseño de la Investigación

El Diseño de la investigación es la estructura que sirve para llevar a cabo el proyecto de investigación de mercados. Especifica los detalles de los procedimientos necesarios para obtener la información requerida y estructurar o resolver los problemas de investigación.²

En este aspecto, se ha identificado tres tipos de investigación: exploratoria, concluyente y de minoría del desempeño,³ de las cuales, se decidirá para realizar el estudio respectivo, tomando en cuenta los objetivos de investigación.

¹ Diapositiva No. 19, ETAPAS DE UNA INVESTIGACIÓN COMERCIAL, preparado por A.W.C.A.

² Narres K. Malhotra, Investigación de Mercados, UN ENFOQUE PRÁCTICO, Pág. 86

³ Kinneer/Taylor, "INVESTIGACIÓN DE MERCADOS", Quinta edición, Pág. 127

3.1.1.1. Identificación del problema / oportunidad a investigar

Para identificar el problema de la investigación se debe analizar las oportunidades del mercado.

En ciudades pequeñas como Riobamba de la provincia del Chimborazo, es un mercado no explotado en la comercialización de prendas de vestir.

En Riobamba los negocios no enfocan su mercado, existen pocas empresas destinadas a la comercialización de dichos productos.

Para la actividad comercial, este tipo de falencias del mercado es una oportunidad, debido a que la operación se dirige a todos los niveles económicos, principalmente al medio-medio y medio-bajo.

En el resto del país, especialmente en ciudades grandes como Quito, Guayaquil y Cuenca, el mercado posee mayor número de competidores, ya que gran parte de los comerciantes se preocupan en abastecer a grandes poblaciones pero no, a las de menor extensión.

3.1.1.1.1. Definir el problema

El problema se basa en la falta de conocimiento de gustos y preferencias del consumidor, su capacidad de compra, forma de pago y frecuencia de compra.

La dificultad ocurre ya que desde los inicios no existió una investigación detallada y exhaustiva del mercado al que se dirige la compra.

La investigación está dirigida a conocer el comportamiento del consumidor, hábitos y actitudes de consumo, formas de pago, la frecuencia de compra, el producto de mayor venta, para obtener variables que permitan dar una respuesta clara y soluciones a todas las necesidades acerca del mercado. Con el fin de satisfacer a la población e introducir nuevas formas de atención y beneficios al cliente.

3.1.1.2. Definición de los Objetivos

3.1.1.2.1. Objetivo Mercado lógico

Incrementar la cobertura en la ciudad de Riobamba, con nuevos puntos de venta, mayor variedad de líneas de productos como prendas de vestir, artículos para el hogar, etc. Logrando la aprobación de los productos que ofrece AMERICAN STORE por los consumidores en general y clientes de la empresa.

3.1.1.2.2. Objetivos de la Investigación

3.1.1.2.2.1. Objetivo General

Conocer los hábitos y actitudes de los consumidores, al comprar prendas de vestir, artículos para el hogar, accesorios. Para abarcar nuevos mercados, implementar nuevas formas de crédito, atención y satisfacción de expectativas del cliente.

3.1.1.2.2.2. Objetivos Específicos

- Analizar la competencia existente en el mercado al que se dirige la empresa "AMERICAN STORE".
- Conocer la recordación de marca de los negocios que ofrecen prendas de vestir en Riobamba.
- Identificar la frecuencia de compra de los consumidores de prendas de vestir.
- Estudiar quien compra, quien decide la compra y la cantidad que compra.
- Considerar el entorno socioeconómico del mercado meta de la empresa para identificar el presupuesto destinado a las prendas de vestir.
- Identificar el posicionamiento que tiene la empresa a través de los productos para perfeccionar el marketing "mix".
- Examinar las zonas geográficas preferidas para realizar las compras de prendas de vestir.

- Identificar si es necesario incrementar nuevos puntos de venta en la ciudad de Riobamba.
- Determinar el medio publicitario adecuado para la promoción del almacén.
- Medir la intención de compra a través de tarjetas de crédito corporativas propias de la empresa.
- Determinar el perfil del consumidor de “AMERICAN STORE”

3.1.1.3. Tipos de Diseños de Investigación

Para la investigación se ha escogido la Investigación Concluyente Descriptiva, ya que está diseñada para suministrar información generalmente características o funciones del mercado, para la evaluación de cursos alternativos de acción.¹ Los descubrimientos se utilizan como datos para la toma de decisiones.²

Se utilizará el diseño de sección transversal y longitudinal, ya que la transversal, llamada *diseño de investigación de encuesta* describe las características de los consumidores y la determinación de la frecuencia del marketing³ y de consumo. Y la longitudinal es un diseño en el cual se mide repentinamente una muestra fija de elementos de la población.⁴

Este tipo de investigación ayudará a conocer al consumidor y poder establecer hipótesis y soluciones alternativas a las diferentes necesidades de la empresa.

¹ Kinneer/Taylor, “INVESTIGACIÓN DE MERCADOS”, Quinta edición, Figura 5-3, Pág. 129

² Narres K. Malhotra, Investigación de Mercados, UN ENFOQUE PRÁCTICO, Pág. 87

³ Kinneer/Taylor, “INVESTIGACIÓN DE MERCADOS”, Quinta edición, Figura 5-3, Pág. 130

⁴ Kinneer/Taylor, “INVESTIGACIÓN DE MERCADOS”, Quinta edición, Figura 5-3, Pág. 133

3.1.1.4. Especificación de las hipótesis

Hipótesis

- ¿Implementando nuevas formas de crédito en el pago de cuentas de los consumidores de “AMERICAN STORE” se podrá incrementar las ventas?
- ¿Es factible incursionar con nuevos locales en los mercados establecidos con mejorados recursos en la importación y con una comercialización adecuada de los productos?
- ¿El mejor conocimiento del mercado influirá en la optimización de procesos de la empresa y aumentará la satisfacción del cliente establecido?

3.1.2. Obtención de la Información

3.1.2.1. Selección de las fuentes de información

Las fuentes de información seleccionadas son de datos de información primaria y secundaria.

Los datos primarios se recolectan específicamente para las necesidades inmediatas de la investigación,¹ para esto contamos con encuestas que darán información veraz, de acuerdo al objetivo de minimizar el error y de obtener resultados aplicables a la realidad.

Los datos secundarios son datos ya publicados y recolectados para propósitos diferentes de las necesidades inmediatas y específicas de la investigación, pueden clasificarse como provenientes de *fuentes internas o externas*, las primeras están disponibles en la organización (como datos históricos de

¹ Kinneer/Taylor, “INVESTIGACIÓN DE MERCADOS”, Quinta edición, Figura 5-3, Pág. 140

volumen de ventas, frecuencia de compra, bases de datos de clientes, proveedores, etc.) y las últimas se originan fuera de ésta.¹

Los datos externos ya han sido recopilados de fuentes tales como publicaciones gubernamentales, censos, datos de asociaciones comerciales, libros, boletines, informes, Internet y publicaciones de revistas. Los cuales han servido para un estudio del mercado y sector donde se desarrolla el negocio.

3.1.2.1.1. Metodología

Utilizaremos el método *Analítico*, para realizar un análisis profundo de la variables, *Sintético* para poder obtener conclusiones exactas que nos ayuden a encontrar las distintas soluciones al problema e *Histórico* para basarnos en los antecedentes como una herramienta de apoyo.

3.1.2.2. Diseño y Selección de la muestra

- **Observación**

Este método nos ayuda a la recopilación de datos de la respectiva bibliografía mediante fichas bibliográficas.

Este método examina la conducta de los consumidores con respecto a nuestro producto, formas de crédito, atención ofrecida y ubicación de nuestros almacenes, lo cual nos ayudará a satisfacer de mejor manera las necesidades de nuestros clientes, en cuanto a gustos y preferencias. Esta técnica de investigación se complementará con nuestro estudio de mercado.

- **Estudio de Mercado**

El estudio de mercado es considerado como base de la investigación, ya que este nunca ha sido realizado a lo largo de su trayectoria en "AMERICAN STORE", por medio de la cual se definirá su mercado, el número de consumidores, el nivel de consumo, formas de pago y gustos del consumidor

¹ Kinnear/Taylor, "INVESTIGACIÓN DE MERCADOS", Quinta edición, Figura 5-3, Pág. 140

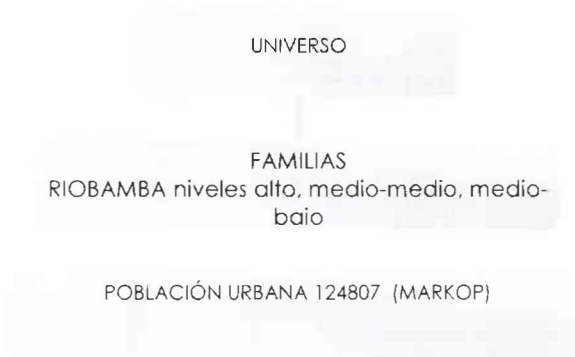
para proceder a realizar una implementación de servicios adicionales para mayor bienestar del cliente.

- **Encuesta**

La encuesta será realizada en función de los objetivos del estudio de mercados con preguntas cerradas, abiertas y de opción múltiple para facilitar la tabulación y obtención de datos exactos. (Ver anexo B.1)

- **Muestreo**

En la investigación hemos definido a nuestro universo como finito, porque la aplicación de la investigación de mercados de la empresa será realizada en la ciudad de Riobamba, se tomarán en cuenta las familias de clase alta, media y media baja para la realización de la investigación de campo.



Elaborado por la autora

Fuente: AMERICAN STORE

Figura 3.1

Para el cálculo de la muestra utilizaremos la fórmula del muestreo proporcional cuando no existen investigaciones anteriores, esto se debe a que la empresa no ha aplicado métodos de investigación anteriormente. El nivel de error y confianza que se utiliza es debido a que una investigación no puede ser 100% confiables y se puede tener un error que varíe desde el 1% hasta el 10% para que sea aceptada.

$$n = \frac{4PQN}{e^2(N-1)+4PQ}$$

Donde:

N = Población

n = Muestra

Z = Nivel de confianza

P = Probabilidad a favor

Q = Probabilidad en contra

e = Error

Elaborado por la autora

Tabla 3.1.

El nivel de confianza es del 95% y el de error del 5%; cuando no hayan existido investigaciones previas, pero debido a una falta de presupuesto al nivel de error se incrementa al 6% y el de confianza se reduce al 93%.

Muestra costeable	
Partida presupuestaria	150
Costo por encuesta o muestra	0.55
Muestra costeable	273

Elaborado por la autora

Tabla 3.2.

N=	16017
P=	50%
Q=	50%
e=	6%
Nivel de confianza	
Z=	93%
n=	273

Elaborado por la autora

Tabla 3.3.

Luego del cálculo realizado el número de encuestas a realizar son de 273, que se muestran en la tabla 3.3.

• Instrumentos

Como herramientas y método principales para la recolección de datos utilizaremos la estratificación simple directa de la muestra para mayor exactitud en la investigación y debido a que se poseen un estrato. (Tabla 3.4):

Estratos o Subgrupos		
Nivel Socioeconómico		
Alto (Medio alto)	(A)	3.6%
Medio-medio	(C)	19.40%
Medio-bajo	(D)	38.60%

Elaborado por la autora

Tabla 3.4.¹

En el la tabla No. 3.6 adjunta, se muestra la estratificación y el número de muestras por estrato.

Las encuestas serán realizadas de acuerdo a los resultados de la estratificación, apoyándonos en la base de datos de la población de Riobamba, donde especifica las familias según su ubicación geográfica dentro de la ciudad.

Para la clasificación de las familias por nivel socioeconómico, se realizará el método del juicio, tomando como base las consideraciones para la clasificación de niveles socioeconómicos según MARKOP. (Ver Tabla 3.5)

¹ Markop, INDICE ESTADISTICO ECUADOR 2002. Págs. 29,55, 261

Fuente: **MARKOP**

Consideraciones para la clasificación del Nivel Socioeconómico

Puntuación Clasificación (NSE)	Alto (A) / Medio Alto	
Apariencia de la vivienda	Villas lujosa habitadas por una sola familia jardines grandes construcción con acabados de primera <i>Departamentos de máx. lujo</i>	Casas adosadas, pequeño jardín, construcciones modernas, Departamentos cómodos.
Posesión de artefactos	Varios carros para uso familiar, varias salas, muebles caros, todo artefacto electrodoméstico, varios televisores a color, teléfono con extensión.	Puede tener un carro para uso familiar, una o dos salas, muebles cómodos, puede Tener electrodomésticos, 1 o 2 TV
Educación	Graduados o egresados de la universidad	Algo de universidad, <i>graduados de universidad</i>
Ocupación	De gran éxito profesional, en cualquier ámbito donde se desempeñe.	Desempeñan diversidad de ocupaciones Profesionales, en todas las ramas, medianos industriales y comerciantes de regular o alta jerarquía <i>medianos hacendados y ganaderos, técnicos</i>
Consideración General	Muy buena posición de lujo.	Posición segura, buena situación, algunas indicaciones <i>de lujo, satisface todas las necesidades básicas</i>

Puntuación Clasificación (NSE)	Medio-Medio (C)	Medio-Bajo (D)
Apariencia de la vivienda	Casas fabricadas en serie. Departamentos pequeños, construcciones <i>mas o menos buenas</i>	Casas de arrendamiento, baño común para varias familias construcciones antiguas, una pieza cualquiera destinada a sala, (si es que tienen una sola pieza para uso familiar)
Posesión de artefactos	Carro por lo general destinado al trabajo o para el uso del jefe de la familia, muebles baratos, Puede o no tener TV, radios, cocina de gas.	Posiblemente una sala muy pequeña, TV, radio, cocina de gasolina, reverberos, a veces refrigeradora.
Educación	Bachiller o equivalente	Algo de secundaria
Ocupación	Contadores, profesores, empleados públicos o privados de regular o baja jerarquía, militares con mediana graduación, obreros <i>calificados (técnicos)</i>	Conductores de medios de transporte, artesanos, obreros no calificados, militares de baja graduación
Consideración General	Satisface la mayoría de sus necesidades básicas	Tiene dificultades y requiere mucho esfuerzo para <i> cubrir sus necesidades</i>

Elaborado por la autora

Tabla 3.5

MUESTREO ESTRATIFICADO SIMPLE				
n = 273				
U = 16017 familias				
16017				
Total familias todos los niveles				
26002				
Para poder estratificar se ha tomado los siguientes estratos:				
Alto =	936.072	alto		3.60%
Medio -				
Medio =	5044.388	medio -medio		19.40%
Medio bajo				
=	10036.772	medio bajo		38.60%
Población =	16017			
<u>Cálculo de la Estratificación</u>				
N	NSE	FMR	Operaciones	Estrato de Muestra
275	Alto 936	275 16,017	936*0.01717 16.07142857	16
	Medio -medio 5,044		5044*0.01717 86.60714286	87
	Medio Bajo 10,037		10037*0.01717 172.3214286	172
	16,017		0.017	

Elaborado por la autora

Tabla No. 3.6

Una vez realizadas las encuestas procederemos a tabular los datos con el Método Tradicional el cual sigue los siguientes pasos:

- 1.- Codificación de instrumentos
- 2.- Transferir los códigos a las hojas de codificación
- 3.- Ingresar al computador y verificar.

Después de la tabulación, se utilizará el programa especializado en investigación de mercado SPSS, incluyendo el análisis respectivo.

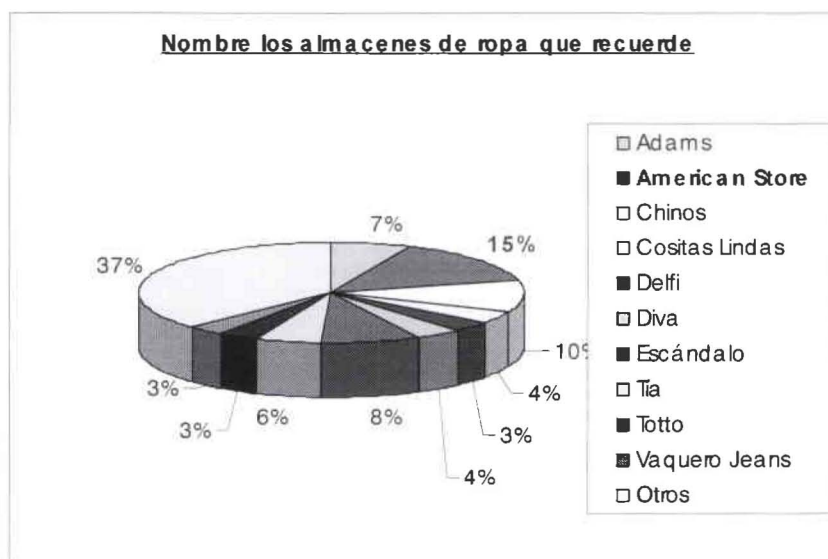
3.2. Análisis de los resultados

Luego de haber concretado las encuestas, y tabulado por medio del Programa SPSS, se ha conseguido que del total de encuestadas 275, el 85%, es decir 133 encuestas fueran válidos para el estudio. En las que se ha obtenido los siguientes resultados por pregunta:

3.2.1. COMPETIDORES Y CONSUMIDORES EN GENERAL

1.- Nombre los almacenes de ropa en la ciudad de Riobamba que ud. recuerde:

De todos los almacenes nombrados en esta pregunta el almacén que recuerdan más es AMERICAN STORE, con un 15%, luego los almacenes Chinos con un 10% y Escándalo con 8%, otros corresponde a 84 almacenes nombrados que cada uno posee un peso entre 0.01% y el 1%. Con esto podemos concluir que AMERICAN STORE, se encuentra posicionado con su nombre, la mayoría de las personas lo recuerdan, pero a pesar de ello, se debe hacer una campaña publicitaria para que incremente su posicionamiento en el mercado (Figura 3.2).



Elaborado por la autora

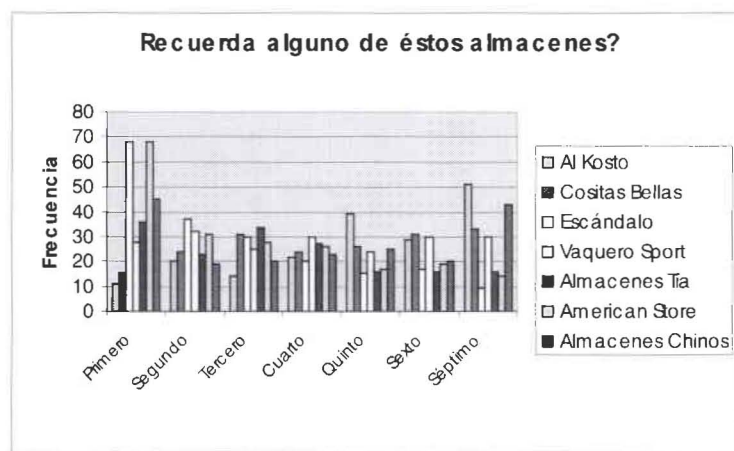
Figura 3.2.

2.- ¿Recuerda alguno de estos almacenes? (1 el primero que recuerde, 7 el último que recuerde)

Entre los principales competidores de AMERICAN STORE: Escándalo y Almacenes Chinos, se ha podido notar que los almacenes que nombran al influir su respuesta son Escándalo y AMERICAN STORE, los cuales poseen un porcentaje igual del 29.2% en primer lugar, en segundo lugar nombran más

veces a Escándalo, en tercero nuevamente al mimo local, en cuarto a AMERICAN STORE, quinto, sexto y séptimo a los Almacenes Chinos.

Como se muestra en la Figura 3.3, tanto AMERICAN STORE como Escándalo, posee la misma frecuencia de respuesta al enumerarlos primero, luego va los Almacenes Chinos y Cositas Bellas, cuando enumeran en segundo puesto tiene mayor frecuencia de respuesta Escándalo, luego Vaquero Sport y al final AMERICAN STORE, cuando nombran en tercero, recuerdan Almacenes Tía, en cuarto Vaquero Sport, quinto Al Kosto, sexto Cositas Bellas y séptimo Al Kosto.



Elaborado por la autora

Figura 3.3

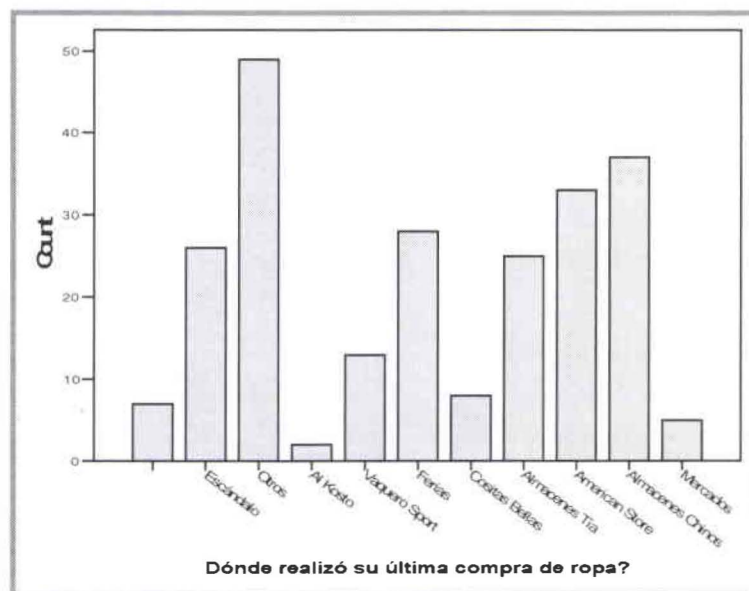
Luego de este análisis, se concluye que AMERICAN STORE, es un nombre que posee recordación, está posicionado con su nombre, gran parte de la población riobambeña lo recuerda en el momento de nombrar almacenes que comercialicen ropa, pero sus principales competidores como se analizó en la pregunta 1 son Escándalo y Almacenes Chinos. En los Anexos B.2, se muestra la frecuencia con la que se nombran los almacenes Al Kosto, Chinos, Cositas Bellas, AMERICAN STORE, Escándalo, Vaquero Sport, Tía y Otros.

En los Anexos B.3 muestran según edades y nivel de ingreso, quiénes son los que nombran y en el orden en que nombran cada almacén. Al analizar las tablas del anexo, se puede concluir que las personas que primero nombran a AMERICAN STORE son las personas de nivel socio económico medio alto (se ha incluido en el nivel Alto, por motivos de análisis).

3.- ¿Dónde realizó su última compra de ropa?

Según se muestra en el Figura 3.4, en los almacenes que más compran son en los no enumerados en las pregunta, que corresponden a 29 almacenes nombrados, la última compra según estos almacenes se muestra en el Anexo B.4.2 tabla y gráfico. Debido al estudio, no enfatizaremos el análisis en estos almacenes ya que como se observa en el anexo nombrado en conjunto forman gran parte de compra, pero individualmente no. El estudio se basará en los almacenes de mayor peso de la ciudad de Riobamba. En segundo lugar donde más compran, son en los Almacenes Chinos, en tercero en AMERICAN STORE, cuarto Ferias y quinto Escándalo.

Se debe tomar en cuenta, que los dentro de los Almacenes Chinos representan un total de 12 negocios de este tipo. AMERICAN STORE posee una gran acogida en su producto, por ello gran parte de la población adquiere sus prendas de vestir en este almacén.



Elaborado por la autora

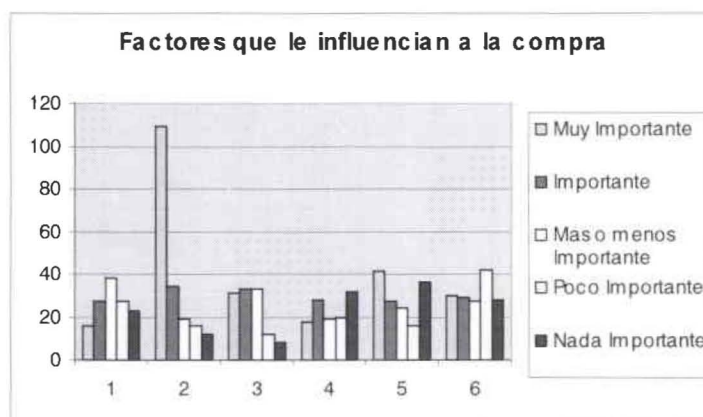
Figura 3.4

Al analizar, los distintos niveles económicos (ver Anexo B.4.3.) tenemos que las personas que más compran en AMERICAN STORE son las de nivel socio económico medio alto, luego las de medio bajo. Esto indica que el almacén con

sus productos son más atractivos y accesibles para el segmento al cual se dirige.

4.- ¿Qué factores le influyeron al momento de decidir la compra en el establecimiento antes mencionado?

El factor más importante en el momento de la compra es la calidad, luego la forma de crédito, la seguridad, diseños y accesibilidad, así se muestra en el Figura 3.5.



Elaborado por autora

Figura 3.5.

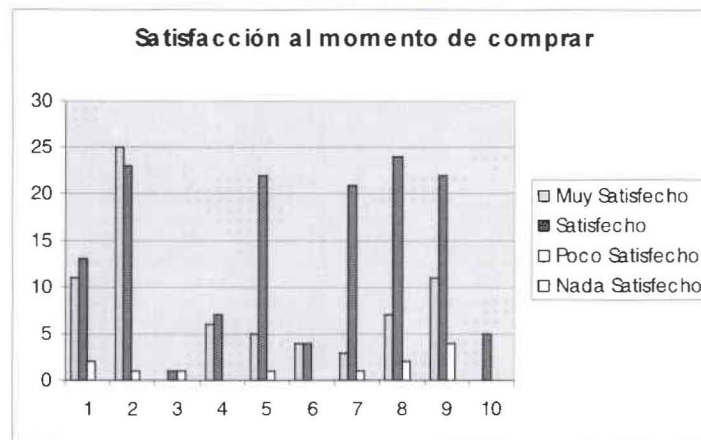
Siendo 1 Seguridad, 2 Calidad, 3 Diseños especiales, 4 Costumbre, 5 Formas de Crédito, 6 Accesibilidad.

La frecuencia de las respuestas por la que el consumidor prefiere la calidad se muestra en los Anexos B.5, en donde otro factor que resalta en el momento que nombran otros factores es el precio (Anexo B.5.7). Al analizar que la calidad es el factor más importante, tenemos para las personas de nivel socio económico medio alto es muy importante la calidad, en cambio para el nivel medio bajo no es tan representativo (Anexo B.5.8).

5.-¿Qué tan satisfecho se sintió comprando en el lugar mencionado en la pregunta 3?

En el lugar donde más satisfechos se han sentido en el momento de realizar su compra fue en los otros lugares mencionados en momento de realizada la pregunta 3, luego en AMERICAN STORE, en las ferias, Almacenes chinos, Escándalo y Mercados. Tomando en cuenta que la calidad fue el factor más

importante en el momento de la compra los consumidores están muy satisfechos por la calidad que ofrecen al comprar en los 29 almacenes que antes se mencionó (Pregunta 3), luego prefieren la calidad de los productos en AMERICAN STORE (Ver Anexo B.6). Los otros factores como crédito, diseños, pueden influir para que el cliente no se sienta completamente satisfecho en el momento que realiza su compra. AMERICAN STORE, nota que dentro de los factores que influyen a la compra, este almacén satisface con algunos de los mismos, aunque le falta ofrecer al consumidor todo lo que pueda garantizar su satisfacción.



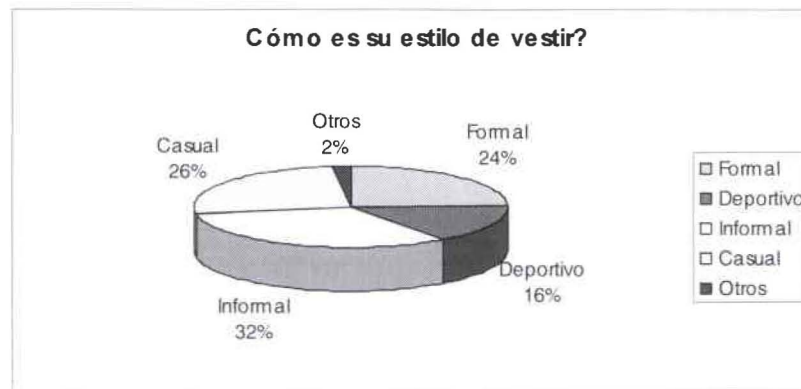
Elaborado por la autora

Figura 3.6.

Siendo 1 Escándalo, 2 Otros, 3 Al Kosto, 4 Vaquero Sport, 5 Ferias, 6 Cositas Bellas, 7 Almacenes Tía, 8 AMERICAN STORE, 9 Almacenes Chinos y 10 Mercados.

6- ¿Cómo es su estilo de vestir?

El estilo de vestir que más prefieren las personas es el informal (Figura 3.7) ropa que se pueda usar a diario. Luego casual y al final formal, estas tres son las que poseen mayor preferencia en el momento de vestir (Ver Anexos B.7). Al analizar el Anexo B.7.6, se puede notar que las personas de nivel económico medio bajo, medio y medio alto son las que prefieren un estilo informal, en cambio las personas de nivel medio prefieren más el estilo casual (Anexo B.7.7) y las personas de nivel medio alto prefieren estilo formal (Anexo B.7.8).

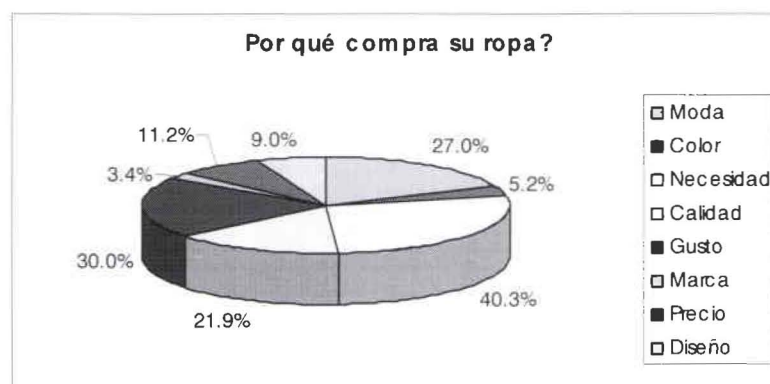


Elaborado por la autora

Figura 3.7.

7.- ¿Por qué compra su ropa?

La mayoría de personas compra su ropa por necesidad y por gusto (Figura 3.8), las personas según nivel socioeconómico que compran por necesidad son las del medio. (Anexo B.8.9).

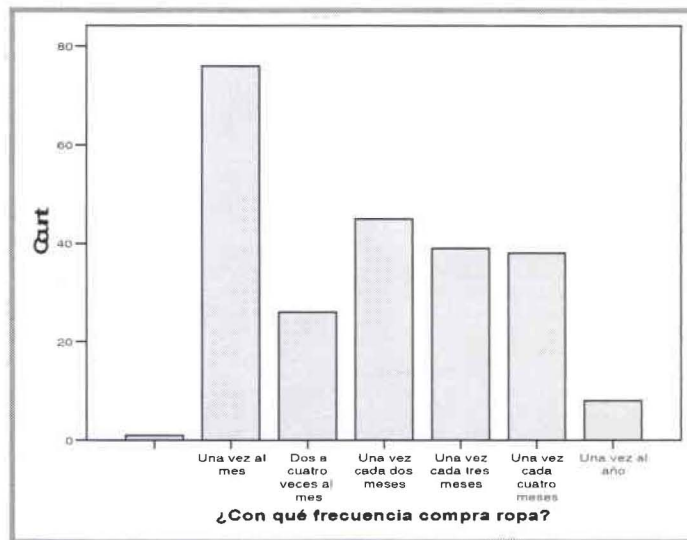


Elaborado por la autora

Figura 3.8

8.- ¿Al mes, con qué frecuencia compra ropa?

El 60.5% de las personas encuestadas compran una vez al mes sus prendas de vestir (Anexo B.9.1); es decir más de la mitad de personas adquieren sus prendas de vestir sus prendas una vez al mes. Las personas que compran con esta frecuencia son las de nivel medio bajo y medio (Anexo B.9.2).

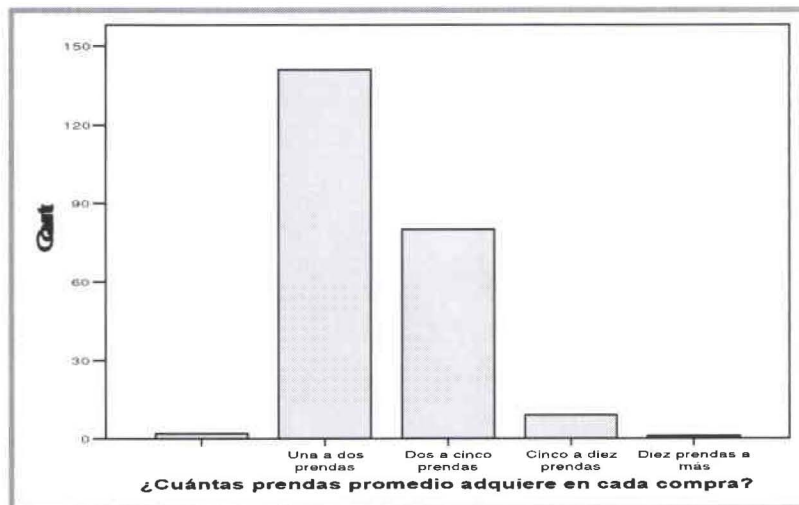


Elaborado por la autora

Figura 3.9

9.- ¿Cuántas prendas promedio adquiere en cada compra?

El 60.5% de las personas encuestadas compran una a dos prendas cada vez que realizan una compra, y el 34.3% compra de dos a cinco prendas (Anexo B.10.1). De las personas que compran con mayor frecuencia, es decir 1 vez al mes el 75% compran de una a dos prendas y el 23.68% compra de dos a más prendas (Anexo B.10.2).



Elaborado por la autora

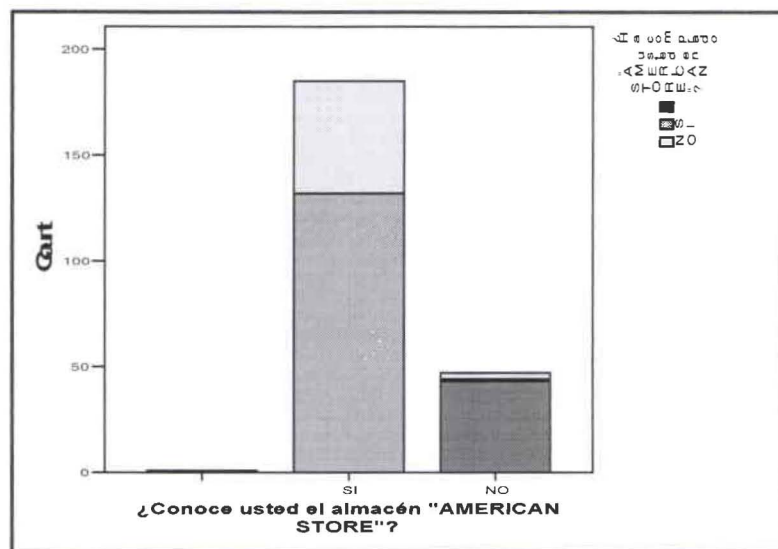
Figura 3.10.

3.2.2. ALMACÉN AMERICAN STORE

Las siguientes preguntas serán analizadas de una manera conjunta según los resultados de la combinación de resultados:

Pregunta 10, 11. ¿Conoce y ha comprado en AMERICAN STORE?

De las personas encuestadas el 79.4% conocen el Almacén AMERICAN STORE (Figura 3.11), de las cuales el 71.4% ha comprado en este almacén y el 28.6% restante no ha comprado, de las personas que han comprado el 67% corresponde al nivel socioeconómico alto, el 22% del nivel medio bajo y el 11% del nivel medio alto (Anexo B.11).

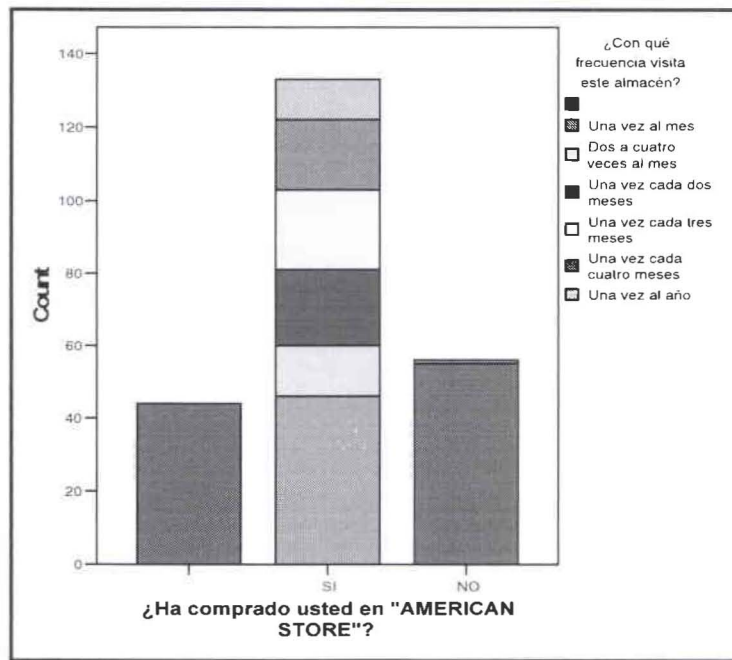


Elaborado por la autora

Figura 3.11

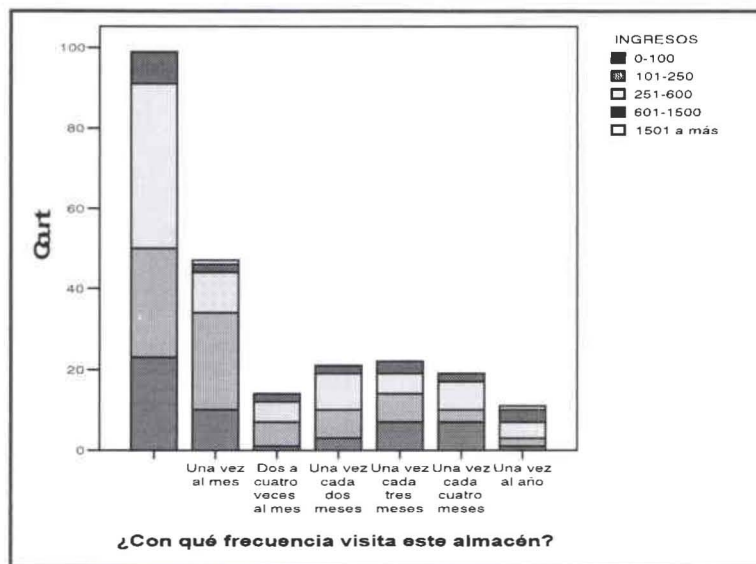
12.- ¿Con qué frecuencia visita este almacén?

La frecuencia de visita al momento de comprar es una vez al mes, que representa el 36%; luego es una vez cada tres meses que representa el 16,4%; una vez cada dos meses representa el 15.6% y una vez cada cuatro meses representa el 14.2%. Las anteriores representan un 82.2% del total de porcentaje de visita a este almacén, con una frecuencia de una vez cada uno a cuatro meses (Ver Figura 3.12) (Anexo B.13). El Figura 3.13, muestra que el nivel socioeconómico que más visita este almacén es el del nivel medio, se muestra a demás la frecuencia de visita según niveles.



Elaborado por la autora

Figura 3.12

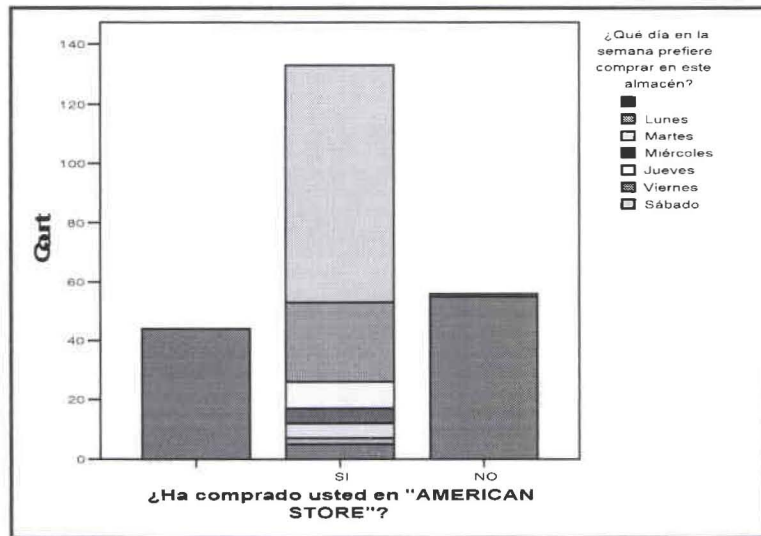


Elaborado por la autora

Figura 3.13

13.- ¿Qué día en la semana prefiere comprar en este almacén?

El día que más compran el sábado, luego el viernes (Anexo B.14) (Figura 3.14).



Elaborado por la autora

Figura 3.14

Pregunta 14, 15 ¿Qué sección de este almacén visita y le gusta más?



Elaborado por la autora

Figura 3.15

La sección que visitan más es la de mujer (Figura 3.15), de esta las mujeres de nivel medio representan el 63% del total de personas encuestadas que visitan esta sección, el 19% que visitan son las mujeres del nivel medio bajo, lo restante corresponde a los hombres de niveles medio bajo, medio y medio alto, y mujeres del nivel medio alto (Anexo B.15.6).

La sección preferida es la de mujer (Anexos B.16)

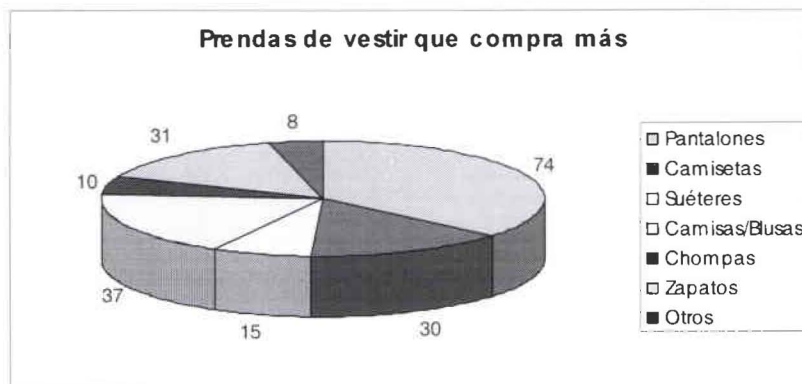


Elaborado por la autora

Figura 3.16

16.-¿Qué tipo de prendas de vestir compra más?

Las prendas de vestir que compran más son pantalones, como segundo camisas y/o blusas, tercero zapatos, cuarto camisetas (Figura 3.17). Estos son los más representativos



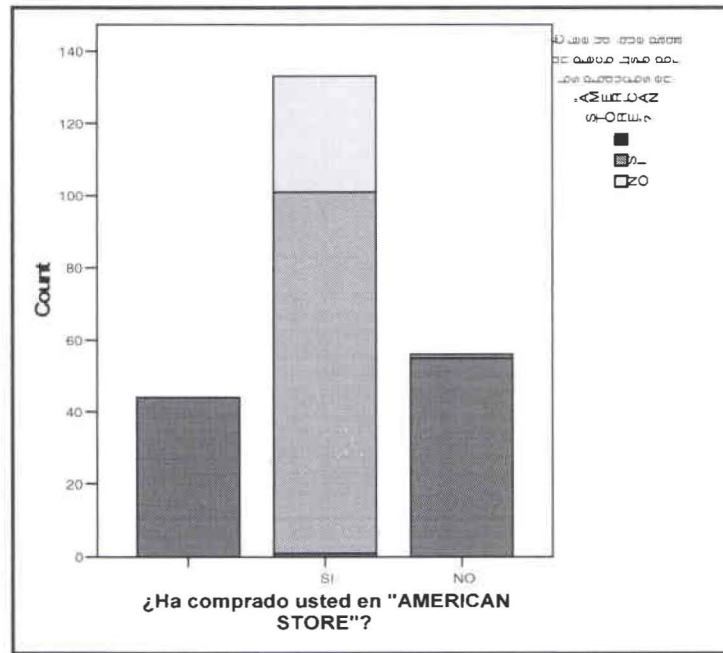
Elaborado por la autora

Figura 3.17

De las personas que consumen pantalones, las mujeres de nivel medio son las que más los adquieren (Anexo B.17).

17.- ¿Cree ud. que paga un precio justo por los productos en “AMERICAN STORE”?

De las personas que han comprado en AMERICAN STORE, el 75% cree que el precio en el cual adquieren su producto es justo, el 25% restante piensa lo contrario (Anexo B.18). (Figura 3.18)

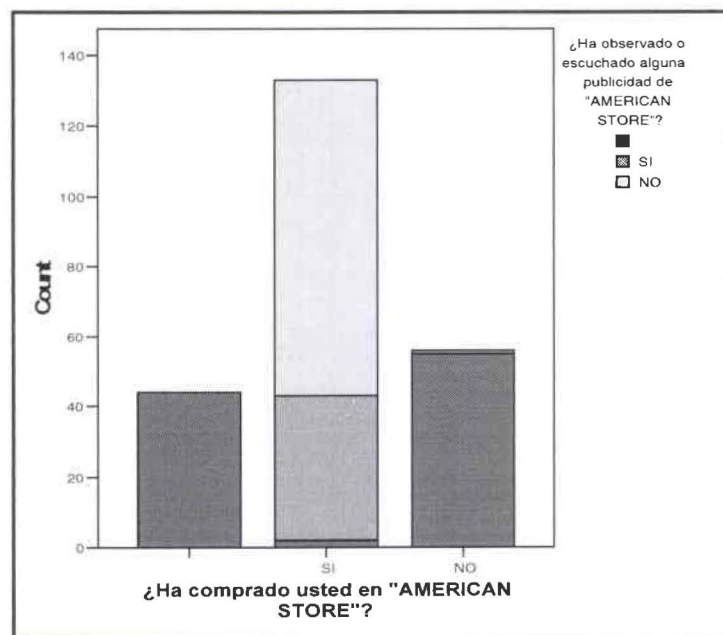


Elaborado por la autora

Figura 3.18

18.- ¿Ha observado o escuchado alguna publicidad de “AMERICAN STORE”?

