

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL



Facultad de Economía y Negocios

**“Plan Estratégico para el posicionamiento de una tienda de
retail en Guayaquil”**

Proyecto de Graduación

Previo a la obtención de los títulos de:

**ECONOMÍA CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL
ESPECIALIZACIÓN MARKETING Y FINANZAS**

Presentado por:

**Nadia Katuska Mayo Hanna
Renzo Andrés Constantine León
Lenin Alberto Toledo Pazmiño**

Guayaquil – Ecuador

2009

AGRADECIMIENTOS

Deseo expresar mi agradecimiento en primer lugar a Dios por permitirme crecer y desarrollarme cada día, dándome el don de la vida.

Agradezco a mi abuela materna; madre, padre y hermanos por su apoyo constante e incondicional que ha sido de gran ayuda, siendo mi fuente de ánimo en cada uno de mis pasos y mi principal motivación de superación a diario.

Sin lugar a dudas un agradecimiento muy sincero y especial al Econ. Luis Rosero Maella; gran maestro y tutor de mi vida académica, por confiar en mis capacidades tanto cognitivas y humanas, por enseñarme y brindarme sus doctrinas al igual que hacerme participe de sus ideales tanto dentro como fuera de las aulas.

A nuestro director de Tesis el Ing. Marco Tulio Mejía por inculcarnos el verdadero profesionalismo y ser de gran ayuda en esta última prueba universitaria, a todos los docentes de la FEN quienes con sus doctrinas cosecharon en grandes profesionales.

Nadia Mayo Hanna

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer ante todo a nuestro Dios que sin lugar a dudas, me ha respaldado en todo momento de mi vida, y en especial en esta ultima etapa de mi carrera universitaria iluminando mi camino en cada paso que di.

Deseo agradecer a mis padres por todo el apoyo que me dieron desde el inicio hasta el final, siempre estuvieron hay cuando resbalaba, y sin pensarlo me dieron la mano para levantarme y seguir adelante, nunca voy a olvidar su respaldo gracias por todo. También quiero agradecer a mis hermanos que fueron un pilar grande de apoyo,

A nuestro Director de tesis Ing. Marco Tulio Mejia que me supo dirigir de la manera correcta en el desarrollo de esta tesis, guiándome para obtener buenos resultados, para poder ser buenos profesionales. Además quiero agradecer a todos los profesores del FEN que me dieron sus enseñanzas para desempeñarme de manera eficiente en el aspecto laboral.

Por Ultimo deseo agradecer a mis amigos debido a que a lo largo de mi carrera fueron un apoyo moral y académico que me ayudo a superar los diferentes obstáculos.

Lenin Alberto Toledo Pazmiño

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer en primer lugar a Dios, pues el es quien me ha regalado la vida y me ha acompañada en el transcurso de esta, no he dejado de sentir nunca su abrazo paternal y a Santa María que me ha cuidado y estado conmigo en todas las circunstancias difíciles de mi vida.

Deseo agradecer también a todas mis tías, que han sido como una madre mas para mi y sin ser su hijo me han educado y criado como tal, aconsejándome y dándome ánimos en los momentos en que los he necesitado.

Como olvidar también a los grandes amigos que a lo largo de mi carrera universitaria supieron siempre poner el hombro y brindarme su apoyo incondicional cada vez que lo necesite y por su puesto a nuestro director de tesis Ing. Marco Tulio Mejía que nos supo orientar para poder realizar un buen trabajo.

Finalmente agradezco a mi madre, puesto que mucho de lo que soy se lo debo a ella, y a pesar de que en estos momentos no se encuentra conmigo se que siempre estuvo a mi lado y desde los cielos se alegra al verme conseguir el objetivo.

Renzo Andrés Constantine León

DEDICATORIA

Este proyecto de graduación se lo dedico
a mi posesión más preciada; mis padres
Mario, Adriana e Isabel, y hermanos;
Freddy, Lisseth y Mariela.

Nadia Katuska Mayo Hanna

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a mi madre, Nancy que vela por mi desde los cielos y a todas mis tías que han cuidado de mi como si fueran ella.

Renzo Andrés Constantine León

DEDICATORIA

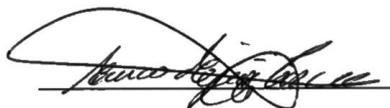
Este proyecto de graduación se lo dedico
A lo mas grande que tengo en esta vida a
Mis padres: Ing. Lenin Toledo Lituma, Econ. Maria
Fémina Pazmiño, a mis hermanos: Maria
Mercedes Toledo, Victoriano Toledo

Lenin Alberto Toledo Pazmiño.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



Ing. Óscar Mendoza Macias
Decano de la FEN



Ing. Marco Tulio Mejia
Director del Proyecto

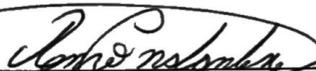
DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de este proyecto de grado corresponde exclusivamente a los autores y el patrimonio intelectual del mismo a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL.



Nadia Katuska Mayo Hanna

200303766



Renzo Andrés Constantine León

200303493



Lenin Alberto Toledo Pazmiño

200217560

ÍNDICE

1. ESTUDIO DE MERCADO	1
Introducción	
Mercados, segmentos y nichos de mercado	
1.1 El producto:	2
Definición	
1.2 Análisis de la oferta	4
Situación actual:	
Mercado del competidor	
Competencia Directa	
Tasas de crecimiento	
Situación futura: Mercado del competidor	
1.3 Análisis de la demanda	6
Situación actual:	
Ubicación geográfica	
Distribución geográfica del mercado de consumo actual	
Temporalidad (Estacionalidad)	
Situación futura: Características de los usuarios potenciales	
Proyección de la demanda	
1.4 Precio	14
1.5 Plaza	15
Canales de comercialización y distribución del producto	
1.6 ¿Quién soy?	15
Misión de la empresa	
Visión de la empresa	
Estructura Organizacional	
1.7 ¿Cómo estoy?	18
Definición del tipo de investigación	
Muestreo en el resultado	
1.7.1 Análisis de resultados	21

1.8	Análisis de Viabilidad y Competitividad	21
	Análisis FODA	
	Matriz de evaluación del factor interno	
	Matriz de evaluación del factor externo	
	Factores internos	
	Factores externos	
1.9	Conclusiones generales del Estudio de Mercado	26
2.	ESTUDIO TÉCNICO	27
2.1	Tamaño de las instalaciones	27
2.2	Proceso de producción y detalle del mismo	27
2.3	Localización	32
2.4	Obras Físicas	32
	2.4.1 Balance de obras físicas	33
	2.4.2 Balance personal	35
	2.4.3 Calendario de importaciones	36
2.5	Conclusiones del Estudio Técnico	36
3.	ESTUDIO FINANCIERO	37
3.1	Bases del Flujo de Caja	37
	3.1.1 Ventas	37
	3.1.2 Estimaciones de Ventas	39
	3.1.3 Tasa de Descuento	40
	3.1.4 Gastos	41
3.2	Flujo de Caja	42
3.3	Payback	44
3.4	Análisis de Sensibilidad	44
3.5	Análisis de Riesgo y Pronóstico	45
	