De las personas que compran en este almacén (133 personas encuestadas) 41 personas han escuchado algún tipo de propaganda que en su mayoría son radio y luego volantes, estas personas representan 31%, el 68% (90 personas encuestadas), no han escuchado ningún tipo de publicidad o promoción (Anexo B.19) (Figura 3.19).

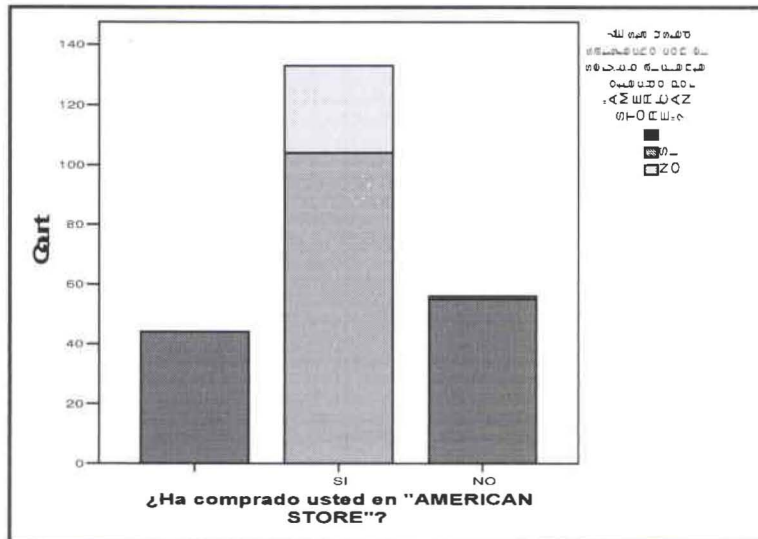


Elaborado por la autora

Figura 3.19

19.- Esta usted satisfecho con el servicio al cliente ofrecido por "AMERICAN STORE"

Del total de personas que han comprado en AMERICA STORE el 78% está satisfecho con el servicio, especialmente por su amabilidad, el 22% restante no está de acuerdo (Anexo B.20).

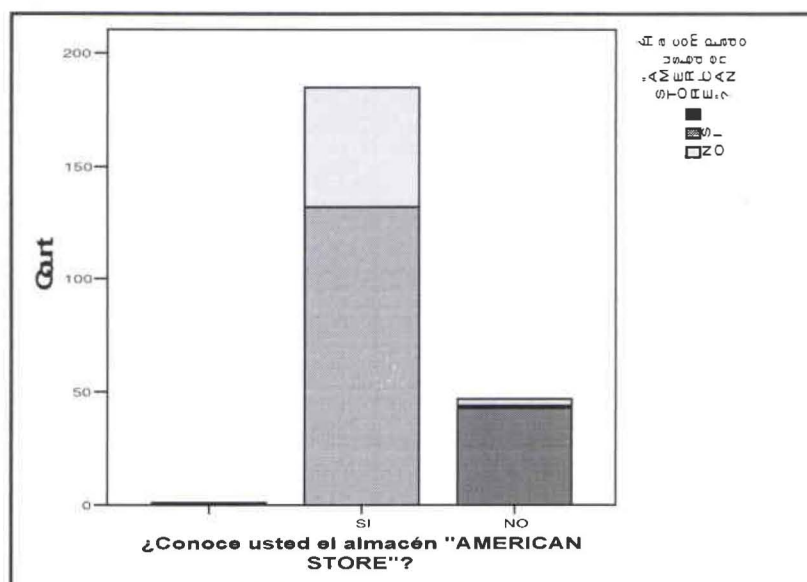


Elaborado por la autora

Figura 3.20

20.- ¿Cree ud. Que debe crearse un nuevo y amplio almacén "AMERICAN STORE" en la ciudad de Riobamba?

De las personas que conocen y han comprado en almacén mencionado el 51% cree que si debe crearse un nuevo y amplio almacén AMERICAN STORE en la ciudad de Riobamba, el 49% restante cree que no (Anexo B.21).

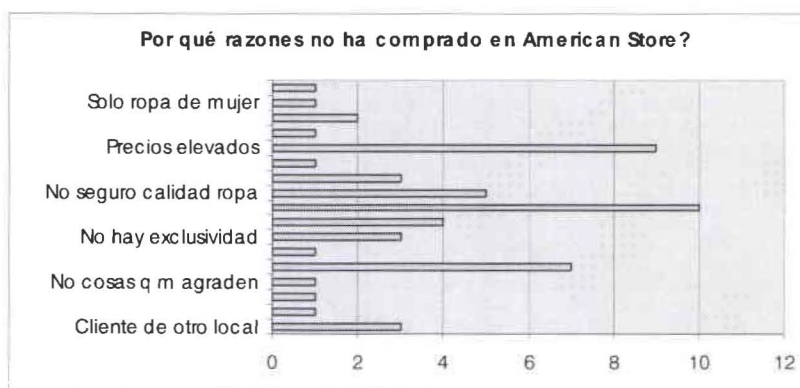


Elaborado por la autora

Figura 3.21

21.- ¿Por qué razones no ha comprado en “AMERICAN STORE”?

Los factores que influyen a las personas para que no adquieran sus productos en AMERICAN STORE, es porque el local y sus productos no le han llamado la atención esto corresponde al 19%, el 17% cree que los precios son elevados, el 13% expresa que no habido la oportunidad y el 9% no está seguro de la calidad de la ropa (Anexo B.22).



Elaborado por la autora

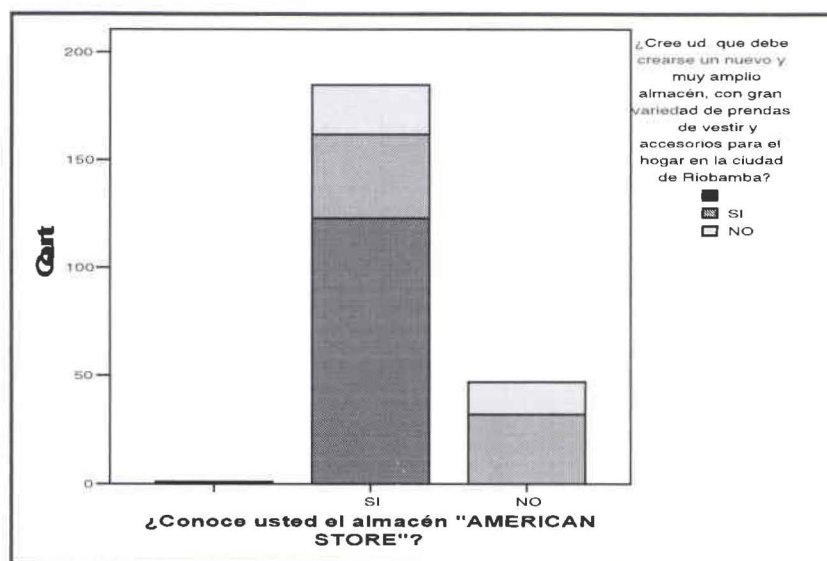
Figura 3.22

De las personas que conocen el almacén el 63% y el 68% que no lo conocen, creen que debe crearse un nuevo y amplio almacén el 37% que conocen y el 32% que no, creen que no debería crearse este almacén (Tabla 3.7). (Figura 3.23)

		¿Cree ud. que debe crearse un nuevo y muy amplio almacén, con gran variedad de prendas de vestir y accesorios para el hogar en la ciudad de Riobamba?		
			SI	NO
		Count	Count	Count
¿Conoce usted el almacén "AMERICAN STORE"?	SI	0	1	0
	NO	123	39	23
		0	32	15

Elaborado por la autora

Tabla 3.7



Elaborado por la autora

Figura 3.23

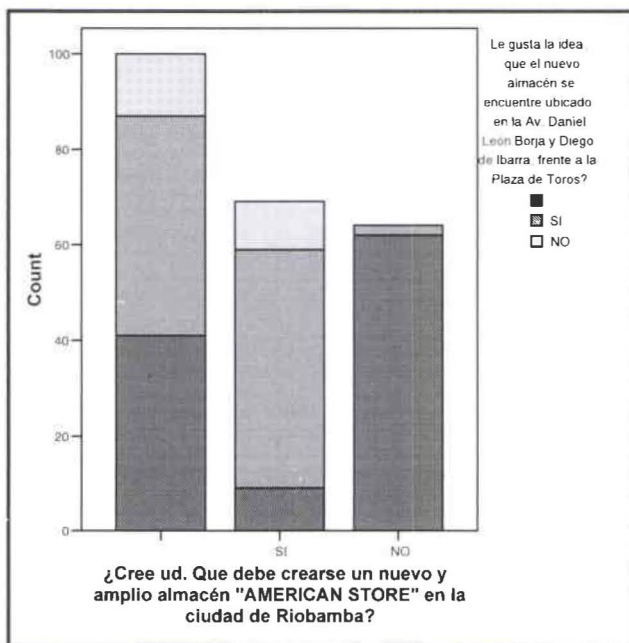
Pregunta 23, 24, 25 ¿En dónde cree que es necesario construir el nuevo almacén y le gusta la idea que el mismo se ubique en la Av. Daniel León Borja y Diego de Ibarra?

		Le gusta la idea, que el nuevo almacén se encuentre ubicado en la Av. Daniel León Borja y Diego de Ibarra, frente a la Plaza de Toros?								
					SI			NO		
		¿Cree ud. que debe crearse un nuevo y muy amplio almacén, con gran variedad de prendas de vestir y accesorios para el hogar en la ciudad de Riobamba?			¿Cree ud. que debe crearse un nuevo y muy amplio almacén, con gran variedad de prendas de vestir y accesorios para el hogar en la ciudad de Riobamba?			¿Cree ud. que debe crearse un nuevo y muy amplio almacén, con gran variedad de prendas de vestir y accesorios para el hogar en la ciudad de Riobamba?		
		Count	SI Count	NO Count	Count	SI Count	NO Count	Count	SI Count	NO Count
¿Conoce usted el almacén "AMERICAN STORE"?		0	0	0	0	0	0	0	1	0
	SI	72	1	23	43	30	0	8	8	0
	NO	0	1	15	0	25	0	0	6	0

Elaborado por la autora

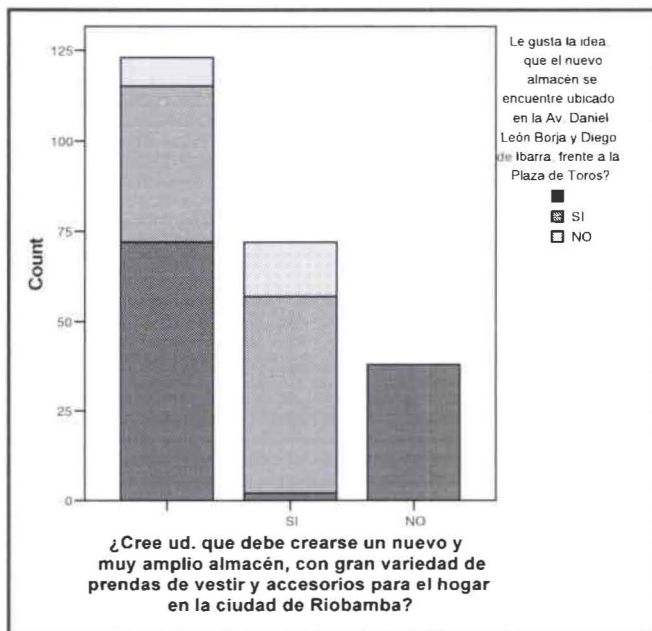
Tabla 3.8

De las personas que conocen el almacén y que están de acuerdo que se cree un nuevo y amplio negocio el 77% cree el lugar Av Daniel León Borja y Diego de Ibarra es un buen sector para este nuevo almacén (Figura 3.24), de las personas que no conocen (Figura 3.25) el almacén el 78% creen que en Riobamba es necesario un amplio almacén en la ubicación antes mencionada (Tabla 3.8). Entre los artículos nuevos que más mencionan para este almacén están mayor variedad en accesorios hogar, cosmético y mayor variedad de ropa deportiva, para mayores y formal.



Elaborado por la autora

Figura 3.24

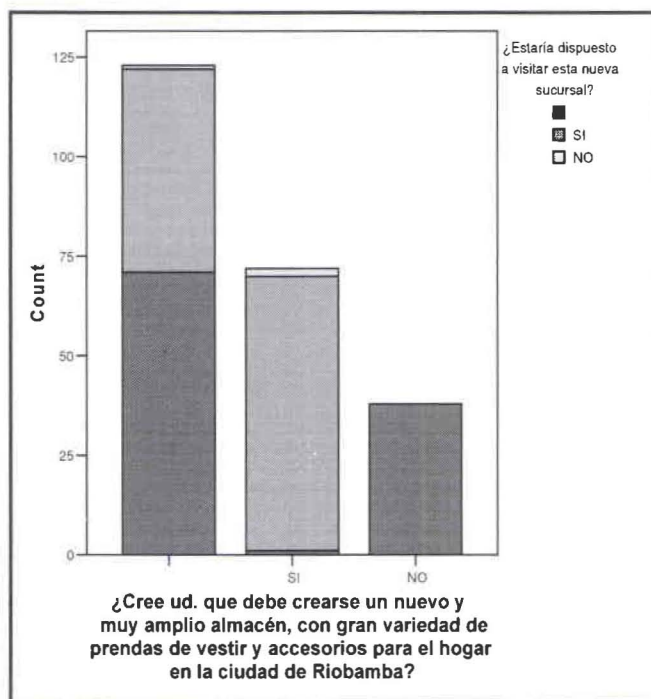


Elaborado por la autora

Figura 3.25

26.- ¿Estaría dispuesto a visitar esta nueva sucursal?

De las personas que respondieron que si debe crearse este nuevo almacén el 96% estarían dispuestos a visitas este almacén (Anexo B.23) el 4% restante no. (Ver Figura 3.26).



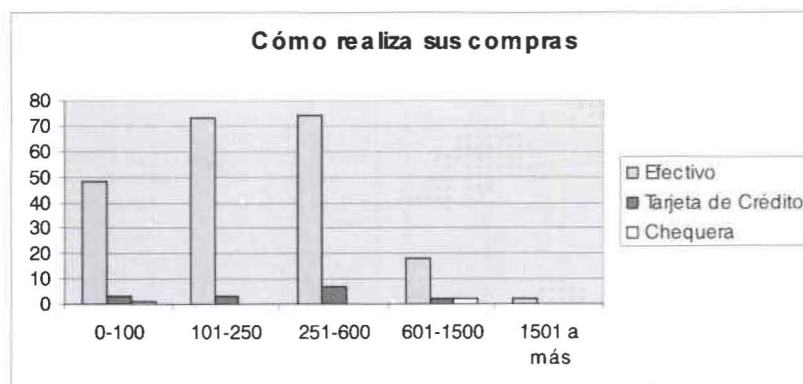
Elaborado por la autora

Figura 3.26

3.2.3. CRÉDITO CONSUMO

27.- ¿Como realiza sus compras?

De las personas encuestadas, el 92% realizan sus compras en efectivo (incluye todos los niveles económicos). De las personas que usan tarjeta de crédito, el nivel que tiene mayor frecuencia de uso de las mismas, es el nivel medio que representa el 67% del total (Anexo B.24)



Elaborado por la autora

Figura 3.27

28.- ¿Qué le parece la idea de elaborar una tarjeta de crédito que le permita diferir sus compras?

De las personas que compran en efectivo el 23.3% le parece muy interesante, el 50.7% le parece interesante y solo el 26% le parece poco o nada interesante.

De las que compran con tarjeta el 31.6% le parece muy interesante, el 55.5% le parece interesante y solo el 13% no le gusta la idea. De los que usan chequera al 100% les parece entre muy interesante e interesante esta idea (Anexo B.25) (Ver Figura 3.28).

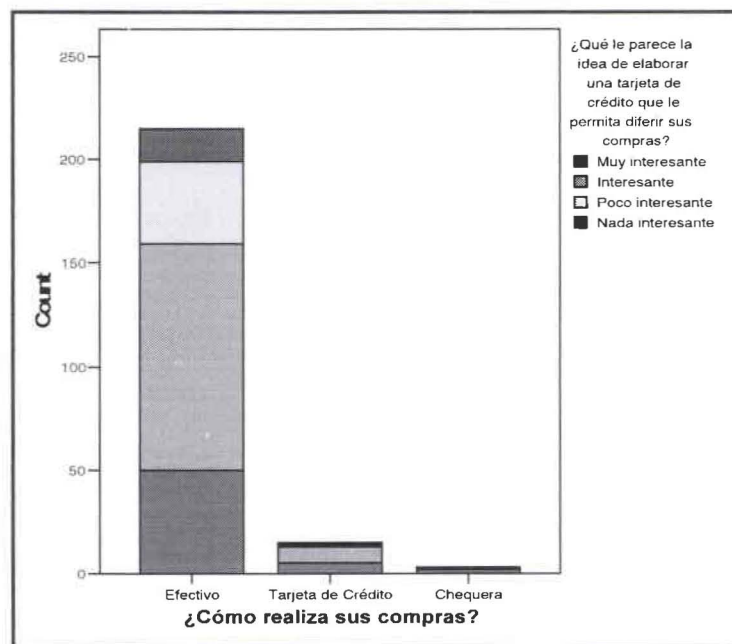


Figura 3.28

Pregunta 29, 30, 31 ¿Le gustaría una tarjeta propia del almacén y esto haría que lo visite con mayor frecuencia?

De las personas que les parece muy interesante e interesante (que representan el 75% del total de personas encuestadas), el 82% le gustaría una tarjeta propia del almacén y de éstas el 81% haría que visite con más frecuencia este almacén. De las que les parece poco o nada interesante (representa el 25% del total de encuestados), el 26% le gustaría una tarjeta propia del almacén, y de éstas el 60% le influiría para que visitara más el establecimiento. (Tabla 3.9)

		¿Al adquirir esta tarjeta haría que ud. visite con mayor frecuencia el almacén?								
		¿Le gustaría una tarjeta de crédito propia del almacén, que le permita diferir sus compras y que le sirva en todas las sucursales?			SI			NO		
		¿Le gustaría una tarjeta de crédito propia del almacén, que le permita diferir sus compras y que le sirva en todas las sucursales?			SI			NO		
		Count	SI Count	NO Count	Count	SI Count	NO Count	Count	SI Count	NO Count
¿Qué le parece la idea de elaborar una tarjeta de crédito que le permita diferir sus compras?	Muy interesante	0	1	1	0	48	0	0	7	0
	Interesante	4	9	24	0	68	0	0	11	2
	Poco interesante	1	3	26	0	7	1	0	1	2
	Nada interesante	0	2	13	0	2	0	0	0	0

Elaborado por la autora

Tabla 3.9

3.3. Consumidores

3.3.1. Segmento Objetivo para la decisión de compra – Grupo objetivo

Luego del profundo análisis de la investigación, AMERICAN STORE busca satisfacer a las personas de la ciudad de Riobamba de todo nivel socioeconómico, pero se especializa en el medio-bajo, medio y medio alto. Los cuales buscan mayor satisfacción de sus necesidades en cuanto a calidad, diseño y precio.

3.3.1.1. Comportamiento

El comportamiento de los consumidores se relaciona con la calidad, otros factores que logran influir su proceder al momento de adquirir un producto son: la forma de crédito, la seguridad que le muestre el establecimiento (incluye seguridad de la calidad, de la persona, del producto y precio), diseños y accesibilidad del negocio. La calidad es más representativa para las personas de nivel económico medio bajo y medio, ya que buscan mercancía que satisfaga sus necesidades de duración, para en el futuro no incurrir en mayores gastos. Para los del nivel medio alto, la calidad es importante, esto se debe a

que pueden pagar cualquier precio por la calidad o estatus que represente dicha calidad.

3.3.1.2 Tendencias

Como se muestra en el Figura 3.8 las tendencias por las que el consumidor adquiere las prendas de vestir son por necesidad, gusto y moda, las personas de nivel económico medio bajo se guían principalmente por la necesidad, en cambio las de nivel medio y medio alto, tienden a adquirir por gusto y moda.

3.4. Competidores

Los competidores que tienen mayor influencia para AMERICAN STORE son Escándalo, Almacenes Chinos y almacenes no tan reconocidos (que incluyen alrededor de 89 negocios nombrados en el momento de la investigación). AMERICAN STORE, se encuentra posicionado en el mercado, existe una recordación de marca frecuente, pero le falta abarcar los mercados no satisfechos que compran en otros lugares. (Ver análisis pregunta 1,2,3)

3.5. Producto

El producto que más compran en las instalaciones con pantalones, camisas y/o blusas, zapatos y camisetas (Figura 3.17). Se caracteriza por el precio bajo de buena calidad.

3.6. Precio

Del segmento al cual se dirige AMERICAN STORE, la gran mayoría percibe que el precio que paga por las prendas en este almacén, es accesible y justo de acuerdo al producto que se ofrece. Debido a los márgenes de precios que poseen los productos que se ofrecen en éste y en otros locales, deben mantenerse en equilibrados para atraer el interés del comprador.

3.7. Análisis Global

Luego del estudio realizado se puede notar que en la Ciudad de Riobamba existen almacenes con similares productos y servicios ofertados, la clave es diferenciarse de los competidores directos para poder salir adelante.

Los mayores competidores de AMERICAN STORE son Escándalo, Almacenes Chinos y dentro de los 89 almacenes nombrados tenemos el Comisariato del Calzado, éstos no satisfacen con todas las expectativas que exige el consumidor como son calidad, formas de crédito, seguridad, diseño entre otros.

En el Mercado riobambeño AMERICAN STORE, está posicionado con su nombre, esto no solo se debe a la publicidad emitida por la empresa sino más bien, al lazo diario de la gente, su forma de comunicación al tratarse de una sociedad pequeña con población de 193315 habitantes¹.

Las tendencias del consumidor son productos de calidad, que les faciliten su forma de pago y que puedan decidir entre diversidad de diseños, que satisfagan su necesidad primaria de vestirse, según gustos propios.

Existe la tendencia de vincular lo extranjero con mayor calidad, lo cual beneficia al negocio, ya que gran parte de los productos son importados.

Hay que resaltar que las tendencia varían por nivel económico, en las forma de vestir el nivel medio bajo, medio tienen a vestirse en forma informal, ya que no se requiere de otro estilo para su vida diaria, en cambio las de nivel medio prefieren un estilo casual y las personas de nivel alto un estilo más formal, debido al ámbito mismo donde se desarrollan que les exige mayor presentación.

Los productos ofrecidos en AMERICAN STORE posee gran acogida, es por esto que luego del análisis de la investigación, se muestra que este es uno de

¹ Markop, Pág 260

los lugares donde la mayoría de las personas adquiere su ropa, dentro de éstas personas que adquieren sus productos en las instalaciones, tenemos que el segmento donde está dirigida la empresa se especializa en los niveles medio bajo, medio y medio alto, siendo éstos sus principales compradores.

Las personas que compran la mayoría de veces adquieren de una a dos prendas, y lo hacen una vez cada uno a tres meses, esto favorece, ya que existe un consumo continuo de ropa en la población.

Como ya se dijo, AMERICAN STORE se encuentra posicionado en la ciudad de Riobamba, la mayoría de personas lo conocen y de los que lo conocen, gran parte de ellos ha adquirido algún producto, con una frecuencia de una vez al mes o a los dos a tres meses. Con preferencia al día sábado para visitar las instalaciones, además la sección mayormente visitada y que ha gustado es la de mujer, los productos que poseen mayor venta son los pantalones (hombres y mujeres), camisas/blusas (mujeres) y zapatos (hombres). Los precios son aceptados por el consumidor, existe la concepción de que es justo según el producto que se adquiere, la atención es buena, sin dejar de lado que es necesario mejorarla implantando nuevas formas de atención personalizada.

En Riobamba es necesario un amplio almacén que ofrezca lo que el cliente requiera, que llene sus expectativas, para que el consumidor no tenga la necesidad de trasladarse a otro lugar con el fin de cumplir con sus necesidades.

El “Crédito consumo” es una forma de incrementar las ventas, para la gran mayoría de riobambeños les parece una idea interesante implantar estos nuevos servicios que pueden facilitar al cliente en el momento de su compra y esto a la vez lo influye para que cree lealtad a dicho almacén.

3.8. El negocio: “La Oportunidad”

Luego del análisis de la investigación se ha podido identificar que la oportunidad que posee AMERICAN STORE, es que para poder abarcar mayor

mercado es necesario implementar nuevas formas de pago como es el crédito a través del crédito consumo, además conociendo las tendencias del consumidor incrementar nuevos productos con gran variedad, e crear almacenes que puedan ofrecer al cliente facilidades al momento de obtener su producto. Mejorar la atención, a pesar de que es considerada como buena llegar a que sea definido como excelente.

La demanda de prendas de vestir en Riobamba no está satisfecha, con lo que la empresa por medio de estas oportunidades logrará beneficiarse y llegar a abastecer al consumidor en general.

CAPÍTULO 4

LA EMPRESA HOY

4. LA EMPRESA HOY- “AMERICAN STORE”

Luego de haber analizado el ambiente externo que afecta a la empresa, con los correspondientes factores que envuelven a la misma, es necesario determinar el actual escenario que desarrolla la empresa “AMERICAN STORE”, para ellos se realizará un análisis de las actividades del negocio, desde sus inicios hasta el presente. Lo que servirá para poder emprender nuevas acciones en pro al beneficio de la misma.

Para esto se realizará un estudio comprendida en cinco partes principales:

1. Antecedentes
2. Misión, visión, valores y principios
3. Objetivos generales
4. Estrategias, objetivos por áreas de la empresa
5. Gestión de la empresa
 - a.- Gestión Administrativa
 - b.- Gestión de Operaciones y Procesos
 - c.- Gestión de Personal e Incentivos
 - d.- Estructura Organizacional actual

Por medio de este examen, se trata de tener una idea de los logros y fallas del negocio y determinar las posibles acciones a seguir.

4.1. Antecedentes

Se explicó en el Capítulo 1, Antecedente General de la Empresa.

En el presente, la empresa no posee una estructura jurídica bien definida, se está formando como una Sociedad de Hecho, la cual se refiere a una forma experimental antes de formarse como sociedad.

No posee una organización estructural como tal, se divisan diferentes departamentos, los cuales poseen funciones específicas, pero al mismo tiempo varían según necesidades que se desarrollen en los almacenes.

4.2. Misión, Visión, Valores y Principios.

AMERICAN STORE, no posee una declaración expresa de su misión, visión, valores y principios, pero luego de realizar una reunión con los propietarios y administradores de cada almacén se ha podido tener una idea acerca de los aspectos planteados. A continuación la forma como ellos las definen:

4.2.1. Misión

“Ofrecer a los consumidores prendas de vestir, zapatos, accesorios para el hogar de alta calidad, a precios convenientes, tratando de atender sus necesidades y anticiparse a las mismas.”

4.2.2. Visión

“Poseer un negocio por departamentos estructurado adecuadamente, con tecnologías que les permitan eliminar los riesgo de robo, incrementando las seguridad del mismo. Abarcando más mercado. Satisfaciendo de mejor manera a los consumidores, propendiendo a ofrecer mayor variedad de productos, abarcando nuevos mercados.”

4.2.3. Valores

Dentro de los valores que predominan en la empresa se busca:

- Respeto: Trato adecuado tanto a clientes, propietarios, empleados y público en general.

- **Calidad:** Garantizar que los productos que ofrece la empresa son de alta calidad, así como sus procesos de distribución, ventas, atención al cliente y desempeño en general de la organización.
- **Honestidad:** que el vendedor debe ser honesto con el comprador, presentarle los beneficios y falencias del producto, dándole diferentes opciones para que el consumidor se sienta satisfecho con la compra realizada.
- **Valoración de los empleados:** Reconocer sus méritos, incentivarlos con mayor sueldo y con mejores puestos dentro de la empresa.
- **Puntualidad:** con los proveedores, clientes internos (talento humano), para general confianza con los mismos. Así mismo en el momento de apertura diaria de los locales.
- **Responsabilidad:** de los actos de los representantes de la empresa. Para que, en caso de algún reclamo, la empresa es responsable de los méritos o equivocaciones del personal que la comprende. Responsabilidad de crear fuentes de trabajo, las cuales sean recompensadas de manera conveniente. Responsabilidad de satisfacer de los clientes, empleados y propietarios de la misma.
- **Sinceridad:** Información adecuada y correcta acerca de los productos y servicios que se ofrecen. Sinceridad, acerca de las formas laborales, los beneficios que adquieren y las responsabilidades que deben de cumplir.

4.2.4. Principios

4.2.4.1. Cooperación mutua y trabajo en equipo

La empresa labora dentro de un ambiente a cooperación mutua, donde todo el personal lucha para que el negocio salga adelante beneficiándose mutuamente. Es importante para ello el trabajo en equipo.

4.2.4.2. Superación

Donde el personal de cada almacén trata de mejorar al otro, disputándose por ser el mejor u al mismo tiempo de instruir a los nuevos y existentes trabajadores con las actividades de mejora aplicadas en cada almacén.

Este principio se mantiene debido a que la empresa recompensa a los excelentes empleados con mayor remuneración y mejores puestos.

4.2.4.3. Motivación continua

Se ha mantenido programas de motivación continua, dando a conocer a cada parte que forma la empresa, que su trabajo debe ser desempeñado de la mejor manera, dando todo de si, para que se encuentren satisfechos dentro de su trabajo y puedan obtener logros tanto personales como económicos.

4.2.4.4. Facilidades a los empleados

Facilidades a los empleados por imprevistos que se les pueda presentar, para que no solo por casos de índole familiar, ellos puedan tener la confianza de comunicar a los administradores de las dificultades que se les presenten, sintiendo un apoyo de los directivos de la misma. Ya que para AMERICAN STORE, el talento humano motivado y en un ambiente confortable donde ellos puedan sentir confianza de expresión es importante.

4.2.4.5. Sanciones acorde a la ley

Cualquier anormalidad como robos o ausencia en el trabajo, serán sancionados según como la ley lo dicte. Este principio se ha tomado, debido a la gran cantidad de robos existentes tanto de empleados como de personas de visitan las instalaciones.

4.3. Objetivos Generales

- Rentabilidad económica adecuada, que satisfaga a todos los miembros de la organización, con un crecimiento del 8.3% promedio anual, durante los cinco primeros años siguientes, iniciando desde el 2003, y los otros cinco años desde el 2009 un crecimiento de ventas del 9% anual promedio.
- Ampliar la oferta de productos a otras plazas, incursionando en nuevos mercados que le permitan expandirse a la misma.
- Crear un nuevo y amplio almacén en la ciudad de Riobamba, que abraque la demanda insatisfecha, que es el 10% de la demanda total abarcada por AMERICAN STORE.

- Explotar la demanda existente en la ciudad de Ambato, e introducirse en el mercado de la ciudad de Quito, para abarcar mayor participación y poder satisfacer sus necesidades.
- Mantener un adecuado control de inventarios, bodegas y almacenes.
- Mejorar continuamente la calidad y variedad de los productos ofrecidos, para satisfacer de mejor manera a los consumidores.
- Adquirir un contrato de seguro, que pueda responder a imprevisto que se presenten en los almacenes.
- Adquirir participación de interés, lealtad de los trabajadores, para que conjuntamente se satisfagan todas las partes de la organización.
- Generar mayores fuentes de trabajo con una contribución adecuada, que permita el crecimiento de la comunidad en general.
- Incrementar las ventas, basándose en el uso de nuevas formas de crédito que le permitan adquirir a consumidor los productos con un plazo cómodo para sus pagos.

4.4. Estrategias, objetivos actuales por áreas de la empresa

La empresa no cuenta con estrategias definidas, luego de una profunda investigación del desarrollo de la misma se ha podido establecer las estrategias y objetivos que desenvuelve en sus actividades. Se analizarán dentro de las áreas de: Comercialización, Producción y Distribución, Financiero, Talento Humano, Sistemas de Información, Investigación y Desarrollo. Es apuntalará a dar nuevas ofertas de estrategias y objetivos a utilizar en la empresa para lograr el mejoramiento de la misma.

4.4.1. Área de Comercialización

En el Cuadro 4.1 se muestran la combinación de estrategias y objetivos de esta área.

4.4.1.1. Objetivos

- Incrementar un 20% anual de nuevos productos, especialmente en las líneas de zapatos y prendas de vestir, el porcentaje se acrecentará según las necesidades crecientes del consumidor y dependiendo de los resultados del año anterior, tanto en modelos, calidad y variedad.
- Introducir 30% de nuevos servicios, en el primer año, con un incremento anual del 10% en los cinco años siguientes.
- Realizar alianzas con empresas especializadas en la producción de prendas de vestir de marca, para que los productos que se adquieran posean menores costos y se pueda ofrecer al consumidor productos de marca con modelos exclusivos a bajos precios.
- Lograr que cada departamento que posee la empresa satisfagan al máximo y cumpla con las necesidades del cliente, con gran variedad de opciones para escoger.
- Orientar un porcentaje del 0.56% de las ventas totales anuales a la publicidad a través de radio, revistas, periódico y medios alternativos, el porcentaje variará de acuerdo a lo requerido en fechas especiales.
- Proporcionar instalaciones adecuadas para que el cliente se sienta satisfecho con el lugar al momento de realizar su compra.
- Ofrecer de uno a dos cursos anuales de capacitación al personal de ventas, para poder mejorar la atención al cliente y que éste se sienta satisfecho, que refleje un incremento anual del 10% de satisfacción del consumidor.
- Encontrar y explotar nichos de mercados no abastecidos
- Introducirse en el mercado quiteño logrando que la empresa sea reconocida en 6 años y captando el 5% de mercado para el primer año con un incremento del 10% anual para los años siguientes.

- Lograr que la marca de la empresa y el servicio que ofrece sean reconocidos como uno de los mejores, en la plaza riobambeña en el lapso de un año, en la ciudad de Ambato en tres años
- Captar un 15% del mercado ambateño que corresponde a 35126 personas, el incrementar del 20.5% a 28% del riobambeño que corresponde a 31306 personas, en el lapso de un año con un incremento del 15% anual para Ambato y 8% para Riobamba.

4.4.1.2 Estrategias

4.4.1.2.1. Estrategia de desarrollo de productos

AMERICAN STORE, he venido incrementando la variedad de sus productos según las exigencias del cliente en general, entre los parámetros analizados al momento de ampliar su línea de productos están:

- Productos más vendidos
- Productos que el cliente pide
- Consumidor al cual se dirige
- Frecuencia de compra de los consumidores con peticiones.
- Oferta de productos de la competencia directa.

4.4.1.2.2. Estrategia de diferenciación en precios

Los precios establecidos son analizados de acuerdo a los costos de cada producto que incluyen el valor de compra, fletes, impuestos arancelarios, transportes nacionales, bodegaje, proceso de inventario, pagos generales (empleados, servicios básicos y arriendos) y utilidad requerida. Cada uno de éstos se optimiza y la utilidad es baja para no incrementar el precio del producto. Además el precio es analizado según la oferta y demanda del producto y el poder de los competidores. Se aprovecha el mayor volumen de ventas que se obtiene al utilizar esta estrategia, por lo que la pérdida que se pueda ocasionar al reducir al mínimo los costos son absorbidos por las ventas.

Los precios fijados para cada producto son acorde a lo expuesto anteriormente y a la calidad del producto, para que el consumidor pague un precio justo.

4.4.1.2.3. Estrategia de segmentación

La empresa segmenta en forma integral, para atender a todas las necesidades del consumidor, a través de distintos departamentos hombre, mujer, niño, zapatos, accesorios hogar.

4.4.1.2.4. Estrategias de servicios

- √ Cambio de los productos por defectuoso
- √ Rapidez en el servicio
- √ Proporcionar toda la información del producto
- √ Aconsejar sobre adquirir el producto que le pueda satisfacer de mejor necesidad
- √ Atención personalizada
- √ Instalaciones adecuadas para la compra
- √ Publicidad para que poder informar al mercado los productos ofertados

4.4.1.2.5. Estrategias de Expansión Geográfica

Con esto la empresa promociona sus mismos productos en otros mercados, en este caso inició en Riobamba, luego incursionó en Ambato y ahora se orienta al mercado quiteño.

Estrategias y Objetivos AMERICAN STORE			
ÁREA	Objetivos	ESTRATEGIAS	
		Tipo de Estrategia	Descripción
COMERCIALIZACIÓN	1.- Incrementar un 20% anual de nuevos productos, especialmente en las líneas de zapatos y prendas de vestir, el porcentaje se acrecentará según las necesidades crecientes del consumidor y dependiendo de los resultados del año anterior, tanto en modelos, calidad y variedad.	Estrategia de desarrollo de productos	AMERICAN STORE, he venido incrementando la variedad de sus productos según las exigencias del cliente en general
	2.- Introducir 30% de nuevos servicios como productos que puedan seleccionar a través de llamadas telefónicas usando catálogos, regalos adicionales a los consumidores en fechas especiales, en el primer año, con un incremento anual del 10%.		
	3.- Realizar alianzas con empresas especializadas en la producción de prendas de vestir de marca, para que los productos que se adquirieran posean menores costos y se pueda ofrecer al consumidor productos de marca con modelos exclusivos a bajos precios.	Estrategia de diferenciación en precios	El precio es analizado según la oferta y demanda del producto, y el poder de los competidores. Se aprovecha el mayor volumen de ventas que se obtiene al utilizar esta estrategia, por lo que la pérdida que se pueda ocasionar al reducir al mínimo los costos son absorbidos por las ventas
	4.- Lograr que cada departamento que posee la empresa satisfagan al máximo y cumpla con las necesidades del cliente, con gran variedad de opciones para escoger.	Estrategia de segmentación	La empresa segmenta en forma integral, a través de distintos departamentos hombre, mujer, niño, zapatos, accesorios hogar.
	5.- Orientar un porcentaje del 0,56% de las ventas totales anuales a la publicidad a través de radio, revistas, periódico y medios alternativos.	Estrategias de servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de los productos por defectuosos • Rapidez en el servicio • Proporcionar toda la información del producto • Aconsejar sobre adquirir el producto que le pueda satisfacer de mejor necesidad • Atención personalizada
	6.- Proporcionar instalaciones adecuadas para que el cliente se sienta satisfecho con el lugar al momento de realizar su compra.		
	7.- Ofrecer de uno a dos cursos anuales de capacitación al personal de ventas, para poder mejorar la atención al cliente y que éste se sienta satisfecho, que refleje un incremento anual del 10% de satisfacción del consumidor.		
	8.- Encontrar y explotar nichos de mercados no abastecidos.	Estrategias de Expansión Geográfica	La empresa promociona sus mismos productos en otros mercados, en este caso inició en Riobamba, luego incursionó en Ambato y ahora se orienta al mercado quiteño.
	9.- Introducirse en el mercado quiteño logrando que la empresa sea reconocida en 6 años y captando el 5% de mercado para el primer año con un incremento del 10% anual para los años siguientes.		
	10.- Lograr que la marca de la empresa y el servicio que ofrece sean reconocidos como uno de los mejores, en la plaza riobambeña en el lapso de un año, en la ciudad de Ambato en tres años.		
	11.- Captar un 15% del mercado ambateño que corresponde a 35126 personas, el incrementar del 20,5% a 28% del riobambeño que corresponde a 31306 personas, en el lapso de un año con un incremento del 15% anual para Ambato y 8% para Riobamba.		

Elaborado por la Autora

Cuadro 4.1.

4.4.2. Área de Producción y Distribución

En el Cuadro 4.2 se muestran la combinación de estrategias y objetivos de esta área.

4.4.2.1. Objetivos

- Mantener un adecuado control de inventarios, la entrada y salida de mercancía desde bodega vinculada con cada uno de los almacenes. Dentro de los almacenes, control de ingresos, salida, venta y cambios de mercancía, implementando programas especializados para el control de inventarios como el MILENIUM, aplicado a todas las sucursales y bodegas. En un año, con mantenimientos y actualizaciones semestrales del programa
- Elaborar un manual de Desempeño de Trabajo, con formato definido para cada puesto, para minimizar el tiempo de instrucción para nuevos empleados y como manual de consulta para los antiguos empleados, elaborado en seis meses y puesto en práctica en los tres meses siguientes, el manual tendrá actualizaciones según los requerimientos que aparezcan en el transcurso de las actividades.
- En el lapso de un año, desarrollar un Departamento Especializado en Compras, con gran capacidad de trabajo, que tenga la visión de satisfacer a los consumidores. Optimizando el tiempo, y evitando gastos innecesarios, para ello se irá capacitando por medio de cursos, asistencia a modelajes acerca de nuevas tendencias de moda, y acompañando a los viajes de compras de las personas que actualmente realizan dicha labor.
- Implementar en un año, un programa especializado de control de inventarios, que permita codificar por medio de Códigos de barra, en los almacenes la ciudad de Riobamba, Ambato y Quito.
- Disminuir la cantidad de robos, implementando nuevas formas de seguridad para los inventarios, innovando según los requerimientos de la empresa, y empleando sistemas de motivación en la remuneración en caso de prevenir robos.

- Sistematizar los procedimientos, logrando que la distribución de la bodega general a los almacenes sea en días especializados, para optimizar tiempo y disminuir costos.
- Lograr que todo el personal que labora en las bodegas (bodega general y bodega de cada almacén), sea calificado, para que se pueda controlar de manera efectiva la mercancía entrante y saliente de la misma, con capacitaciones continuas impartidas todos los lunes en un lapso de una hora y media.
- Capacitar a la mano de obra acerca de el sistema de control de inventarios, seguridad de mercancía y atención al cliente por medio de seminarios impartidos de 2 a 3 veces al año, lo cuales variarán de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Poseer contacto directo con el consumidor final, para asegurar su satisfacción del producto, a través de encuestas del almacén e investigaciones de mercado.
- Optimizar el trabajo del recurso humano, por medio de la sistematización de procesos.

4.4.2.2. Estrategias

4.4.2.2.1. Estrategia de Control de Operaciones

- ✓ Debido a la gran cantidad de inventarios, la estrategia se dirige al control efectivo de la entrada y salida de los mismos de cualquier lugar donde se encuentren.
- ✓ Busca además que el desempeño de los trabajadores esté de acuerdo a lo exigido por la empresa, que se optimice el tiempo al momento de capacitar a un empleado nuevo y cuando se presenten dudas sobre como obrar en las distintas áreas de trabajo

4.4.2.2.2. Estrategia de mejoramiento de compras

Debido a la dificultad de viajar de las personas encargadas en la compra de artículos (lo realiza la Gerente General Sra. Rosa Villagrán, con la Administradora de algún local). Se crea la necesidad de implantar un departamento especializado en compras (diseños, moda, variedad, calidad). Para disminuir la labor del Gerente y dar la oportunidad que el personal atienda esta acción. Con esto se disminuiría los gastos ya que estas personas encargadas únicamente se dedicarían a la compra de mercancía.

4.4.2.2.3. Estrategia de implantación tecnológica

La aplicación de programas computalizados para el control de mercancías en todos los almacenes y bodegas, permite optimizar el tiempo de inventario, conocer la mercadería disponible, reducir robos o pérdidas. Con los sistemas de seguridad, reduce los robos y pérdidas. Con la sistematización de procesos se logra disminuir costos, mayor control de la mercancía, personal y reducir el tiempo de labor.

4.4.2.2.4. Estrategia de Capacitación

Con esto los programas aplicados en la empresa serán desarrollados de la mejor manera, explotando todos los recursos que provean los programas. Mayor volumen de ventas, ya que para el vendedor nace la responsabilidad de atender al cliente como se deba, satisfaciendo las expectativas y necesidades que éste posea.

4.4.2.2.5. Estrategia de Calidad

La calidad está dada según lo que requiera el cliente, por lo que con contacto directo con él es importante para poder prever sus exigencias.

Estrategias y Objetivos AMERICAN STORE			
ÁREA	Objetivos	ESTRATEGIAS	
		Tipo de Estrategia	Descripción
PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN	1.- Mantener un adecuado control de inventarios, la entrada y salida de mercancía desde bodega vinculada con cada uno de los almacenes. Dentro de los almacenes, control de ingresos, salida, venta y cambios de mercancía.	Estrategia de Control de Operaciones	Debido a la gran cantidad de inventarios, la estrategia se dirige a poder controlar de manera efectiva la entrada y salida de los mismos de cualquier lugar donde se encuentren.
	2.- Elaborar un manual de Desempeño de Trabajo, con formato definido para cada puesto, para minimizar el tiempo de instrucción para nuevos empleados y como manual de consulta para los antiguos empleados.		Busca además que el desempeño de los trabajadores esté de acuerdo a lo exigido por la empresa, que se optimice el tiempo al momento de capacitar a un empleado nuevo y cuando se presenten dudas sobre como obrar en las distintas áreas de trabajo
	3.- En el lapso de un año, desarrollar un Departamento Especializado en Compras, con gran capacidad de trabajo, que tenga la visión de satisfacer a los consumidores. Optimizando el tiempo, y evitando gastos innecesarios.	Estrategia de mejoramiento de compras	Debido a la dificultad de viajar de las personas encargadas en la compra de artículos, se crea la necesidad de implantar un departamento especializado en compras. Con esto se disminuiría los gastos ya que estas personas encargadas únicamente se dedicarían a la compra de mercancía.
	4.- Poseer contacto directo con el consumidor final, para asegurar su satisfacción del producto.	Estrategia de Calidad	La calidad está dada según lo que requiera el cliente, por lo que con contacto directo con él es importante para poder prever sus exigencias.
	5.- Optimizar el trabajo del recurso humano, por medio de la sistematización de procesos.		
	6.- Capacitar a la mano de obra acerca de el sistema de control de inventarios, seguridad de mercancía y atención al cliente por medio de seminarios impartidos de 2 a 3 veces al año, lo cuales variarán de acuerdo a las necesidades de la empresa.	Estrategia de Capacitación	Con esto los programas aplicados en la empresa serán desarrollados de la mejor manera, explotando todos los recursos que provean los programas. Mayor volumen de ventas, ya que para el vendedor nace la responsabilidad de atender al cliente como se deba, satisfaciendo las expectativas y necesidades que éste posea.
	7.- Lograr que todo el personal que labora en las bodegas (bodega general y bodega de cada almacén), sea calificado, para que se pueda controlar de manera efectiva la mercancía entrante y saliente de la misma.		
	8.- Disminuir la cantidad de robos, implementando nuevas formas de seguridad para los inventarios, innovando según los requerimientos de la empresa.	Estrategia de implantación tecnológica	La aplicación de programas computalizados para el control de mercancías en todos los almacenes y bodegas, permite optimizar el tiempo de inventario, conocer la mercadería disponible, reducir robos o pérdidas. Con los sistemas de seguridad, reduce los robos y pérdidas. Con las sistematización de procesos se logra disminuir costos, mayor control de la mercancía, personal y reducir el tiempo de labor.
	9.- Implementar en un año, un programa especializado de control de inventarios, que permita codificar por medio de Códigos de barra, en los almacenes la ciudad de Riobamba.		
	10.- Sistematizar los procedimientos, logrando que la distribución de la bodega general a los almacenes sea en días especializados, para optimizar tiempo y disminuir costos.		

Elaborado por la Autora

Cuadro 4.2

4.4.3. Área Financiera

En el Cuadro 4.3 se muestran la combinación de estrategias y objetivos de esta área

4.4.3.1. Objetivos

- Crear departamento financiero que incremente el conocimiento económico de la empresa, para la correcta toma de decisiones.
- En un año tener profundo conocimiento acerca de la realidad financiera de la empresa, y que se pueda analizar la posición actual de la misma.
- Establecer políticas de crédito para los consumidores, con el fin de facilitar el pago de sus compras, difiriéndolos a plazas convenientes, en el plazo de seis meses.
- Implantar sistemas computarizados de información contable en seis meses.

4.4.3.2. Estrategias

4.4.3.2.1. Estrategia de mejor conocimiento financiero

La empresa carece de información financiera y contable, únicamente posee información de ventas, compras, inventarios, ingresos y salida de mercadería. La estrategia consiste en crear un departamento financiero-contable que permita conocer la realidad financiera de la empresa.

Hasta estos días la empresa lleva de forma vaga este tipo de información, por lo que al momento de toma de decisiones, les dificulta a los directivos.

No se han realizado presupuestos o proyecciones de ventas, en la creación de dicho departamento se eliminará la debilidad de falta de conocimiento financiero e incrementará las fortalezas de la empresa.

La estrategia usada actualmente, es de llevar mayor número de registros sobre ventas, compras, ingresos y salida de mercadería, gastos, debido a que en años pasados no se tenía ningún tipo de registro detallado.

Estrategias y Objetivos AMERICAN STORE			
ÁREA	Objetivos	ESTRATEGIAS	
		Tipo de Estrategia	Descripción
FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> • Crear departamento financiero que incremente el conocimiento económico de la empresa, para la correcta toma de decisiones. • En un año tener profundo conocimiento acerca de la realidad financiera de la empresa, y que se pueda analizar la posición actual de la misma • Establecer políticas de crédito para los consumidores, con el fin de facilitar el pago de sus compras, difiriéndolos a plazas convenientes, en el plazo de seis meses • Implantar sistemas computarizados de información contable en seis meses. 	Estrategia de mejor conocimiento financiero	<p>La empresa carece de información financiera y contable, únicamente posee información de ventas, compras, inventarios, ingresos y salida de mercadería.</p> <p>La estrategia consiste en crear un departamento financiero-contable que permita conocer la realidad financiera de la empresa.</p>

Elaborado por la Autora

Cuadro 4.3

4.4.4. Área de Talento Humano

En el Cuadro 4.4 se muestran la combinación de estrategias y objetivos de esta área.

4.4.4.1. Objetivos

- Ejecutar acciones de incentivos para incrementar las ventas y satisfacción de los empleados.
- Ambiente de trabajo amistoso y propicio manteniendo siempre el trabajo en equipo y capacitación continua
- Desarrollar reuniones diarias con el personal para conocer sus inquietudes, aspiraciones, expectativas y opiniones. De las opiniones poner en prácticas las favorables a la empresa.
- Implementar indicadores de ventas por personal.
- Personal capacitado, constante y con experiencia en áreas administrativas y de control, fiel a la empresa que tenga el 100% de tiempo, en las demás áreas que posea lealtad y visión de trabajo y superación.
- Menor rotación de personal
- Apoyo de la gente con responsabilidad y constancia

4.4.4.2. Estrategias

4.4.4.2.1. Estrategia de Motivación

El personal requiere de un ambiente adecuado para el favorable desarrollo de sus actividades diarias, por lo que la empresa busca que el personal se sienta a gusto con su lugar de trabajo:

- Implementando actividades extra laborables como juegos deportivos entre el equipo de AMERICAN STORE, paseos que se realizan un vez por año con todos los que forman la empresa.
- Con reuniones diarias que permitan conocer sus expectativas, aspiraciones opiniones que son importantes para la empresa, dejando de lado la idea

que la parte propietaria, directora, administrativas y de producción van en distintas direcciones, sino van de la mano, persiguiendo los mismos objetivos.

Para progreso de las funciones, es necesario un personal motivado, no solo con acciones como las expuestas en el ítem anterior sino recompensando el trabajo diario que ellos realizan:

- Con métodos de motivación a través de remuneración mayor, para lo cual se mide la productividad del trabajador y se incrementa la remuneración en función al esfuerzo realizado por el personal de cada almacén.

4.4.4.2.2. Estrategia de medición de productividad

Para poder aplicar métodos de remuneración de acuerdo a la productividad es necesario medir las actividades de cada uno de los trabajadores, esto se realiza por medio del volumen de ventas, se establece un puntaje que debe ser alcanzado por almacenes, el valor del punto por sucursal es diferente en cada caso, los almacenes que alcancen este puntaje tendrán derecho a una remuneración adicional establecida.

El establecimiento que supere en puntos a los demás almacenes que han alcanzado el puntaje definido, poseerán una remuneración mayor.

Las estrategias de motivación de personal y de medición de productividad con remuneración adicional, están vinculadas con la finalidad de disminuir la rotación de personal e incentivar a la lealtad, fidelidad y constancia de todos los que laboran en la empresa. Además buscan que los empleados tengan el objetivo de superación, escuchando e implantando sus ideas, que sientan que para superarse es necesario capacitarse y aplicar lo aprendido en pro al beneficio de la empresa, que es de todos los que la conforman.

Estrategias y Objetivos AMERICAN STORE			
ÁREA	Objetivos	ESTRATEGIAS	
		Tipo de Estrategia	Descripción
TALENTO HUMANO	1.- Ejecutar acciones de incentivos para incrementar las ventas y satisfacción de los empleados.	Estrategia de Motivación	<p>La empresa busca que el personal se sienta a gusto con su lugar de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementando actividades extra laborables • Con reuniones diarias que permitan conocer sus expectativas, aspiraciones y opiniones • Con métodos de motivación a través de remuneración mayor
	2.- Ambiente de trabajo amistoso y propicio manteniendo siempre el trabajo en equipo y capacitación continua		
	3.- Desarrollar reuniones diarias con el personal para conocer sus inquietudes, aspiraciones, expectativas y opiniones. De las opiniones poner en prácticas las favorables a la empresa.		
	4.- Implementar indicadores de ventas por personal.	Estrategia de medición de productividad	<p>Para poder aplicar métodos de remuneración de acuerdo a la productividad es necesario medir las actividades de cada uno de los trabajadores, esto se realiza por medio del volumen de ventas.</p> <p>Estas estrategias están vinculadas con la finalidad de disminuir la rotación de personal e incentivar a la lealtad, fidelidad y constancia de todos los que laboran en la empresa. Además buscan que los empleados tengan el objetivo de superación, escuchando e implantando sus ideas, que sientan que para superarse es necesario capacitarse y aplicar lo aprendido.</p>
	5.- Personal capacitado, constante y con experiencia en áreas administrativas y de control, fiel a la empresa que tenga el 100% de tiempo, en las demás áreas que posea lealtad y visión de trabajo y superación.		
	6.- Menor rotación de personal		
	7.- Apoyo de la gente con responsabilidad y constancia		

Elaborado por la Autora

Cuadro 4.4

4.4.5. Sistemas de Información

En el Cuadro 4.5 se muestran la combinación de estrategias y objetivos de esta área

4.4.5.1. Objetivos

- Mejorar sustancialmente la información acerca de problemas, posibles soluciones y actividades que se desarrollan a diario dentro de la empresa y su entorno, información dentro de la empresa y el ambiente externo que la rodea.

4.4.5.2. Estrategias

4.4.5.2.1. Estrategia de Mejoramiento de Información

Se basa en desarrollar programas que incentiven a informar aspectos relacionados con progreso de la institución, en los cuales se involucren todos sus niveles y a la vez estén vinculados con su entorno. Esto es a través de establecer red de información entre los almacenes y bodegas, así mismo mantener bases de comunicación entre proveedores, clientes e interesados de la organización.

4.4.6. Investigación y desarrollo

En el Cuadro 4.6 se muestran la combinación de estrategias y objetivos de esta área

4.4.6.1. Objetivos

- Por medio Investigación y asesoramiento de los proveedores, personal y demás individuos que colaboran con la empresa, proporcionar a la empresa

de productos y servicios nuevos e innovadores que se anticipen a las necesidades del cliente.

4.4.6.2. Estrategias

4.4.6.2.1. Estrategia de Investigación y Desarrollo

Para que AMERICAN STORE se mantenga y pueda abarcar más Mercado, es necesario buscar y desarrollar nuevos productos y servicios que atraigan al consumidor. De esta manera adelantarse a la competencia y a las expectativas del cliente en general.

Estrategias y Objetivos AMERICAN STORE			
ÁREA	Objetivos	ESTRATEGIAS	
		Tipo de Estrategia	Descripción
SISTEMAS DE INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar sustancialmente la información acerca de problemas, posibles soluciones y actividades que se desarrollan a diario dentro de la empresa y su entorno 	Estrategia de Mejoramiento de Información	Se basa en desarrollar programas que incentiven a informar aspectos relacionados con progreso de la institución, en los cuales se involucren todos sus niveles y a la vez estén vinculados con su entorno.

Elaborado por la Autora

Cuadro 4.5

Estrategias y Objetivos AMERICAN STORE			
ÁREA	Objetivos	ESTRATEGIAS	
		Tipo de Estrategia	Descripción
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> Por medio Investigación y asesoramiento de todos los que colaboran con la empresa, proporcionar a la empresa de productos y servicios nuevos e innovadores. 	Estrategia de Investigación y Desarrollo	Es necesario buscar y desarrollar nuevos productos y servicios que atraigan al consumidor. De esta manera adelantarse a la competencia y a las expectativas del cliente en general.

Elaborado por la Autora

Cuadro 4.6

4.5. Gestión de la empresa

Para un buen entendimiento del desarrollo y manejo actual de “AMERICAN STORE”, es necesario analizar su gestión interna y externa, para lo cual se requiere que se involucren todos sus miembros (clientes, personal, administración, directivos, propietarios, proveedores y mercado).

Para este estudio se analizará:

- a. Gestión Administrativa
- b. Gestión de Operaciones y Procesos
- c. Gestión de Personal e Incentivos
- d. Estructura Organizacional actual

4.5.1. Gestión Administrativa

En esta parte se examinará la influencia, importancia y el desarrollo actual del servicio administrativo y la información que a esta compete, lo cual será base para la propuesta de mejoramiento en estos aspectos.

4.5.1.1. Sistema de Información Administrativa

Para la Información administrativa, se requiere de todos los miembros y niveles de la organización, su veracidad y confiabilidad son importantes para tomar decisiones adecuadas.

Esto le permita a la empresa analizar cada información que se recaba y establecer los mejores resultados y soluciones para posibles problemas presentes y/o futuros.

Los datos históricos, presentes y proyectados dan una idea de las necesidades del mercado y del desempeño futuro de AMERICAN STORE, es por esto que es necesario recabar información real, que permita examinar la situación actual de la empresa y proceder a aplicar estrategias de mejoramiento para la misma.

El sistema de información Actual se basa en la permanencia de los directivos en los distintos almacenes, las charlas diarias que se mantiene con el personal, las sugerencias de los empleados y capacitadores de la empresa, y la comunicación continua entre los Administradores generales de cada ciudad con las partes directivas encargadas de la Toma de Decisiones a nivel gerencial.

4.5.1.1.1. Sistemas de Información de Clientes

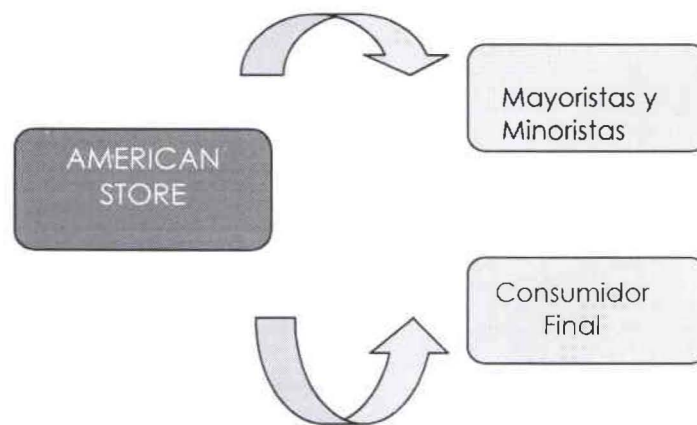
Para poder recabar información acerca de los Clientes la empresa analiza en forma superficial el desempeño de los mismos.

- Se realiza en las sucursales de la Ciudad de Ambato el estudio de características de sus consumidores, frecuencia de compra, prenda de mayor venta, ya que se posee con programas que facilitan esta labor, además se los analiza según como distinguen los empleados que laboran en dichas establecimientos.
- En el caso de la Ciudad de Riobamba, los almacenes carecen de la implementación de este programa, es por esto que el estudio de las características del consumidor no es tan veraz, en cambio se analiza su satisfacción y comportamiento a través de cómo lo percibe el personal que lo atiende y con encuestas que se ponen a disposición del cliente que califique su nivel de agrado y factores que necesiten para lograr su lealtad como cliente e incrementar sus compras.
- En la ciudad de Quito se está implantando estos programas, ya que como dicha sucursal esta recién en vías a instalarse aún no se conoce a ciencia cierta el comportamiento del consumidor, aquí se ha tomado en cuenta la experiencia con los resultados con los distintos almacenes, y la percepción en forma vaga de las exigencias y particularidades del futuro consumidor.

4.5.1.1.1.1. Clientes – Características

AMERICAN STORE cuenta con el contacto directo con el consumidor final aunque en algunas ocasiones, se provee mercancía a compradores al por mayor o intermediarios del usuario final. (Ver figura 4.1)

Según como se ha podido experimentar por la labor de la empresa, los posibles consumidores finales son la población de ciudad de Riobamba, Ambato y posiblemente Quito, de todos los niveles económicos, pero en mayor proporción de niveles medio bajo, medio y medio alto.



Elaborado por la Autora

Fuente: AMERICAN STORE

Figura 4.1.

4.5.1.1.1.2. Información acerca de los clientes

Debido a que no se posee una descripción expresa y características de los de AMERICAN STORE, notando el normal funcionamiento del negocio se ha podido concluir:

- **Mayoristas, consumidor final:**

El 90% de sus clientes corresponden a ventas al detal, es decir el consumidor final es quien forma la mayor parte de los clientes de la empresa.

Solo el 10% corresponde a clientes mayoristas y minoristas, de los cuales aproximadamente un 70% corresponden a detallistas/minoristas que revenden al consumidor final y el 30% restante corresponden a mayorista que venden a detallistas o al consumidor final.

Es por esto que la empresa desarrolla sus estrategias en pro a beneficiar al consumidor final, y satisface ciertos requerimientos de los mayoristas/detallistas como descuentos por cantidad de compra, crédito a través de la firma de Letras de Cambio a mayoristas frecuentes entre otras.

El cliente de AMERICAN STORE, es el que busca mercadería de calidad aceptable a precios cómodos, de todos los niveles económicos, que siempre piensa en minimizar sus gastos y le gusta vestirse a la moda, de forma casual, formal, deportivos, etc, que no solo busca ropa sino accesorios como interiores zapatos, carteras, productos diferenciados.

- **Por ciudades donde se ofrece los productos:**

AMERICAN STORE se encuentra posicionado en la ciudad de Riobamba (como se demostró en la Investigación de Mercados), por esta razón sus clientes de mayor peso son los de esta ciudad, cabe recalcar que en la ciudad de Ambato recién posee nueve meses que ofrece sus servicios y productos, recién se está posicionando en este mercado, se posee clientes frecuentes y clientes ocasionales que han comprado por fechas específicas como Navidad, Día de la Madre, Niño y Padre.

En este mercado nuevo (Ambato) se ha tratado de abastecer a distintos nichos, uno de los almacenes se enfoca más a nivel económico medio, medio alto, en cambio otra sucursal que posee tres meses de funcionamiento se orienta a un nicho de niveles más bajos, ya que la mercancía que se ofrece en sus instalaciones son de menor valor y corresponden a las que no se han vendido durante cierta época o poseen fallas.

Esta estrategia también funciona en Riobamba, existe un almacén que ofrece sus productos a niveles bajos.

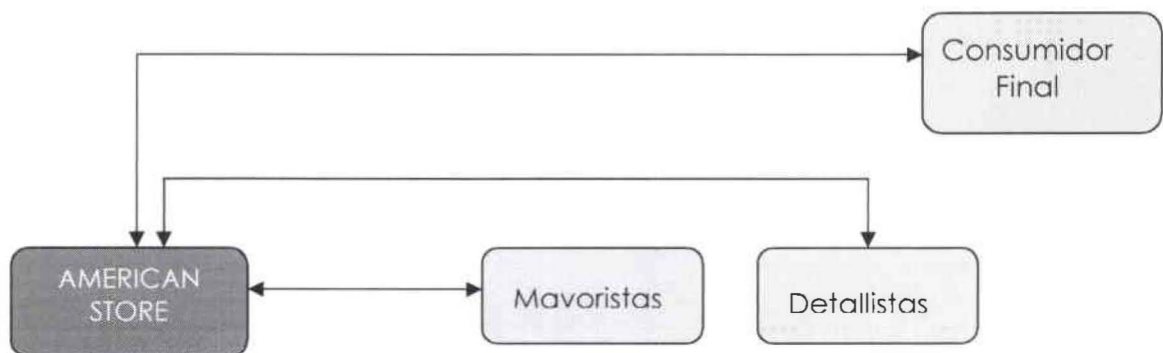
Hay que notar que las sucursales que se dirigen a niveles económicos más altos son los que poseen mayor porcentaje de ventas en relación al total de ventas.

En la ciudad de Quito, aún no se posee clientes específicos debido a que la apertura del local se realizó el 07 de julio del 2004.

• Comportamiento de los clientes

- En la ciudad de Riobamba el comportamiento de los clientes es definido según la percepción y experiencia que se posee, existen clientes frecuentes y ocasionales a los cuales se les analiza por la frecuencia de visita y compra en las distintas sucursales.
- En cambio en la ciudad de Ambato se cuenta con algún tipo de registro sobre los clientes con mayor frecuencia de compra y los ocasionales, pero también se usa al análisis del cliente desarrollado en Riobamba.

4.5.1.1.1.3. Sistema de Canales de Distribución hasta llegar al Consumidor Final



Elaborado por la Autora
Fuente: AMERICAN STORE

Figura 4.2.

Como ya se explicó, AMERICAN STORE vende sus productos directamente al consumidor final o por medio de mayoristas, intermediarios minoristas.

- Los Mayoristas (considerados así cuando realizan una compra superior a los cuatrocientos dólares, y la Gerente General o la Administradora General de Bodega lo aprecia de esa manera) venden a los detallistas y estos a su vez al consumidor final (en el caso que no posean instalaciones o posibilidades donde vender su producto), o directamente al consumidor final, en el caso que posean las posibilidades de vender directamente al consumidor final.
- Los Detallistas (considerados así cuando su compra es superior a los cien dólares) venden su producto al consumidor final, o ellos mismo se convierten en el usuario final al utilizar dicha mercancía.

4.5.1.1.1.4. Sistema de Información de Ventas

El control de ventas se realiza en hojas electrónicas (Excel), en el cual se registran las ventas diarias de cada sucursal.

- √ En cada almacén de la ciudad de Riobamba, se posee un registro de cada venta, que se lleva en forma manual en un “Cuaderno de Contabilidad”, en donde constan las ventas por artículo, los gastos diarios, descuentos realizados, salida de dinero en caso que se necesite para cualquier pago, la mercancía vendida con sus respectivos códigos, cantidades vendidas y precios por artículo. Al final del día se realiza el “Cierre de Caja”, en el cual se contabiliza todo el dinero que existe en caja (incluye dinero en efectivo, cheques, ventas por tarjeta de crédito). La cantidad que se obtiene en el cierre de caja generalmente cuadra con el registro a mano que se realiza en el Libro de Contabilidad, en el caso que no sean iguales, en el control mediante las hojas electrónicas se posee dos columnas que indican la cantidad de dinero de caja, la cantidad de dinero registrada en dicho libro, los gastos diarios, y descuentos realizados.
- √ En las sucursales de la ciudad de Ambato, el registro se realiza en un programa llamado “Milenium”, en donde se incluye el código y precios de cada mercancía, la cantidad vendida, forma de pago, cambios de mercadería, número de registro y factura, en ocasiones datos generales del comprador.

Toda esta información se registra diariamente en las hojas electrónicas, al final del mes se realiza reportes de ventas (ingresos) y egresos por almacén, así mismo al final del año se analizan las ventas anuales por sucursal, gastos que incluyen sueldos de personal, pagos de arriendo, gastos generales.

Estos reportes son combinados según requiera la empresa, para analizar el incremento de ventas mensuales de acuerdo al promedio de ventas según los meses y sucursal, etc.

4.5.1.1.1.4.1. Manejo de los Sistemas de Información del Cliente

La venta posee el siguiente proceso:

Riobamba

1. Selección del cliente de la prenda o prendas que desee comprar
2. Registro en el Cuaderno de Contabilidad del código, detalle del producto, unidades, valor por unidad y valor total.
3. Se emite la factura dirigido al consumidor final (cliente que adquiere la mercancía).
4. Se empaca la mercancía y se entrega al comprador.

Ambato

1. Similar al paso uno Riobamba
2. Registro de la venta a través de la pistola lectora de códigos de barra, e ingresa al programa Milenium.
3. Empacado del producto y entrega al comprador.

Para las ventas al por mayor, luego de la selección de la mercancía se procede al registro de códigos, precios por unidad, descuentos, unidades, valor parcial y total realizado en la factura. Éstas, dependiendo de la cantidad de ventas al día o semana, se envía para que sean registradas en las hojas electrónicas.

4.5.1.1.1.5. Sistema de Información Financiera

La empresa a pesar de poseer algunos años en el negocio, no posee un registro de los balances que posee, únicamente se conserva información acerca de los ingresos, egresos, compras, nivel de endeudamiento, datos históricos de ventas, compras por proveedor.

Esto infiere directamente en el momento de toma de decisiones, ya que como la información no es confiable al no tomar en cuenta otros aspectos importantes como prendas de mayor venta, rotación por artículos, créditos de proveedores, a clientes, etc.

Entre las dificultades que se presentan están la falta de liquidez, al cancelar a los proveedores, no poseer un control de gastos, lo que incrementa gastos innecesarios que podrían ser eliminados, las cuentas con los distintos proveedores no solo de mercadería sino de otros artículos necesarios para el correcto funcionamiento, no se lleva de manera detallada ya que solo se tiene en forma manual, cada proveedor separado por carpetas y no existe una persona que se encarga únicamente en llevar este tipo de cuentas, sino que sus actividades prioritarias esta la administración total del alguna sucursal.

La información financiera se lleva en forma empírica, lo que dificulta en el momento de decidir acerca de cualquier estrategia a implantar, estas únicamente se aplican de acuerdo a la percepción que se posea y basándose en la poca información que se posee.

4.5.2. Gestión de Operaciones y Procesos

AMERICAN STORE ofrece el servicio de comercialización de productos terminados (prendas de vestir y accesorios para el hogar) al por mayor y menor a las ciudades de Riobamba, Ambato y próximamente Quito.

Para analizar la información acerca de sus operaciones y procesos es necesario estudiar: su Ciclo Operativo, Proveedores, Manejo de Inventario.

(Ver cuadro 4.3)

GESTIÓN DE OPERACIONES Y PROCESOS

SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Planificación de los Procesos

Se realiza según las necesidades de la empresa

Ciclo Operativo



Mercancía importada: 2  3 meses
 Mercancía Nacional: 1  2 semanas

Diagrama de Flujo



Proveedores

Extranjeros



Se ha trabajado hace ya varios años, estrecha relación, el 66% de las mismas proveen crédito a AMERICAN STORE

Nacionales



Sólo alrededor de tres años se ha trabajado con mayor cantidad de compras con este tipo de proveedores. Buenas relaciones, ofrecen crédito.

Manejo de Inventario

Bodega



No existe manejo de inventarios, solo verificación de despacho y codificación

Almacenes



Se lleva a través de Kardex, se verifica entrada y salida de productos

Elaborado por la Autora

Fuente: AMERICAN STORE

Cuadro 4.3

4.5.2.1. Sistema de Información de Procesos

AMERICAN STORE no posee una planificación escrita y detallada de sus procesos, los realizan de acuerdo a las necesidades que se presenten.

4.5.2.1.1. Ciclo Operativo

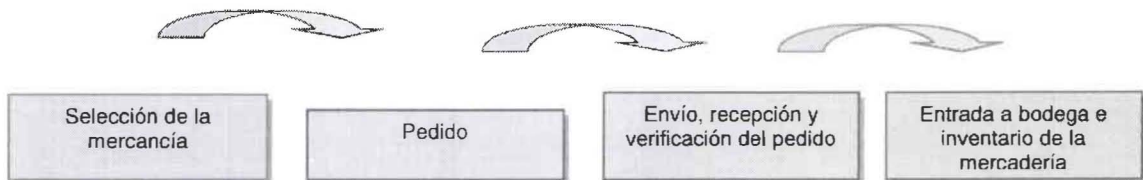
- La importación de la mercancía se realiza a través de un agente aduanero, los contenedores no son solo propiedad de la empresa sino que se realizan de forma conjunta con otros importadores, es decir es un contenedor consolidado.
- El proceso de importación se realiza desde que la mercancía llega a la empresa transportista, esta reempaca la mercancía para disminuir el espacio en el contenedor, luego la empresa transportista toma nuevamente el poder de la mercadería y realiza el transporte internacional con su respectivo seguro. Luego la mercancía llega a las bodegas de las aduanas de Guayaquil o Quito (EMSA), se contrata el agente aduanero (se pudo haber contratado antes el agente, debido a que los trámites de desaduanización se pueden realizar 7 días antes del arribo de la mercadería al puerto de destino), se contrata transporte interno desde Guayaquil o Quito hasta las bodegas principales ubicadas en la ciudad de Riobamba.

La mercancía importada posee un período promedio de llegada de un mes a dos, en el caso de la utilización de medio marítimo, en caso de utilizar el aéreo el arribo es de un día para otro, únicamente se debe esperar aproximadamente tres días una vez llegada la mercancía y presentado los papeles respectivos, para la salida de los productos. Este sistema es el menos utilizado debido a su costo.

El proceso de compra en el exterior es el siguiente:

1. Llegada a país extranjero donde se va a realizar la compra
2. Selección de la mercancía deseada, con la ayuda de un asesor vendedor.

3. Luego de haber seleccionado y que el pedido este completo se envía a la empresa transportista.
 4. Finalmente, la empresa transportista realiza el reempaque de la mercancía con personal de confianza, envía los bustos correspondientes con un informe de cantidades enviadas al puerto de destino.
 5. Contabilización diaria de la cantidad comprada, reempacadora a la cual se dirige la mercancía, estados de los cheques de los distintos bancos utilizados para la cancelación de las facturas, reportes de créditos adquiridos que incluyen: nombre de la empresa que concede el crédito, monto, fecha de vencimiento, intereses a pagar.
- Un 35% de la mercancía total es nacional, a continuación se detalla su proceso de compra (Figura 4.4)

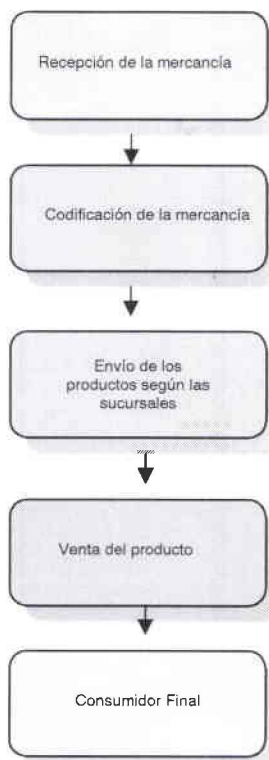


Elaborado por la Autora
Fuente: AMERICAN STORE

Figura 4.4.

La mercadería nacional tiene un período de llegada promedio de una semana, en algunos casos de dos a tres días según el acuerdo con el proveedor y la necesidad de dicha mercancía, con esto el personal de la bodega principal se prepara para la recepción y codificación del mismo.

El ciclo operativo completo desde la compra de la mercancía hasta la llegada al consumidor final se muestra en la Figura 4.5.



Elaborado por la Autora

Fuente: AMERICAN STORE

Figura 4.5.

- Una vez verificada la mercadería recibida en las bodegas principales ubicadas en la Ciudad de Riobamba, se procede a codificar toda la mercadería, cada prenda lleva consigo las etiquetas propias de fábrica, una etiqueta con el logotipo del almacén donde se incluye el precio del artículo y en el caso de la mercadería enviada a la ciudad de Ambato y Quito las etiquetas del almacén llevan también el código de barra por prenda, precio al contado y precio PVP.
- Las sucursales posee mercancía similar, pero cada una se diferencia ya que se especializa en cierto tipo de producto. (Ver Cuadros 4.7)

RIOBAMBA	Especializa	Productos adicionales ofertados
Principal	Prendas de vestir para damas de todas las edades	Prendas de vestir de niño, accesorios hogar
Sucursal 1	Prendas de vestir de Niño	Prendas de vestir de dama y perfumería
Sucursal 2	Ofertas	Prendas de vestir de damas, caballeros y niños
Sucursal 3	Prendas de vestir de Caballero	Accesorios para la vestimenta del Caballero
Sucursal 4	Perfumería	Prendas de vestir para damas y caballeros
Sucursal 5	Accesorios para el Hogar	Prendas de vestir de damas, caballeros y niños
Sucursal 6	Prendas de vestir para mujeres jóvenes a la moda	Prendas de vestir para damas y caballeros

AMBATO	Especializa	Productos adicionales ofertados
Principal	Todo tipo de productos	Prendas de vestir de damas, caballeros y niños, accesorios para el hogar.
Sucursal 1	Ofertas	Prendas de vestir de damas, caballeros y niños

Elaborado por la Autora

Cuadros 4.7.

Fuente: AMERICAN STORE

Por esta razón se selecciona la mercancía que va a ser enviada a cada uno de las sucursales que se muestran en los cuadros anteriores.

- Venta de producto, aquí el cliente selecciona la mercancía ya sea por gusto, calidad o distintos factores que puedan influir en la compra.
- Se empaca el o los productos y se entrega al consumidor final.

4.5.2.1.2. Proveedores

La mercancía es proveniente del extranjero: de la Zona Libre de Colón-Panamá y de Los Ángeles –EEUU y nacional.

Proveedores Internacionales:

- En Colón-Panamá existen gran cantidad de proveedores, con los cuales la empresa tiene una estrecha relación, la mayoría de éstos son distribuidores no fabricantes, los distribuidores compran la mercancía a los fabricantes de esa área o áreas vecinas, o los importan de otros países.

AMERICAN STORE posee crédito en 20 compañías distribuidoras de las aproximadamente 30 compañías que ofrecen sus productos en esta zona.

El crédito es de 30, 60 y 90 días dependiendo del monto de compra, en ocasiones se paga con cheque posfechados por 30 días desde la fecha de compra, otras veces la compra se realiza en efectivo.

La mercancía se compra por docenas de productos del mismo diseño donde varían las tallas y colores.

- En Los Ángeles, no se posee muchos proveedores, las compras se realizan en efectivo. La mercancía se compra por docenas de productos del mismo diseño donde varían las tallas y colores.
- Desde Colombia, no se tiene proveedores específicos ya que las compras realizadas de productos colombianos se realiza según los modelos que presenten, la cantidad que posean en stock. Las compras se realizan en efectivo con períodos de plazo de cancelación que varía de dos a tres días una vez entregada la mercadería.

Proveedores Nacionales:

- En los últimos tres años AMERICAN STORE viene trabajando con productores y comercializadores ecuatorianos. En este lapso de tiempo ha establecido buenas relaciones, las empresa ecuatorianas proveen a AMERICAN créditos de hasta tres meses, las personas encargadas de compra seleccionan la mercancía o realizan el pedido según sus requerimiento. La mercancía es despachada y llega a las bodegas ubicadas en Riobamba.
- Entre las fábricas nacionales con las que se trabaja están: Grupo Jossbell, Hilacril con la marca D&BOND, Stone, etc.

4.5.2.1.3. Manejo de Inventarios

En las bodega no se realiza un manejo de inventarios, únicamente se verifica las cantidades de mercadería despachada según facturas de

compra y facturas que se entregan en el momento de recepción de la mercancía. Luego se codifica dicha mercancía.

El control de inventarios se maneja en las distintas sucursales, en las cuales se ingresa la mercancía que va desde las bodegas y se va actualizando la salida en los "Kardex" respectivo de acuerdo a las ventas o salidas de productos a la bodega u otros almacenes, este tipo de control se realiza a mano en Riobamba y por medio del programa "Milenum" en Ambato y Quito.

4.5.3. Gestión de Personal e Incentivos

AMERICAN STORE está conformado por 54 trabajadores permanentes, 4 de la parte propietaria-directiva y 2 asesores no permanentes en área de Contabilidad y Marketing. (Ver Figura 4.6)

El horario de trabajo regular en Riobamba es de 9h00 hasta 13h30 y de 15h00 hasta las 19h30, en los días que tienen que sacar pedidos la hora de entradas es a las 8h00. Sábados no se cierra al medio día y los almuerzos corren por cuenta de la empresa.

En Ambato el horario regular es de la misma manera, pero solo un grupo de los dos existentes en cada sucursal sale a comer en sus casas, el otro almuerza en las instalaciones, ya que al medio día no se cierra, los grupos son rotativos.



Elaborado por la Autora

Figura 4.6.

Fuente: AMERICAN STORE

Todos los almacenes tanto de Ambato y Riobamba poseen dos cajeros en cada almacén

AMBATO: Existe una Administradora General: Sra. Gabriela Briones

Un Administrador de Sucursales: Hernán Vivar

RIOBAMBA: Presidente Ing. Flavio Briones, Gerente General Lcda. Rosa Villagrán, Administradora General Sandra Vilema

No existe un departamento especializado en Recursos Humanos, por lo que los Administradores Generales de cada ciudad y sucursal realizan el control de los empleados.

- Los Administradores Generales de cada ciudad son encargados de supervisar y controlar el buen desempeño de los trabajadores, que los almacenes cumplan con los requerimientos establecidos por la empresa. Que las actividades, mantenimiento, orden de las distintas sucursales estén conforme a lo que estipulado y se mantiene en el resto de locales.
- Los Administradores de cada sucursal tienen la función de supervisar, controlar el correcto desenvolvimiento de su personal, que las instalaciones se encuentren bien decoradas, que todos los productos estén presentados de la mejor manera, que por lo menos dos productos por modelo estén exhibidos, el correcto desarrollo de la bodega interna del local, presentar un informe diario de las ventas, gasto ocasionados durante el día, organización de las comidas, apertura y cierre de la sucursal, atención personalizada al cliente, información de cualquier clase, actualización de kardex, con apoyo continuo del personal que se encuentra en cajas. Además realizan reportes de atrasos, faltas, horas extras.
- Los vendedores de brindar la atención apropiada y personalizada al cliente, receptar pedidos, ordenar y tener su área de ventas de manera adecuada.
- Los trabajadores en bodegas internas se encargan de recoger todos los pedidos de día y entre semana sacar los pedidos correspondientes, además se encarga de ver que mercadería no está exhibida, la mercadería existente en las bodegas principales que necesitan en la sucursal, escoger los productos destinados al almacén, llevar de forma ordenada la bodega interna.
- Bodega General, recepción y verificación de los despachos, codificación de la mercadería, control y ordenamiento de la bodega, asesoramiento en compras.

En Riobamba el personal posee un horario de almuerzo de 13h30 a 15h00, de lunes a viernes, en dicho horario se trasladan a comer por cuenta propia. Los días sábados la empresa se encarga del pago total de los almuerzos.

En Ambato el personal de cada almacén se divide en dos grupos, uno que se queda al medio día en el local y su almuerzo corre por cuenta de la empresa y el otro que se traslada a sus hogares a almorzar. Los grupos son rotativos día a día.

Se organizan actividades de integración entre el personal de las distintas sucursales de ambas ciudades, como paseos a otras ciudades, mañanas deportivas, festejo por días importantes: Madre, Mujer, Padre, cumpleaños. Se realizan agasajos por Navidad y Año Nuevo, que incluyen cena, baile, sorteos de regalos.

Se ha implantado estrategias de incentivos económicos para personal, por medio de puntajes, es decir existe un máximo de 50 puntos que debe alcanzar cada almacén, el valor de cada punto es distinto por sucursal. Los almacenes que lleguen o superen este puntaje se les proporciona un incentivo de 30 USD por empleado de dichas sucursales, de los almacenes que han llegado al puntaje el que supere a todos, accede a un incentivo económico extra de 40 USD. Para esto se necesita de la colaboración de todo el personal, y se incentiva a la competencia entre los mismos.

4.5.4. Estructura Organizacional actual

Su Estructura Organizacional (Ver Figura 4.7, Cuadro 4.8), es en forma jerárquica (piramidal) debido a que existen superiores en cada sucursal los cuales toman las decisiones inmediatas y las decisiones de mayor importancia lo toman los directivos o administradores de cada sucursal, a pesar de ello, se escuchan las ideas y opiniones impartida por todo el personal, a través de las charlas realizadas, las reuniones extra-laborales, las capacitaciones, y la lluvia de ideas que se realiza con el personal una vez a la semana.

La estructura organizacional no es definida expresamente, lo que dificulta en el momento de delegación de poder, se divisan departamentos y funciones pero no se ha dado ningún tipo de título correspondiente a la labor que desempeñan.

Su estructura organizacional se define en el momento de que empiezan las actividades y según lo que requiera la empresa, las funciones son variadas, los empleados cambian de puesto según necesidades, debido a que no poseen puestos definidos, generalmente se carga de labores a los empleados, lo que trae como consecuencia que los trabajos no son terminados, y si lo son, son realizados de una manera ineficiente de forma rápida sin analizarlos de manera adecuada previamente.

La empresa continuamente ha ido incrementando su variedad de productos y servicios ofertados, debido a la necesidad de innovación y cambio, para poder mantenerse en el mercado y satisfacer las exigencias del cliente.

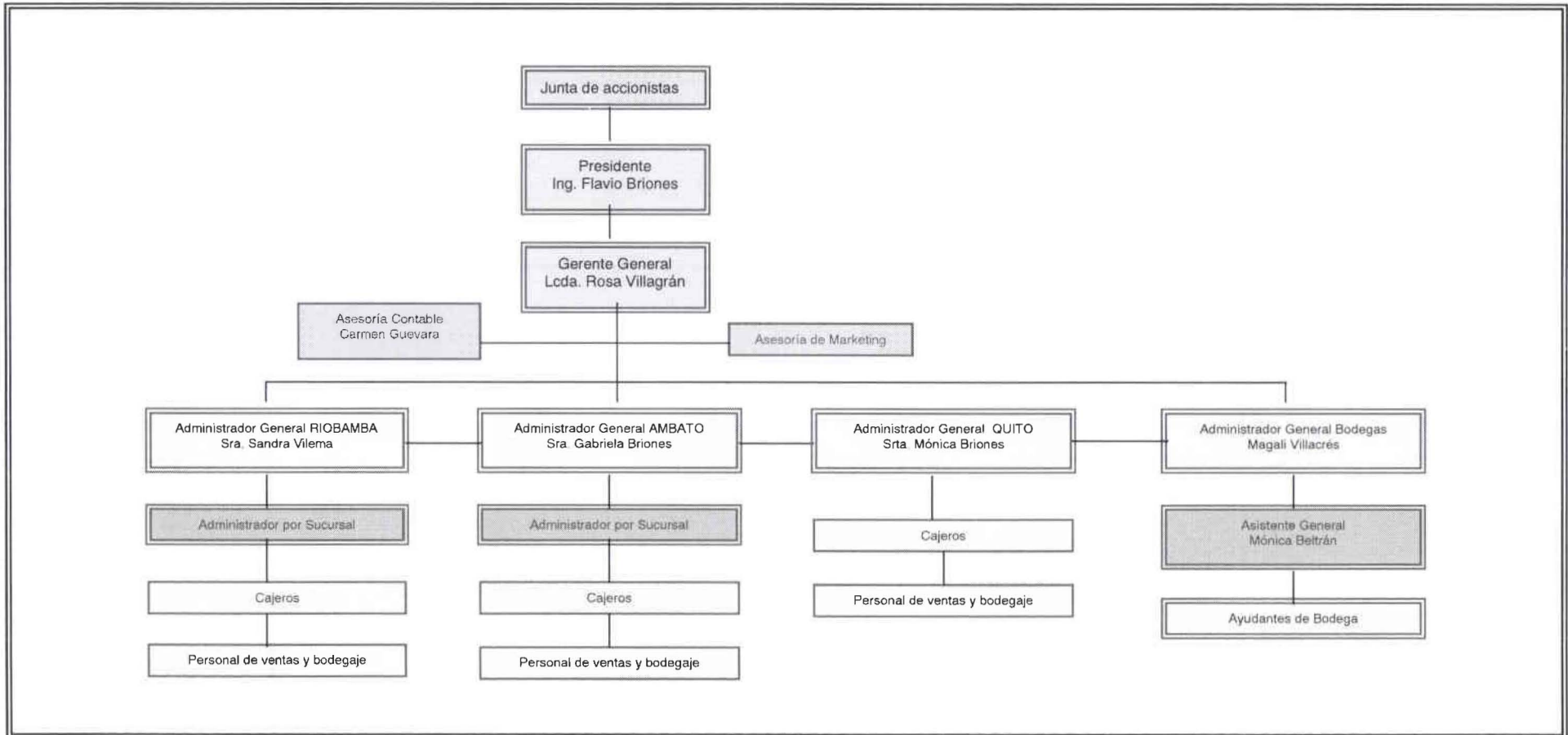
Se han establecido relaciones con empleados, clientes y proveedores, para poder aprovechar e implantar opiniones o sugerencias dadas por los mismos.

No posee áreas distintivas su organización se ha desarrollado según las necesidades de la empresa.

La mayoría de sus nuevos proyectos han sido implantados sin una investigación o evaluación detallada previa, únicamente se analiza de manera empírica la factibilidad del nuevo proyecto.

La empresa requiere de una reestructuración en su organización, no solo organizacional, sino en aspectos relevantes como el manejo de inventarios, compras y nóminas de personal, exhibición de productos y vitrinaje.

ORGANIGRAMA ACTUAL DE AMERICAN STORE



Elaborado por la Autora

Fuente: AMERICAN STORE

Figura 4.7

Dentro del personal de administrador por local se encuentran:

Administradora General Riobamba: Sandra Vilema

Principal: Sandra Vilema

Sucursal 1: Irene Mancheno

Sucursal 2: Carmen Cevallos

Sucursal 3: Marco Orozco

Sucursal 4: Mónica Pérez

Sucursal 5: Mónica Piray

Sucursal 6: Martha Yasacha

Administradores Generales Ambato: Hernán Vivar y Gabriela Briones

Principal: Cristina Aguirre

Sucursal 1: Hernán Vivar

Local Matriz Quito: Mónica Briones

Elaborado por la Autora

Fuente: AMERICAN STORE

Cuadros 4.8

CAPÍTULO 5

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA “AMERICAN STORE”

5.1. El Presente y Futuro del Sector e Industria

Como se muestra en el Gráfico 5.1 el Sector de servicios en el Ecuador posee una participación promedio del 48.75%, siendo uno de los sectores más participativos en el Mercado. (Esto se explicó en el Capítulo II).



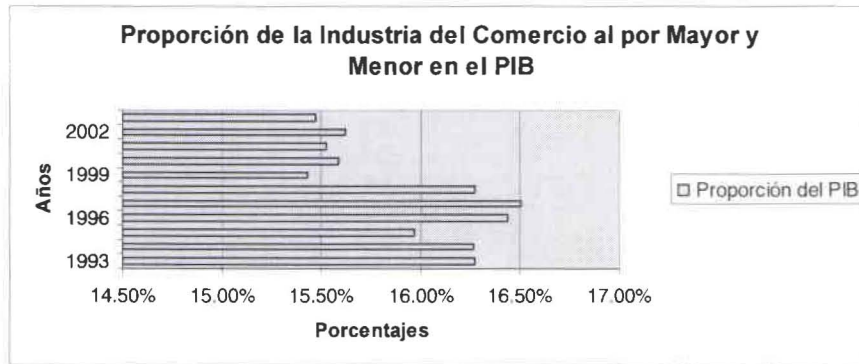
Fuente: Secretaría General de la Comunidad Andina

Elaborado por la Autora

Gráfico 5.1

La participación promedio de la Industria del Comercio al por Mayor y Menor en relación al PIB es del 15.94% (Gráfico 5.2).

En los años del 96-98 representaba un promedio del 16.4%, con el paso de los años se ha registrado una disminución en su participación, pero sigue siendo uno de los más representativos del las Industrias que integran la economía del país.



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por la Autora

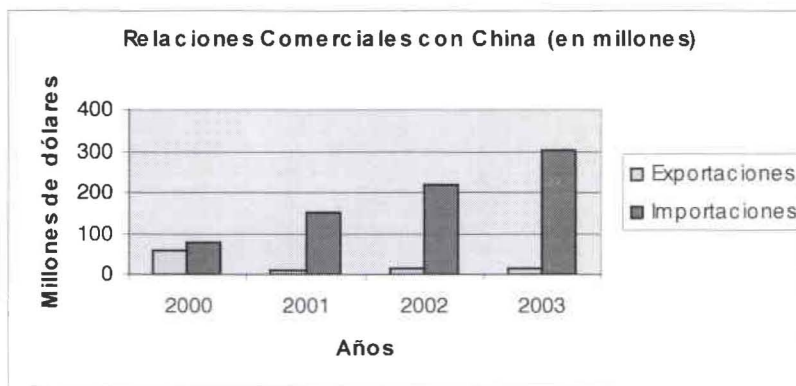
Gráfico 5.2

Para AMERICAN STORE y para negocios similares ecuatorianos, uno de los hechos que ha tenido mayor afectación ha sido presencia innegable de productos chinos y colombianos en el país.

China mantiene hoy relaciones comerciales con 220 países y regiones del mundo.

Respecto al Ecuador, las relaciones comerciales con China han variado sustancialmente.

En 1993 no se registraba comercio alguno con este país, las relaciones inician en 1994, pues hasta 1999 se exportaban a dicho país 325 millones de dólares y se importaban 258 millones, manteniendo en ese período una balanza favorable. A partir del 2000, las cosas han cambiado drásticamente (Gráfico 5.3).



Fuente: EL COMERCIO

Elaborado por la Autora

Gráfico 5.3¹

El incremento de importaciones de China desde el 99 al 2003 ha sido del 500 por ciento y el decrecimiento de las exportaciones fue alrededor del 90 por ciento, no cabe duda que el Ecuador está sufriendo una “invasión” de productos chinos que afecta gravemente la estabilidad empresarial manufacturera y el empleo del país.²

AMERICAN STORE, desde el año 2003 ha ido incursionando en nuevas zonas geográficas como en Ambato, su participación se ha incrementado en un 177%, debido a que ofrece sus servicios y productos a nuevas plazas, en las localidad donde tuvo sus inicios ha ido creciendo debido a que ha podido abastecer al mercado riobambeño con nuevas sucursales debido a las crecientes exigencias del cliente. (Ver Tabla 5.1)

¹ EL COMERCIO, domingo 02 de mayo del 2004, opinión Dr. Sebastián Borja Silva, Pág. A5

² EL COMERCIO, domingo 02 de mayo del 2004, opinión Dr. Sebastián Borja Silva, Pág. A5

Años	Industria del Comercio al por Mayor y Menor (en miles USD)	AMERICAN STORE Ventas	Porcentaje de participación AS
2002	2705612	859394.89	0.03%
2003	2750964	2422933.28	0.09%

Crecimiento 2002/ 2003 participación empresa	177%
Crecimiento 2002 2003 industria	2%
Crecimiento 2002/2003 empresa	182%

Fuente: AMERICAN STORE

Elaborado por la Autora

Tabla 5.1

La empresa, gracias a su ventaja diferenciadora, de ofrecer productos de alta calidad a menores precios, permite determinar que existe una potencial oportunidad de incursionar a nuevos mercados. Lo que obliga a la misma a implantar nuevos programas de monitoreo de inventarios y ventas, sistemas de seguridad y incursionar con nuevos productos y servicios.

5.2. Análisis interno “AMERICAN STORE”

Para el análisis interno se requiere de un diagnóstico estratégico interno que incluyen sus fortalezas y debilidades, y externo (oportunidades y amenazas).

Con esto se podrá evaluar la Oportunidad de Negocio, además se analizará la misión, visión, valores, principios, así también sus objetivos y estrategias, y la gestión actual de AMERICAN STORE y finalmente se estudiará su estructura y ambiente organizacional.

5.2.1. Diagnóstico Estratégico

Luego de explicar en el Capítulo IV, las diferentes áreas donde se desarrolla el negocio, es preciso determinar sus fortalezas y debilidades, que le permitan tomar acciones a seguir y responder de mejor manera a las exigencias del mercado, así como sus oportunidades y amenazas que rodean a la empresa.

5.2.1.1. Evaluación Cuantitativa de la Posición de la Empresa -Matriz FODA

La Matriz FODA examina la situación competitiva de AMERICAN STORE, en donde facilita el análisis sistemático conjunto de las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización.

Para ello se estudiará dos partes fundamentales, necesarias para el diagnóstico:

- a. Diagnóstico Interno
- b. Diagnóstico Externo

5.2.1.1.1. Diagnóstico Interno

Para este análisis se ha utilizado la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) y Externos (EFE), dichas matrices se han utilizado para poder tener una idea más clara acerca de la gestión interna de la empresa. (Ver anexo C-1)

Entre las principales **fortalezas** con las que AMERICAN STORE cuenta son:

- √ Mercadería a bajo precio y de buena calidad
- √ Gerencia administrativa con gran experiencia
- √ La localización de las distintas sucursales son estratégicas para que estén al alcance del consumidor
- √ Gran variedad de productos ofrecidos
- √ Posicionamiento en el mercado riobambeño
- √ La mercadería se encuentra distribuida por secciones
- √ Gran cantidad de proveedores nacionales y extranjeros
- √ Comunicación adecuada acerca de los pedidos y mercancía faltante en los almacenes y bodegas
- √ Mayor comunicación con los proveedores

- √ Gran experiencia en la comercialización en prendas de vestir y accesorios gracias a los años que se lleva en el negocio
- √ Créditos en compras con plazos cómodos de pago
- √ Se realiza un análisis de costos al momento de definir los precios de venta de la mercancía
- √ Ventas al por mayor
- √ Motivación continua al personal
- √ Ambiente de trabajo adecuado
- √ Adecuado control y manejo del personal

Existen además **debilidades** con las que la empresa cuenta, las cuales son contrarrestadas con las fortalezas de la misma, es necesario señalar sus principales debilidades:

- √ No se encuentran bien definidos los objetivos y estrategias
- √ Falta de una estructura jurídica bien definida
- √ No existe una declaración expresa de la misión, visión, valores, objetivos y estrategias
- √ Estructura organizacional mal definida
- √ Falta de investigaciones de mercados que permitan definir el perfil del consumidor, y aspectos relevantes necesarios en la toma de decisiones
- √ Los inventarios dentro de las distintas bodegas, no poseen un control adecuado
- √ No existen departamentos especializados en las ventas al por mayor ni en compras
- √ Falta de información y comunicación entre empleados y dirigentes, entre los distintos departamento y todas las sucursales
- √ No existe un departamento financiero
- √ Falta de definición de funciones

En conclusión, la Matriz EFI dio como resultado que la empresa goza una posición sólida interna, las fortalezas son mayores que las debilidades.

5.2.1.1.2. Diagnóstico Externo

Las oportunidades y amenazas que el sector y la industria benefician o afectan al desarrollo de la empresa se encuentran evaluadas en el anexo C-2, a continuación los más relevantes:

Entre las **Oportunidades** están:

- √ La Industria del Comercio al por Mayor y Menor es una de las más representativas del las Industrias que integran la economía del país.
- √ El Sector de servicios en el Ecuador posee una participación promedio del 48.75%, siendo uno de los sectores más participativos en el Mercado.
- √ Nuevas tendencias de los consumidores por adquirir productos de buena calidad a bajos precios
- √ Mercados provinciales no explotados
- √ Afiliación de la empresa a la Cámara de la Pequeña Industria, que le permite aprovechar los beneficios de la misma
- √ Tecnologías que facilitan el control de mercancías y la toma de decisiones
- √ Índices Macro económicos estables
- √ Mano de obra barata

Las **Amenazas** que afectan a la gestión de la empresa son:

- √ Introducción de nuevos competidores en gran proporción (Chinos)
- √ Inestabilidad Política
- √ Gran cantidad de competencia en el mercado Textil
- √ Legislación para la importación de prendas de vestir
- √ Fenómenos de migración de mano de obra

En conclusión, la Matriz EFE dio como resultado que la empresa goza una posición favorable externa, se aprovecha efectivamente las oportunidades que

le proporciona el mercado, y reduce al mínimo posible los efectos adversos potenciales de las amenazas.

5.2.2. Análisis de la Misión, Visión, Valores y Principios

AMERICAN STORE, al no poseer una estructura jurídica bien definida, posee problemas al momento de presentarse ante los proveedores, clientes, empleados, público en general, como una empresa seria y fuerte. Esta situación se ha ocasionado, por falta de conocimiento de los directivos de la empresa y por no creer necesario ciertos procesos de vital importancia.

5.2.2.1. Misión, visión, valores y principios

5.2.2.1.1. Misión

En la misión se detalla en forma vaga la razón de ser de la empresa, no se toma en cuenta que se quiere llegar a satisfacer las necesidades del cliente con gran variedad de productos y no solo con los enumerados en la misión planteada, además en la misión únicamente se trata de cumplir necesidades, más no de llegar a una satisfacción total de las misma.

No se toma en cuenta los valores, principios, de posee AMERICAN STORE, no se expresa bien la verdadera función de comercialización de los productos.

5.2.2.1.2. Visión

La visión es interesante, busca poseer un negocio por departamentos de adecuado funcionamiento, pero al alcanzarlo no se busca posicionamiento o liderazgo. No se posee mayor visión para el futuro, ni tampoco especifica el tiempo en el cual desea alcanzar su visión, no piensa en mantenerse en el mercado y superar a los competidores, y

como se dijo anteriormente, se debe buscar la satisfacción total del cliente.

5.2.2.1.3 Valores

Los valores expuestos en el capítulo anterior son adecuados para el mejor funcionamiento de la empresa, pero la falencia está que no existe una declaración redactada de los mismos, que se hagan llegar a todos los que conforman la empresa para que estos rijan en la misma.

Los valores únicamente son presumidos, las personas actúan según lo que cada uno piensa conveniente o no.

La puntualidad y honestidad de informar todas las características del producto no se cumplen a cabalidad, debido a que a pesar de que se multan a los empleados o administradores por atrasos, estos son mayores los días que seleccionan, distribuyen y atienden pedidos de mercadería.

Por lo tanto los valores no son compartidos por todos quienes conforman la empresa.

5.2.2.1.4. Principios

Los principios están acorde a los valores, y pero no son congruentes en su totalidad con la misión y visión ya que en estos dos no se expresa de manera adecuada lo que se ofrece y se busca en un futuro, ni el tiempo en el que se desea lograr lo propuesto.

5.2.3. Análisis de Objetivos y Estrategias

Gran parte de los objetivos que se pudieron concluir, luego de las reuniones con los dirigentes y representantes de cada uno de los almacenes, carecen de

factores de medición, como porcentajes, tiempos de logro, incremento de un año a otro.

Los objetivos no son redactados, ni se analiza su cumplimiento, únicamente se mantienen en las expectativas de los que forman la empresa. Es necesario redactarlos, y comunicarlos, para que todos persigan lo mismo, y trabajen en pro a lograr de manera eficiente dichos objetivos. Además, se debe incluir factores comparativos e índices que permitan establecer el avance de los mismos.

Las estrategias desarrolladas, de igual manera que los objetivos carecen de una redacción expresa, las estrategias no están totalmente vinculadas con los objetivos, y estas dos no se encuentran enlazadas con la visión, esto se debe a que la visión no se encuentra expresada de manera conveniente y posee falencia, por lo tanto los objetivos y estrategias no tienen a donde dirigirse.

5.2.3.1. Análisis de las Estrategias Actuales

5.2.3.1.1. Estrategias de Comercialización

Entre los objetivos principales de la empresa están: incursionar en nuevos mercados, incrementar su participación en los mercados ya existentes, ofrecer nuevos productos y servicios, segmentar por departamentos para satisfacer al cliente y diferenciarse a través de precios bajos con mercadería de buena calidad.

Para lograr sus objetivos se han ido implantando estrategias que permitan cumplir con lo propuesto, pero debido a que los objetivos no se encuentran redactados, y no se posee conocimiento de los mismos en toda la organización las estrategias no han sido aplicadas de manera adecuada.

Se han ido cumpliendo parte de ellos, como incursionar en nuevos mercados, ofrecer al consumidor productos de calidad a precios accesibles, gracias a que

poseen gran cantidad de proveedores, los mismos que ofrecen descuentos especiales por volúmenes de compra, la segmentación ha dado resultados favorables, como ha sido el caso del departamento de prendas de vestir para caballeros, ya que luego de separarlo del resto de secciones se ha incrementado las ventas de dicho departamento.

En cuanto a implementar nuevos servicios, se han ido implantando servicios como atención personalizada, buen trato, lo que ha ocasionado mayores ventas y satisfacción del cliente. Año a año se han aumentado la variedad de productos ofrecidos, con lo que se ha podido satisfacer las exigencias del cliente.

5.2.3.1.2. Estrategias de Producción y Distribución

La empresa pretende llevar un adecuado control de inventarios, así mismo mayor seguridad tanto para el almacén como tal como para disminuir el porcentaje de robos, mejorar continuamente la calidad del producto y atención al cliente, sistematizar procedimientos para reducir costos y tiempo mal utilizado.

El control de inventarios se ha ido aplicando a los locales de la ciudad de Ambato, en los de Riobamba aún se lleva un control inadecuado, la seguridad de las prendas ofrecidas ha mejorado debido a la implantación sistemas de alarmas por prendas implantado en todos los almacenes.

Lamentablemente la empresa aún no cuenta con un departamento especializado en compras por lo que la Gerente General acompañada por la administradora de bodega o de alguno de los almacenes, se encargan de esta labor.

La empresa busca satisfacer al cliente y disminuir los costos, además poseer un control total sobre las actividades diarias de cada sucursal.

5.2.3.1.3. Estrategias Financieras

El análisis financiero de las empresas es vital para el correcto funcionamiento de las mismas, es por esto que AMERICAN STORE busca crear un departamento financiero dentro de la empresa, que facilite la toma de decisiones.

La empresa en estos momentos únicamente posee registros de ventas diarias, compras, inventarios, ingresos y salidas de mercancías.

5.2.3.1.4. Estrategias de Talento Humano

La empresa se preocupa que el personal esté motivado, las estrategias de motivación con remuneración adicional de acuerdo al puntaje ha dado resultados positivos, ya que cada almacén compiten entre sí para ser el mejor y acceder a este tipo de remuneración y trabajan en equipo para que los clientes que ingresen al local realicen por lo menos una compra y salgan satisfechos. Las actividades extras como paseos, mañanas deportivas, reuniones en fechas especiales, regalos, reconocimientos, motivan al trabajador a realizar su actividad de manera eficiente, lo cual ha incrementado las ventas y la satisfacción del cliente.

Se han disminuido la rotación de personal, especialmente en el área de bodegas, se ha creado lealtad y fidelidad. Los empleados tiene la seguridad de proponer sus ideas, pero lo que se no se ha podido lograr es mejor información entre empleados y dirigentes.

5.2.3.1.5. Estrategias de Sistemas de Información

El principal objetivo de la empresa es de tener buena información entre todos los que conforman a la misma, así mismo entre las bodegas y los distintos almacenes para poder tener conocimiento de la cantidad de productos existentes y faltantes según tipo de artículos. La información es escasa, ya que

no se ha aplicado programas automáticos que faciliten la información requerida acerca de los productos existentes y la toma de decisiones, además las reuniones frecuentes que se realizan con el personal se basan únicamente en motivación, pedidos requeridos e ideas a aplicar, más no existe comunicación acerca del verdadero desarrollo de las actividades de cada sucursal.

La comunicación con el cliente es insuficiente ya que no se realizan investigaciones de mercado frecuentes, y la satisfacción y necesidades del cliente son medidos de acuerdo a lo que el personal percibe. Con el proveedor existe mayor comunicación, pero no existe una red de comunicación continua.

5.2.3.1.6. Estrategias de Investigación y Desarrollo

La investigación se basa en la percepción de las necesidades y los productos que el cliente pueda requerir, además el incremento de productos nuevos se desarrolla de tal manera que los encargados en compras piensan que el nuevo producto puede tener acogida en el mercado.

5.2.4. Análisis de la Estructura y Ambiente Organizacional Actual

La estructura de la empresa se ha creado según necesidades, no existe departamentos especializados para cada área, únicamente la estructura ha sido acorde a administración de las sucursales. No existe un departamento financiero que se encargue de analizar las inversiones realizadas, el endeudamiento, y aspectos relevantes que faciliten la toma de decisiones.

Además, AMERICAN STORE, no posee constitución como empresa, lo que le dificulta al momento de realizar toda clase de actos y contratos civiles, de comercio y operaciones mercantiles y establecer relaciones comerciales tanto a nivel nacional como internacional.

La empresa se ha preocupado que el ambiente de trabajo sea adecuado que todos se sientan conformes y cómodos al laborar en la misma.

Se mantienen las puertas abiertas para escuchar cualquier tipo de sugerencia, lo que permite actuar a los empleados con libertad y confianza.

5.2.5. Análisis de la Gestión y los Sistemas de Información

La gestión que actualmente desarrolla AMERICAN STORE, posee sus falencias, pero así mismos sus ventajas, a continuación se analizarán ciertos puntos en los que la empresa debe tener mayor atención para mejorar su desarrollo general y agilizar la toma de decisiones:

1. No se cuenta en todos los almacenes con sistemas automatizados de contabilidad, que impiden tener información confiable y veraz, únicamente se tiene registro de ventas y gastos diarios por sucursal, cantidades de compras, detalles de precios, costos, códigos de la mercancía, cuentas bancarias, gastos adicionales por inversiones. Estos registros lo posee el Presidente de la empresa, y debido a la falta de tiempo por las actividades que él desarrolla, no se lleva de manera exhaustiva dichos registros.
2. Los programas de contabilidad que se poseen no están vinculados entre sí, y no se actualizan acorde a la información de los otros almacenes, la bodega carece de estos programas, por lo que el riesgo de robo es latente.

A pesar de estas dificultades especialmente en el ámbito financiero (explicadas en el Capítulo IV en los Sistemas de Información Financiera) y contable se desarrolla un ambiente organizacional favorable, ya que existe comunicación (no la necesaria como se ha expuesto) entre los que conforman la empresa, lo que incentiva al trabajo en equipo, y al mismo tiempo a la competencia entre sí para ser el mejor y que todos quienes la forman salgan adelante.

El respaldo y la confianza que se sienten en el ambiente de trabajo, facilitan y orientan en la toma de decisiones.

5.2.6. Análisis de la Situación Financiera

La empresa no posee un registro detallado e histórico sobre su situación financiera, únicamente se va analizar las ventas y compras de los distintos meses desde el 2002 hasta el 2003.

PORCENTAJES DE VENTAS SEGÚN MESES					
MESES	2002	2003	PROMEDIO	DESVIACIÓN	COEFICIENTE DE VARIACIÓN
ENERO	1.3%	4.8%	3.0%	2.4%	0.810
FEBRERO	3.8%	5.3%	4.5%	1.1%	0.244
MARZO	7.0%	5.6%	6.3%	0.9%	0.148
ABRIL	6.3%	8.1%	7.2%	1.3%	0.177
MAYO	8.5%	7.2%	7.9%	0.9%	0.117
JUNIO	9.0%	8.4%	8.7%	0.5%	0.053
JULIO	9.8%	7.7%	8.7%	1.5%	0.167
AGOSTO	8.5%	7.1%	7.8%	1.0%	0.129
SEPTIEMBRE	7.8%	6.3%	7.0%	1.1%	0.152
OCTUBRE	6.6%	9.3%	7.9%	1.9%	0.238
NOVIEMBRE	8.7%	6.9%	7.8%	1.3%	0.160
DICIEMBRE	22.7%	23.2%	23.0%	0.4%	0.016

Fuente: AMERICAN STORE

Elaborado Por la Autora

Cuadro 5.1.

5.2.6.1. Porcentaje de ventas

En el cuadro 5.1 muestra el porcentaje de las ventas según los totales por año, en promedio representa el cálculo intermedio entre los porcentajes de las ventas mensuales, la desviación representa que tan dispersos están los datos, y el coeficiente de variación que tan representativo es el promedio de la muestra.

Se divisa que el mes de mayor venta es de diciembre con un promedio del 23% del total de ventas, los meses de junio y julio representan el 17.4% de las ventas anuales, el mes de ventas menores es el de enero, ya que en diciembre todas las personas realizan sus compras en dicho mes. Mayo y octubre poseen los mismos porcentajes promedios, debido a que en esas fechas se realizan festividades como el Día de la Madre y el inicio a clases.

Las compras del 2002 al 2003 se han incrementado en un 188.1%, esto se debe al incremento de ventas y de número de sucursales que abrió la empresa.

5.2.6.2. Apertura de locales

En el cuadro siguiente se muestra los meses de apertura de las sucursales 3 hasta la seis. Estas iniciaciones de negocios tienen relación directa con el incremento de ventas y compras de mercancías.

AÑOS	MESES	Local 1 Principal	Local 2	Local 3	Local 4	Local 5	Local 6	Ambato 1	Local 7	Ambato 2	Quito 1
2002	1	X	X	X							
	2	X	X	X							
	3	X	X	X							
	4	X	X	X							
	5	X	X	X							
	6	X	X	X							
	7	X	X	X							
	8	X	X	X							
	9	X	X	X							
	10	X	X	X							
	11	X	X	X	X						
	12	X	X	X	X						
2003	1	X	X	X	X						
	2	X	X	X	X						
	3	X	X	X	X						
	4	X	X	X	X	X					
	5	X	X	X	X	X	X				
	6	X	X	X	X	X	X				
	7	X	X	X	X	X	X				
	8	X	X	X	X	X	X				
	9	X	X	X	X	X	X				
	10	X	X	X	X	X	X	X			
	11	X	X	X	X	X	X	X			
	12	X	X	X	X	X	X	X			
2004	1	X	X	X	X	X	X	X			
	2	X	X	X	X	X	X	X			
	3	X	X	X	X	X	X	X			
	4	X	X	X	X	X	X	X	X		
	5	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	6	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	7	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	8	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	9	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	10	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	11	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	12	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: AMERICAN STORE

Elaborado Por la Autora

Cuadro 5.2

5.2.6.3. Valores de compras y ventas. Índices

En el cuadro 5.3 detalla los valores de ventas y de compras de los años 2002 y 2003 según los meses, los meses de mayor compra son los de julio, septiembre y noviembre, en julio se preparan las compras para octubre por

inicio de clases y para diciembre la época más fuerte de ventas, el stock restante de un año se destina para las ventas de los primeros meses del año siguiente.

Las compras de un año a otro se han incrementado en un 88.1%, debido al incremento de sucursales de la empresa, pero las compras del 2003 no representan el mismo porcentaje de compras/ventas del 2002, (como se muestra en los índices de porcentaje de compras según ventas).

Con los índices compras sobre ventas de los distintos años se puede analizar que el incremento de sucursales ha dado como resultado mayores compras, pero así mismo las ventas han superado a las compras las cuales registran un incremento de 181.9% en relación al año anterior.

MESES	Ventas		Compras		Porcentaje de compras según meses	
	2002	2003	2002	2003	2002	2003
ENERO	11095.9	115208.2			0%	0%
FEBRERO	32344.0	129250.0			0%	0%
MARZO	59747.6	136444.3			0%	0%
ABRIL	54426.0	197391.8		173376.1	0%	15%
MAYO	73192.3	174859.5	229999.2	331537.1	37%	28%
JUNIO	77489.0	202648.5			0%	0%
JULIO	83992.3	186900.7	112939.7	217239.2	18%	18%
AGOSTO	73305.6	172145.0			0%	0%
SEPTIEMBRE	66925.1	152019.8		292474.1	0%	25%
OCTUBRE	56794.0	224840.5	156049.7	160365.1	25%	14%
NOVIEMBRE	74885.3	168181.6	125516.5		20%	0%
DICIEMBRE	195198.0	563043.4			0%	0%
	859394.9	2422933.3	624505.086	1174991.6	1	100%

Porcentaje de compras según ventas 2002	73%	Crecimiento compras 02/03	88%
Porcentaje de compras según ventas 2003	48%	Crecimiento ventas 02/03	181.9%
Promedio de compras 2002/2003	899748.3532		

Fuente: AMERICAN STORE

Elaborado Por la Autora

Cuadro 5.3

El promedio de compras del 2002/2003 indica que entre esos años se ha realizado compras por un valor de 899748.35 USD, la mayor cantidad de

compras se realizó en el 2003, y con el incremento de sucursales se vendió más de lo esperado por los directivos.

Como conclusión tenemos que el incremento de sucursales entre el 2002/2003 aumentó las ventas en un 181.9%, y las compras en un 88.14%, por lo que las nuevas sucursales han dado como resultado mayores ventas que pueden solventar las compras realizadas en los años mencionados, las selecciones de las sucursales en las distintas ciudades han tenido gran acogida.

CAPITULO 6

RECOMENDACIONES Y ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS PARA LA EMPRESA - "AMERICAN STORE"

6.1. Introducción

La empresa AMERICAN STORE, ha ido desarrollando sus actividades en forma empírica sin tener una redacción expresa de su misión, visión, objetivos, estrategias, lo que ha dificultado que lo esperado por la misma sea cumplido, su gestión ha sido deficiente no se posee un adecuado control de inventarios, gastos, en sí, a nivel financiero.

Cabe señalar que la labor administrativa se basa en el trabajo de la Gerente Propietaria, Licenciada Rosa Villagrán, debido a que todas las decisiones son consultadas a la misma y la responsabilidad de las actividades cae sobre ella.

La Sra. Villagrán toma las decisiones basadas en su percepción, a pesar de que el negocio ha ido prosperando con el paso de los años, no se ha realizado un profundo análisis si las decisiones tomadas han sido las mejores o se pudieron tomar otras que beneficien de sobre manera a la empresa.

Actualmente, su labor se ha ido distribuyendo entre los distintos directivos y colaboradores de la empresa, pero a pesar de ello, aún no se cuenta con personal que pueda responder a cabalidad, de la forma esperada por todos quienes conforman la organización

Como se ha ido analizando en los Capítulos IV y V, AMERICAN STORE cuenta con escenario favorable, pero sus debilidades y amenazas hacen que no se pueda llegar a satisfacer con las expectativas de los objetivos planteados.

Debido a la carencia de un análisis financiero exhaustivo, no se ha podido aprovechar de mejor manera los recursos con los que se cuenta.

Los objetivos y estrategias redactadas en el Capítulo IV, muestran que no se posee un factor de medición, y en general ellos persiguen una estrategia global que permita hacer las mejores elecciones acerca de los clientes que debe buscar, productos y servicios que se debe ofrecer y las actividades requeridas para lograrlo.

6.2. Recomendaciones acerca de la formulación y establecimiento de la Visión, Misión, Valores, Principios y Propósitos

6.2.1. Declaración de la Visión y Misión

La importancia de poseer una declaración de la misión y visión es que se identifica la trascendencia de las operaciones de la empresa en términos de producto o servicio y del mercado, e impulsa a los estrategas a considerar la naturaleza y alcance de las actividades actuales y a evaluar el atractivo potencial de los mercados.¹

La misión y visión son para todos quienes conforman la organización, es decir es una declaración más interna que externa.

La visión responde a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser?², es por esto que la Visión que se propone para la empresa AMERICAN STORE es:

“Ofrecer a nuestros clientes servicios óptimos y productos de calidad, cumpliendo con los valores de responsabilidad y honestidad, de esta manera satisfaciendo sus múltiples y cambiantes necesidades. Brindar a nuestros clientes internos un ambiente de cooperación mutua y superación, con esto crear lealtad y satisfacción total en su labor. Cumplir con nuestros proveedores, siendo puntuales con lo ofrecido, con trato agradable para con esto mantener una relación estrecha con los mismos.

¹ FRED R, David. CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, Novena Edición, Pág. 10

² FRED R, David. CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, Novena Edición, Pág. 9

Para el 2012, ser los principales abastecedores de prendas de vestir y accesorios para el hogar en el Ecuador, por medio de innovaciones continuas y nuevas diversidades de productos. También, mantener un enfoque de mejoramiento continuo que permita resolver cualquier tipo de desventajas y ampliar las opciones de compra para los clientes.”

La misión y visión deben ser congruentes, ya que la misión refleja las expresiones perdurables de los propósitos que distinguen a una empresa de otras similares y la visión plantea lo que se quiere lograr en un futuro.

La misión recomendada es la siguiente:

“AMERICAN STORE es una empresa ecuatoriana, comercializadora de prendas de vestir y accesorios para el hogar, creada para ofrecer los productos que el cliente necesite y desee comprar, proporcionándoles gran variedad, calidad, buen servicio y atención personalizada, satisfaciendo todos los requerimientos de sus clientes existentes y potenciales.”

Luego de las declaraciones de la visión y misión es importante que éstas sean divulgadas dentro de toda la organización, para que se permita tener conocimiento acerca de lo que en realidad la empresa hace y lo que espera alcanzar, y así, trabajar conjuntamente con todos quienes la conforman, para cumplir con lo propuesto.

Para poder llegar a esta misión se ha realizado la definición del negocio.

6.2.1.1. Definición del Negocio

Para la definición del negocio se ha tomado en cuenta tres preguntas principales, las cuales se definen a continuación.

6.2.1.1.1. ¿Qué vender?

AMERICAN STORE ofrece el servicio de comercialización de prendas de vestir y accesorios para el hogar. Las prendas de vestir incluyen ropa, zapatos, interiores, anexos como bufandas, ponchos, etc. Entre los accesorios para el hogar tenemos: juegos de sábanas, toallas, edredones, alfombras, cortinas de baño, manteles de mesa, etc. Sus actividades se desarrollan a nivel nacional, en las ciudades de Riobamba, Ambato y próximamente en la ciudad de Quito.

La demanda por este tipo de productos ha aumentado, debido a la explotación de este mercado no satisfecho. Los productos son de alta calidad, algunos son productos de marca, modelos exclusivos a la moda, con precios accesibles para el consumidor en general.

6.2.1.1.2. ¿A quiénes vender?

AMERICAN STORE está dirigido a todas las personas que les gusta vestir bien, cómodos, que necesiten accesorios distintivos para el hogar, pagando por ello un precio accesible. La empresa se preocupa por las necesidades del mercado y la forma de satisfacerlas. Por ello, su nicho de mercado a atender, son los consumidores de clase media-alta, media y media-baja que buscan una buena atención, productos de calidad que satisfagan sus necesidades más próximas.

6.2.1.1.3. ¿Cómo vender?

AMERICAN STORE ofrece al público en general siete locales comerciales en la ciudad de Riobamba, dos en la ciudad de Ambato, y uno en la ciudad de Quito, los cuales están ubicados en los sectores más comerciales dentro de cada ciudad. Ofreciendo buenas instalaciones, cómodas con decoración llamativa agilidad en el servicio, atención personalizada, cortés y eficiente, gran variedad de productos, para ofrecerle al consumidor distintas opciones de compra.

6.2.2. Declaración de los Valores, Principios y Propósitos

6.2.2.1. Valores

Los valores de la empresa están orientados a todas las partes de la organización como son: clientes, proveedores, trabajadores, accionistas y comunidad.

Los expuestos en el Capítulo IV son acorde a las necesidades de la empresa pero hacen falta valores como ser **emprendedores e innovadores** debido a que para mantenerse en el mercado se requiere que la empresa busque e implante nuevos productos y servicios para satisfacer a su cliente.

Mejor comunicación, ya que sin este valor la empresa en su conjunto, no poseerá enterarse de las falencias de sus actividades y no dará soluciones posibles a los mismos.

6.2.2.2. Principios

De acuerdo a la declaración de la misión y visión redactada en este capítulo los principios del Capítulo IV son acordes a los mismos.

6.2.2.3. Propósito

Ofrecer al cliente productos que necesiten y deseen comprar, con servicios óptimos, aportando con productos que perfeccionen la presentación personal, y que contribuyan en el mejoramiento del ambiente de su hogar y faciliten sus actividades diarias.

6.3 Escala Estratégica

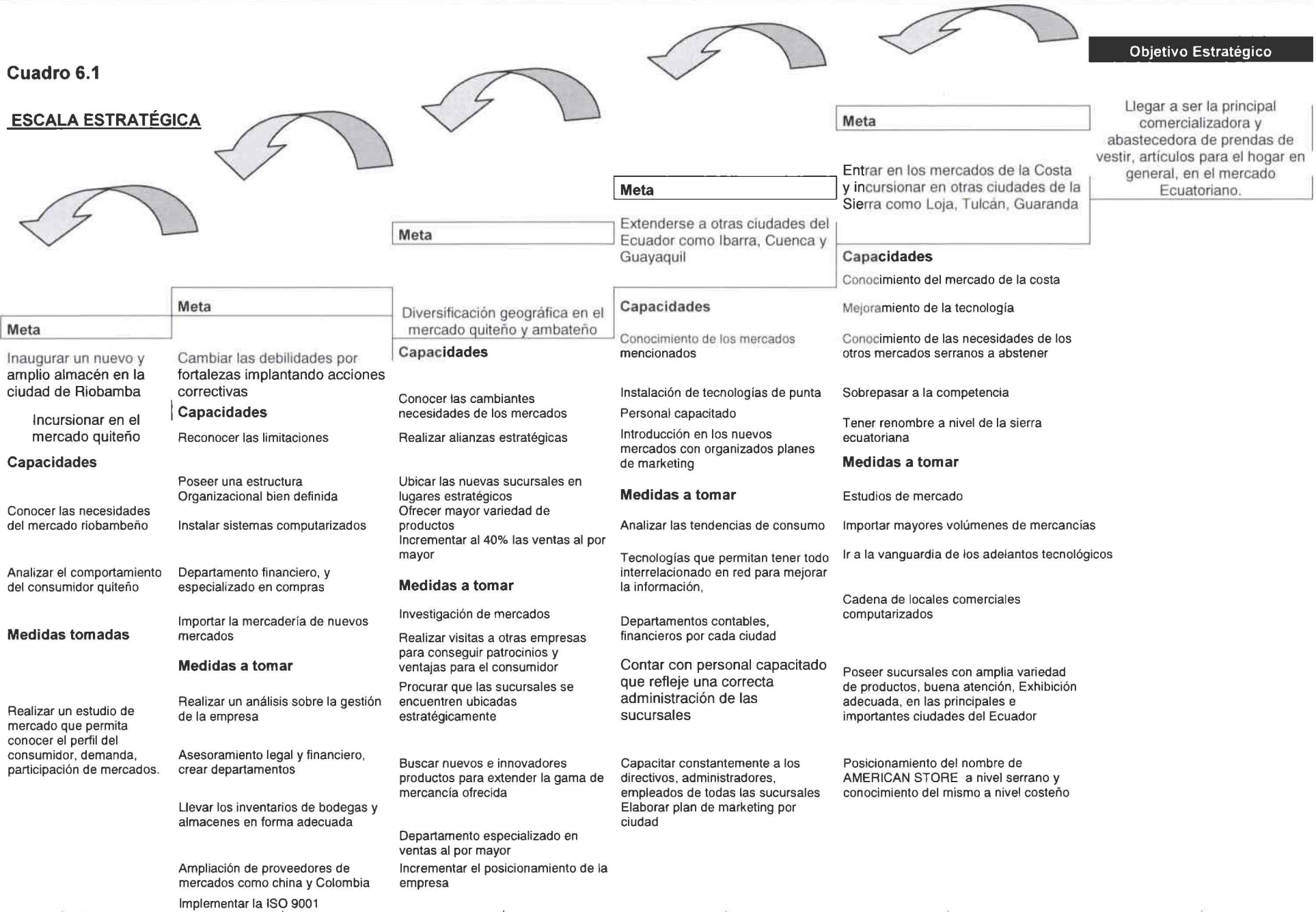
Para poder analizar la escala estratégica dirigida a la empresa se debe entender qué activos y capacidades va a necesitar la compañía y cómo adquirirlos, pero se debe concentrar en adquirir las realmente valiosas.³

³ CONSTANTINOS C, Markides, "EN LA ESTRATEGIA ESTÁ EL ÉXITO", Pág. 136

El análisis de la escala estratégica con el objetivo global, las metas, capacidades y medidas tomadas y a tomar está detallado en el Cuadro 6.1.

Cuadro 6.1

ESCALA ESTRATÉGICA



6.4 Cadena valor

La cadena de valor es útil para comprender la noción de que las operaciones y demás actividades deben trabajar con una funcionalidad cruzada para lograr un desempeño organizacional óptimo.¹

La cadena de valor cuenta con Actividades Principales y las de Apoyo, el resumen de cada una de las actividades se encuentra detallada en el Cuadro 6.2.

6.4.1. Actividades Principales

6.4.1.1. Logística de Entrada

6.4.1.1.1. Proveedores

Para poder proporcionar al cliente de AMERICAN STORE un buen producto es necesario de varios proveedores que ofrezcan su mercadería de calidad a menores precios, además que den facilidades de pago. Por ello la empresa cuenta con proveedores de prendas de vestir y artículos para el hogar nacionales y extranjeros, además se requiere de suministros de oficina, decoración, proveedores de computadoras y sus suministros, materiales para aseo y mantenimiento de los locales, artículos de empaque de la mercancía como fundas plásticas, de papel, etc.

Materiales promocionales como volantes, gigantografías, proveedores de vehículos de difusión de radio, televisión, prensa.

Lo mencionado se logra conseguir en papelerías, distribuidores de decoración, computadoras y Software con sus respectivas licencias, ferreterías, supermercados, imprentas, medios de comunicación.

6.4.1.1.2. Tercerización de servicios

La Tercerización se basara en una correcta selección de personal de seguridad, mantenimiento de puertas, limpieza, señalización dentro de los locales, mantenimiento de los locales, instalaciones eléctricas, iluminación, decoración, capacitaciones a personal.

¹ Michael E. Porter, *Competition in Global Industries* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1986), pág. 24
Sección cinco, Consultoría de operaciones, *Modelo de cinco fuerzas*, pág. 754

Además, se cuenta con los servicios ofertados por empresas públicas como agua potable, luz eléctrica, recolección de basura, que serán cancelados según corresponda, para abastecerse de los mismos.

6.4.1.2. Operaciones

La empresa se encarga de la importación y comercialización de prendas de vestir y artículos para el hogar, ofrecidos actualmente dentro de las ciudades de Riobamba, Ambato y Quito.

Dentro de sus actividades extras de la compra de mercadería, solución de controversias, reportes diarios de ventas, ingresos, egresos, recepción y movimientos de mercancía, administración y pagos a personal, mantenimiento de perchas, vitrinaje, capacitaciones continuas, implemento de sistemas de control de inventario dentro de todas las bodegas y almacenes, recolección de información.

6.4.1.3. Logística de Salida

Los servicios ofertados por terceros son distribuidos para mayor satisfacción del cliente.

La venta de los productos se realiza a través de las distintas sucursales de la empresa contando con siete almacenes en la ciudad de Riobamba, dos en Ambato y uno en Quito, las sucursales se encuentran ubicadas en lugares estratégicos de mayor afluencia de personas, con lo que se garantiza al cliente la facilidad de compra de los productos en instalación de su agrado, dando como resultado su satisfacción y el mantenimiento de la buena imagen de la organización.

6.4.1.4. Marketing y Ventas

6.4.1.4.1. Marketing

La empresa maneja su marketing a través de medios de comunicación locales como radio televisión, prensa, medios alternativos y materiales de promoción en vía pública como pendones y volantes. En la Actualidad en la ciudad de Riobamba y Ambato se maneja con todos los instrumentos mencionados anteriormente, en Quito, únicamente se utiliza los medios alternativos y de vía pública, siendo su ventaja en todas las localidades las vitrinas que exhiben la mercadería que está a disposición del consumidor.

Se realiza además alianzas estratégicas con otras empresas como centros de belleza, proveedores de mercancía, etc., para que promocionen los productos y servicios de la empresa.

6.4.1.4.2. Ventas

Para las ventas se cuenta con las distintas sucursales ubicadas en las localidades mencionadas en el punto 6.4.1.4.1, además los vendedores al por mayor se encargan de visitar las ciudades cercanas a Riobamba.

Se da la oportunidad, al cliente al por mayor, de comprar grandes cantidades en los mismos almacenes, así como de visitar la bodega principal ubicada en la ciudad de Riobamba, en donde cuentan con mayor variedad de productos y menores precios debido a que se elimina el costo de distribución a las sucursales.

6.4.1.5. Servicio Post-venta

La empresa cuenta con encuestas distribuidas en todas las sucursales que miden la satisfacción del servicio, mercadería ofrecida, precios.

Además, se escuchan las sugerencias de los clientes para ser implementadas en la organización, se realizan reuniones frecuentes con el personal para exponer las sugerencias de los compradores y poder llegar a conocer las expectativas de los mismos.

6.4.2. Actividades de Apoyo

6.4.2.1. Investigación y desarrollo

La empresa se preocupa por ir diversificando su variedad de productos, es por ello que continuamente va incrementando la oferta de productos para sus clientes.

Esto lo hace con visitas continuas a sus proveedores, viajes que le permiten ir mejorando los productos ofrecidos y que estos estén acorde a los continuos cambios de las necesidades y expectativas del consumidor.

Se basa además de los pedidos que realizan los clientes al momento de comprar, y analizando la gama de productos nuevos que no están en los mercados a los cuales se dirige.

El desarrollo se basa en mejora continua, implementando sistemas computarizados de control de inventarios, sistematizando procesos como el de distribución para disminuir los costos y entregar a tiempo la mercadería, con el objetivo de no causar molestias al comprador.

Mejorando el manejo financiero y de datos históricos, ya que es importante para que se facilite la toma de decisiones.

6.4.2.2. Administración de Recursos Humanos

La selección de personal lo realizan los Administradores generales de las sucursales por ciudad, conjuntamente con la Gerente Propietaria.

Generalmente se realiza entrevistas anteriores para reducir el número de aspirantes a los distintos puestos, se toma en cuenta la iniciativa, criterio, toma de decisiones, relaciones con su entorno, motivos por los que salió de su trabajo anterior, aspiraciones, necesidades, superación, comportamiento y presentación. Seguidamente de esto se realiza otra entrevista con la Gerente para que ella tome la decisión de contratar, en el caso que no se encuentre los Administradores de Ambato y Quito tienen la potestad de contratar a quien crean conveniente.

Previo a las entrevistas, las personas encargadas de esta actividad se capacitan en selección de personal tomando en cuenta los requerimientos necesarios para la empresa, así mismo se analizan cada una de las carpetas entregadas, para su calificación se toma en cuenta factores como: educación, experiencia (mínimo 1 año de experiencia en ventas o bodegaje), responsabilidad de gestión, referencias personales, estado civil, disponibilidad de tiempo.

Para la selección de personal, una de las estrategias, es utilizar profesionales capacitados en la elección de los empleados a contratarse. Debido a que por la basta experiencia, puede disminuir la rotación dentro del área, asegurando la permanencia y eficacia de los futuros empleados de cada uno de los almacenes.

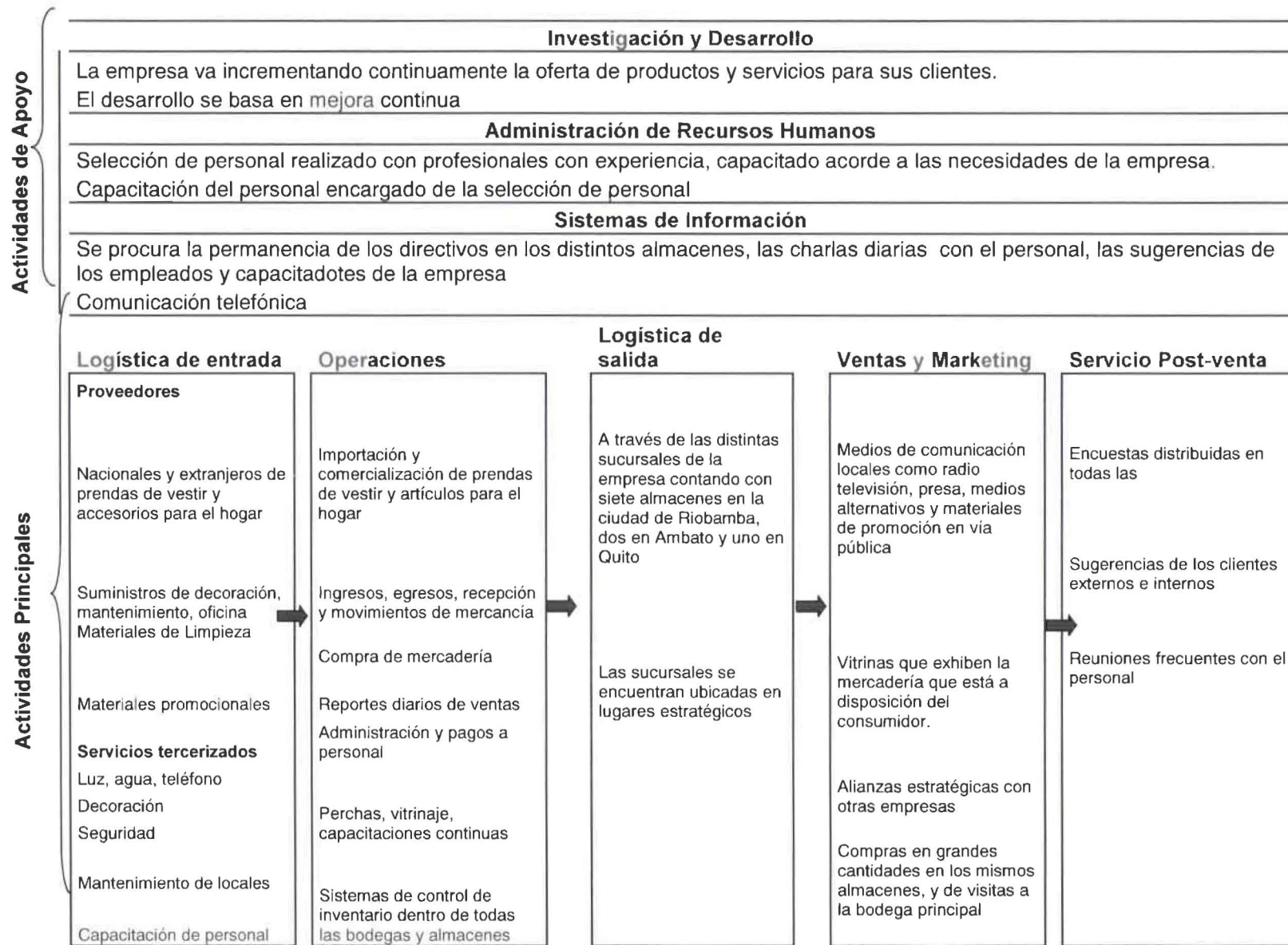
6.4.2.3. Sistemas de información

El sistema de información Actual se basa en la permanencia de los directivos en los distintos almacenes, las charlas diarias que se mantiene con el personal, las sugerencias de los empleados y capacitados de la empresa, y la comunicación continua entre los Administradores generales de cada ciudad con las partes directivas encargadas.

La comunicación telefónica en la empresa forma parte importante, ya que con esto se actualizan los “stocks” mediante red de la bodega y almacén de Quito, y se mantiene información de la nueva mercadería de reciente llegada en la bodega principal, para abastecer al resto de sucursales.

La información incluye datos como: productos de mayor rotación, faltante de modelos en los almacenes, envíos de mercadería, montos de cierres de caja (vía fax), depósitos de cheque, ventas a crédito, etc.

CADENA DE VALOR



Cuadro 6.2

Elaborado por la Autora

Fuente: Esquema de análisis Michael E. Porter, *Competition in Global Industries*, pág. 24

6.5 Objetivos y Estrategias

6.5.1 Objetivos por área de negocio

6.5.1.1 Comercialización

- ✓ Incrementar hasta el 2005 la participación de mercado de AMERICAN STORE en un 27% en Riobamba, en Ambato 15%, en Quito en un 1%, con un crecimiento promedio anual del 2% para Riobamba y Quito, 3% en Ambato, hasta el 2008.
- ✓ Introducir anualmente un promedio de 15% de productos nuevos y un 20% de servicios adicionales para el consumidor hasta el 2008.
- ✓ Posicionar hasta el 2012 el nombre de la empresa a nivel de las capitales provinciales.
- ✓ Aumentar las ventas con un crecimiento del 13.3% anuales, durante los cuatro primeros años desde el 2004, en el 2008 un crecimiento del 39.9%, del 2009 al 2011 un crecimiento del 13.3% y el 2012 un crecimiento 66.5%, ya que la empresa abastece a nivel nacional.
- ✓ Extenderse a nuevas zonas geográficas en el lapso de 6 años a ciudades como Guayaquil, Cuenca, Ibarra, captando una participación anual del 2% y en unos 8 años a nivel nacional.
- ✓ Encontrar nuevos proveedores tanto nacionales como extranjeros hasta el 2006, incrementando así la variedad de productos ofrecidos
- ✓ Incrementar en el 2006 el porcentaje anual de publicidad del 3% al 3.5% mensual de las ventas netas.
- ✓ Realizar investigaciones de mercado cada dos años en los mercados establecidos y cada vez antes de la apertura de una nueva sucursal en una distinta ciudad.

6.5.1.2 Producción

- ✓ Implantar en el lapso de dos años sistemas computarizados efectivos a todas las sucursales que posee la empresa.
- ✓ Desarrollar en un año un grupo especializado en compras formado por no más de cinco personas, que incrementen en un 13% los productos nuevos.
- ✓ Sistematizar los procesos a través del establecimiento de sistemas computarizados que permitan reducir los costos de transporte en un 30% y optimizar el tiempo, en el lapso de dos años.
- ✓ Reducir la cantidad de robos en un 50% por medio de la implantación de sistemas de seguridad adecuados tanto en bodegas como en los almacenes, lapso un año.

- √ Disminuir la cantidad de prendas no vendidas destinadas a remate en un 20%, por medio de una buena selección de la mercancía en la compra y ofreciendo promociones u ofertas mensuales, hasta el 2005.
- √ Crear un departamento de ventas al por mayor en un año que permitan incrementar las ventas anuales mínimo en un 13.3%.
- √ Alcanzar la Certificación ISO 9001 en el lapso de 4 años para mejorar la competitividad de la empresa en un 30%

6.5.1.3 Finanzas

- √ Desarrollar en un año un departamento financiero que incremente el conocimiento económico de la empresa en un 75% y permita obtener datos exactos para la correcta toma de decisiones.
- √ Separar los gastos de la empresa con los familiares para tener conocimiento exacto acerca de la rentabilidad de la empresa en seis meses.
- √ Establecer en un año, políticas de cobro y créditos, que permitan incrementar la liquidez de la empresa en un 20%.
- √ Implantar sistemas computarizados de información contable en seis meses.

6.5.1.4 Recursos Humanos

- √ Definir adecuadamente las funciones por área para todos quienes laboran en la empresa en el lapso de un año
- √ Realizar cursos de capacitación de dos a tres veces por año acerca de atención al cliente, merchandising, percheo, vitrinaje, inventarios y bodegas.
- √ Mejorar la comunicación a través de red de información y de reuniones mensuales con el personal y directivos.

6.5.2 Estrategias por área de negocio

6.5.2.1 Comercialización

6.5.2.1.1. Estrategia de desarrollo de productos

- ✓ Mayor conocimiento acerca de los productos demandados por el consumidor, lo que permite incrementar la variedad de los productos ofrecidos tomando en cuenta las crecientes y cambiantes exigencias del cliente.

6.5.2.1.2. Estrategia de diferenciación por precios

- ✓ Los precios establecidos deben estar basados en las exigencias del mercado y disminuyendo los costos de transporte, distribución, importación.
- ✓ Realizar discriminación de precios según las ubicaciones de cada sucursal tomando en cuenta el poder adquisitivo del mercado al cual se dirigen, divididos por sectores (norte, sur), ciudades, regiones.

6.5.2.1.3. Estrategia de posicionamiento

- ✓ Realizar continuas campañas publicitarias orientadas a la recordación de marca y posicionamiento de mercado, especialmente en las ciudades donde se incursiona con el servicio
- ✓ Dar a conocer la nueva alternativa de compra en las ciudades donde se inicia con el negocio, los productos ofrecidos, promociones y descuentos especiales.

6.5.2.1.4. Estrategia de Expansión geográfica

- ✓ Analizar los posible nuevos mercados para que la empresa emprenda sucursales en nuevas ciudades, para satisfacer a esos mercados con nuevas y amplia oferta de productos y servicios.
- ✓ Realizar estudios de mercado con personas capacitadas, para tener información acerca del comportamiento de los consumidores de los distintos y nuevos mercados.

6.5.2.2 Producción

6.5.2.2.1. Estrategia de control de operaciones

- ✓ Sistematizar los procesos, tanto en el control de inventarios en los almacenes y bodegas, como los proceso de distribución desde las distintas bodegas hasta los almacenes, buscando la optimización de tiempo y reducción de costos, en un lapso máximo de un año y medio.
- ✓ Implementar en un año, el manual de trabajo el cual será distribuido entre todos quienes conforman la organización, para que la delegación de funciones sea eficiente y todos tengan conocimiento acerca de la labor que deben desempeñar.

6.5.2.2.2. Estrategia de mejoramiento en compras

- √ Creando en un año un departamento especializado en compras en el exterior y al interior del país, para que se disminuir los costos ya que las personas encargadas únicamente se dedicarían a las compras.

6.5.2.2.3. Estrategia de implantación tecnológica

- √ Aplicación en seis meses, de programas computarizados especializados de contabilidad, control de inventarios, distribución y con continua actualización de datos, por medio de que todos los sistemas estén vinculados y mejorando la información entre las distintas sucursales permitiendo de esta manera la toma de decisiones e incrementando el control.

6.5.2.2.4. Estrategia de calidad

- √ Adquirir la certificación ISO 9001, que permita caminar hacia la competitividad, bajo la administración de procesos¹ que permita reducir los costos y mejorar la calidad de los productos, de acuerdo a las exigencias de los consumidores, en cuatro años.

6.5.2.2.5. Estrategias de Capacitación

- √ Realizar programas continuos de capacitación de dos a tres veces al año, acerca de temas importantes para el mejoramiento en las actividades de la organización.

6.5.2.3 Finanzas

6.5.2.3.1. Estrategia de mejor conocimiento financiero

- √ Mayor asesoramiento legal, financiero y contable
- √ Crear un departamento de finanzas y contabilidad que permita conocer la realidad financiera de la empresa.
- √ Destinar únicamente los recursos necesarios para el departamento de compras, disminuyendo los gastos excesivos.

¹ Vistazo, "LAS 100 MEJORES EMPRESAS", Tipos de Certificación, Octubre 16 de 2003

- ✓ Realizar presupuestos anuales con el fin de limitar los gastos requeridos y de distribuir de mejor manera los recursos económicos con los que se cuente.
- ✓ Reinvertir el capital según las expectativas futuras para abarcar nuevos mercados.

6.5.2.4 Recursos Humanos

6.5.2.4.1. Estrategias de motivación

- ✓ Actividades extra laborales que permitan hacer sentir al equipo de la empresa en familia, por lo menos una vez cada trimestre.
- ✓ Reuniones diarias con el personal de cada ciudad que les permitan exponer sus dudas, comentarios, ideas, etc.
- ✓ Cursos de motivación conjuntamente con los de capacitación

6.5.2.4.2. Estrategia de delegación de Trabajo

- ✓ Realizar un manual donde se indique las funciones según áreas de labor
- ✓ Delegar responsabilidades de gran importancia a personal capaz, con el fin de crear mayor compromiso del trabajador con la empresa.
- ✓ Mejorar los horarios de trabajo de acuerdo a lo exigido por el mercado, trabajando en dos turnos que permitan al trabajador tiempos laborables adecuados a sus necesidades.

6.6 Ambiente Organizacional

El ambiente organizacional actual carece de áreas distintivas que permitan la fácil relación de funciones, por lo que se requiere de una estructura organizacional donde se identifiquen los departamentos en los que se trabajan, las personas coordinadoras y encargadas dentro de cada departamento.

En ambiente que prevalece es favorable para el desarrollo de las actividades pero no solo basta dicho tipo de ambiente sino también un control apropiado del personal y de todos quienes integran la organización.

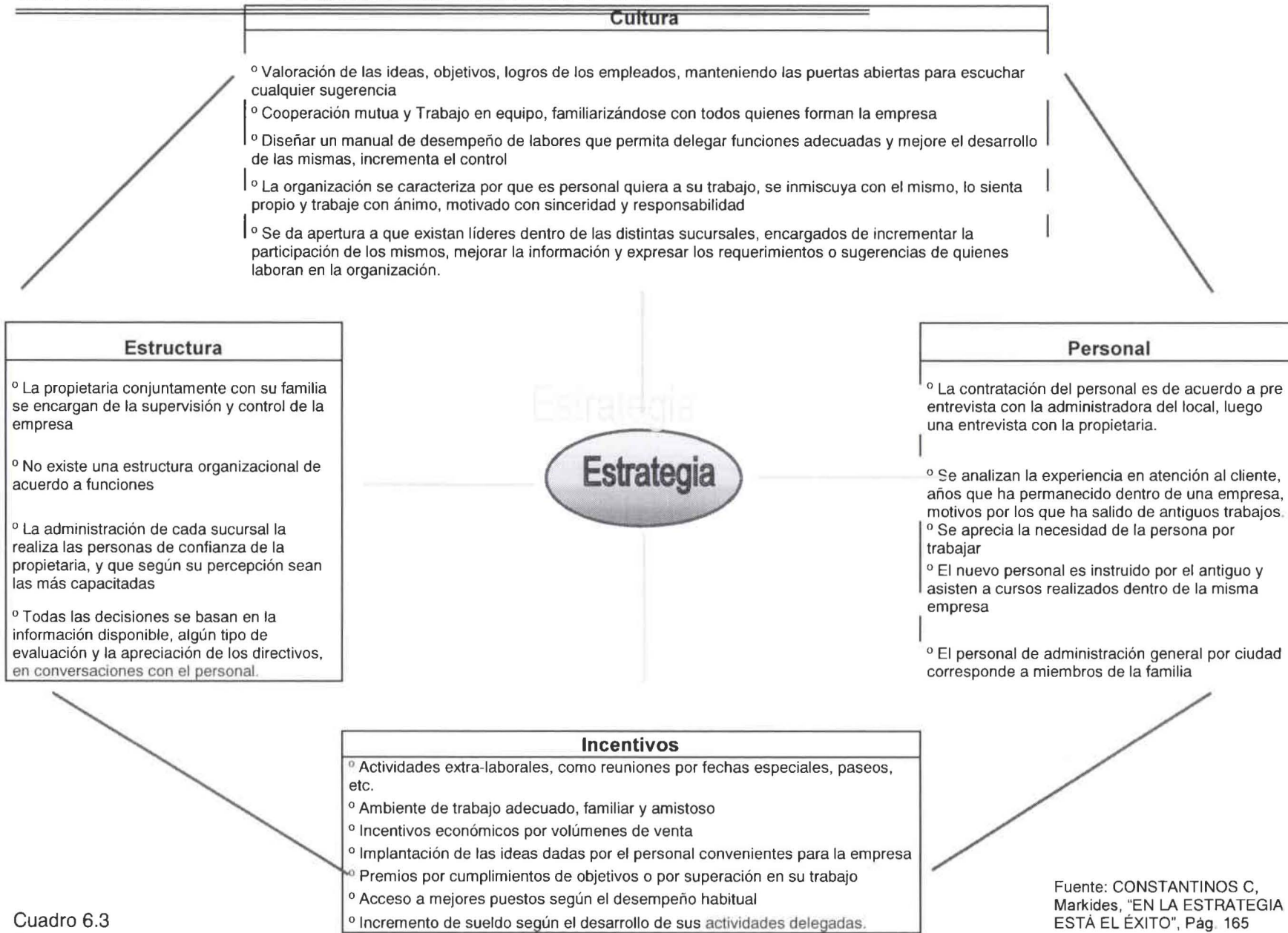
Debido a conductas en contra de los valores y principio de la empresa es crucial cambiar el ambiente, no tratando de crear un ambiente más rígido sino uno más controlable, al cambiar el ambiente cambiamos la conducta¹.

Por ello es necesario analizar la cultura, estructura, incentivos y personal, para crear un ambiente organizacional que a la vez sostenga y promueva la estrategia global de la empresa.²

El ambiente organizacional que se busca, es en línea distribuido por áreas (Comercialización, Financiero, Recursos Humanos, Producción y Distribución), que mejoren el control y la comunicación de todos quienes conforman la organización, así que faciliten la labor de cada área, optimicen el tiempo, ya que cada persona se encargaría de un trabajo específico, y no se dejaría sin terminar una labor designada.

¹ CONSTANTINOS C, Markides, "EN LA ESTRATEGIA ESTÁ EL ÉXITO", Pág. 162

² CONSTANTINOS C, Markides, "EN LA ESTRATEGIA ESTÁ EL ÉXITO", Pág. 164



Fuente: CONSTANTINOS C, Markides, "EN LA ESTRATEGIA ESTÁ EL ÉXITO", Pág. 165

Cuadro 6.3
Elaborado por la Autora

CAPÍTULO 7

PLAN DE MARKETING - "AMERICAN STORE"

7.1. Análisis de la Situación

7.1.1. Introducción

Todos los negocios, requieren de un plan para dirigir sus acciones futuras y hacer rendir sus escasos recursos de marketing. El riesgo es demasiado grande para pensar que todo saldrá según lo planeado, que sus competidores no van a reaccionar o que todas las personas en su área de negocios entenderán en forma intuitiva el camino que ha tomado. La planificación es la única manera de asegurarse de que se está sacando fruto de los recursos destinados al marketing.¹

7.1.2. Condiciones Generales

El mercado al cual se dirige AMERICAN STORE es difícil al momento de la introducción y permanencia del negocio, debido a la gran competencia existente especialmente en las ciudades grandes como Quito, Guayaquil y Cuenca, como ya mencionamos en el Capítulo II en los factores sociales, existen grandes oportunidades a nivel provincial en mercados no explotados como Riobamba, Ambato, Ibarra, etc.

Existe gran variedad de comercializadoras de prendas de vestir y artículos para el hogar, pero a pesar de la gran competencia la empresa se ha caracterizado por entrar a nuevos mercados con grandes almacenes situados en ubicaciones estratégicas, ofreciendo gran variedad de productos tanto para damas, caballeros y niños de todas las edades y satisfaciendo los gustos más predilectos. Además, se a diferenciado del resto, con precios cómodos tomando en cuneta la calidad de los productos, esto se debe a que los

¹ GREEN, Gloria, "TÉCNICAS CRUCIALES DE MARKETING", Pág.60

márgenes de utilidad establecidos son bajos, los beneficios se obtienen más por volúmenes de venta que por utilidad por prenda vendida.

AMERICAN STORE, a pesar de ser una empresa manejada en forma empírica, ha ido incrementando servicios y beneficios para los consumidores, al mismo tiempo ha ido incrementando sus puntos de venta y la variedad de sus productos, lo que ha dado como resultado la permanencia y crecimiento en los mercados a los cuales se ha dirigido.

La empresa se encuentra posicionada dentro de la ciudad de Riobamba (ciudad donde inició sus actividades), como se analizó en el Capítulo III, en las preguntas 1, 2 y 3 de la encuesta realizada, la organización se encuentra posicionada en la mente del consumidor en un 15%, y al influir su respuesta se nombró a AMERICAN STORE un 29.2% de veces y le corresponde el tercer lugar entre los negocios donde las personas realizan sus compras.

En la parte publicitaria, AMERICAN STORE no ha explotado en gran magnitud sus recursos destinados al marketing, ya que como se analizó en la pregunta 18 del Capítulo III, sólo el 31% de las personas que conocen la empresa ha escuchado algún tipo de publicidad, y de éstas casi el 55% han sido a través de periódico y volantes.

7.1.2.1. Logotipo y Eslogan

Para que la empresa mantuviera un nombre y un logotipo específico tuvieron que pasar alrededor de 11 años desde la iniciación del negocio, como se explicó en el Capítulo IV en antecedentes, la organización adoptó distintos nombres como Almacén Coralito, Americano Nuevo, She and He, hasta que en 2001 se diseñó un logotipo y nombre estándar que la identifique y apoye a su posicionamiento este fue "AMERICAN STORE".

AMERICAN

The logo for American Store features the word "AMERICAN" in a bold, uppercase, sans-serif font. Below it, the word "Store" is written in a cursive script font, positioned over a dark horizontal bar.

Así mismo, para su eslogan pasaron varios años para que se estandarizaran en uno, en los 5 primeros años no se daba la mayor importancia a su frase distintiva, luego se adoptaron frases como “AMERICAN STORE, *mucho más que buenos precios*”, hasta que en el 2001 conjuntamente con el nombre y logotipo se adoptó un eslogan que incluía:

¿Qué buscas ...

MODA, ESTRENOS, CALIDAD, OFERTAS, PROMOCIONES?

TODO LO QUE BUSCAS AL PRECIO QUE TE GUSTA

Solo en

The logo for American Store features the word "AMERICAN" in a bold, uppercase, sans-serif font. Below it, the word "Store" is written in a cursive script font, positioned over a dark horizontal bar.

Con la finalidad de seguir creciendo en los mercados establecidos y mejorar su posición en los nuevos mercados proyectados, se presenta a continuación su posible Plan de Marketing.

7.2. Objetivos de Marketing

7.2.1. Objetivos Generales

- ✓ Acrecentar anualmente el posicionamiento de la empresa tanto a nivel de los mercados establecidos en un 3% y en los mercados de introducción en un 4% promedio, hasta el tercer año, con un crecimiento del 3% anual en los años siguientes.
- ✓ Incrementar su participación de mercados a nivel nacional, en un período de 4 años.

- √ Ampliar las ventas totales en un 13.3% anual hasta el 2007, y en un 26.6% promedio hasta el 2013, a través de la diversificación geográfica de las sucursales, y mayor oferta de productos.

7.2.2. Objetivos Específicos

- √ Incrementar en un año la participación de mercado de AMERICAN STORE en un 27% en Riobamba, en Ambato 15%, en Quito en un 1%.
- √ Ofrecer nuevos y mejorados servicios adicionales en un 20% para agregarle valor al producto ofrecido, en el lapso 4 años.
- √ Introducir anualmente un promedio de 15% de productos nuevos hasta el 2008.
- √ Extenderse a nuevas zonas geográficas en el lapso de 6 años a ciudades como Guayaquil, Cuenca, Ibarra, captando una participación anual del 2% y en unos 8 años a nivel nacional.
- √ Incrementar el porcentaje de publicidad del 0.56% al 0.70% del total de ventas anuales de la empresa para el 2005.
- √ Aumentar la fidelidad de los clientes, a través de promociones por frecuencia de compra, para el 2006.
- √ Realizar investigaciones de mercado cada dos años en los mercados establecidos y cada vez antes de la apertura de una nueva sucursal en una distinta ciudad.

7.3. El Mercado

Como se mencionó en el Capítulo IV, la participación promedio de la Industria del Comercio al por Mayor y Menor en relación al PIB es del 15.94%.

En los años del 96-98 representaba un promedio del 16.4%, con el paso de los años se ha registrado una disminución en su participación, pero sigue siendo uno de los más representativos de las Industrias que integran la economía del país.

El comercio ha ido creciendo, existen gran cantidad de empresas que han iniciados su negocios y se han mantenido ofreciendo ventajas diferenciadoras o simplemente debido a una buena planeación estratégica.

A pesar de que existe negocios que ofrecen productos similares, se ha analizado que el mercado no está saturado, las personas siguen comprando, debido a cambios de moda, edades, y otros que influncian a que la comercialización de prendas de vestir siga en marcha.

Para el 2003, la empresa AMERICAN STORE posee una participación 0.09% de la Industria de Comercio al por mayor y menor (mencionado en el Capítulo V), desea extenderse hasta el 2012 a nivel nacional, por ello posee un crecimiento en ventas anual desde el 2004 del 13.3% hasta el 2007 y un incremento del 26.59% promedio desde el 2008 hasta el 2013.

7.4. Definición del Producto

Los productos que ofrece AMERICAN STORE, son productos terminados que incluyen prendas de vestir y accesorios para el hogar. Las prendas de vestir incluyen ropa, zapatos, interiores, anexos como bufandas, ponchos, etc. Entre los accesorios para el hogar tenemos: juegos de sábanas, toallas, edredones, alfombras, cortinas de baño, manteles de mesa, etc.

Los productos son de alta calidad en algunos casos, en la mayoría son de mediana calidad, algunos son productos de marca, modelos exclusivos a la moda. Los precios son bajos tomando en cuenta la calida que se ofrece, la calidad supera los precios por los que paga el comprador.

7.4.1. Ventajas y desventajas de los Productos

7.4.1.1. Ventajas

√ Se ofrecen gran variedad de productos, según el sexo y las edades.

- √ Son productos a bajo precio, tomando en cuenta el bajo nivel de margen de utilidad.
- √ Productos Durables, debido a la buena calidad que poseen.
- √ Son productos que están acorde a las tendencias cambiantes de la moda.
- √ Productos que abarcan todas las edades y sexos.
- √ Son productos tomados como de primera necesidad, ya que todas las personas necesitan vestirse.
- √ Se realizan varias PRE-selecciones al momento de realizar las compras para asegurar que los productos comprados sean agradables para el cliente y que se supere la calidad de los competidores.
- √ El consumidor tiene la oportunidad de realizar pedidos sobre la ropa que desee, la empresa busca dichos pedidos dentro de todas las sucursales para proporcionarle al cliente lo que él desee.

7.4.1.2. Desventajas

- √ Cambiantes según la moda, por lo que la empresa debe ir renovando sus productos permanentemente.
- √ Los productos en su mayoría son importados, lo que incrementa su costo.
- √ Existe gran competencia interna.
- √ El consumidor tiene varias opciones de lugares donde realizar su compra
- √ Las necesidades y exigencias del consumidor son individuales, por lo que no se puede definir con exactitud las tendencias, sino de manera general.

7.5. Competencia

Como se analizó en el Capítulo III de la Investigación de Mercados los principales competidores de AMERICAN STORE en la ciudad de Riobamba son Escándalo, Almacenes Chinos, Ferias y Otros 89 almacenes nombrados en el momento de la investigación. (Revisar análisis preguntas 1,2 y 3 del Capítulo III).

En la ciudad de Ambato, los almacenes reconocidos como competencia, gracias a las charlas con los clientes, público en general y a la apreciación de los empleados y personal que forma parte de la empresa se ha podido definir los siguientes competidores con su nivel de participación. (Cuadro 7.1.)

AMBATO	
Nombres	Participación
Otros	41.20%
Almacenes Chinos	25.30%
Charleston	12.60%
Josephine	8.20%
AMERICAN STORE	7.90%
Mery Carmen	4.20%

Fuente: Público en general, clientes, personal AMERICAN STORE

Elaborado por la Autora

Cuadro 7.1.

7.5.1. Panorama de la competencia

7.5.1. Tamaño del mercado por ciudad

En la ciudad de Riobamba (según Markop) existen 26002 familias divididas de la siguiente manera:

Alto =	936.072	alto	3.60%
Medio Medio =	5044.388	medio	19.40%
Medio bajo =	10036.772	medio bajo	38.60%
Bajo=	9984.768	bajo	38.40%
Población =	26002		
Población meta=	16017		

Fuente: Estadísticas de Markop 2003

Elaborado por la Autora

Cuadro 7.2

7.5.2. Nivel de demanda

Para analizar el nivel de demanda por ciudades nos basamos en la información obtenida en la Investigación de Mercados.

Las importaciones y compras de mercadería se realizan cuatro veces promedio al año, por lo que se va a estudiar la demanda de los productos cada tres meses.

Al estudiar a la población de Riobamba tenemos:

Las 147 veces corresponde a la sumatoria de la frecuencia de compra desde un mes a tres meses.

De las 275 personas destinadas para el estudio y de los 233 individuos encuestados el 45.3% de la población adquieren sus prendas de vestir cada tres meses. (Tabla 7.3).

Frecuencia de compra	147
Personas encuestadas	233
Porcentaje de frecuencia	63.1%

Fuente: Investigación de Mercados Cap. III

Elaborado por la Autora

Cuadro 7.3

El 63.1% ampliado al universo corresponde a 10105 familias de la población meta, en personas son 48504 personas (número de personas promedio por familia 5).

	Prendas promedio de compra de uno a tres meses	Promedio de prendas	Prendas promedio que compran por compra de uno a tres meses
Una a dos prendas	91	1.5	136.5
Dos a cinco prendas	53	3.5	185.5
Cinco a diez prendas	3	7.5	22.5
Diez prendas a más			
Total			344.5
Ampliación al universo			23682
Prendas por familia			1.4785

Fuente: Investigación de Mercados Cap. III

Elaborado por la Autora

Cuadro 7.4

Cada tres meses se adquieren en la ciudad de Riobamba 23682 prendas por las 16007 familias; es decir 2 prendas por familia cada tres meses.

7.6. Posicionamiento

Para analizar el posicionamiento de la empresa con respecto a sus competidores es necesario realizar un estudio de los atributos principales que poseen cada uno de ellos, y calificarlos según la excelencia de los mismos.

Sus competidores directos son Escándalo, Almacenes Chinos, Ferias y otros. (Ver Tabla 7.5)

Equivalencias	
Excelente	AAA
Muy Bueno	AA
Bueno	A
Medio	B
Regular	C
Malo	D

PUNTAJES SEGÚN LOS ATRIBUTOS DE LOS COMPETIDORES					
Atributos/ Empresa	AMERICAN STORE	Escándalo	Almacenes Chinos	Ferias	Otros
PRODUCTO					
Calidad	A	A	B	B	AA
Precio	AA	A	AAA	AA	B
Variedad de Productos	AAA	AA	AA	B	C
Servicio	AA	A	B	C	AA
Diseños especiales	AA	A	C	B	AAA
Promociones	AAA	AA	B	C	A
GENERAL					
Ubicación de locales	AAA	AA	AAA	A	A
Formas de crédito	B	B	C	D	B
Seguridad	B	B	C	D	B
Experiencia	AA	A	C	B	A
Tamaño de locales	AAA	AA	AA	AAA	C
Número de sucursales	AAA	AA	AAA	B	D
Servicios adicionales	B	B	C	D	B
PUNTUACIÓN					
AAA	5	0	3	1	1
AA	4	5	2	1	2
A	1	5	0	1	3
B	3	3	3	5	4
C			5	2	2
D				3	1

Fuente: Investigación de Mercados Cap. III, personas en general

Elaborado por la Autora

Cuadro 7.5

Luego del estudio del cuadro anterior podemos realizar el siguiente análisis:

- √ La empresa posee el primer lugar en el posicionamiento el mercado riobambeño.
- √ La calidad que ofrece en los productos es acorde a los predios demandados, en ocasiones la calidad supera al precio por el que se paga.
- √ Uno de los factores importantes de diferenciación es el número de sucursales y la ubicación de los mismos, ya que la empresa ha procurado que el cliente tenga accesibilidad al momento de realizar sus compras.
- √ Otro factor importante es el tamaño de las sucursales, el tamaño promedio de las sucursales es de 100m².
- √ La empresa se ha preocupado por que el servicio y la variedad de productos, es por esto que existe gran variedad de tallas y modelo para los consumidores, además el vendedor tiene la meta de que la persona que entre se retire comprando algo.

7.7. Costo y Precios promedio de los productos

En la tabla 7.6. se especifica los costos y precios promedio promedios por producto.

Artículo	Precio	Costo	Artículo	Precio	Costo
Alfombra de baño	8	3.2	Pantalón Jean de hombre	16	6.4
Blusa de mujer	6.5	2.6	Pantalón Jean de niño	9	3.6
Blusa de niña	4.5	1.8	Pantalón Jean mujer	15	6
Bota de Hombre	32	12.8	Pantalón Jean de niña	9	3.6
Bota de mujer	25	10	Pañalera	7	2.8
Buzo de hombre	9	3.6	Pijama de dormir hombre	9	3.6
Camisa de hombre	8	3.2	Pijama de dormir mujer	8	3.2
Camisa de niño	6	2.4	Pijama de dormir niña	7	2.8
Camiseta de hombre	7	2.8	Pijama de dormir niño	7	2.8
Camiseta de niña	4.5	1.8	Poncho de mujer	18	7.2
Camiseta de niño	4.5	1.8	Sábanas	20	8
Cartera	10	4	Sandalia de mujer	22	8.8
Chalina de mujer	12	4.8	Sandalia de niña	18	7.2
Chompa de hombre	21	8.4	Suéter de niña	11	4.4
Chompa de mujer	17	6.8	Suéter de hombre	21	8.4

Chompa de niña	13	5.2	Suéter de mujer	15	6
Chompa de niño	13	5.2	Suéter de niño	11	4.4
Conjunto deportivo de niño	13	5.2	Terno de hombre	100	40
Cobija	5	2	Terno de mujer	19	7.6
Conjunto de bebé	9	3.6	Top de mujer	5.5	2.2
Conjunto deportivo de hombre	19	7.6	Vestido de bebé	8	3.2
Conjunto deportivo mujer	17	6.8	Vividi de hombre	7.5	3
Conjunto deportivo niña	13	5.2	Vividi de mujer	5.5	2.2
Gorra de hombre	7	2.8	Vividi de niño	6	2.4
Gorra de niño	5	2	Zapatilla bebé	18	7.2
Juego de baño 3 piezas	12	4.8	Zapatilla hombre	28	11.2
Maletín FILA	12	4.8	Zapatilla mujer	23	9.2
Medio de hombre	13	5.2	Zapatilla niña	15	6
Medio de mujer	1.2	0.48	Zapatilla niño	18	7.2
Medio de niño	1.1	0.44	Zapatito bebé	3.5	1.4
Mochila con ruedas	18	7.2	Zapato de bebé	3.5	1.4
Mochila de niña	7	2.8	Zapato de hombre	25	10
Mochila de niño	7	2.8	Zapato de mujer	22	8.8
Mochila para adulto	12	4.8	Zapato de niña	15	6
Pantalón de tela Hombre	13	5.2	Zapato de niño	15	6
Pantalón de tela mujer	12.5	5			

Fuente: AMERICAN STORE

Elaborado por la Autora

Cuadro 7.6

7.8. Publicidad

No existe un registro detallado de los gastos publicitarios de los años pasados, es por esta razón únicamente se va a realizar un presupuesto para el año presente, los datos son reales, tomados a partir de cotizaciones pedidas a cada uno de los proveedores.

Publicidad	Especificaciones	Cantidad	V. Unitario	Valor Total	Tiempo de uso	Equivalencia anual	Valores anuales
Volantes	tamaño 1/4 de INEN	10000		200	cada cuatro meses	3	600
Globos publicitarios	12x100	30	20	600	cada seis meses	2	1200
Arte Gráfico y serigrafía		1	40	40	1 vez al año	1	40
Gigantografías	2.82x1.42	1	275.9	275.9	cada seis meses	2	551.8
Gigantografías	2.82x0.91	1	177.39	177.39	cada seis meses	2	354.78
Gigantografías	2.82x0.88	1	170.98	170.98	cada seis meses	2	341.96
Gigantografías	2.82x1.91	1	371.11	371.11	cada seis meses	2	742.22
Pendón	2.5x1	2	84.5	169	cada seis meses	2	338
Dumis	1.65x0.75	5	80	400	una vez al año	1	400
Periódico	LA PRENSA 1/4 página	2	150	300	seis veces al año	6	1800
Radio	Radio BONITA, cuña 30 segundos	220	1.8	400	Cuatro veces al año	4	1600
Televisivo	Paquete 1 Ecuavisión	1	575	575	Cada seis meses	2	1150
Tarjetas de presentación	Papel especial	600		180	cada cuatro meses	3	540
Papel para precios	Tres colores cartulina fina	10000		100	Cada año	1	100
						Total anual	9758.74
Porcentaje en relación a las ventas totales proyectadas 2004							0.36%

Fuente: Proveedores publicitarios

Elaborado por la Autora

Cuadro 7.7.

Se ha seleccionado vehículos de medios que nos permitirán generar impacto, en el menor tiempo posible maximizando alcance en el target:

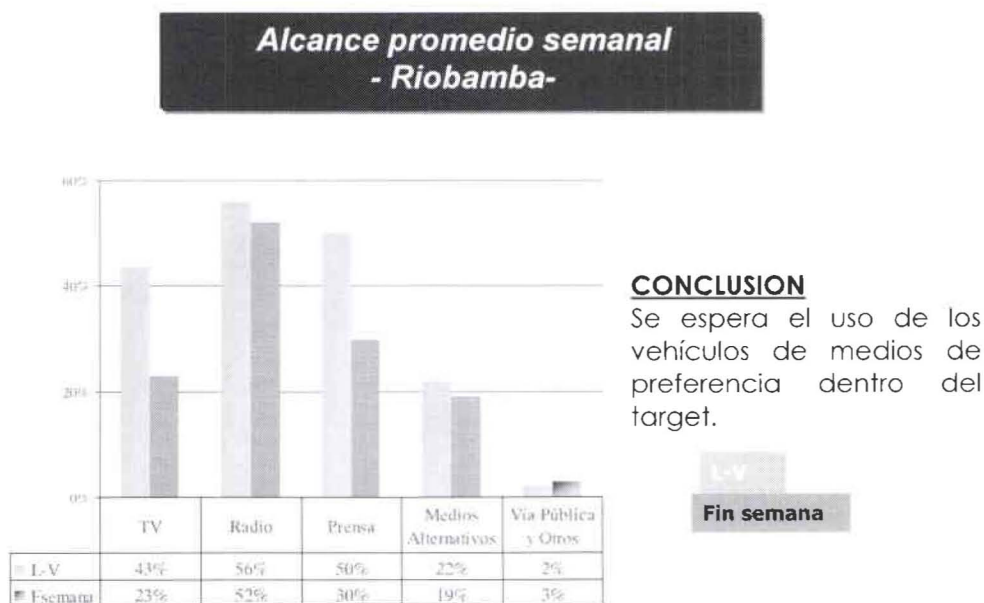
7.8.1. Televisión: Construcción rápida de alcance en el target para generar impacto del mensaje de la Empresa. (Anexo D-1)

7.8.2. Radio: Utilización para alcanzar al target en momentos en que TV no está presente (enfocándonos en horarios de mayor consumo). Sin embargo, deberemos estar en horarios adecuados con nuestro mensaje. (Anexo D-2)

7.8.3. Prensa: Por ser un medio de comunicación masivo, pero a la vez selectivo, escogimos al diario LA PRENSA, que es un periódico que es leído regularmente por nuestro grupo objetivo. (Anexo D-3)

7.8.4. Medios alternativos: Dichos medios causan un impacto adicional al momento de llamar la atención de los posibles clientes, además contribuyen en la mejor presentación de las distintas sucursales como es el caso de las gigantografías, dumis.

En la Figura 7.1 se muestra el alcance promedio semanal de los distintos medios a utilizarse, para el manejo promocional de la empresa.



Fuente: Source McTracker II

Figura 7.1

7.9. Distribución

La distribución de la empresa es desde las bodegas generales ubicadas en Riobamba y Quito hasta las distintas sucursales, cada almacén sucursal posee una bodega interna donde se posee la mercadería correspondiente a las tallas de la mayoría de productos exhibidos, los pares de los zapatos que están ofrecidos y en dichas bodegas se abren las lonas de pedidos realizados en días anteriores.

La forma de distribución fue presentada en el Capítulo IV la figura 4.4

Se desea mejorar el sistema de distribución de mercadería, para ello se van a ir implementando sistemas de control de distribución, con ello se espera lograr que la repartición de los productos sea en días y horas especializados, con el objetivo de disminuir los costos y optimizar el tiempo de entrega, el mejoramiento de los sistemas de distribución se detalla a continuación en el ítem 7.10.3.

7.10. Estrategias de Marketing



Fuente: AMERICAN STORE

Elaborado por la Autora

Figura 7.2

7.10.1. Estrategia de penetración

Dicha estrategia se basa en incursionar en nuevos mercados, con sucursales de gran extensión ubicadas en localidades estratégicas de mayor frecuencia de

visita peatonal, además se busca obtener mayor información acerca de los posibles clientes al por mayor y menor potenciales, a través de información por base de datos.

7.10.2. Estrategia de discriminación de precios

Como se mostró en el cuadro 7.6. los precios promedio dependen no solo de los costos sino de la demanda de los consumidores, la discriminación de precios se realizará según la ubicación de las distintas sucursales variando en rango 10%, 15%, 20% hasta el 30%. El primer porcentaje se usa en la ciudad de Ambato en el almacén principal, en la misma ciudad en el almacén de saldo se realiza una disminución de precios de hasta el 25% del valor que se muestra en el cuadro 7.6. El almacén de Quito se tiene previsto un incremento del 1%, tomando en cuenta los precios de los posibles competidores directos, de la demanda y de los costos que son mayores que las usuales sucursales que posee la empresa.

En la ciudad de Riobamba los precios tienen una variación de hasta el 10% según las ubicaciones (norte, centro y sur), y el mercado objetivo al cual están dirigidos.

7.10.3 Estrategia de promoción

Generar alto impacto al target con ejecuciones y acciones relevantes y diferenciadoras, las mismas que serán puestas en ejecución en los vehículos de medios de preferencia.

La cual se basa en incrementar el porcentaje de 3% de las ventas anuales al 3.5%, con lo que se busca incursionar en distintos medios alternativos de comunicación como son: tarjetas de presentación, volantes, cuñas publicitarias, globos, gigantografías, etc.

Realizar alianzas con tarjetas de descuentos y créditos a plazos como es la alianza con el UNIBANCO, con la tarjeta cuota fácil, así como con JD CARD,

para que los consumidores tengan la ventaja de poder diferir sus compras a plazos convenientes y recibir descuentos por las mismas.

7.10.3. Estrategia de distribución

Se basa en planificar días específicos para la distribución de la mercancía a las distintas sucursales, lo cual se realizará de la siguiente manera:

- √ Los días lunes, miércoles, viernes, sábado, los empleados deberán asistir a las bodegas generales a sacar sus pedidos en el lapso de 8:00 AM - 9:00 AM, los días que no exista necesidad de pedidos, se verificarán los modelos expuestos y la mercadería faltante en perchas de los distintos almacenes.
- √ La distribución de la bodega de Riobamba a las sucursales se realizarán en los días antes mencionados, para Ambato se realizarán los días martes, jueves y sábado
- √ Para la ciudad de Ambato existe una persona encomendada que se encarga de recoger los pedidos día a día y viajar a Riobamba para sacar los pedidos.

Con esta planificación se busca reducir los costos de transporte y las horas extra que se cancelan al empleado al asistir a bodegas.

7.11. Proyección de Ventas

El Cuadro 7.8 muestra las proyecciones de ventas anuales de la empresa (incluyendo todas las sucursales), detalladas en forma mensual y anual, desde el 2004 hasta el 2013, en donde AMERICAN STORE quiere llegar a ser la principal abastecedora de prendas de vestir a artículos para el hogar en el Ecuador.

Desde el 2003 hasta el 2007 se mantiene un crecimiento de 13.3% con respecto al año anterior, este porcentaje es el promedio de crecimiento por locales según el 2002 y el 2003, el 2008 tendrá un crecimiento del 39.9% debido a que se incrementa alrededor de 7 sucursales con respecto al 2003, desde el 2009 hasta el 2011 se mantiene un incremento del 13.3% ya que se

espera que en cada año (desde el 2009 al 2011) se incrementen una sucursal adicional, en el 2012 las ventas poseen un crecimiento anual del 66.5% con respecto al año anterior debido a que se expande a nivel nacional las sucursales de la empresa, para el 2013 estabilizarse en un crecimiento constante del 13.3% anual.

PROYECCIONES DE VENTAS										
MESES/AÑOS	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ENE	82984.3	94017.8	106518.3	120680.8	168817.6	191263.4	216693.5	245504.8	408715.0	463057.3
FEBRE	124874.1	141477.2	160287.9	181599.6	254035.4	287811.6	326078.7	369433.8	615031.2	696805.0
MAR	172716.0	195680.1	221697.5	251174.1	351361.6	398078.2	451006.2	510971.5	850662.3	963765.4
ABRIL	198742.2	225166.8	255104.7	289023.1	404307.6	458063.9	518967.5	587968.8	978847.1	1108993.4
MAY	215950.0	244662.4	277192.4	314047.6	439313.8	497724.5	563901.4	638877.0	1063598.8	1205013.6
JUN	238554.0	270271.9	306206.9	346919.9	485298.0	549822.7	622926.5	705750.1	1174928.6	1331145.8
JUL	240019.8	271932.5	308088.4	349051.4	488279.9	553201.0	626754.0	710086.4	1182147.8	1339324.8
AGOS	214593.1	243125.2	275450.8	312074.5	436553.6	494597.3	560358.4	634863.0	1056916.2	1197442.6
SEP	193002.3	218663.6	247736.9	280675.7	392630.6	444834.3	503979.0	570987.5	950576.6	1076964.1
OCT	218073.3	247068.1	279918.0	317135.5	443633.5	502618.4	569446.0	645158.9	1074056.8	1216862.1
NOV	214870.9	243439.9	275807.4	312478.4	437118.8	495237.6	561083.8	635684.8	1058284.4	1198992.6
DIC	630703.7	714561.3	809568.5	917207.8	1283060.5	1453654.7	1646930.9	1865905.0	3106347.7	3519364.1
Total	2745083.7	3110066.8	3523577.7	3992068.5	5584410.8	6326907.6	7168125.8	8121191.5	13520112.4	15317730.8
Incremento	13.3%	13.3%	13.3%	13.3%	39.9%	13.3%	13.3%	13.3%	66.5%	13.3%

Fuente: AMERICAN STORE

Elaborado Por la Autora

Cuadro 7.8

CAPÍTULO 8

EVALUACIÓN FINANCIERA

8.1. Introducción

El estudio financiero da la posibilidad de controlar resultado de las actividades ejecutadas diariamente dentro de la empresa, así mismo de prever las acciones para los mejores resultados, razón por la cual es relevante mantener un análisis financiero que de una idea clara de cómo esta la empresa actualmente y como estará en el futuro.

8.2. Beneficios del Estudio Financiero para la empresa

Entre algunos beneficios del estudio financiero están:

- Mejor control y evaluación de las decisiones tomadas.
- Permite analizar la realidad de la empresa por medio de índices financieros.
- Se da a conocer la rentabilidad de la empresa
- Se evalúa los resultados de la organización,
- Se mide el crecimiento futuro de la empresa
- Da la posibilidad de tomar medidas correctivas a tiempo.

8.3. Supuestos y Consideraciones

- Para analizar la viabilidad del proyecto del incremento de nuevas sucursales a partir del 2004 hasta que en el 2012 se llegue a abastecer a nivel nacional, siendo uno de los principales comercializadores, se ha tomado en cuenta dos escenarios:
 1. En el primero se realiza el análisis financiero si la empresa incrementa el número de sucursales de tal manera que llegue a abastecer el mercado nacional, basado en la Escala Estratégica. Denominado "ESCENARIO 1", a valores constantes.

2. En el segundo se analiza el caso de no incrementar las nuevas sucursales, mantener el nivel de ventas, gastos, etc. , a valores constantes, denominado “ESCENARIO 2”

8.3.1 Inversiones

- La inversión actualizada para el 2004 se divide en activos tangibles, intangibles y capital de trabajo. (Ver anexos cuadros E.1, E.40)
- Las inversiones, ventas, gastos, costo dependen del escenario donde se analicen. (Escenario 1: Anexos cuadros E.2, E.3, E.4, E.5, E.7, E.8. Escenario 2: Anexos cuadros E.41, E.42, E.43, E.44, E.46, E.47)
- En los Activos intangibles se analiza la valoración de la Constitución legal de la Empresa, ya que actualmente la empresa esta constituyéndose como tal, y valora las licencias de software para las distintas sucursales. (Anexos cuadros E.4, E.43)
- El Capital de Trabajo se encuentra formado por la mercancía que se tiene en cada sucursal y en conjunto en las bodegas, más los gastos anuales en los que interviene la organización. (Anexos cuadros E.5, E.44)
- Luego de varias charlas con los directivos de la organización, se pudo concluir que de el total de inversiones un 40% es de Capital Propio, un 60% con endeudamiento hacia proveedores y bancos, divididos en un 25% y 35% respectivamente, la tasa de interés a tomar es del 12% debido a que el banco le cobra dicho interés a la empresa. (Anexos cuadros E.6, E.45)

8.3.2. Proyecciones

- Las proyecciones de ventas, costos, gastos, inversiones, flujos se realiza con un período de 10 años, debido a que es el tiempo mínimo requerido para que un proyecto pueda recuperar la inversión.
- Las proyecciones de Activos fijos tangibles evalúan los objetivos de computarizar los inventarios de los almacenes y sucursales, ya que dicho objetivo se está llevando a cabo actualmente. (Ver anexos cuadros E.3, E.42)

- Las proyecciones de activos fijos tangibles dependen del tiempo de depreciación de los mismos para su reposición, ya que apoyan al normal funcionamiento de las operaciones de la empresa (Ver anexos cuadros E.3, E.42)
- Los activos intangibles no necesitan de reposición ya que su pago es por una sola vez. “Las inversiones en activos intangibles son todas aquellas que se realizan sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos necesarios para la puesta en marcha del proyecto.”¹ (Ver anexos cuadros E.4, E.43)
- Los valores señalados de arriendo son los estimados para los años analizados. (Ver anexos cuadros E.8, E.47)
- El Presupuesto de Costos y Gastos incluye los sueldos a empleados (los sueldos en el almacén principal son elevados debido a que ahí se cancelan los salarios de los directivos de la empresa), servicios públicos y privados subcontratados, y suministros necesarios para la normal operación de la empresa, se incluyen los gastos de depreciación y amortización. (Ver anexos cuadros E.9, E.48)
- Para el Estado de Resultados es indispensable datos como el costo de producción, que en el caso de la empresa se refiere al costo de comercialización (Anexos cuadros E.26, E.59), gastos administrativos y de ventas (gastos operacionales). (Ver anexos cuadros E.25, E.58)
- Para proyectar el flujo de caja, es necesario incorporar información adicional relacionada, principalmente con los efectos tributarios de la depreciación, de la amortización del activo nominal, valor residual (Ver anexos cuadros E.10 – E.21, E.49 – E.54), utilidades y pérdidas.”² (Ver anexos cuadros E.32, E.65)
- Para proyectar el Flujo de Fondos, se tomó en cuenta el valor de rescate proyectado de los activos fijos (valor de mercado) (Ver anexos cuadros E.33, E.66), valores de impuestos, costo de oportunidad (Ver anexos cuadros E.34, E.67), gastos operacionales menos depreciaciones y amortizaciones proyectados, costos de comercialización, valor de las

¹ BARRENO; Luis; Compendio de Proyectos; Ecuador 2004

² BARRENO; Luis; Compendio de Proyectos; Ecuador 2004

depreciaciones y amortizaciones (Ver anexos cuadros E.35, E.68), proyecciones de ventas, intereses y capital de la deuda, inversiones futuras. (Ver anexos cuadros E.36, E.69)

8.3.3. Margen de Seguridad

- El margen de seguridad que se utiliza para todas las proyecciones es del 2%, con la finalidad de responder y cubrir de la mejor manera cualquier eventualidad que se pueda presentar.

8.3.4. Depreciación y valor de salvamento

- Para la depreciación de los activos fijos, se utiliza el método de línea recta, utilizando las tasas previstas para la depreciación de su vida útil. (Ver anexos cuadros E.10 – E.21, E.49 – E.54)
- El valor de salvamento de los activos corresponden al 20% de su valor nominal sin incluir el valor del margen de seguridad. (valor estimado) (Ver anexos cuadros E.33, E.66),

8.3.5. Costo de Oportunidad

El costo de oportunidad para ambos escenarios es del 13.3%, el cual es calculado, tomando en cuenta la rentabilidad promedio de la Industria dentro del Ecuador expuesto en los cuadros anexos E.38, E.71.

8.3.6. Préstamos

- El interés que se debe cancelar por los préstamos obtenidos por parte de la empresa es del 12%, 20 cuotas pagaderas trimestralmente, con un plazo de 5 años. (Cuadros anexos E.22, E.55)

8.3.7. Escenarios

8.3.7.1. ESCENARIO 1

- El “Escenario 1”, proyecta que para el 2004 se incrementa una sucursal en la ciudad de Quito adicional que las existentes en el 2003, pero esta nueva sucursal tiene su apertura a mediados del 2004, para el 2005 se incrementa una sucursal en la ciudad de Ambato (de menor extensión que la sucursal abierta en Quito), en el 2006 la segunda sucursal en Quito (menor extensión que la primera), para el 2007 la tercera en Quito, ya que se trata de poseer mayor participación en dicha ciudad, para el 2008 se incrementa 3 sucursales (la cuarta en Quito y dos en Ibarra), 2009 se incursiona en el mercado cuencano con dos localidades, 2010 dos instalaciones en Guayaquil, 2011 un local en Loja, 2012 dos locales uno en Tulcán y otro en Guaranda, para el 2013 las ventas se estabilizan con un crecimiento del 13.3% anual hasta los siguientes 5 años. (Ver anexos Escenario 1: OPTIMISTA E.1 – E.39)
- Las proyecciones de ventas son calculadas de acuerdo a los objetivos planteados en el Plan de Marketing y la Escala Estratégica. (Cuadro anexo E.7)
- Para el 2004 se ha incursionado en un préstamo de 693154,71 USD, a una tasa del 12%, con intereses pagaderos trimestralmente a un plazo de 5 años. (Anexo cuadro E.22)

8.3.7.2. ESCENARIO 2

- En el “Escenario 2”, del 2003 al 2004 hay un crecimiento de las ventas de un 13.3% (anual) (Cuadro E.46), ya que se incrementa la sucursal de Quito para el 2004 (existente actualmente), del 2005 en adelante las ventas se mantienen constante debido a que se mantiene con los números de sucursales abiertas hasta el 2004. (Ver anexos Escenario 2: PESIMISTA E.40 – E.72)

- Para el 2004 se ha incursionado en un préstamo de 610745,85 USD, a una tasa del 12%, con intereses pagaderos trimestralmente a un plazo de 5 años. (Ver anexo cuadro E.55)

8.4. Evaluación Financiera

Luego de la Evaluación Financiera en donde se divisan dos escenarios el OPTIMISTA y el PESIMISTA, con sus respectivas estimaciones de proyecciones de inversiones, gastos y costos, ventas, etc., con horizonte de 10 años, se pudo obtener diferentes resultados que se espera aporten en la mejor toma de decisiones para los Directivos de la empresa, y cumplir con el objetivo de tener mayor conocimiento de la situación financiera de la empresa y poder viabilizar los futuros proyectos planteados en la Escala Estratégica.

Para el análisis se basará en primera instancia en el Flujo de Fondos, TIR, VAN, Ventas, Punto de Equilibrio para cada caso. (Cuadro 8.1)

	ESCENARIO 1	ESCENARIO 2
VAN	16092826.6	5114697.2
TIR	0.6	0.5
Punto de Equilibrio	64818.7	42800.9

Elaborado por la Autora

Fuente: AMERICAN STORE, Evaluación Financiera

Cuadro 8.1

- ✓ Como se muestra en el Cuadro anterior el VAN en el caso del Escenario 1 es 211% más que en el caso del Escenario 2, en ambos casos el VAN es positivo, pero el incremento de un escenario a otro es relevante, ambos casos son financieramente rentables, con el Escenario 1 para el 2013 ya se alcanzaría la visión de llegar a ser el principal abastecedor de prendas de vestir en el Ecuador, con sucursales por todo el país, mientras en el caso del Escenario 2 los objetivos de los directivos y de la empresa no serían alcanzados.

- √ En el caso del TIR, en el Escenario 1 es del 63% y en el Escenario 2 es del 49%, ambos son positivos y superiores al costo de oportunidad, nuevamente los dos escenarios son rentables financieramente. Pero el primero tiene un incremento del 29% más que el segundo. La TIR obtenida no son muy altos debido a que las inversiones incurridas son altas, pero a pesar de ello el proyecto se muestra atractivo para los posibles inversionistas ya que es un negocio de permanencia que muestra ganancias futuras.

- √ Para el Punto de Equilibrio se tomó en cuenta los costos fijos totales que incluían las depreciación y amortizaciones, los costos variables que encerraban los arriendos, monitoreo, empleados, fundas para los productos, mercadería, etc., (Ver anexo cuadros E.30, E.63) y las ventas, los valores analizados eran del primer año en cada uno de los casos. Por lo que existe una diferencia del 51% del escenario 1 al 2. El punto de equilibrio de un escenario a otro (2 al 1) aumenta debido a que su mayor participación de mercado influye en la reducción de costos fijos, y realiza mayores inversiones año tras año.

- √ El Costo de Oportunidad en ambos casos se mantiene en el 13.3%, calculado tomando en cuenta la rentabilidad de la Industria. (Ver anexo cuadros E.38, E.71)

- √ En el flujo de fondos (Cuadro anexos E.36, E.69), para el primer año existe flujos negativos (Cuadro 8.2), se puede notar que a pesar de que en el primer año es flujo negativo del Escenario 1 es 14% mayor que el flujo del Escenario 2, pero con las inversiones futuras, y que la empresa abarca más mercado y por ende incrementa sus ventas el VAN da como resultado un incremento del 211% del escenario 2 al escenario 1.

Esto quiere decir que los planes futuros proyectadas según la Escala Estratégica, dan como resultado mayor atractivo al negocio, al mismo tiempo reflejan que la oportunidad prevista por la investigación de mercados, se puede

llegar a alcanzar únicamente si se aprovecha los distintos mercados no explotados.

FLUJO DE FONDOS											
AÑOS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Escenario 1	-2066960.2	79977.3	1469575.8	1693034.8	1991797.7	2902205.4	3403908.8	3801577.6	4556248.7	7964065.8	9343827.9
Escenario 2	-1819835.6	112094.3	1319211.2	1308593.7	1329923.9	1222087.2	1367305.4	1382977.7	1382977.7	1315285.4	1470469.7

Elaborado por la Autora

Fuente: AMERICAN STORE, Evaluación Financiera

Cuadro 8.2

Se puede concluir que el proyecto para ambos casos es rentable financieramente, con la diferencia que si se opta por el Escenario 1, las ganancias y rentabilidad serán mayores, al mismo tiempo la empresa logrará posicionarse en el mercado como una de las más grandes en Ecuador, mientras en el Segundo Escenario únicamente permanecerá en los mercados ya incurridos y no logrará alcanzar los objetivos propuestos a largo plazo, y puede correr el riesgo de desaparecer en el mercado y no lograr su permanencia en el futuro.

CAPÍTULO 9

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1 Conclusiones

- Tomando en cuenta el análisis realizado a la Industria de Comercio al por Mayor y Menor, forma parte importante de la formación del PIB. Dicha Industria está creciendo, lo que tiene afectación directa al negocio. El creciente interés por adquirir productos de buena calidad a menores precios, muestran que el negocio es atractivo y posee grandes posibilidades de crecimiento.
- Entre los Factores Económicos que tienen gran influencia en los negocios, tenemos las Integraciones Económicas, como el Tratado de Libre Comercio, que beneficiaría a las importaciones y Exportaciones de productos con Estados Unidos, lo que contribuiría a la empresa debido a que el 65% de sus productos son importados y una parte de ellos son desde territorios estadounidenses. La dolarización beneficia al negocio, la moneda nacional es el dólar, una moneda fuerte que favorece las importaciones.
- Gracias a la Investigación de Mercados, existe la oportunidad de explotar mercados insatisfechos en la venta de prendas de vestir y accesorios para el hogar, especialmente en regiones geográficas más pequeñas, ya que no existe variedad de empresas que ofrezcan sus productos a precios accesibles y de calidad.
- La empresa posee falencias, especialmente en su formación jurídica, organización estructural, y en las áreas contable y financiera, lo que le dificulta ir creciendo en el mercado.
- El trabajo conjunto de todos quienes conforman el negocio se dificulta debido a que los objetivos, metas y estrategias, no son impartidos dentro de la organización, únicamente son intuitos por el personal y conocidos por los directivos.
- El incremento de nuevas sucursales de la empresa es viable, de acuerdo a la Evaluación Financiera, lo cual incrementa su participación de mercado,

sus ventas, ganancias, VAN, con el fin de cumplir con la visión de ser la principal abastecedora de prendas de vestir y accesorios para el hogar en el país, al 2012.

- AMERICAN STORE, cuenta con ventajas como son ser importadores directos (lo que disminuye los costos de los intermediarios), ofertar sus a menores precios, ofrecer gran variedad de diseños acorde a las distintas tendencias de la moda y cambiantes necesidades de consumidor y la ubicación estratégica de sus sucursales dentro de las distintas ciudades.
- En el trabajo se tomaron en cuenta dos escenarios, el primero analiza la oportunidad de incrementar el número de sucursales alrededor del Ecuador, el segundo , estudia la posibilidad de que la empresa se mantenga con el mismo número de sucursales como hasta hoy, en la evaluación financiera ambos casos son viables, su TIR y VAN son positivos, pero en el caso del primer escenario su VAN supera al del escenario 2 en 215% y genera flujos de caja positivos y crecientes, sus ventas aumentan en un 13.3% promedio, proporcional al número de almacenes nuevos abiertos en cada año. Lo que hace más atractivo, aumentar el número de sucursales de la empresa.
- Para el análisis financiero, se tomó en cuenta una tasa de descuento promedio de la Industria de Comercio al por Mayor y Menor del 13.3%, para el análisis de precios de los productos, escenarios futuros, es necesario utilizar una tasa en donde se incluya una prima correspondiente al riesgo país, es decir a más del 13.3% utilizada se sume el 7% correspondiente al riesgo de desarrollo de las actividades económicas dentro del Ecuador.
- El impartir sus estrategias y objetivos planteados, colaborará a que todos trabajen con un solo fin, el seguimiento a cada uno de ellos contribuirá a su cumplimiento, y por ende a lograr su visión futura.
- La autora del presente trabajo concluye que las estrategias de mejoramiento y el incremento de nuevos almacenes son viables y deben ser puestos en práctica.

9.2 Recomendaciones

La empresa, posee falencias que deben ser eliminadas, para asegurar su crecimiento y permanencia en el futuro. Las estrategias propuestas en el presente Trabajo de Titulación deben ser puestas en marcha, con el fin de beneficiar a todos quienes conforman AMERICAN STORE.

- Se sugiere realizar una declaración expresa de su misión, visión, valores y principios, objetivos, estrategia, con el fin de asegurar la participación conjunta en pro al beneficio de AMERICAN STORE.
- Mejorar la comunicación entre los directivos y personal, manteniendo reuniones periódicas por lo menos una vez a la semana.
- Separar los costos y gastos de la empresa con las del hogar, a fin de poder mantener datos separados el uno del otro, para que al realizar un análisis la toma de decisiones sea más acertada.
- Crear un departamento contable financiero, que permita tener conocimiento acerca de la realidad económica de la empresa, mejore el cálculo de sus costos y gastos incurridos, de sus ganancias y rentabilidad, y facilite la labor de la toma de decisiones.
- Buscar asesoramiento de profesionales al momento de selección de personal.
- Mejorar la calidad y variedad de los productos, debido a que con el paso del tiempo las exigencias de los clientes van cambiando.
- Buscar nuevos proveedores en otras plazas, mantener la relación con los proveedores nacionales.
- Buscar nuevos proveedores nacionales, integraciones verticales con los mismos proveedores para asegurar su contribución al negocio.
- Computarizar todos los almacenes y bodegas, y mantener una red de información y actualización.
- Realizar investigaciones de mercado por lo menos una vez al año o antes de la apertura de un nuevo local.

- Realizar análisis futuros incluyendo la prima del Riesgo país, lo cual permitirá estudiar los posibles resultados de inversiones proyectadas, de manera que se anticipe a los cambios futuros esperados.
- La autora recomienda tener presente el Trabajo de Titulación propuesto, en donde se señalan diferentes estrategias, objetivos, escenarios para mejorar la gestión actual.

BIBLIOGRAFIA

10.1. OBRAS

- DAN THOMAS, **“El sentido de los negocios”**, Compañía Editorial Continental, México, 1995
- MICHAEL E. PORTER, **“La ventaja competitiva de las Naciones”**; Vergara, 1991
- KINNEAR/TAYLOR, **“Investigación de Mercados”**, Quinta edición, 1996, Colombia
- OROZCO ARTURO; **“Investigación de Mercados Concepto y Práctica”**; Primera Edición
- NARRES K. MALHOTRA, **“Investigación de Mercados, un enfoque práctico”**
- SAMUELSON, **“Política Económica para alcanzar el Crecimiento y la Estabilidad”**
- MARKOP, **“Índice Estadístico Ecuador 2002”**.
- GREEN GLORIA, **“Técnicas Cruciales de Marketing”**
- FRED R DAVID, **“Conceptos de Administración Estratégica”**, Novena Edición
- BARRENO LUIS; **“Compendio de Proyectos”**; Ecuador 2004
- LARRÍN, Felipe. JEFFREY D, Sanhs. **“Macroeconomía en la economía global**, Segunda edición, Marzo 2002.

10.2. INTERNET

- Cámara de la Pequeña Industria: <http://www.capeipi.com>
- Asociación Latinoamericana de Integración: <http://www.aladi.org/nsfaladi/sitio.nsf/ecuador>
- Grados de Integración Económica: <http://www.eumed.net/coursecon/17/17-1.htm>
- Servicio de información Agropecuaria del Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador: http://www.sica.gov.ec/cadenas/algodon/docs/panor_cadena.htm

- Superintendencia de Compañías: <http://www.supercias.gov.ec/>
- Instituto nacional de Estadísticas y censos: <http://www.inec.gov.ec/>
- Aduanas del Ecuador: <http://www.aduana.gov.ec/>
- Instituto ecuatoriano de Normalización: <http://www.inen.gov.ec/>
- Servicio de Rentas Internas: <http://www.sri.gov.ec/>
- Ministerio de Comercio Exterior:
<http://www.micip.gov.ec/desarrollo/index.html>
- CAN: <http://www.comunidadandina.org/normativa/res/r675sg.htm>
- Centro de información y documentación empresarial de Ibero América:
<http://www.cideiber.com/infopaises/Ecuador/Otrasdir.html>
- Textiles: http://www.corpei.org/FrameCenter.asp?Ln=SP&Opcion=3_4_7
- Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec/>
- Cámara de Comercio de Quito: <http://www.ccq.org.ec>
- Sectores de Consumo:
<http://www.olade.org.ec/varios/sectorEnerg%C3%A9ticoCap4.htm>
- Un manifiesto de libertad económica para Ecuador:
http://www.elcato.org/hanke_ecuador.htm
- Aranceles y Derechos:
<http://www.ug.edu.ec:8888/ingquimica/adm0020.htm>
- Aranceles de Importación:
http://www.ecuarural.gov.ec/ecuagro/paginas/arancel/m/aranc_imp.htm
- Ecuador: Vientos autoritarios,
<http://www.rebelion.org/imperio/040218vientos.htm>
- El fin de Lucio Gutierrez:
http://e-lecciones.net/opinion/articulo_ec.php?numero=2
- Crédito al Consumo y Ventas a Plazos
http://revista.consumer.es/web/es/19990601/actualidad/informe1/31219_2.jsp
- Algunos supuestos claves del proceso de la globalización:
<http://www.dlh.lahora.com.ec/paginas/debate/paginas/debate601.htm>
- <http://es.biz.yahoo.com/040310/4/3afx.html>
- <http://www.cedatos.com/servicios.asp>
- <http://www.finanzas.com/id.2139789/noticias/noticia.htm>

- https://www.portfoliopersonal.com/Bonos/Cotizaciones_Bonos.asp
- <http://www.ide.edu.ec/publicaciones/economia/sept2001/capacitacion.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/ecuadorperspectivas.htm>
- http://eltiempo.terra.com.co/poli/16demarzode2004/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR-1555354.html
- <http://www.lahora.com.ec/noticiacompleta.asp?noid=143066>

10.3. PUBLICACIONES

- Banco Central del Ecuador, LA BALANZA DE PAGOS DEL ECUADOR, METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN Y SERIES 1993-2000.
- La Balanza de Pagos del Ecuador, Metodología de Elaboración y Series 1993-2000, SUBPROCESOS DE LA BALANZA DE PAGOS Y ESTADÍSTICOS EXTERNOS, Dirección General de Estudios, Banco Central del Ecuador, Quito, junio 2001. Pág. 21
- Banco Central Del Ecuador, PLAN ESTRATÉGICO 2002
- Declaración Ministerial de Quito, SÉPTIMA REUNIÓN DE MINISTROS DE COMERCIO DEL HEMISFERIO. Quito, Ecuador, 1º de noviembre de 2002
- Vistazo, “LAS 100 MEJORES EMPRESAS”, Tipos de Certificación, Octubre 16 de 2003
- EL COMERCIO, domingo 02 de mayo del 2004, opinión Dr. Sebastián Borja Silva, Pág. A5
- Folleto de la Secretaría General de la Comunidad Andina de Naciones, “EL COMERCIO DE SERVICIOS EN LA COMUNIDAD ANDINA”
- Requisitos de Cumplimiento Obligatorio a la Importación, material de clases, César Calvache
- ETAPAS DE UNA INVESTIGACIÓN COMERCIAL, preparado por A.W.C.A

CUADRO No. A.1

ÍNDICES MENSUALES DE REMUNERACIONES EN LOS DOMINIOS: PICHINCHA, GUAYAS Y RESTO DEL PAÍS

PRIMER SEMESTRE DEL 2002

MESES	PICHINCHA	GUAYAS	RESTO PAÍS
ENERO	422,4	369,6	387,9
FEBRERO	425,6	382,5	383,6
MARZO	429,4	380,3	389,3
ABRIL	445,1	395,3	425,6
MAYO	451,6	404,3	435,6
JUNIO	449,6	396,5	428,5

Fuente: <http://www.inec.gov.ec>

CUADRO No. A.2

INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR URBANO IPCU - FEBRERO 2004

Variación Mensual	0,69%
Variación Anual	3,84%
En lo que va del año	1,10%
Canasta Familiar Básica	384.03
Canasta Familiar Vital	269.15

Fuente: <http://www.inec.gov.ec/>

Cuadro No. A.3

1990-2002

INDICADOR	1990	1998	1999	2000	2001	2002(a)
Población total (miles)	10264	12175	12411	12646	12879	13112
Población urbana (% total)	55,4	59,2	59,2	62,7	62,7	62,7
Crecimiento demográfico (porcentaje)	2,4	2,0	1,9	1,9	1,8	1,8
Dependencia demográfica	75,7	75,7	75,7	62,7	62,7	62,7
Expectativa de vida (años)	68,8	69,9	69,9	70,8	70,8	70,8
Natalidad (tasa anual media por c/1000 hab.)	28,3	25,6	25,6	23,2	23,2	23,2
Mortalidad (tasa anual media por c/1000 hab.)	6,2	6,0	6,0	5,8	5,8	5,8
Mort. infant. (tas.an.med. por c/1000 nac.vivos)	49,7	45,6	45,6	41,5	41,5	41,5
Gasto público en salud (% del PIB a prec.corr.)	1,6	0,9	0,9	0,9
Alfabetismo (% del total) (1)	88,4	90,1	90,1	91,9
Gasto público en educación (% del PIB a pr.corr.)	4,2
Tasa anual media de desempleo urbano (2)	6,1	11,5	14,4	14,1	10,4	8,7
PIB total (mill. de dólares de 1995) (3)	15104	19262	17732	18131	19218	...
PIB total por habitante (dólares de 1995)	1472	1582	1429	1434	1492	...
PIB total (tasa de crecimiento) (3)	1,2	1,0	-7,9	2,3	5,5	3,8
PIB total (millones de dólares corrientes) (3)(4)	10685	19723	13689	13607	17982	...
Agricult. silvicult. y pesca (tasa de crecimiento)	6,1	-1,4	-1,3	-5,3	4,5	...
Manufacturas (tasa de crecimiento)	-7,7	1,2	-7,8	2,4	7,5	...
Minería y petróleo (tasa de crecimiento)	-0,8	-6,4	-0,6	7,4
Generación de energía eléctrica (GWh/año) (5)	6561	10890	10287	10606	11052	...
Potencia instalada (MW) (5)	1717	3007	3348	3348	3229	...
Generación por habitante (kWh/hab./año) (5)	639	894	829	839	858	...
Ingresos net. de invers. extr. directa (mill. de dólar.)	126	870	648	720	1330	1335
Ingresos net. de invers. extr. directa (% del PIB corr.)	1,18	4,41	4,73	5,29
Indice de precios al consumidor (6)	50,0	43,4	60,7	91,0	22,4	9,4
Salario real (tasa de variación anual) (7)	1
Exportación global FOB (millones de dólares)	2714	4203	4451	4927	4647	4968
Importación global CIF (millones de dólares)	1805	5575	3017	3721	5363	6430
Exportación intrarregional FOB (millones de dólares)	294	885	832	1085	1075	903
Importación intrarregional CIF (mill. de dólares)	374	1702	1017	1432	1953	2550
Participación porcentual de exp.intrarr./global	11	21	19	22	23	18
Participación porcentual de imp.intrarr./global	21	31	34	38	36	40
Indice valor unitario exportación global (1995=100)	110,5	92,7	95,9	115,1	102,8	107,9
Indice quantum exportación global (1995=100)	55,9	102,8	107,1	99,9	105,9	102,0
Indice valor unitario importación global (1995=100)(8)	78,3	93,1	90,3	93,0	90,0	88,4
Indice quantum importación global (1995=100) (8)	54,0	137,6	72,7	88,7	130,5	160,6
Términos del intercambio del comercio global (1995=100)	141,1	99,6	106,2	123,8	114,2	122,1
Balanza comercial global de bienes (mill. de dólares) (9)	909	-1372	1434	1206	-715	-1462
Balanza comercial intrarreg. de bienes (mill. de dólar.) (9)	-80	-817	-185	-347	-878	-1646
Balanza en la cuenta corriente (mill. de dólares)	-360	-2169	955	916	-704	-1703
Balanza en la cta. capital y financiera (mill. dólar.) (10)	-801	2113	-1846	-6623	474	1578
Balanza de pagos global (millones de dólares)	-951	-899	-891	-5707	-230	-125
Deuda externa global (millones de dólares) (11)	12222	16400	16282	13564	14411	15898
Deuda por habitante (dólares)	1191	1347	1312	1073	1119	1212
Relación deuda externa exportaciones	4,50	3,90	3,66	2,75	3,10	3,20

Fuente: <http://www.aladi.org/nsfaladi/sitio.nsf/ecuador>

Elaboración: Secretaría General de la ALADI

Nota: Los índices de comercio exterior tienen como base 1995=100

(1): Porcentaje de la población de 15 y más años de edad

(2): Total urbano, incluye desempleo oculto

(3): A precios de mercado

(4): El tipo de cambio utilizado en toda la serie corresponde a la tasa "rr" del FMI, por lo que estos valores no son necesariamente consistentes con los establecidos para este mismo año en las series en dólares a precios constantes de 1995

(5): Los datos incluyen autogeneración

(6): Variaciones porcentuales de diciembre a diciembre

(7): Salarios de los obreros de la industria manufacturera

(8): Calculado con base en las importaciones FOB

(9): Exportación FOB menos importación CIF

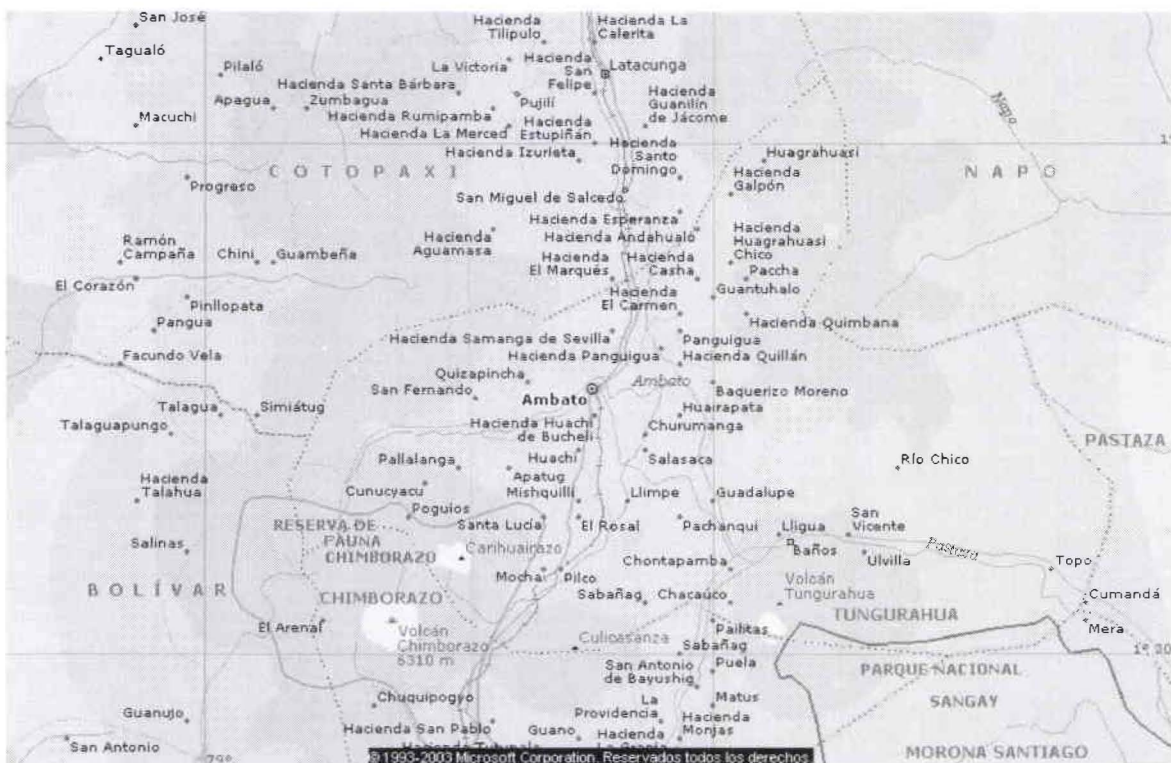
(10): Incluye errores y omisiones

(11): Saldo al fin del año

(a): Dato provisional o estimación preliminar

...: Dato no disponible

Anexo A° 4



ANEXOS No. A.5				
Costo de la Canasta Básica Familiar en las principales ciudades Inicios del 2002 (en dólares)				
Cuenca	Quito	Machala	Guayaquil	Promedio Nacional
328	320	311	308	317

Anexo No. B.1

ENCUESTA

Buenos días / tardes, la siguiente Investigación es acerca del consumo de prendas de vestir y accesorios en la ciudad de Riobamba. Le solicito, me ayude llenando de forma imparcial la encuesta.

Encuestador/a _____ Fecha _____

MARQUE (solo una respuesta) CON UNA X SEGÚN CORRESPONDA

1.- Nombre los almacenes de ropa en la ciudad de Riobamba que ud. recuerde:

2.- ¿Recuerda alguno de estos almacenes? (1 el primero que recuerde, 7 el último que recuerde)

	1	2	3	4	5	6	7
Escándalo							
Al Kosto							
Vaquero Sport							
Almacenes Tía							
American Store							
Cositas bellas							
Almacenes Chinos							

Otros Cuál? _____

3.- ¿Dónde realizó su última compra de ropa?

- | | | | |
|----------------|--------------------------|------------------|--------------------------------------|
| Escándalo | <input type="checkbox"/> | Almacenes Tía | <input type="checkbox"/> |
| Al Kosto | <input type="checkbox"/> | American Store | <input type="checkbox"/> |
| Vaquero Sport | <input type="checkbox"/> | Almacenes Chinos | <input type="checkbox"/> |
| Ferías | <input type="checkbox"/> | Mercados | <input type="checkbox"/> |
| Cositas Bellas | <input type="checkbox"/> | Otros | <input type="checkbox"/> Cuál? _____ |

4.- ¿Qué factores le influyeron al momento de decidir la compra en el establecimiento antes mencionado? Califique según importancia, siendo 1 muy importante y 5 nada importante.

	1	2	3	4	5
Calidad					
Costumbre					
Formas de crédito					
Diseños especiales					
Accesibilidad del local					
Seguridad					
Otros					

Cuál? _____

5.- ¿Qué tan satisfecho se sintió comprando en el lugar mencionado en la pregunta 3?

Muy satisfecho Satisfecho Poco satisfecho Nada satisfecho

6.- ¿Cómo es su estilo de vestir?

- | | | | |
|-----------|--------------------------|-------------|--------------------------|
| Formal | <input type="checkbox"/> | Informal | <input type="checkbox"/> |
| Deportivo | <input type="checkbox"/> | Casual | <input type="checkbox"/> |
| Otro | <input type="checkbox"/> | Especifique | _____ |

7.- ¿Por qué compra su ropa?

Moda Calidad Precio
Color Gusto Diseño
Necesidad Marca

8.- ¿Al mes, con qué frecuencia compra ropa?

Una vez al mes Una vez cada tres meses
Dos a cuatro veces al mes Una vez cada cuatro meses
Una vez cada dos meses Una vez cada año

9.- ¿Cuántas prendas promedio adquiere en cada compra?

Una a dos prendas Cinco a diez prendas
Dos a cinco prendas Diez prendas a más

10.- ¿Conoce usted el almacén "AMERICAN STORE"?

SI NO

Si su respuesta es positiva, pase a la siguiente pregunta, caso contrario pase a la pregunta 22

11.- ¿Ha comprado usted en "AMERICAN STORE"?

SI NO

Si su respuesta es positiva, pase a la siguiente pregunta, caso contrario pase a la pregunta 21

12.- ¿Con qué frecuencia visita este almacén?

Una vez al mes Una vez cada tres meses
Dos a cuatro veces al mes Una vez cada cuatro meses
Una vez cada dos meses Una vez cada año

13.- ¿Qué día en la semana prefiere comprar en este almacén?

Lunes Miércoles Viernes
Martes Jueves Sábado

14.- ¿Qué sección de este almacén visita más?

15.- ¿Qué sección de este almacén le gusta más?

Ropa de Hombre Preg. 14 Preg. 15
Ropa de Mujer Preg. 14 Preg. 15
Ropa de Niño Preg. 14 Preg. 15
Zapatos Preg. 14 Preg. 15
Accesorios hogar Preg. 14 Preg. 15

16.- ¿Qué tipo de prendas de vestir compra más?

Pantalones Camisa/Blusas
Camisetas Chompas
Suéteres Zapatos
Otros Especifique _____

17.- ¿Cree ud. que paga un precio justo por los productos en "AMERICAN STORE"?

SI NO

18.- ¿Ha observado o escuchado alguna publicidad de "AMERICAN STORE"?

SI NO

Cuál _____

19.- Esta usted satisfecho con el servicio al cliente ofrecido por "AMERICAN STORE"

SI NO

¿Por qué? _____

20.- ¿Cree ud. que debe crearse un nuevo y amplio almacén "AMERICAN STORE" en la ciudad de Riobamba?

SI NO

Si su respuesta es positiva, pase a la pregunta 23, caso contrario pase a la pregunta 27

21.- ¿Por qué razones no ha comprado en "AMERICAN STORE"?

22.- ¿Cree ud. que debe crearse un nuevo y muy amplio almacén, con gran variedad de prendas de vestir y accesorios para el hogar en la ciudad de Riobamba?

SI NO

Si su respuesta es positiva, pase a la siguiente pregunta, caso contrario pase a la pregunta 27

23.- ¿En dónde cree ud. es necesario construir este nuevo almacén? Anote dirección o sector

24.- Le gusta la idea, que el nuevo almacén se encuentre ubicado en la Av. Daniel León Borja y Diego de Ibarra, frente a la Plaza de Toros?

SI NO

25.- ¿Qué nuevos productos debe tener el nuevo local?

26.- ¿Estaría dispuesto a visitar esta nueva sucursal?

SI NO

27.- ¿Como realiza sus compras?

Efectivo Tarjetas de Crédito Chequera

Muy interesante Interesante Poco Interesante Nada Interesante

29.- ¿Le gustaría una tarjeta de crédito propia del almacén, que le permita diferir sus compras y que le sirva en todas las sucursales?

SI NO

Si su respuesta es positiva, pase a la siguiente pregunta, caso contrario ha terminado la encuesta.

30.- ¿Estaría dispuesto a adquirir este tipo de tarjeta?

SI NO Por qué? _____

31.- ¿Al adquirir esta tarjeta haría que ud. visite con mayor frecuencia el almacén?

SI NO Por qué? _____

Datos Generales

Nombre _____

Edad 15-19 20-29 30-39 40-39 50-a más

Sexo M F

Nivel de Educación

Primario Secundario Superior Otros

Sector donde vive

Norte Centro Sur

Barrio _____ Manzana _____

Ingresos Mensuales en dólares

0-100 101-250 251-600 601-1500 1501 a mas

¿Qué porcentaje de sus ingresos destina en la compra de vestimenta? _____

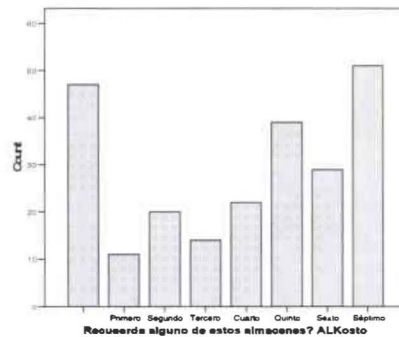
GRACIAS POR SU COLABORACION

Anexos B.2

Anexo B.2.1

Recuerda alguno de estos almacenes? ALKosto

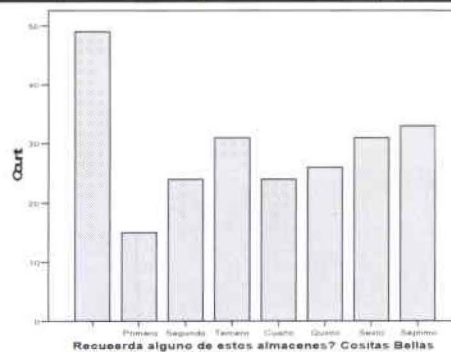
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	47	20.2	20.2	20.2
Primero	11	4.7	4.7	24.9
Segundo	20	8.6	8.6	33.5
Tercero	14	6.0	6.0	39.5
Cuarto	22	9.4	9.4	48.9
Quinto	39	16.7	16.7	65.7
Sexto	29	12.4	12.4	78.1
Séptimo	51	21.9	21.9	100.0
Total	233	100.0	100.0	



Anexo B.2.2

Recuerda alguno de estos almacenes? Cositas Bellas

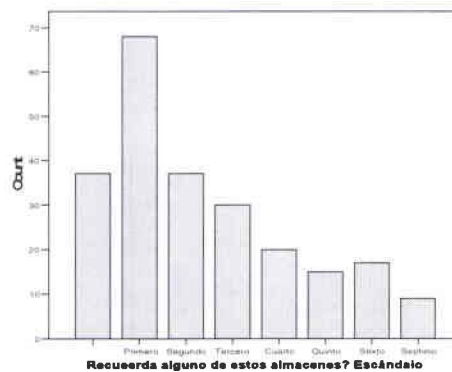
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	49	21.0	21.0	21.0
Primero	15	6.4	6.4	27.5
Segundo	24	10.3	10.3	37.8
Tercero	31	13.3	13.3	51.1
Cuarto	24	10.3	10.3	61.4
Quinto	26	11.2	11.2	72.5
Sexto	31	13.3	13.3	85.8
Séptimo	33	14.2	14.2	100.0
Total	233	100.0	100.0	



Anexo B.2.3

Recuerda alguno de estos almacenes? Escándalo

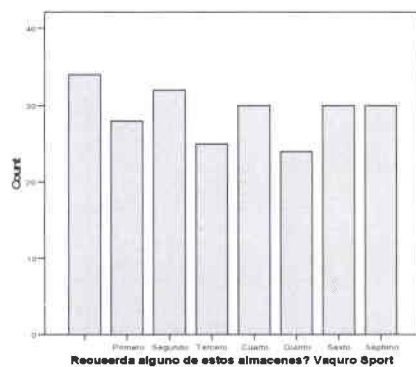
	Frecuencia	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	37	15.9	15.9	15.9
Primero	68	29.2	29.2	45.1
Segundo	37	15.9	15.9	60.9
Tercero	30	12.9	12.9	73.8
Cuarto	20	8.6	8.6	82.4
Quinto	15	6.4	6.4	88.8
Sexto	17	7.3	7.3	96.1
Séptimo	9	3.9	3.9	100.0
Total	233	100.0	100.0	



Anexo B.2.4

Recuerda alguno de estos almacenes? Vaquero Sport

	Frecuencia	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	34	14.6	14.6	14.6
Primero	28	12.0	12.0	26.6
Segundo	32	13.7	13.7	40.3
Tercero	25	10.7	10.7	51.1
Cuarto	30	12.9	12.9	63.9
Quinto	24	10.3	10.3	74.2
Sexto	30	12.9	12.9	87.1
Séptimo	30	12.9	12.9	100.0
Total	233	100.0	100.0	

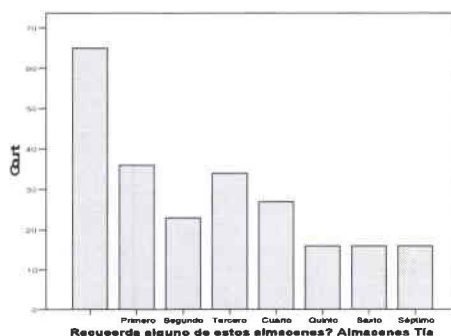


Recuerda alguno de estos almacenes? Vaquero Sport

Anexo B.2.5

Recuerda alguno de estos almacenes? Almacenes Tía

	Frecuencia	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	65	27.9	27.9	27.9
Primero	36	15.5	15.5	43.3
Segundo	23	9.9	9.9	53.2
Tercero	34	14.6	14.6	67.8
Cuarto	27	11.6	11.6	79.4
Quinto	16	6.9	6.9	86.3
Sexto	16	6.9	6.9	93.1
Séptimo	16	6.9	6.9	100.0
Total	233	100.0	100.0	

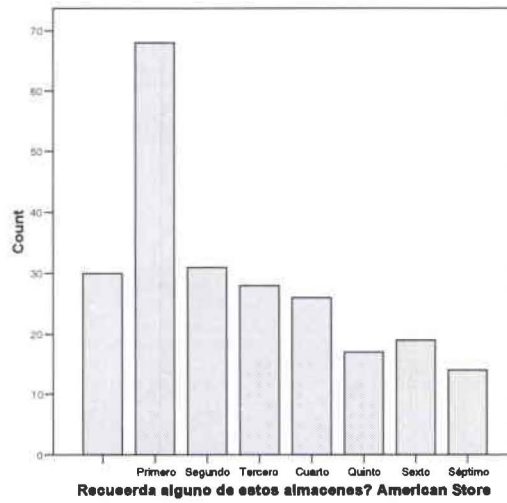


Recuerda alguno de estos almacenes? Almacenes Tía

Anexo B.2.6

Recuerda alguno de estos almacenes? American Store

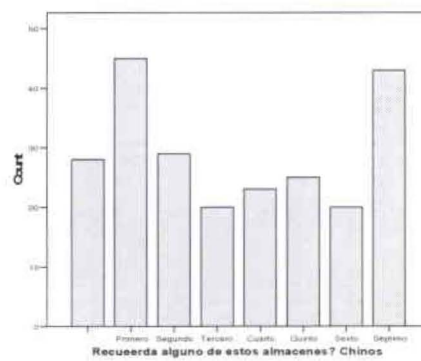
	Frecuencia	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30	12.9	12.9	12.9
Primero	68	29.2	29.2	42.1
Segundo	31	13.3	13.3	55.4
Tercero	28	12.0	12.0	67.4
Cuarto	26	11.2	11.2	78.5
Quinto	17	7.3	7.3	85.8
Sexto	19	8.2	8.2	94.0
Séptimo	14	6.0	6.0	100.0
Total	233	100.0	100.0	



Anexo B.2.7

Recuerda alguno de estos almacenes? Chinos

	Frecuencia	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	28	12.0	12.0	12.0
Primero	45	19.3	19.3	31.3
Segundo	29	12.4	12.4	43.8
Tercero	20	8.6	8.6	52.4
Cuarto	23	9.9	9.9	62.2
Quinto	25	10.7	10.7	73.0
Sexto	20	8.6	8.6	81.5
Séptimo	43	18.5	18.5	100.0
Total	233	100.0	100.0	



Anexo B.4.

3.- ¿Dónde realizó su última compra de ropa?

Anexo B.4.1

Dónde realizó su última compra de ropa?

	Frecuenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	7	3.0	3.0	3.0
Escándalo	26	11.2	11.2	14.2
Otros	49	21.0	21.0	35.2
Al Kosto	2	.9	.9	36.1
Vaquero Sport	13	5.6	5.6	41.6
Ferías	28	12.0	12.0	53.6
Cositas Bellas	8	3.4	3.4	57.1
Almacenes Tía	25	10.7	10.7	67.8
American Store	33	14.2	14.2	82.0
Almacenes Chinos	37	15.9	15.9	97.9
Mercados	5	2.1	2.1	100.0
Total	233	100.0	100.0	

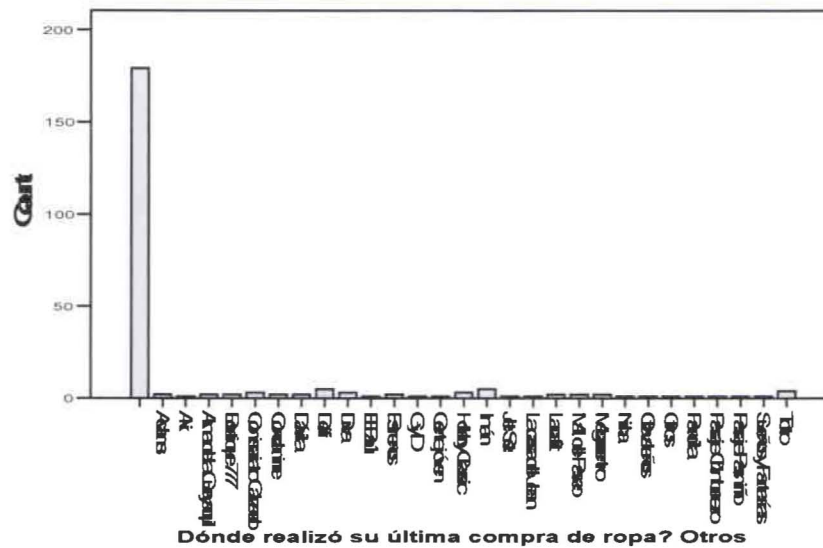
Anexo B.4.2.Tabla

Dónde realizó su última compra de ropa? Otros

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	179	76.8	76.8	76.8
Adams	2	.9	.9	77.7
Aki	1	.4	.4	78.1
Alma de la Guayaquil	2	.9	.9	79.0
Boutique 777	2	.9	.9	79.8
Comisariato Calzado	3	1.3	1.3	81.1
Condamine	2	.9	.9	82.0
Dávila	2	.9	.9	82.8
Deifi	5	2.1	2.1	85.0
Diva	3	1.3	1.3	86.3
El Baúl	1	.4	.4	86.7
Estrenos	2	.9	.9	87.6
G y D	1	.4	.4	88.0
Gente joven	1	.4	.4	88.4
Hobby Classic	3	1.3	1.3	89.7
Imán	5	2.1	2.1	91.8
Jet Set	1	.4	.4	92.3
La casa del Jean	1	.4	.4	92.7
Lanafit	2	.9	.9	93.6
Mall del Paseo	2	.9	.9	94.4
Megacentro	2	.9	.9	95.3

Nina	1	.4	.4	95.7
Otavaleños	1	.4	.4	96.1
Otros	1	.4	.4	96.6
Pandita	1	.4	.4	97.0
Pasaje				
Chimborazo	1	.4	.4	97.4
Pasaje Pasmíño	1	.4	.4	97.9
Sueños y Fantasías	1	.4	.4	98.3
Totto	4	1.7	1.7	100.0
Total	233	100.0	100.0	

Anexo B.4.2. Gráfico



Anexo B.4.4 Tabla

	INGRESOS				
	0-100	101-250	251-600	601-1500	1501 a más
	Count	Count	Count	Count	Count
¿Dónde realizó su última compra de ropa?	2	1	3	1	0
Escándalo	7	7	11	1	0
Otros	12	17	14	5	1
Al Kosto	0	1	1	0	0
Vaquero Sport	2	4	5	2	0
Ferías	9	8	11	0	0
Cositas Bellas	1	4	3	0	0
Almacenes Tía	7	7	9	1	1
American Store	6	15	8	4	0
Almacenes Chinos	5	12	12	8	0
Mercados	1	0	4	0	0

Anexos B.5.

4.- ¿Qué factores le influyeron al momento de decidir la compra en el establecimiento antes mencionado? Califique según importancia, siendo 1 muy importante y 5 nada importante.

Anexos B.5.1

¿Qué factores le influyeron al momento de decidir la compra en el establecimiento antes mencionado? Calidad

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	43	18.5	18.5	18.5
Muy Importante	109	46.8	46.8	65.2
Importante	34	14.6	14.6	79.8
Más o menos importante	19	8.2	8.2	88.0
Poco importante	16	6.9	6.9	94.8
Nada importante	12	5.2	5.2	100.0
Total	233	100.0	100.0	

Anexos B.5.2

¿Qué factores le influyeron al momento de decidir la compra en el establecimiento antes mencionado? Costumbre

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	116	49.8	49.8	49.8
Muy Importante	18	7.7	7.7	57.5
Importante	28	12.0	12.0	69.5
Más o menos importante	19	8.2	8.2	77.7
Poco importante	20	8.6	8.6	86.3
Nada importante	32	13.7	13.7	100.0
Total	233	100.0	100.0	

Anexos B.5.3

¿Qué factores le influyeron al momento de decidir la compra en el establecimiento antes mencionado? Crédito

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	89	38.2	38.2	38.2
Muy Importante	41	17.6	17.6	55.8
Importante	27	11.6	11.6	67.4
Más o menos importante	24	10.3	10.3	77.7
Poco importante	16	6.9	6.9	84.5
Nada importante	36	15.5	15.5	100.0
Total	233	100.0	100.0	

Anexos B.5.4

¿Qué factores le influyeron al momento de decidir la compra en el establecimiento antes mencionado? Diseño

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	116	49.8	49.8	49.8
Muy Importante	31	13.3	13.3	63.1
Importante	33	14.2	14.2	77.3
Más o menos importante	33	14.2	14.2	91.4
Poco importante	12	5.2	5.2	96.6
Nada importante	8	3.4	3.4	100.0
Total	233	100.0	100.0	

Anexos B.5.5

¿Qué factores le influyeron al momento de decidir la compra en el establecimiento antes mencionado? Accesibilidad

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	77	33.0	33.0	33.0
Muy Importante	30	12.9	12.9	45.9
Importante	29	12.4	12.4	58.4
Más o menos importante	27	11.6	11.6	70.0
Poco importante	42	18.0	18.0	88.0
Nada importante	28	12.0	12.0	100.0
Total	233	100.0	100.0	

Anexos B.5.6

¿Qué factores le influyeron al momento de decidir la compra en el establecimiento antes mencionado? Seguridad

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	102	43.8	43.8	43.8
Muy Importante	16	6.9	6.9	50.6
Importante	27	11.6	11.6	62.2
Más o menos importante	38	16.3	16.3	78.5
Poco importante	27	11.6	11.6	90.1
Nada importante	23	9.9	9.9	100.0
Total	233	100.0	100.0	

Anexos B.5.7

¿Qué factores le influyeron al momento de decidir la compra en el establecimiento antes mencionado? Otros

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	204	87.6	87.6	87.6
Abierto domingos	1	.4	.4	88.0
Amabilidad, bueno, Atención	1	.4	.4	88.4
Buena atención	2	.9	.9	89.3
Color ropa	1	.4	.4	89.7
Costo	1	.4	.4	90.1
Costos	1	.4	.4	90.6
Curiosidad	1	.4	.4	91.0
Económico	1	.4	.4	91.4
Gusto	3	1.3	1.3	92.7
Import A y M	1	.4	.4	93.1
Marcas, precio	1	.4	.4	93.6
Moda	1	.4	.4	94.0
Precio	1	.4	.4	94.4
Ropa bonita	10	4.3	4.3	98.7
Variedad	1	.4	.4	99.1
Total	2	.9	.9	100.0
	233	100.0	100.0	

Anexo B.5.8

	INGRESOS				
	0-100	101-250	251-600	601-1500	1501 a más
	Count	Count	Count	Count	Count
¿Qué factores le influyeron al momento de decidir la compra en el establecimiento antes mencionado? Calidad	6	12	19	6	0
Muy Importante	32	35	33	9	0
Importante	6	12	14	2	0
Más o menos importante	4	7	7	0	1
Poco importante	2	5	6	2	1
Nada importante	2	5	2	3	0

Anexo B.6

5-¿Qué tan satisfecho se sintió comprando en el lugar mencionado en la pregunta 3?

	¿Qué factores le influyeron al momento de decidir la compra en el establecimiento antes mencionado? Calidad					
		Muy importante	Importante	Más o menos importante	Poco importante	Nada importante
	Count	Count	Count	Count	Count	Count
Dónde realizó su última compra de ropa?	0	5	1	0	0	1
Escándalo	5	7	4	5	1	4
Otros	2	31	10	2	3	1
Al Kosto	0	0	1	0	1	0
Vaquero Sport	1	9	2	1	0	0
Ferías	5	16	2	2	3	0
Cositas Bellas	0	4	2	0	1	1
Almacenes Tía	4	12	3	2	2	2
American Store	9	16	4	3	0	1
Almacenes Chinos	16	8	4	3	4	2
Mercados	1	1	1	1	1	0

Anexos B.7

6- ¿Cómo es su estilo de vestir?

Anexos B.7.1

¿Cómo es su estilo de vestir? Formal

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Formal	170	73.0	73.0	73.0
Total	63	27.0	27.0	100.0
	233	100.0	100.0	

Anexos B.7.2

¿Cómo es su estilo de vestir? Deportivo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
deportivo	193	82.8	82.8	82.8
Total	40	17.2	17.2	100.0
	233	100.0	100.0	

Anexos B.7.3

¿Cómo es su estilo de vestir? Informal

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Informal	150	64.4	64.4	64.4
Total	83	35.6	35.6	100.0
	233	100.0	100.0	

Anexos B.7.4

¿Cómo es su estilo de vestir? Casual

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	166	71.2	71.2	71.2
Casual	67	28.8	28.8	100.0
Total	233	100.0	100.0	

Anexos B.7.5

¿Cómo es su estilo de vestir? Otros

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	228	97.9	97.9	97.9
Cómodo	3	1.3	1.3	99.1
Depende de la ocasión	1	.4	.4	99.6
Sport	1	.4	.4	100.0
Total	233	100.0	100.0	

Anexos B.7.6

		INGRESOS				
		0-100	101-250	251-600	601-1500	1501 a más
		Count	Count	Count	Count	Count
¿Cómo es su estilo de vestir?	Informal	28	51	55	16	0
	Informal	24	25	26	6	2

Anexos B.7.7

		INGRESOS				
		0-100	101-250	251-600	601-1500	1501 a más
		Count	Count	Count	Count	Count
¿Cómo es su estilo de vestir?	Casual	37	52	62	13	2
	Casual	15	24	19	9	0

Anexos B.7.8

		INGRESOS				
		0-100	101-250	251-600	601-1500	1501 a más
		Count	Count	Count	Count	Count
¿Cómo es su estilo de vestir?	Formal	44	60	47	17	2
	Formal	8	16	34	5	0

Anexos B.8

7.- ¿Por qué compra su ropa?

Anexos B.8.1

¿Por qué compra su ropa? Moda

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	170	73.0	73.0	73.0
Moda	63	27.0	27.0	100.0
Total	233	100.0	100.0	

Anexos B.8.2

¿Por qué compra su ropa? Color

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	221	94.8	94.8	94.8
Color	12	5.2	5.2	100.0
Total	233	100.0	100.0	

Anexos B.8.3

¿Por qué compra su ropa? Necesidad

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	139	59.7	59.7	59.7
Necesidad	94	40.3	40.3	100.0
Total	233	100.0	100.0	

Anexos B.8.4

¿Por qué compra su ropa? Calidad

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	182	78.1	78.1	78.1
Calidad	51	21.9	21.9	100.0
Total	233	100.0	100.0	

Anexos B.8.5

¿Por qué compra su ropa? Gusto

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	163	70.0	70.0	70.0
Gusto	70	30.0	30.0	100.0
Total	233	100.0	100.0	

Anexos B.8.6

¿Por qué compra su ropa? Marca

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	225	96.6	96.6	96.6
Marca	8	3.4	3.4	100.0
Total	233	100.0	100.0	

Anexos B.8.7

¿Por qué compra su ropa? Precio

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	207	88.8	88.8	88.8
Precio	26	11.2	11.2	100.0
Total	233	100.0	100.0	

Anexos B.8.8

¿Por qué compra su ropa? Diseño

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	212	91.0	91.0	91.0
Diseño	21	9.0	9.0	100.0
Total	233	100.0	100.0	

Anexos B.8.9

	INGRESOS				
	0-100	101-250	251-600	601-1500	1501 a más
	Count	Count	Count	Count	Count
¿Por qué compra su ropa? Necesidad	36	44	45	14	0
Necesidad	16	32	36	8	2

Anexo B.9

Anexos B.9.1

8.- ¿Con qué frecuencia compra ropa?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	.4	.4	.4
Una vez al mes	76	32.6	32.6	33.0
Dos a cuatro veces al mes	26	11.2	11.2	44.2
Una vez cada dos meses	45	19.3	19.3	63.5
Una vez cada tres meses	39	16.7	16.7	80.3
Una vez cada cuatro meses	38	16.3	16.3	96.6
Una vez al año	8	3.4	3.4	100.0
Total	233	100.0	100.0	

Anexo B.9.2

	INGRESOS				
	0-100	101-250	251-600	601-1500	1501 a más
	Count	Count	Count	Count	Count
¿Con qué frecuencia compra ropa?	0	0	1	0	0
Una vez al mes	17	27	28	3	1
Dos a cuatro veces al mes	5	13	6	2	0
Una vez cada dos meses	9	11	18	7	0
Una vez cada tres meses	9	13	9	7	1
Una vez cada cuatro meses	8	11	17	2	0
Una vez al año	4	1	2	1	0

Anexo B.10.

9.- ¿Cuántas prendas promedio adquiere en cada compra?

Anexo B.10.1

¿Cuántas prendas promedio adquiere en cada compra?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	.9	.9	.9
Una a dos prendas	141	60.5	60.5	61.4
Dos a cinco prendas	80	34.3	34.3	95.7
Cinco a diez prendas	9	3.9	3.9	99.6
Diez prendas a más	1	.4	.4	100.0
Total	233	100.0	100.0	

Anexo B.10.2

		¿Cuántas prendas promedio adquiere en cada compra?				
			Una a dos prendas	Dos a cinco prendas	Cinco a diez prendas	Diez prendas a más
		Count	Count	Count	Count	Count
¿Con qué frecuencia compra ropa?		0	1	0	0	0
	Una vez al mes	0	57	18	1	0
	Dos a cuatro veces al mes	0	15	10	1	0
	Una vez cada dos meses	0	19	25	1	0
	Una vez cada tres meses	1	25	13	0	0
	Una vez cada cuatro meses	1	19	13	5	0
	Una vez al año	0	5	1	1	1

Anexo B.11

10.- ¿Conoce usted el almacén "AMERICAN STORE"?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	.4	.4	.4
SI	185	79.4	79.4	79.8
NO	47	20.2	20.2	100.0
Total	233	100.0	100.0	

		¿Ha comprado usted en "AMERICAN STORE"?		
			SI	NO
		Count	Count	Count
¿Conoce usted el almacén "AMERICAN STORE"?	SI	1	0	0
	NO	0	132	53
		43	1	3

		INGRESOS				
		0-100	101-250	251-600	601-1500	1501 a más
		Count	Count	Count	Count	Count
¿Ha comprado usted en "AMERICAN STORE"?	SI	10	13	18	3	0
	NO	28	49	40	14	2
		14	14	23	5	0

Anexo B.12

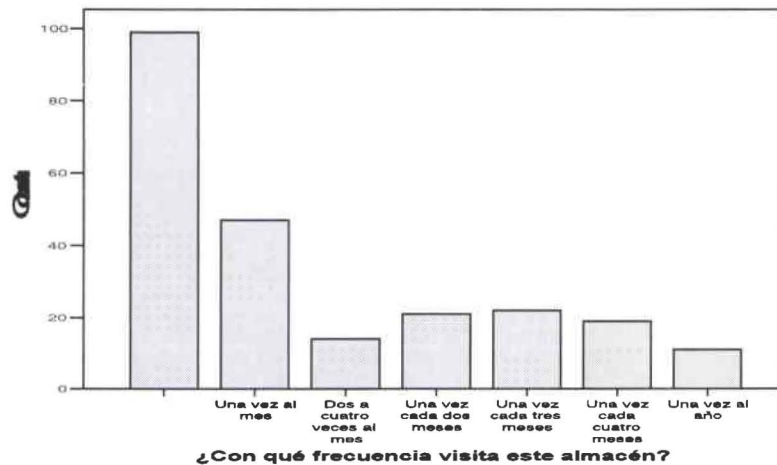
11.- ¿Ha comprado usted en "AMERICAN STORE"?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	44	18.9	18.9	18.9
SI	133	57.1	57.1	76.0
NO	56	24.0	24.0	100.0
Total	233	100.0	100.0	

Anexo B.13

12.- ¿Con qué frecuencia visita este almacén?

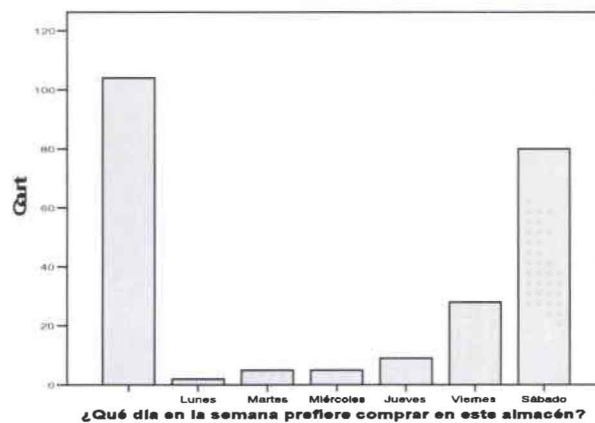
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	99	42.5	42.5	42.5
Una vez al mes	47	20.2	20.2	62.7
Dos a cuatro veces al mes	14	6.0	6.0	68.7
Una vez cada dos meses	21	9.0	9.0	77.7
Una vez cada tres meses	22	9.4	9.4	87.1
Una vez cada cuatro meses	19	8.2	8.2	95.3
Una vez al año	11	4.7	4.7	100.0
Total	233	100.0	100.0	



Anexo B.14

13.- ¿Qué día en la semana prefiere comprar en este almacén?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	104	44.6	44.6	44.6
Lunes	2	.9	.9	45.5
Martes	5	2.1	2.1	47.6
Miércoles	5	2.1	2.1	49.8
Jueves	9	3.9	3.9	53.6
Viernes	28	12.0	12.0	65.7
Sábado	80	34.3	34.3	100.0
Total	233	100.0	100.0	



Anexo B.15

14.- ¿Qué sección de este almacén visita más?

Anexo B.15.1

¿Qué sección de este almacén visita más? hombre

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	192	82.4	82.4	82.4
Ropa de Hombre	41	17.6	17.6	100.0
Total	233	100.0	100.0	

Anexo B.15.2

¿Qué sección de este almacén visita más? mujer

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	158	67.8	67.8	67.8
Ropa de Mujer	75	32.2	32.2	100.0
Total	233	100.0	100.0	

Anexo B.15.3

¿Qué sección de este almacén visita más? niño

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	204	87.6	87.6	87.6
Ropa de Niño	29	12.4	12.4	100.0
Total	233	100.0	100.0	

Anexo B.15.4

¿Qué sección de este almacén visita más? zapatos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	205	88.0	88.0	88.0
Zapatos	28	12.0	12.0	100.0
Total	233	100.0	100.0	

Anexo B.15.5

¿Qué sección de este almacén visita más? hogar

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	230	98.7	98.7	98.7
Accesorios Hogar	3	1.3	1.3	100.0
Total	233	100.0	100.0	

Anexo B.15.6

o	INGRESOS									
	0-100		101-250		251-600		601-1500		1501 a más	
	SEXO		SEXO		SEXO		SEXO		SEXO	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count
¿Qué sección de este almacén le gusta más? Mujer	11	25	17	28	25	34	7	9	1	1
Ropa de Mujer	2	14	1	30	5	17	0	6	0	0

Anexo B.16

15.- ¿Qué sección de este almacén le gusta más?

Anexo B.16.1

¿Qué sección de este almacén le gusta más? hombre

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	195	83.7	83.7	83.7
Ropa de Hombre	38	16.3	16.3	100.0
Total	233	100.0	100.0	

Anexo B.16.2

¿Qué sección de este almacén le gusta más? mujer

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	168	72.1	72.1	72.1
Ropa de Mujer	65	27.9	27.9	100.0
Total	233	100.0	100.0	

Anexo B.16.3

¿Qué sección de este almacén le gusta más? niño

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	211	90.6	90.6	90.6
Ropa de Niño	22	9.4	9.4	100.0
Total	233	100.0	100.0	

Anexo B.16.4

¿Qué sección de este almacén le gusta más? zapatos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	198	85.0	85.0	85.0
Zapatos	35	15.0	15.0	100.0
Total	233	100.0	100.0	

Anexo B.16.5

¿Qué sección de este almacén le gusta más? hogar

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	226	97.0	97.0	97.0
Accesorios Hogar	7	3.0	3.0	100.0
Total	233	100.0	100.0	

Anexo B.17

16.- ¿Qué tipo de prendas de vestir compra más?

Pantalones	74
Camisetas	30
Suéteres	15
Camisas/Blusas	37
Chompas	10
Zapatos	31
Otros	8

	INGRESOS									
	0-100		101-250		251-600		601-1500		1501 a más	
	SEXO		SEXO		SEXO		SEXO		SEXO	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count
¿Qué tipo de prendas de vestir compra más?	9	26	13	34	21	41	3	10	1	1
Pantalones	4	13	5	24	9	10	4	5	0	0

Anexo B.18

17.- ¿Cree ud. que paga un precio justo por los productos en "AMERICAN STORE"?

	¿Cree ud. que paga un precio justo por los productos en "AMERICAN STORE"?		
		SI	NO
	Count	Count	Count
¿Ha comprado usted en "AMERICAN STORE"?	44	0	0
SI	1	100	32
NO	55	1	0

Anexo B.19

18.- ¿Ha observado o escuchado alguna publicidad de "AMERICAN STORE"?

	¿Ha observado o escuchado alguna publicidad de "AMERICAN STORE"?		
		SI	NO
	Count	Count	Count
¿Ha comprado usted en "AMERICAN STORE"?	44	0	0
SI	2	41	90
NO	55	1	0

Anexo B.20

19.- Esta usted satisfecho con el servicio al cliente ofrecido por "AMERICAN STORE"

		¿Está usted satisfecho con el servicio al cliente ofrecido por "AMERICAN STORE"?		
			SI	NO
		Count	Count	Count
¿Ha comprado usted en "AMERICAN STORE"?	SI	44	0	0
	NO	0	104	29
		55	1	0

Anexo B.21

20.- ¿Cree ud. Que debe crearse un nuevo y amplio almacén "AMERICAN STORE" en la ciudad de Riobamba?

		¿Cree ud. Que debe crearse un nuevo y amplio almacén "AMERICAN STORE" en la ciudad de Riobamba?		
			SI	NO
		Count	Count	Count
¿Ha comprado usted en "AMERICAN STORE"?	SI	43	1	0
	NO	2	68	63
		55	0	1

Anexo B.22

21.- ¿Por qué razones no ha comprado en "AMERICAN STORE"?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	179	76.8	76.8	76.8
Cliente de otro local	3	1.3	1.3	78.1
Falta de tiempo	1	.4	.4	78.5
Mala atención	1	.4	.4	79.0
No cosas q m agraden	1	.4	.4	79.4
No habido la oportunidad	7	3.0	3.0	82.4
No hay crédito	1	.4	.4	82.8
No hay exclusividad	3	1.3	1.3	84.1
No me atrae los modelos	4	1.7	1.7	85.8
No me llama la atención	10	4.3	4.3	90.1
No seguro calidad ropa	5	2.1	2.1	92.3
No variedad	3	1.3	1.3	93.6
Nuca lo he visitado	1	.4	.4	94.0
Precios elevados	9	3.9	3.9	97.9
Prefiero lo nuestro	1	.4	.4	98.3
Ropa muy juvenil	2	.9	.9	99.1
Solo ropa de mujer	1	.4	.4	99.6
Todos se visten igual	1	.4	.4	100.0
Total	233	100.0	100.0	

Anexo B.23

26.- ¿Estaría dispuesto a visitar esta nueva sucursal?

	¿Estaría dispuesto a visitar esta nueva sucursal?		
		SI	NO
	Count	Count	Count
¿Cree ud. que debe crearse un nuevo y muy amplio almacén, con gran variedad de prendas de vestir y accesorios para el hogar en la ciudad de Riobamba?			
SI	71	51	1
NO	1	69	2
	38	0	0

Anexo B.24

		INGRESOS				
		0-100	101-250	251-600	601-1500	1501 a más
		Count	Count	Count	Count	Count
¿Cómo realiza sus compras?	Efectivo	48	73	74	18	2
	Tarjeta de Crédito	3	3	7	2	0
	Chequera	1	0	0	2	0

Anexo B.25

		¿Qué le parece la idea de elaborar una tarjeta de crédito que le permita diferir sus compras?			
		Muy interesante	Interesante	Poco interesante	Nada interesante
		Count	Count	Count	Count
¿Cómo realiza sus compras?	Efectivo	50	109	40	16
	Tarjeta de Crédito	5	8	1	1
	Chequera	2	1	0	0

Anexo B.3.3 Cositas Bellas

		INGRESOS																								
		0-100					101-250					251-600					601-1500					1500 a más				
		EDAD					EDAD					EDAD					EDAD					EDAD				
		15-19	20-29	30-39	40-49	50- más	15-19	20-29	30-39	40-49	50- más	15-19	20-29	30-39	40-49	50- más	15-19	20-29	30-39	40-49	50- más	15-19	20-29	30-39	40-49	50- más
Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count		
Recuerda alguno de estos almacenes? Cositas Bellas		0	4	0	0	1	0	4	5	5	2	1	2	3	13	2	1	0	3	1	2	0	0	0	0	
	Primero	4	3	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	3	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	
	Segundo	2	2	0	0	0	1	4	5	1	1	0	4	2	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	
	Tercero	6	0	2	0	0	0	5	3	2	1	0	2	2	2	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	
	Cuarto	3	5	0	0	1	0	3	4	2	1	0	0	1	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	
	Quinto	3	0	0	1	0	0	1	1	0	3	0	2	1	8	3	0	0	2	1	0	0	0	0	0	
	Sexto	5	0	1	1	0	1	4	0	3	1	0	0	8	4	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	
	Séptimo	4	3	0	1	0	1	4	5	0	0	0	2	4	2	1	0	0	2	3	0	0	0	0	1	

Anexo B.3.4 American Store

		INGRESOS																								
		0-100					101-250					251-600					601-1500					1500 a más				
		EDAD					EDAD					EDAD					EDAD					EDAD				
		15-19	20-29	30-39	40-49	50- más	15-19	20-29	30-39	40-49	50- más	15-19	20-29	30-39	40-49	50- más	15-19	20-29	30-39	40-49	50- más	15-19	20-29	30-39	40-49	50- más
Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count		
Recuerda alguno de estos almacenes? American Store		1	3	0	0	0	0	2	3	4	0	0	1	7	6	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	
	Primero	8	4	0	1	0	0	10	8	3	6	1	3	3	12	2	0	1	4	1	0	0	0	0	1	
	Segundo	4	1	2	1	1	0	4	4	2	0	0	0	3	3	2	0	0	1	2	1	0	0	0	0	
	Tercero	4	4	1	0	0	1	1	3	0	1	0	0	6	4	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	
	Cuarto	5	1	0	0	0	1	2	3	1	1	0	2	4	2	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	
	Quinto	3	2	0	0	1	1	1	0	1	0	0	2	0	1	2	0	0	1	2	0	0	0	0	0	
	Sexto	1	1	0	0	0	1	3	2	2	0	0	3	0	3	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	
	Séptimo	1	1	0	1	0	0	2	1	0	1	0	2	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	

Anexo B.3.5 Vaquero Sport

		INGRESOS																								
		0-100					101-250					251-600					601-1500					1500 a más				
		EDAD					EDAD					EDAD					EDAD					EDAD				
		15-19	20-29	30-39	40-49	50- más	15-19	20-29	30-39	40-49	50- más	15-19	20-29	30-39	40-49	50- más	15-19	20-29	30-39	40-49	50- más	15-19	20-29	30-39	40-49	50- más
Count		Count		Count		Count		Count		Count		Count		Count		Count		Count		Count		Count		Count		
Recuerda alguno de estos almacenes? Vaquero Sport		1	2	0	0	0	0	5	6	3	2	0	1	3	8	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
	Primero		4	2	0	0	1	0	5	6	1	1	0	0	3	2	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0
	Segundo		5	4	0	0	0	0	3	4	1	0	0	1	4	5	0	1	0	2	0	0	0	0	0	1
	Tercero		3	2	0	1	1	1	5	0	1	1	0	2	3	1	3	0	0	0	1	0	0	0	0	0
	Cuarto		2	2	0	0	0	2	1	6	1	2	1	4	1	3	1	0	0	2	2	0	0	0	0	0
	Quinto		3	1	1	1	0	1	2	1	2	2	0	2	2	2	1	0	0	2	1	0	0	0	0	0
	Sexto		5	3	2	1	0	0	3	1	0	0	0	1	3	5	3	0	0	0	2	0	0	0	0	0
Séptimo		4	1	0	0	0	0	1	0	4	1	0	2	5	6	1	0	0	1	1	2	0	0	0	0	

Anexo B.3.6 Tía

		INGRESOS																								
		0-100					101-250					251-600					601-1500					1500 a más				
		EDAD					EDAD					EDAD					EDAD					EDAD				
		15-19	20-29	30-39	40-49	50- más	15-19	20-29	30-39	40-49	50- más	15-19	20-29	30-39	40-49	50- más	15-19	20-29	30-39	40-49	50- más	15-19	20-29	30-39	40-49	50- más
Count		Count		Count		Count		Count		Count		Count		Count		Count		Count		Count		Count		Count		
Recuerda alguno de estos almacenes? Almacenes Tía		5	3	1	1	0	0	6	9	5	3	0	2	6	13	4	1	0	2	3	1	0	0	0	0	
	Primero		3	2	0	0	1	1	4	7	1	1	0	2	3	3	2	0	1	2	0	1	0	0	0	0
	Segundo		2	2	0	0	0	1	1	1	3	1	0	1	1	5	1	0	0	0	4	0	0	0	0	0
	Tercero		5	3	0	1	0	0	3	2	2	2	0	3	6	3	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0
	Cuarto		4	2	2	1	0	1	2	2	0	1	0	4	1	3	3	0	0	0	1	0	0	0	0	0
	Quinto		2	3	0	0	0	1	3	0	0	0	1	1	3	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
	Sexto		3	1	0	0	0	0	2	2	1	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Séptimo		3	1	0	0	1	0	4	1	1	1	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Anexo B.3.7 Escándalo

		INGRESOS																								
		0-100					101-250					251-600					601-1500					1500 a más				
		EDAD					EDAD					EDAD					EDAD					EDAD				
		15-19	20-29	30-39	40-49	50- más	15-19	20-29	30-39	40-49	50- más	15-19	20-29	30-39	40-49	50- más	15-19	20-29	30-39	40-49	50- más	15-19	20-29	30-39	40-49	50- más
		Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count
Recuerda alguno de estos almacenes? Escándalo	Primero	2	2	0	0	1	0	4	4	3	2	0	2	4	9	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	
	Segundo	7	8	1	2	0	2	9	5	3	1	0	6	8	9	3	1	0	1	1	1	0	0	0	0	
	Tercero	6	4	0	1	0	1	2	3	2	1	0	3	4	3	2	0	0	2	2	1	0	0	0	0	
	Cuarto	6	1	0	0	0	1	3	5	2	1	1	0	1	5	0	0	0	2	1	0	0	0	0	1	
	Quinto	4	0	0	0	0	0	4	1	2	1	0	1	3	1	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	
	Sexto	0	2	1	0	0	0	1	3	0	0	0	1	1	2	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	
	Séptimo	2	0	0	0	1	0	1	2	0	2	0	0	3	1	1	0	0	0	2	1	0	0	0	0	
	Séptimo	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	2	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	

ANEXO C- 1					
MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (EFI)*					
Función	Fortalezas	Porcentaje	Calificación	Ponderación	
Global	Mercadería a bajo precio y de buena calidad	7	0,033	4	0,131
	Gerencia administrativa con gran experiencia	8	0,038	4	0,150
Comercialización	Colaboración conjunta de todos quienes conforman la parte propietaria y directiva de la empresa	5	0,023	3	0,070
	Promoción publicitaria a través de periódicos, volantes, descuentos y actividades innovadoras	6	0,028	3	0,085
	La localización de las distintas sucursales son estratégicas para que estén al alcance del consumidor	6	0,028	4	0,113
	Gran variedad de productos ofrecidos	6	0,028	4	0,113
	Posicionamiento en el mercado riobambeño	9	0,042	4	0,169
	Servicio adecuado al cliente	8	0,038	4	0,150
	La mercadería se encuentra distribuida por secciones	4	0,019	3	0,056
	Gran aceptación de la forma de exhibir la mercadería en las distintas sucursales	3	0,014	3	0,042
	La decoración es acorde a las necesidades	2	0,009	3	0,026
	Buena selección de la mercancía por modelos, calidad, etc	5	0,023	3	0,070
Producción	Descuentos especiales por volúmenes de compra	4	0,019	3	0,056
	Gran cantidad de proveedores nacionales y extranjeros	5	0,023	4	0,094
	Comunicación adecuada acerca de los pedidos y mercancía faltante en los almacenes y bodegas	6	0,028	4	0,113
	Mayor comunicación con los proveedores	4	0,019	3	0,056
Finanzas	Gran experiencia en la comercialización en prendas de vestir y accesorios gracias a los años que se lleva en el negocio	5	0,023	4	0,094
	Créditos en compras con plazos cómodos de pago	6	0,028	3	0,085
	Se realiza un análisis de costos al momento de definir los precios de venta de la mercancía	7	0,033	4	0,131
Recursos Humanos	Control acerca de la deudas con los distintos proveedores	6	0,028	3	0,085
	Ventas al por mayor	4	0,019	3	0,056
	Ambiente de trabajo adecuado	5	0,023	4	0,094
	Motivación continua al personal	4	0,019	3	0,056
	Apertura para escuchar las opiniones de los empleados	3	0,014	3	0,042
	Adecuado control y manejo del personal	4	0,019	4	0,075
	Actividades extra laborales	2	0,009	3	0,026
Función	Debilidades	Porcentaje	Calificación	Ponderación	
Global	No se encuentran bien definidos los objetivos y estrategias	5	0,023	1	0,023
	Falta de una estructura jurídica bien definida	3	0,014	2	0,028
	No existe una declaración expresa de la misión, visión, valores, objetivos y estrategias	4	0,019	2	0,038
	Falta de conocimiento de aspectos legales y contables de los directivos de la empresa	5	0,023	2	0,047
	Estructura organizacional mal definida	3	0,014	1	0,014
Comercialización	Falta de promoción publicitaria de mayor fuerza	2	0,009	2	0,019
	Falta de investigaciones de mercados que permitan definir el perfil del consumidor, y aspectos relevantes necesarios en la toma de decisiones	6	0,028	1	0,028
	Los inventarios dentro de las distintas bodegas, no poseen un control adecuado	6	0,028	2	0,056
Producción	No existe un adecuado control de inventarios en las sucursales de Riobamba	7	0,033	1	0,033
	Falta de actualización de información	3	0,014	2	0,028
	No existen departamentos especializados en las ventas al por mayor ni en compras	5	0,023	2	0,047
	Falta de control directo de todas las sucursales que posee la empresa	4	0,019	2	0,038
	Falta de información y comunicación entre empleados y dirigentes, entre los distintos departamentos y todas las sucursales	5	0,023	2	0,047
Finanzas	No existe un departamento financiero	6	0,028	1	0,028
	Deficiencia de asesoramiento en los aspectos financieros y contables	3	0,014	2	0,028
Recursos Humanos	Falta de definición de funciones	5	0,023	1	0,023
	Personal no capacitado	4	0,019	2	0,038
	Falta de comunicación	3	0,014	1	0,014
		213	1,000		2,822

Posición sólida interna, las fortalezas son mayores que las debilidades

Elaborado por la autora

* Análisis de la Matriz EFI, CONCEPTOS DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA, Pág. 149-150

ANEXO C- 2					
MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (EFE)*					
Función	Oportunidades	Porcentaje	Calificación	Ponderación	
Global	La Industria del Comercio al por Mayor y Menor es una de las más representativas de las Industrias que integran la economía del país.	7	0,059	4	0,235
	El Sector de servicios en el Ecuador posee una participación promedio del 48,76%, siendo uno de los sectores más participativos en el Mercado.	6	0,050	3	0,151
Comercialización	Nuevas tendencias de los consumidores por adquirir productos de buena calidad a bajos precios	7	0,059	3	0,176
	Incremento de la demanda de productos más convenientes	5	0,042	2	0,084
	Mercados provinciales no explotados	6	0,050	4	0,202
	Oportunidades de alianzas estratégicas con proveedores importantes en la industria	4	0,034	2	0,067
	Afiliación de la empresa a la Cámara de la Pequeña Industria, que le permite aprovechar los beneficios de la misma	4	0,034	3	0,101
Producción	Acceso de Internet, que facilita la selección de la mercancía al comprar	3	0,025	1	0,025
	Menores costos de transporte interno, gracias a la localización de una nueva bottega en la ciudad de Guano.	3	0,025	2	0,050
	Varios proveedores	3	0,025	2	0,050
	Tecnologías que facilitan el control de mercancías y la toma de decisiones	4	0,034	2	0,067
	Indices Macro económicos estables	7	0,059	3	0,176
Finanzas	Tasa de endeudamiento aceptables con tendencia a la baja	5	0,042	2	0,084
	Tendencia de la inflación a la baja	5	0,042	3	0,126
	Mano de obra barata	4	0,034	3	0,101
Recursos Humanos					
Función	Amenazas	Porcentaje	Calificación	Ponderación	
Global	Introducción de nuevos competidores en gran proporción (Chinos)	6	0,050	3	0,151
	Invasión de productos chinos	4	0,034	2	0,067
	Inestabilidad Política	8	0,067	1	0,067
Comercialización	Gran cantidad de competencia en el mercado Textil	4	0,034	2	0,067
	Falta de relaciones comerciales	4	0,034	1	0,034
	Ausencia de control de precios por parte del estado que evita la competencia desleal	4	0,034	3	0,101
Producción	Impuestos altos a la importación de prendas de vestir	5	0,042	3	0,126
	Legislación para la importación de prendas de vestir	5	0,042	2	0,084
Recursos Humanos	Fenómenos de migración de mano de obra	4	0,034	2	0,067
	Falta de mano de obra capacitada	2	0,017	3	0,050
		119	1,000		2,513

La empresa aprovecha efectivamente las oportunidades que le proporciona el mercado, y reduce al mínimo posible los efectos adversos potenciales de las amenazas.

Elaborado por la Autora

* Análisis de la Matriz EFE, CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, Pág. 110-111

ANEXO D-1

PRESUPUESTO DE TELEVISION

AMERICAN STORE

ECUAVISIÓN

Cliente:	AMERICAN STORE
Producto:	SPOK TELEVISIVO
Duración:	30 segundos
Grupo Obj:	Amas de casa
Periodo:	1 oct - 31 oct
Versión:	A. Lanzamiento

Horario	Día	Cant	
07:00 - 09:00	L-V	8	
13:00 - 13:25	L-V	6	
22:30 - 24:00	M-J-V	4	
13:00 - 16:00	S	8	
15:00 - 15:30	S	4	
13:45 - 15:45	D	6	
TOTALES		36	
Precio Paquete	Sub.	USD	870,54
	IVA	USD	104,46
	TOTAL	USD	975,00

ANEXO D-2

PRESUPUESTO DE RADIO
 AMERICAN STORE
 Radio BONITA

American Store
 publicidad
 30 segundos
 16-jul-10
 01-oct-04

PAUTA PARA UN MES TIPO

Cobertura	Horario Rotativo	Cuñas diarias Lunes-Viernes Pagadas	Total Días	Valor Tarifa Dólares	Total cuñas mensuales Pagadas	Inversión Dólares por un mes		Total cuñas Bonificadas
Chimborazo, Amabato	08h00-19h00	10	22	1,62	220	357,15		5 cuñas S / 5 cuñas D
					220	\$357,15		30
					12% IVA	\$42,86		12% IVA
						\$0,00		

ANEXO D-3

PRESUPUESTO DE PRENSA
AMERICAN STORE
La Prensa

Cliente: American Store
Producto: Publicidad
Fecha elab : 16-jul-10
Mes de pauta: 01-oct-04

MEDIO	TAMAÑO	FORMATO	PAGINA	COLOR	TOTAL AVISOS	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
La Prensa	1/4 pag	4 col x 8 mod 16,6 cm x 25,8 cm	Principal	F/C	2	133,93	\$267,86

Subtotal \$267,86
12% IVA \$32,14
TOTAL \$300,00

Escenario 1

BALANCE GENERAL INICIAL

ACTIVOS

Activo Corriente

Caja y Bancos (Cap de trab) 2527029,60

TOTAL ACTIVOS CORRIENTES

2527029,60

Activos Fijos

Activos fijos tangibles

Muebles y Enseres 52020

Alarmas 98940

Vehiculos 15300

Maquinaria y Equipo 15825,3

Edificios 51000

Activos fijos intangibles

Activos intangibles 12503,94

TOTAL ACTIVOS FIJOS

245589,24

TOTAL ACTIVOS

2772618,84

PASIVOS

Pasivo Corriente

Prestamos a corto plazo 970416,5923

Pasivo Largo Plazo

Prestamos a largo plazo 693154,71

PATRIMONIO

Aporte de los accionistas 1109047,53

2772618,84

Fuente: AMERICAN STORE

Elaborado por la Autora

Cuadro E.24

Escenario 1
Gastos Operacionales

DESCRIPCION	Valor
Arriendo Local 2 Riobamba	1676,88
Arriendo Local 3 Riobamba	2484,72
Arriendo Local 4 Riobamba	5508,00
Arriendo Local 5 Riobamba	7650,00
Arriendo Local 6 Riobamba	12240,00
Arriendo Local 7 Riobamba	11730,00
Arriendo Local 1 Ambato	30600,00
Arriendo Local 2 Ambato	8160,00
Arriendo Bodega	7344,00
Arriendo Local 1 Quito	21420,00
Arriendo Local 3 Ambato	0,00
Arriendo Local 2 Quito	0,00
Arriendo Local 3 Quito	0,00
Arriendo Local 4 Quito	0,00
Arriendo Local 1 Ibarra	0,00
Arriendo Local 2 Ibarra	0,00
Arriendo Local 1 Cuenca	0,00
Arriendo Local 2 Cuenca	0,00
Arriendo Local 1 Guayaquil	0,00
Arriendo Local 2 Guayaquil	0,00
Arriendo Local 1 Loja	0,00
Arriendo Local 1 Tulcán	0,00
Arriendo Local 1 Guaranda	0,00
Servicios básicos Local 1 Riobamba	3672,00
Servicios básicos Local 2 Riobamba	1224,00
Servicios básicos Local 3 Riobamba	1468,80
Servicios básicos Local 4 Riobamba	2448,00
Servicios básicos Local 5 Riobamba	1836,00
Servicios básicos Local 6 Riobamba	1836,00
Servicios básicos Local 7 Riobamba	1530,00
Servicios básicos Local 1 Ambato	5100,00
Servicios básicos Local 2 Ambato	2040,00
Servicios básicos Bodega	2570,40
Servicios básicos Local 1 Quito	3060,00
Servicios básicos Local 3 Ambato	0,00
Servicios básicos Local 2 Quito	0,00
Servicios básicos Local 3 Quito	0,00
Servicios básicos Local 4 Quito	0,00
Servicios básicos Local 1 Ibarra	0,00
Servicios básicos Local 2 Ibarra	0,00
Servicios básicos Local 1 Cuenca	0,00
Servicios básicos Local 2 Cuenca	0,00
Servicios básicos Local 1 Guayaquil	0,00
Servicios básicos Local 2 Guayaquil	0,00
Servicios básicos Local 1 Loja	0,00
Servicios básicos Local 1 Tulcán	0,00
Servicios básicos Local 1 Guaranda	0,00
Monitoreo Local 1 Riobamba	122,40
Monitoreo Local 2 Riobamba	122,40

Monitoreo Local 3 Riobamba	122,40
Monitoreo Local 4 Riobamba	122,40
Monitoreo Local 5 Riobamba	122,40
Monitoreo Local 6 Riobamba	122,40
Monitoreo Local 7 Riobamba	122,40
Monitoreo Local 1 Ambato	342,72
Monitoreo Local 2 Ambato	342,72
Monitoreo Bodega	122,40
Monitoreo Local 1 Quito	171,36
Monitoreo Local 3 Ambato	0,00
Monitoreo Local 2 Quito	0,00
Monitoreo Local 3 Quito	0,00
Monitoreo Local 4 Quito	0,00
Monitoreo Local 1 Ibarra	0,00
Monitoreo Local 2 Ibarra	0,00
Monitoreo Local 1 Cuenca	0,00
Monitoreo Local 2 Cuenca	0,00
Monitoreo Local 1 Guayaquil	0,00
Monitoreo Local 2 Guayaquil	0,00
Monitoreo Local 1 Loja	0,00
Monitoreo Local 1 Tulcán	0,00
Monitoreo Local 1 Guaranda	0,00
Fundas Local 1 Riobamba	3060,00
Fundas Local 2 Riobamba	2040,00
Fundas Local 3 Riobamba	714,00
Fundas Local 4 Riobamba	1632,00
Fundas Local 5 Riobamba	2550,00
Fundas Local 6 Riobamba	918,00
Fundas Local 7 Riobamba	1326,00
Fundas Local 1 Ambato	2040,00
Fundas Local 2 Ambato	612,00
Fundas Local 1 Quito	1632,00
Fundas Local 3 Ambato	0,00
Fundas Local 2 Quito	0,00
Fundas Local 3 Quito	0,00
Fundas Local 4 Quito	0,00
Fundas Local 1 Ibarra	0,00
Fundas Local 2 Ibarra	0,00
Fundas Local 1 Cuenca	0,00
Fundas Local 2 Cuenca	0,00
Fundas Local 1 Guayaquil	0,00
Fundas Local 2 Guayaquil	0,00
Fundas Local 1 Loja	0,00
Fundas Local 1 Tulcán	0,00
Fundas Local 1 Guaranda	0,00
Empleados Local 1 Riobamba	9180,00
Empleados Local 2 Riobamba	4896,00
Empleados Local 3 Riobamba	4590,00
Empleados Local 4 Riobamba	6120,00
Empleados Local 5 Riobamba	7344,00
Empleados Local 6 Riobamba	6120,00
Empleados Local 7 Riobamba	6120,00

Empleados Local 1 Ambato	11220,00
Empleados Local 2 Ambato	6630,00
Empleados Bodega	6120,00
Empleados Local 1 Quito	9180,00
Empleados Local 3 Ambato	0,00
Empleados Local 2 Quito	0,00
Empleados Local 3 Quito	0,00
Empleados Local 4 Quito	0,00
Empleados Local 1 Ibarra	0,00
Empleados Local 2 Ibarra	0,00
Empleados Local 1 Cuenca	0,00
Empleados Local 2 Cuenca	0,00
Empleados Local 1 Guayaquil	0,00
Empleados Local 2 Guayaquil	0,00
Empleados Local 1 Loja	0,00
Empleados Local 1 Tulcán	0,00
Empleados Local 1 Guaranda	0,00
Util de Of Local 1 Riobamba	867,00
Util de Of Local 2 Riobamba	255,00
Util de Of Local 3 Riobamba	153,00
Util de Of Local 4 Riobamba	561,00
Util de Of Local 5 Riobamba	459,00
Util de Of Local 6 Riobamba	561,00
Util de Of Local 7 Riobamba	561,00
Util de Of Local 1 Ambato	1377,00
Util de Of Local 2 Ambato	153,00
Utiles de Of Bodega	1530,00
Util de Of Local 1 Quito	765,00
Util de Of Local 3 Ambato	0,00
Util de Of Local 2 Quito	0,00
Util de Of Local 3 Quito	0,00
Util de Of Local 4 Quito	0,00
Util de Of Local 1 Ibarra	0,00
Util de Of Local 2 Ibarra	0,00
Util de Of Local 1 Cuenca	0,00
Util de Of Local 2 Cuenca	0,00
Util de Of Local 1 Guayaquil	0,00
Util de Of Local 2 Guayaquil	0,00
Util de Of Local 1 Loja	0,00
Util de Of Local 1 Tulcán	0,00
Util de Of Local 1 Guaranda	0,00
Depreciacion de muebles y enseres	5100,00
Depreciacion Alarmas	32333,33
Depreciacion Vehículos	2200,00
Depreciacion Equipos de oficina	5755,00
Depreciacion Edificios	5000,00
Amortizacion Activos Intangibles	2500,79
TOTAL	291609,92

Fuente: AMERICAN STORE

Elaborado por la Autora

Cuadro E.25

Costo de Comercialización

DESCRIPCION	Valor
Mercadería Local 1 Riobamba	140000
Mercadería Local 2 Riobamba	85000
Mercadería Local 3 Riobamba	50000
Mercadería Local 4 Riobamba	100000
Mercadería Local 5 Riobamba	150000
Mercadería Local 6 Riobamba	100000
Mercadería Local 7 Riobamba	100000
Mercadería Local 1 Ambato	200000
Mercadería Local 2 Ambato	140000
Mercadería Local 1 Quito	220000
Mercadería Bodega	600000
Mercadería Local 3 Ambato	0
Mercadería Local 2 Quito	0
Mercadería Local 3 Quito	0
Mercadería Local 4 Quito	0
Mercadería Local 1 Ibarra	0
Mercadería Local 2 Ibarra	0
Mercadería Local 1 Cuenca	0
Mercadería Local 2 Cuenca	0
Mercadería Local 1 Guayaquil	0
Mercadería Local 2 Guayaquil	0
Mercadería Local 1 Loja	0
Mercadería Local 1 Tulcán	0
Mercadería Local 1 Guaranda	0
Subtotal	1885000
Imprevistos 2%	37700
TOTAL	1922700

Fuente: AMERICAN STORE
Elaborado por la Autora

Cuadro E.26

Util de Of Local 1 Ambato	1377	1377	1377	1377	1377	1377	1377	1377	1377	1377
Util de Of Local 2 Ambato	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153
Utiles de Of Bodega	1530	1530	1530	1530	1530	1530	1530	1530	1530	1530
Util de Of Local 1 Quito	765	1530	1530	1530	1530	1530	1530	1530	1530	1530
Util de Of Local 3 Ambato	0	816	816	816	816	816	816	816	816	816
Util de Of Local 2 Quito	0	0	561	561	561	561	561	561	561	561
Util de Of Local 3 Quito	0	0	0	612	612	612	612	612	612	612
Util de Of Local 4 Quito	0	0	0	0	561	561	561	561	561	561
Util de Of Local 1 Ibarra	0	0	0	0	255	255	255	255	255	255
Util de Of Local 2 Ibarra	0	0	0	0	306	306	306	306	306	306
Util de Of Local 1 Cuenca	0	0	0	0	0	1530	1530	1530	1530	1530
Util de Of Local 2 Cuenca	0	0	0	0	0	1224	1224	1224	1224	1224
Util de Of Local 1 Guayaquil	0	0	0	0	0	0	1836	1836	1836	1836
Util de Of Local 2 Guayaquil	0	0	0	0	0	0	1530	1530	1530	1530
Util de Of Local 1 Loja	0	0	0	0	0	0	0	714	714	714
Util de Of Local 1 Tulcán	0	0	0	0	0	0	0	0	561	561
Util de Of Local 1 Guaranda	0	0	0	0	0	0	0	0	255	255
Depreciacion de muebles y enseres	5100	5400	6000	6600	8000	9200	10700	11000	11400	11400
Depreciacion Alarmas	32333,3	34333,3	38333,3	41000,0	50333,3	58000,0	67333,3	70000,0	74666,7	74666,7
Depreciacion Vehiculos	2200,0	2200,0	2200,0	2200,0	2200,0	1000,0	2200,0	2200,0	2200,0	2200,0
Depreciacion Equipos de oficina	5755,0	6110,0	6706,7	1548,3	2053,3	2508,3	3205,0	2800,0	2658,3	1365,0
Depreciacion Edificios	5000,0	5000,0	5000,0	5000,0	5000,0	5000,0	5000,0	5000,0	5000,0	5000,0
Amortizacion Activos Intangibles	2500,8	2526,8	2552,8	2578,8	2656,8	208,0	234,0	234,0	260,0	182,0
TOTAL	291609,9	350531,7	389910,1	417355,1	498557,8	557303,3	651936,7	670022,8	700514,6	699143,3

Fuente: AMERICAN STORE

Elaborado por la Autora

Cuadro E.27

Escenario 1

ESTADO DE RESULTADOS

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
CONCEPTO										
Ventas	2745083,7	3110066,8	3523577,7	3992068,5	5584410,8	6326907,6	7168125,8	8121191,5	13520112,4	15317730,8
- Costo de Comercializacion	1922700,0	1922700,0	1922700,0	1922700,0	1922700,0	1922700,0	1922700,0	1922700,0	1922700,0	1922700,0
= Utilidad bruta	822383,7	1187366,8	1600877,7	2069368,5	3661710,8	4404207,6	5245425,8	6198491,5	11597412,4	13395030,8
- Gastos Operacionales	291609,9	350531,7	389910,1	417355,1	498557,8	557303,3	651936,7	670022,8	700514,6	699143,3
= Utilidad Operacional	530773,8	836835,1	1210967,6	1652013,3	3163153,0	3846904,3	4593489,1	5528468,7	10896897,8	12695887,5
- Costo financiero	78441,7	186363,5	49651,4	32492,8	13180,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
= Utilidad antes de reparto	452332,1	650471,6	1161316,2	1619520,6	3149972,4	3846904,3	4593489,1	5528468,7	10896897,8	12695887,5
- 15% de reparto	67849,8	97570,7	174197,4	242928,1	472495,9	577035,6	689023,4	829270,3	1634534,7	1904383,1
= Utilidad antes de impuesto	384482,3	552900,8	987118,8	1376592,5	2677476,5	3269868,6	3904465,7	4699198,4	9262363,1	10791504,4
- 25% de impuesto a la renta	96120,6	138225,2	246779,7	344148,1	669369,1	817467,2	976116,4	1174799,6	2315590,8	2697876,1
= Utilidad Neta	288361,7	414675,6	740339,1	1032444,4	2008107,4	2452401,5	2928349,3	3524398,8	6946772,3	8093628,3

Fuente: AMERICAN STORE

Elaborado por la Autora

Cuadro E.28

Costos Variables Totales

DESCRIPCION	Valor
Arriendo Local 2 Riobamba	1676,88
Arriendo Local 3 Riobamba	2484,72
Arriendo Local 4 Riobamba	5508,00
Arriendo Local 5 Riobamba	7650,00
Arriendo Local 6 Riobamba	12240,00
Arriendo Local 7 Riobamba	11730,00
Arriendo Local 1 Ambato	30600,00
Arriendo Local 2 Ambato	8160,00
Arriendo Bodega	7344,00
Arriendo Local 1 Quito	21420,00
Arriendo Local 3 Ambato	0,00
Arriendo Local 2 Quito	0,00
Arriendo Local 3 Quito	0,00
Arriendo Local 4 Quito	0,00
Arriendo Local 1 Ibarra	0,00
Arriendo Local 2 Ibarra	0,00
Arriendo Local 1 Cuenca	0,00
Arriendo Local 2 Cuenca	0,00
Arriendo Local 1 Guayaquil	0,00
Arriendo Local 2 Guayaquil	0,00
Arriendo Local 1 Loja	0,00
Arriendo Local 1 Tulcán	0,00
Arriendo Local 1 Guaranda	0,00
Servicios básicos Local 1 Riobamba	3672,00
Servicios básicos Local 2 Riobamba	1224,00
Servicios básicos Local 3 Riobamba	1468,80
Servicios básicos Local 4 Riobamba	2448,00
Servicios básicos Local 5 Riobamba	1836,00
Servicios básicos Local 6 Riobamba	1836,00
Servicios básicos Local 7 Riobamba	1530,00
Servicios básicos Local 1 Ambato	5100,00
Servicios básicos Local 2 Ambato	2040,00
Servicios básicos Bodega	2570,40
Servicios básicos Local 1 Quito	3060,00
Servicios básicos Local 3 Ambato	0,00
Servicios básicos Local 2 Quito	0,00
Servicios básicos Local 3 Quito	0,00
Servicios básicos Local 4 Quito	0,00
Servicios básicos Local 1 Ibarra	0,00
Servicios básicos Local 2 Ibarra	0,00
Servicios básicos Local 1 Cuenca	0,00
Servicios básicos Local 2 Cuenca	0,00
Servicios básicos Local 1 Guayaquil	0,00
Servicios básicos Local 2 Guayaquil	0,00
Servicios básicos Local 1 Loja	0,00
Servicios básicos Local 1 Tulcán	0,00
Servicios básicos Local 1 Guaranda	0,00
Monitoreo Local 1 Riobamba	122,40
Monitoreo Local 2 Riobamba	122,40
Monitoreo Local 3 Riobamba	122,40
Monitoreo Local 4 Riobamba	122,40
Monitoreo Local 5 Riobamba	122,40
Monitoreo Local 6 Riobamba	122,40
Monitoreo Local 7 Riobamba	122,40
Monitoreo Local 1 Ambato	342,72
Monitoreo Local 2 Ambato	342,72
Monitoreo Bodega	122,40
Monitoreo Local 1 Quito	171,36

Monitoreo Local 3 Ambato	0.00
Monitoreo Local 2 Quito	0.00
Monitoreo Local 3 Quito	0.00
Monitoreo Local 4 Quito	0.00
Monitoreo Local 1 Ibarra	0.00
Monitoreo Local 2 Ibarra	0.00
Monitoreo Local 1 Cuenca	0.00
Monitoreo Local 2 Cuenca	0.00
Monitoreo Local 1 Guayaquil	0.00
Monitoreo Local 2 Guayaquil	0.00
Monitoreo Local 1 Loja	0.00
Monitoreo Local 1 Tulcán	0.00
Monitoreo Local 1 Guaranda	0.00
Fundas Local 1 Riobamba	3060.00
Fundas Local 2 Riobamba	2040.00
Fundas Local 3 Riobamba	714.00
Fundas Local 4 Riobamba	1632.00
Fundas Local 5 Riobamba	2550.00
Fundas Local 6 Riobamba	918.00
Fundas Local 7 Riobamba	1326.00
Fundas Local 1 Ambato	2040.00
Fundas Local 2 Ambato	612.00
Fundas Local 1 Quito	1632.00
Fundas Local 3 Ambato	0.00
Fundas Local 2 Quito	0.00
Fundas Local 3 Quito	0.00
Fundas Local 4 Quito	0.00
Fundas Local 1 Ibarra	0.00
Fundas Local 2 Ibarra	0.00
Fundas Local 1 Cuenca	0.00
Fundas Local 2 Cuenca	0.00
Fundas Local 1 Guayaquil	0.00
Fundas Local 2 Guayaquil	0.00
Fundas Local 1 Loja	0.00
Fundas Local 1 Tulcán	0.00
Fundas Local 1 Guaranda	0.00
Empleados Local 1 Riobamba	9180.00
Empleados Local 2 Riobamba	4896.00
Empleados Local 3 Riobamba	4590.00
Empleados Local 4 Riobamba	6120.00
Empleados Local 5 Riobamba	7344.00
Empleados Local 6 Riobamba	6120.00
Empleados Local 7 Riobamba	6120.00
Empleados Local 1 Ambato	11220.00
Empleados Local 2 Ambato	6630.00
Empleados Bodega	6120.00
Empleados Local 1 Quito	9180.00
Empleados Local 3 Ambato	0.00
Empleados Local 2 Quito	0.00
Empleados Local 3 Quito	0.00
Empleados Local 4 Quito	0.00
Empleados Local 1 Ibarra	0.00
Empleados Local 2 Ibarra	0.00
Empleados Local 1 Cuenca	0.00
Empleados Local 2 Cuenca	0.00
Empleados Local 1 Guayaquil	0.00
Empleados Local 2 Guayaquil	0.00
Empleados Local 1 Loja	0.00
Empleados Local 1 Tulcán	0.00
Empleados Local 1 Guaranda	0.00
Util de Of Local 1 Riobamba	867.00
Util de Of Local 2 Riobamba	255.00

Util de Of Local 3 Riobamba	153,00
Util de Of Local 4 Riobamba	561,00
Util de Of Local 5 Riobamba	459,00
Util de Of Local 6 Riobamba	561,00
Util de Of Local 7 Riobamba	561,00
Util de Of Local 1 Ambato	1377,00
Util de Of Local 2 Ambato	153,00
Utiles de Of Bodega	1530,00
Util de Of Local 1 Quito	765,00
Util de Of Local 3 Ambato	0,00
Util de Of Local 2 Quito	0,00
Util de Of Local 3 Quito	0,00
Util de Of Local 4 Quito	0,00
Util de Of Local 1 Ibarra	0,00
Util de Of Local 2 Ibarra	0,00
Util de Of Local 1 Cuenca	0,00
Util de Of Local 2 Cuenca	0,00
Util de Of Local 1 Guayaquil	0,00
Util de Of Local 2 Guayaquil	0,00
Util de Of Local 1 Loja	0,00
Util de Of Local 1 Tulcán	0,00
Util de Of Local 1 Guaranda	0,00
Mercadería Local 1 Riobamba	142800
Mercadería Local 2 Riobamba	86700
Mercadería Local 3 Riobamba	51000
Mercadería Local 4 Riobamba	102000
Mercadería Local 5 Riobamba	153000
Mercadería Local 6 Riobamba	102000
Mercadería Local 7 Riobamba	102000
Mercadería Local 1 Ambato	204000
Mercadería Local 2 Ambato	142800
Mercadería Local 1 Quito	224400
Mercadería Bodega	612000
Mercadería Local 3 Ambato	0
Mercadería Local 2 Quito	0
Mercadería Local 3 Quito	0
Mercadería Local 4 Quito	0
Mercadería Local 1 Ibarra	0
Mercadería Local 2 Ibarra	0
Mercadería Local 1 Cuenca	0
Mercadería Local 2 Cuenca	0
Mercadería Local 1 Guayaquil	0
Mercadería Local 2 Guayaquil	0
Mercadería Local 1 Loja	0
Mercadería Local 1 Tulcán	0
Mercadería Local 1 Guaranda	0
Intereses de la deuda	78441,68
TOTAL	2239862,48

Fuente: AMERICAN STORE

Elaborado por la Autora

Cuadro E.30

Escenario 1

GASTOS O COSTOS	Total	238720,8
------------------------	-------	----------

DESCRIPCION	Valor	V. Total	V. Total	V. Total	V. Total	V. Total	V. Total	V. Total	V. Total	V. Total	V. Total
	Unitario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Arriendo Local 2 Riobamba	1644	1644	1644	1644	1644	1644	1644	1644	1644	1644	1644
Arriendo Local 3 Riobamba	2436	2436	2436	2436	2436	2436	2436	2436	2436	2436	2436
Arriendo Local 4 Riobamba	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400
Arriendo Local 5 Riobamba	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500
Arriendo Local 6 Riobamba	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000
Arriendo Local 7 Riobamba	11500	11500	11500	11500	11500	11500	11500	11500	11500	11500	11500
Arriendo Local 1 Ambato	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000
Arriendo Local 2 Ambato	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000
Arriendo Bodega	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200
Arriendo Local 1 Quito	42000	21000	42000	42000	42000	42000	42000	42000	42000	42000	42000
Arriendo Local 3 Ambato	9000		9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000
Arriendo Local 2 Quito	18000			18000	18000	18000	18000	18000	18000	18000	18000
Arriendo Local 3 Quito	12000				12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000
Arriendo Local 4 Quito	16000					16000	16000	16000	16000	16000	16000
Arriendo Local 1 Ibarra	6000					6000	6000	6000	6000	6000	6000
Arriendo Local 2 Ibarra	5400					5400	5400	5400	5400	5400	5400
Arriendo Local 1 Cuenca	9600						9600	9600	9600	9600	9600
Arriendo Local 2 Cuenca	8600						8600	8600	8600	8600	8600
Arriendo Local 1 Guayaquil	12000							12000	12000	12000	12000
Arriendo Local 2 Guayaquil	14400							14400	14400	14400	14400
Arriendo Local 1 Loja	4400								4400	4400	4400
Arriendo Local 1 Tulcán	3600									3600	3600
Arriendo Local 1 Guaranda	3600									3600	3600
Servicios básicos Local 1 Riobamba	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600
Servicios básicos Local 2 Riobamba	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200
Servicios básicos Local 3 Riobamba	1440	1440	1440	1440	1440	1440	1440	1440	1440	1440	1440
Servicios básicos Local 4 Riobamba	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400
Servicios básicos Local 5 Riobamba	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800
Servicios básicos Local 6 Riobamba	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800
Servicios básicos Local 7 Riobamba	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500
Servicios básicos Local 1 Ambato	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000
Servicios básicos Local 2 Ambato	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
Servicios básicos Bodega	2520	2520	2520	2520	2520	2520	2520	2520	2520	2520	2520
Servicios básicos Local 1 Quito	6000	3000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000
Servicios básicos Local 3 Ambato	2000		2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
Servicios básicos Local 2 Quito	2800			2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800
Servicios básicos Local 3 Quito	2400				2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400
Servicios básicos Local 4 Quito	3000					3000	3000	3000	3000	3000	3000
Servicios básicos Local 1 Ibarra	1800					1800	1800	1800	1800	1800	1800
Servicios básicos Local 2 Ibarra	1440					1440	1440	1440	1440	1440	1440
Servicios básicos Local 1 Cuenca	3600						3600	3600	3600	3600	3600

Servicios básicos Local 2 Cuenca	2400						2400	2400	2400	2400	2400
Servicios básicos Local 1 Guayaquil	6000							6000	6000	6000	6000
Servicios básicos Local 2 Guayaquil	4800							4800	4800	4800	4800
Servicios básicos Local 1 Loja	1800								1800	1800	1800
Servicios básicos Local 1 Tulcán	1200									1200	1200
Servicios básicos Local 1 Guaranda	1500									1500	1500
Monitoreo Local 1 Riobamba	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
Monitoreo Local 2 Riobamba	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
Monitoreo Local 3 Riobamba	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
Monitoreo Local 4 Riobamba	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
Monitoreo Local 5 Riobamba	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
Monitoreo Local 6 Riobamba	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
Monitoreo Local 7 Riobamba	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
Monitoreo Local 1 Ambato	336	336	336	336	336	336	336	336	336	336	336
Monitoreo Local 2 Ambato	336	336	336	336	336	336	336	336	336	336	336
Monitoreo Bodega	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
Monitoreo Local 1 Quito	336	168	336	336	336	336	336	336	336	336	336
Monitoreo Local 3 Ambato	120		120	120	120	120	120	120	120	120	120
Monitoreo Local 2 Quito	336			336	336	336	336	336	336	336	336
Monitoreo Local 3 Quito	336				336	336	336	336	336	336	336
Monitoreo Local 4 Quito	336					336	336	336	336	336	336
Monitoreo Local 1 Ibarra	120					120	120	120	120	120	120
Monitoreo Local 2 Ibarra	120					120	120	120	120	120	120
Monitoreo Local 1 Cuenca	336						336	336	336	336	336
Monitoreo Local 2 Cuenca	336						336	336	336	336	336
Monitoreo Local 1 Guayaquil	336							336	336	336	336
Monitoreo Local 2 Guayaquil	336							336	336	336	336
Monitoreo Local 1 Loja	120								120	120	120
Monitoreo Local 1 Tulcán	120									120	120
Monitoreo Local 1 Guaranda	120									120	120
Fundas Local 1 Riobamba	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000
Fundas Local 2 Riobamba	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
Fundas Local 3 Riobamba	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700
Fundas Local 4 Riobamba	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600
Fundas Local 5 Riobamba	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500
Fundas Local 6 Riobamba	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
Fundas Local 7 Riobamba	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300
Fundas Local 1 Ambato	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
Fundas Local 2 Ambato	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Fundas Local 1 Quito	3200	1600	3200	3200	3200	3200	3200	3200	3200	3200	3200
Fundas Local 3 Ambato	1200		1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200
Fundas Local 2 Quito	2800			2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800
Fundas Local 3 Quito	2600				2600	2600	2600	2600	2600	2600	2600
Fundas Local 4 Quito	3000					3000	3000	3000	3000	3000	3000
Fundas Local 1 Ibarra	1600					1600	1600	1600	1600	1600	1600
Fundas Local 2 Ibarra	1600					1600	1600	1600	1600	1600	1600
Fundas Local 1 Cuenca	2000						2000	2000	2000	2000	2000

Fundas Local 2 Cuenca	2000						2000	2000	2000	2000	2000
Fundas Local 1 Guayaquil	3500							3500	3500	3500	3500
Fundas Local 2 Guayaquil	3200							3200	3200	3200	3200
Fundas Local 1 Loja	1000								1000	1000	1000
Fundas Local 1 Tulcán	900									900	900
Fundas Local 1 Guaranda	700									700	700
Empleados Local 1 Riobamba	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000
Empleados Local 2 Riobamba	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800
Empleados Local 3 Riobamba	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500
Empleados Local 4 Riobamba	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000
Empleados Local 5 Riobamba	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200
Empleados Local 6 Riobamba	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000
Empleados Local 7 Riobamba	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000
Empleados Local 1 Ambato	11000	11000	11000	11000	11000	11000	11000	11000	11000	11000	11000
Empleados Local 2 Ambato	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500
Empleados Bodega	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000
Empleados Local 1 Quito	18000	9000	18000	18000	18000	18000	18000	18000	18000	18000	18000
Empleados Local 3 Ambato	6500		6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500
Empleados Local 2 Quito	9000			9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000
Empleados Local 3 Quito	10800				10800	10800	10800	10800	10800	10800	10800
Empleados Local 4 Quito	10800					10800	10800	10800	10800	10800	10800
Empleados Local 1 Ibarra	7200					7200	7200	7200	7200	7200	7200
Empleados Local 2 Ibarra	9000					9000	9000	9000	9000	9000	9000
Empleados Local 1 Cuenca	11160						11160	11160	11160	11160	11160
Empleados Local 2 Cuenca	9300						9300	9300	9300	9300	9300
Empleados Local 1 Guayaquil	18000							18000	18000	18000	18000
Empleados Local 2 Guayaquil	14400							14400	14400	14400	14400
Empleados Local 1 Loja	7200								7200	7200	7200
Empleados Local 1 Tulcán	6000									6000	6000
Empleados Local 1 Guaranda	6500									6500	6500
Util de Of Local 1 Riobamba	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850
Util de Of Local 2 Riobamba	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Util de Of Local 3 Riobamba	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Util de Of Local 4 Riobamba	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550
Util de Of Local 5 Riobamba	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450
Util de Of Local 6 Riobamba	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550
Util de Of Local 7 Riobamba	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550
Util de Of Local 1 Ambato	1350	1350	1350	1350	1350	1350	1350	1350	1350	1350	1350
Util de Of Local 2 Ambato	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Utiles de Of Bodega	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500
Util de Of Local 1 Quito	1500	750	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500
Util de Of Local 3 Ambato	800		800	800	800	800	800	800	800	800	800
Util de Of Local 2 Quito	550			550	550	550	550	550	550	550	550
Util de Of Local 3 Quito	600				600	600	600	600	600	600	600
Util de Of Local 4 Quito	550					550	550	550	550	550	550
Util de Of Local 1 Ibarra	250					250	250	250	250	250	250
Util de Of Local 2 Ibarra	300					300	300	300	300	300	300

Util de Of Local 1 Cuenca	1500						1500	1500	1500	1500	1500
Util de Of Local 2 Cuenca	1200						1200	1200	1200	1200	1200
Util de Of Local 1 Guayaquil	1800							1800	1800	1800	1800
Util de Of Local 2 Guayaquil	1500							1500	1500	1500	1500
Util de Of Local 1 Loja	700								700	700	700
Util de Of Local 1 Tulcán	550									550	550
Util de Of Local 1 Guaranda	250									250	250
Subtotal	592480	234040	289178	322664	351400	419916	471948	552220	567440	592480	592480
Imprevistos 2%	11849,6	4680,8	5783,56	6453,28	7028	8398,32	9438,96	11044,4	11348,8	11849,6	11849,6
TOTAL	604329,6	238720,8	294961,56	329117,28	358428	428314,32	481386,96	563264,4	578788,8	604329,6	604329,6

Fuente: AMERICAN STORE
Elaborado por la Autora

Cuadro E.8

Util de Of Local 4 Quito	0,00	0,00	0,00	0,00	561,00	561,00	561,00	561,00	561,00	561,00
Util de Of Local 1 Ibarra	0,00	0,00	0,00	0,00	255,00	255,00	255,00	255,00	255,00	255,00
Util de Of Local 2 Ibarra	0,00	0,00	0,00	0,00	306,00	306,00	306,00	306,00	306,00	306,00
Util de Of Local 1 Cuenca	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1530,00	1530,00	1530,00	1530,00	1530,00
Util de Of Local 2 Cuenca	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1224,00	1224,00	1224,00	1224,00	1224,00
Util de Of Local 1 Guayaquil	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1836,00	1836,00	1836,00	1836,00
Util de Of Local 2 Guayaquil	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1530,00	1530,00	1530,00	1530,00
Util de Of Local 1 Loja	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	714,00	714,00	714,00
Util de Of Local 1 Tulcán	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	561,00	561,00
Util de Of Local 1 Guaranda	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	255,00	255,00
Depreciacion de muebles y enseres	5100,00	5400,00	6000,00	6600,00	8000,00	9200,00	10700,00	11000,00	11400,00	11400,00
Depreciacion Alarmas	32333,33	34333,33	38333,33	41000,00	50333,33	58000,00	67333,33	70000,00	74666,67	74666,67
Depreciacion Vehículos	2200,00	2200,00	2200,00	2200,00	2200,00	1000,00	2200,00	2200,00	2200,00	2200,00
Depreciacion Equipos de oficina	5755,00	6110,00	6706,67	1548,33	2053,33	2508,33	3205,00	2800,00	2658,33	1365,00
Depreciacion Edificios	5000,00	5000,00	5000,00	5000,00	5000,00	5000,00	5000,00	5000,00	5000,00	5000,00
Amortizacion Activos Intangibles	2500,79	2526,79	2552,79	2578,79	2656,79	208,00	234,00	234,00	260,00	182,00
Intereses de la deuda	78441,68	186363,54	49651,36	32492,77	13180,64					
TOTAL	370051,60	536895,22	439561,42	449847,89	511738,41	557303,29	651936,73	670022,80	700514,60	699143,27

Fuente: AMERICAN STORE

Elaborado por la Autora

Cuadro E.9

Escenario 1

DEPRECIACION

DESCRIPCION	Medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	Vida util años
Muebles y Enseres	Depreciación				
Decoración Local 1 Riobamba	m ²	3000	300,00	300,00	10
Decoración Local 2 Riobamba	m ³	3000	300,00	300,00	
Decoración Local 3 Riobamba	m ⁴	3000	300,00	300,00	
Decoración Local 4 Riobamba	m ⁵	3000	300,00	300,00	
Decoración Local 5 Riobamba	m ⁶	3000	300,00	300,00	
Decoración Local 6 Riobamba	m ⁷	3000	300,00	300,00	
Decoración Local 7 Riobamba	m ⁸	3000	300,00	300,00	
Decoración Local 1 Ambato	m ⁹	6000	600,00	600,00	
Decoración Local 2 Ambato	m ¹⁰	9000	900,00	900,00	
Decoración Local 1 Quito	m ¹¹	9000	900,00	900,00	
Decoración (Adecuación) Bodega	m ¹²	6000	600,00	600,00	
TOTAL				5100,00	

Fuente: AMERICAN STORE

Elaborado por la Autora

Cuadro E.10

CAPITAL DE TRABAJO

DESCRIPCION	Valor	V. Total	V. Total	V. Total	V. Total	V. Total	V. Total	V. Total	V. Total	V. Total	V. Total			
	Unitario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10			
Mercadería Local	140000	140000												
Mercadería Local	85000	85000												
Mercadería Local	50000	50000												
Mercadería Local	100000	100000												
Mercadería Local	150000	150000												
Mercadería Local	100000	100000												
Mercadería Local	100000	100000												
Mercadería Local	200000	200000												
Mercadería Local	140000	140000												
Mercadería Local	220000	220000												
Mercadería Bode	600000	600000												
Mercadería Local	80000		60000											
Mercadería Local	100000			100000										
Mercadería Local	80000				80000									
Mercadería Local	80000					80000								
Mercadería Local	60000						60000							
Mercadería Local	50000							50000						
Mercadería Local	100000								100000					
Mercadería Local	80000									80000				
Mercadería Local	220000										220000			
Mercadería Local	100000										100000			
Mercadería Local	80000											80000		
Mercadería Local	60000												60000	
Mercadería Local	50000													50000
Gastos o Costos	#,REF!	#,REF!												
Subtotal		#,REF!	60000	100000	80000	190000	180000	320000	80000	110000	0			
Imprevistos 2%		#,REF!	1200	2000	1600	3800	3600	6400	1600	2200	0			
TOTAL		#,REF!	61200	102000	81600	193800	183600	326400	81600	112200	0			

Fuente AMERICAN STORE

Elaborado por la Autora

Cuadro E 5

Escenario 1

DEPRECIACION

DESCRIPCION	Medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	Vida util años
Muebles y Enseres	Depreciación				
Decoración Local 1 Riobamba	m ²	3000	300,00	300,00	10
Decoración Local 2 Riobamba	m ³	3000	300,00	300,00	
Decoración Local 3 Riobamba	m ⁴	3000	300,00	300,00	
Decoración Local 4 Riobamba	m ⁵	3000	300,00	300,00	
Decoración Local 5 Riobamba	m ⁶	3000	300,00	300,00	
Decoración Local 6 Riobamba	m ⁷	3000	300,00	300,00	
Decoración Local 7 Riobamba	m ⁸	3000	300,00	300,00	
Decoración Local 1 Ambato	m ⁹	6000	600,00	600,00	
Decoración Local 2 Ambato	m ¹⁰	9000	900,00	900,00	
Decoración Local 1 Quito	m ¹¹	9000	900,00	900,00	
Decoración (Adecuación) Bodega	m ¹²	6000	600,00	600,00	
TOTAL				5100,00	

Fuente: AMERICAN STORE

Elaborado por la Autora

Cuadro E.10

DESCRIPCION	Medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	Vida útil
Muebles y Enseres	Depreciación				años
Decoración Local 3 Ambato	m ²	3000	300	300	10
Decoración Local 2 Quito	m ²	6000	600	600	
Decoración Local 3 Quito	m ²	6000	600	600	
Decoración Local 4 Quito	m ²	6000	600	600	
Decoración Local 1 Ibarra	m ²	4000	400	400	
Decoración Local 2 Ibarra	m ²	4000	400	400	
Decoración Local 1 Cuenca	m ²	6000	600	600	
Decoración Local 2 Cuenca	m ²	6000	600	600	
Decoración Local 1 Guayaquil	m ²	9000	900	900	
Decoración Local 2 Guayaquil	m ²	6000	600	600	
Decoración Local 1 Loja	m ²	3000	300	300	
Decoración Local 1 Tulcán	m ²	2000	200	200	
Decoración Local 1 Guaranda	m ²	2000	200	200	

Fuente: AMERICAN STORE

Elaborado por la Autora

Cuadro E.11

DESCRIPCION	Medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	Vida util
Alarmas	Depreciación				años
Alarmas Local 1 Riobamba	unidad	10000	3333,33	3333,33	3
Alarmas Local 2 Riobamba	unidad	6000	2000,00	2000,00	
Alarmas Local 4 Riobamba	unidad	8000	2666,67	2666,67	
Alarmas Local 5 Riobamba	unidad	11000	3666,67	3666,67	
Alarmas Local 6 Riobamba	unidad	8000	2666,67	2666,67	
Alarmas Local 7 Riobamba	unidad	8000	2666,67	2666,67	
Alarmas Local 1 Ambato	unidad	16000	5333,33	5333,33	
Alarmas Local 2 Ambato	unidad	12000	4000,00	4000,00	
Alarmas Local 1 Quito	unidad	18000	6000,00	6000,00	
TOTAL				32333,33	

Fuente: AMERICAN STORE
Elaborado por la Autora

Cuadro E.12

DESCRIPCION	Medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	Vida util
Alarmas	Depreciación				años
Alarmas Local 3 Ambato	unidad	6000	2000,0	2000,0	3
Alarmas Local 2 Quito	unidad	12000	4000,0	4000,0	
Alarmas Local 3 Quito	unidad	8000	2666,7	2666,7	
Alarmas Local 4 Quito	unidad	12000	4000,0	4000,0	
Alarmas Local 1 Ibarra	unidad	8000	2666,7	2666,7	
Alarmas Local 2 Ibarra	unidad	8000	2666,7	2666,7	
Alarmas Local 1 Cuenca	unidad	11000	3666,7	3666,7	
Alarmas Local 2 Cuenca	unidad	12000	4000,0	4000,0	
Alarmas Local 1 Guayaquil	unidad	16000	5333,3	5333,3	
Alarmas Local 2 Guayaquil	unidad	12000	4000,0	4000,0	
Alarmas Local 1 Loja	unidad	8000	2666,7	2666,7	
Alarmas Local 1 Tulcán	unidad	8000	2666,7	2666,7	
Alarmas Local 1 Guaranda	unidad	6000	2000,0	2000,0	

Fuente: AMERICAN STORE

Elaborado por la Autora

Cuadro E 13

DESCRIPCION	Medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	Vida util
Vehiculos	Depreciación				años
Vehiculo 1	unidad	7000	1400,00	1400,00	5
Vehiculo 2	unidad	8000	800,00	800,00	
TOTAL				2200,00	

Fuente: AMERICAN STORE

Elaborado por la Autora

Cuadro E.14

DESCRIPCION	Medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	Vida util
Vehiculos	Depreciación				años
Vehículo 3	unidad	5000	1000	1000	5
Vehículo 4	unidad	6000	1200	1200	

Fuente: AMERICAN STORE

Elaborado por la Autora

Cuadro E.15

DESCRIPCION	Medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	Vida util
Equipos de oficina	Depreciación				años
Computadora Local 1 Riobamba	unidad	1640	546,67	546,67	3
Computadora Local 2 Riobamba	unidad	915	305,00	305,00	
Computadora Local 3 Riobamba	unidad	915	305,00	305,00	
Computadora Local 4 Riobamba	unidad	1640	546,67	546,67	
Computadora Local 5 Riobamba	unidad	1640	546,67	546,67	
Computadora Local 6 Riobamba	unidad	915	305,00	305,00	
Computadora Local 7 Riobamba	unidad	915	305,00	305,00	
Computadora Local 1 Ambato	unidad	1640	546,67	546,67	
Computadora Local 2 Ambato	unidad	1640	546,67	546,67	
Computadora Local 1 Quito	unidad	1640	546,67	546,67	
Computadora Bodega	unidad	915	305,00	305,00	
Teléfono y fax local 1 Riobamba	unidad	1	150,00	150,00	
Teléfono local 2 Riobamba	unidad	1	50,00	50,00	
Teléfono local 3 Riobamba	unidad	1	50,00	50,00	
Teléfono local 4 Riobamba	unidad	1	50,00	50,00	
Teléfono local 5 Riobamba	unidad	1	50,00	50,00	
Teléfono local 6 Riobamba	unidad	1	50,00	50,00	
Teléfono local 7 Riobamba	unidad	1	50,00	50,00	
Teléfono y fax local 1 Ambato	unidad	1	150,00	150,00	
Teléfono local 2 Ambato	unidad	1	50,00	50,00	
Teléfono y fax local 1 Quito	unidad	1	150,00	150,00	
Teléfono y fax local Bodega	unidad	1	150,00	150,00	
TOTAL				5755,00	

Fuente: AMERICAN STORE

Elaborado por la Autora

Cuadro E.16

DESCRIPCION	Medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	Vida util
Equipos de oficina	Depreciación				años
Computadora Local 3 Ambato	unidad	915	305,0	305,0	3
Computadora Local 2 Quito	unidad	1640	546,7	546,7	
Computadora Local 3 Quito	unidad	1640	546,7	546,7	
Computadora Local 4 Quito	unidad	1640	546,7	546,7	
Computadora Local 1 Ibarra	unidad	915	305,0	305,0	
Computadora Local 2 Ibarra	unidad	915	305,0	305,0	
Computadora Local 1 Cuenca	unidad	1640	546,7	546,7	
Computadora Local 2 Cuenca	unidad	915	305,0	305,0	
Computadora Local 1 Guayaquil	unidad	1640	546,7	546,7	
Computadora Local 2 Guayaquil	unidad	1640	546,7	546,7	
Computadora Local 1 Loja	unidad	915	305,0	305,0	
Computadora Local 1 Tulcán	unidad	915	305,0	305,0	
Computadora Local 1 Guaranda	unidad	915	305,0	305,0	
Teléfono Local 3 Ambato	unidad	1	50	50,0	
Teléfono Local 2 Quito	unidad	1	50	50,0	
Teléfono Local 3 Quito	unidad	1	50	50,0	
Teléfono Local 4 Quito	unidad	1	50	50,0	
Teléfono y Fax Local 1 Ibarra	unidad	1	150	150,0	
Teléfono Local 2 Ibarra	unidad	1	50	50,0	
Teléfono y Fax Local 1 Cuenca	unidad	1	150	150,0	
Teléfono Local 2 Cuenca	unidad	1	50	50,0	
Teléfono y Fax Local 1 Guayaquil	unidad	1	150	150,0	
Teléfono Local 2 Guayaquil	unidad	1	50	50,0	
Teléfono y Fax Local 1 Loja	unidad	1	150	150,0	
Teléfono y Fax Local 1 Tulcán	unidad	1	150	150,0	
Teléfono y Fax Local 1 Guaranda	unidad	1	150	150,0	

Fuente: AMERICAN STORE

Elaborado por la Autora

Cuadro E.17

Resumen depreciación Equipos de Oficina por año										
DESCRIPCION	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año
Equipos de oficina	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Equipos año 1	5755,00	5755,00	5755,00							
Equipos Local 3 Ambato		355,0	355,0	355,0						
Equipos Local 2 Quito			596,7	596,7	596,7					
Equipos Local 3 Quito				596,7	596,7	596,7				
Equipos Local 4 Quito					50,0	50,0	50,0			
Equipos Local 1 Ibarra					455,0	455,0	455,0			
Equipos Local 2 Ibarra					355,0	355,0	355,0			
Equipos Local 1 Cuenca						696,7	696,7	696,7		
Equipos Local 2 Cuenca						355,0	355,0	355,0		
Equipos Local 1 Guayaquil							696,7	696,7	696,7	
Equipos Local 2 Guayaquil							596,7	596,7	596,7	
Equipos Local 1 Loja								455,0	455,0	455,0
Equipos Local 1 Tulcán									455,0	455,0
Equipos Local 1 Guaranda									455,0	455,0
Total	5755,00	6110,00	6706,67	1548,33	2053,33	2508,33	3205,00	2800,00	2658,33	1365,00

Fuente: AMERICAN STORE

Elaborado por la Autora

Cuadro E.18

DESCRIPCION	Medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	Vida util
Edificios	Depreciación				años
Local 1 Riobamba	m ²	50000	5000,00	5000,00	10
TOTAL				5000,00	

Fuente: AMERICAN STORE

Elaborado por la Autora

Cuadro E.19

DESCRIPCION	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	Vida util
				años
Amortizacion Act intangibles	12503,94	2500,79	2500,79	5
TOTAL			2500,79	

Fuente: AMERICAN STORE

Elaborado por la Autora

Cuadro E.20

(Años proyectados) Amortización Activos Intangibles				
DESCRIPCION	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	Vida util
Amortizacion Act intangibles				años
Año 2	130,00	26	26	5
Año 3	130,00	26	26	
Año 4	130,00	26	26	
Año 5	390,00	78	78	
Año 6	260,00	52	52	
Año 7	260,00	52	52	
Año 8	130,00	26	26	
Año 9	260,00	52	52	
Año 10	0,00	0	0	

Fuente: AMERICAN STORE
 Elaborado por la Autora

Cuadro E.21

Escenario 1

DATOS	
Monto	693154,71
Interes	0,12
Interes Trimestral	0,03
Plazo en trimestres	20
Pagos	Trimestralmente
Amortization	0,07

TABLA DE AMORTIZACION						
Periodo	VALOR	INTERES	CUOTA	CAPITAL	SALDO	
1	693154,71	20794,64	46590,88	25796,24	667358,47	
2	667358,47	20020,75	46590,88	26570,13	640788,34	
3	640788,34	19223,65	46590,88	27367,23	613421,10	
4	613421,10	18402,63	46590,88	28188,25	585232,85	
5	585232,85	17556,99	46590,88	29033,90	556198,95	
6	556198,95	16685,97	46590,88	29904,92	526294,04	
7	526294,04	15788,82	46590,88	30802,06	495491,97	
8	495491,97	14864,76	46590,88	31726,13	463765,85	
9	463765,85	13912,98	46590,88	32677,91	431087,94	
10	431087,94	12932,64	46590,88	33658,25	397429,69	
11	397429,69	11922,89	46590,88	34667,99	362761,70	
12	362761,70	10882,85	46590,88	35708,03	327053,67	
13	327053,67	9811,61	46590,88	36779,27	290274,39	
14	290274,39	8708,23	46590,88	37882,65	252391,74	
15	252391,74	7571,75	46590,88	39019,13	213372,61	
16	213372,61	6401,18	46590,88	40189,71	173182,90	
17	173182,90	5195,49	46590,88	41395,40	131787,50	
18	131787,50	3953,63	46590,88	42637,26	89150,25	
19	89150,25	2674,51	46590,88	43916,38	45233,87	
20	45233,87	1357,02	46590,88	45233,87	0,00	
TOTAL		238662,98				

Fuente: AMERICAN STORE
Elaborado por la Autora

Cuadro E.22

Num	Poten
1,03	20
	1,806111235

$$\text{Anualidades} = \frac{i(1+i)^n}{(1+i)^n - 1}$$

$$\text{Anualidades} = \frac{0.03(1+0.03)^{20}}{(1+0.03)^{20} - 1}$$

$$\text{Anualidades} = \frac{0.03(1.8061)}{(1.8061) - 1}$$

$$\text{Anualidades} = \frac{0,054183337}{0,806111235}$$

$$\text{Anualidades} = 0,067215708$$

$$\text{Anualidades} = 0,067215708 \quad * \quad 693154,7088$$

$$\text{Anualidades} = \mathbf{46590,88423} \quad \text{pago trimestral}$$

Fuente: AMERICAN STORE

Elaborado por la Autora

Cuadro E.23

MESES	Ventas		Compras		Porcentaje de compras según meses	
	2002	2003	2002	2003	2002	2003
ENERO	11095,9	115208,2			0%	0%
FEBRERO	32344,0	129250,0			0%	0%
MARZO	59747,6	136444,3			0%	0%
ABRIL	54426,0	197391,8		173376,1	0%	15%
MAYO	73192,3	174859,5	229999,2	331537,1	37%	28%
JUNIO	77489,0	202648,5			0%	0%
JULIO	83992,3	186900,7	112939,7	217239,2	18%	18%
AGOSTO	73305,6	172145,0			0%	0%
SEPTIEMBRE	66925,1	152019,8		292474,1	0%	25%
OCTUBRE	56794,0	224840,5	156049,7	160365,1	25%	14%
NOVIEMBRE	74885,3	168181,6	125516,5		20%	0%
DICIEMBRE	195198,0	563043,4			0%	0%
	859394,9	2422933,3	624505,1	1174991,6	1	100%

PROMEDIO
3,0%
4,5%
6,3%
7,2%
7,9%
8,7%
8,7%
7,8%
7,0%
7,9%
7,8%
23,0%

Porcentaje de compras según Ventas 2002	73%
Porcentaje de compras según Ventas 2003	48%
Promedio de compras 2002/2003	899746,3532

2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
0,13295884	0,13295884	0,13295884	0,132959	0,398877	0,13295884	0,132958837	0,13295884	0,66479418	0,13295884

PROYECCIONES DE VENTAS										
MESES/AÑOS	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ENE	82984,3	94017,8	106518,3	120680,8	168817,6	191263,4	216693,5	245504,8	408715,0	463057,3
FEBRE	124874,1	141477,2	160287,9	181599,6	254035,4	287811,6	326078,7	369433,8	615031,2	696805,0
MAR	172716,0	195680,1	221697,5	251174,1	351361,6	398078,2	451006,2	510971,5	850662,3	963765,4
ABRIL	198742,2	225166,8	255104,7	289023,1	404307,6	458063,9	518967,5	587968,8	978847,1	1108993,4
MAY	215950,0	244662,4	277192,4	314047,6	439313,8	497724,5	563901,4	638877,0	1063598,8	1205013,6
JUN	238554,0	270271,9	306206,9	346919,9	485298,0	549822,7	622926,5	705750,1	1174928,6	1331145,8
JUL	240019,8	271932,5	308088,4	349051,4	488279,9	553201,0	626754,0	710086,4	1182147,8	1339324,8
AGOS	214593,1	243125,2	275450,8	312074,5	436553,6	494597,3	560358,4	634863,0	1056916,2	1197442,6
SEP	193002,3	218663,6	247736,9	280675,7	392630,6	444834,3	503979,0	570987,5	950576,6	1076964,1
OCT	218073,3	247068,1	279918,0	317135,5	443633,5	502618,4	569446,0	645158,9	1074056,8	1216862,1
NOV	214870,9	243439,9	275807,4	312478,4	437118,8	495237,6	561083,8	635684,8	1058284,4	1198992,6
DIC	630703,7	714561,3	809568,5	917207,8	1283060,5	1453654,7	1646930,9	1865905,0	3106347,7	3519364,1
Total	2745083,7	3110066,8	3523577,7	3992068,5	5584410,8	6326907,6	7168125,8	8121191,5	13520112,4	15317730,8

Incremento	13,3%	13,3%	13,3%	13,3%	39,9%	13,3%	13,3%	13,3%	66,5%	13,3%
-------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Escenario 1

Fuente: AMERICAN STORE

Elaborado por la Autora

Cuadro E.7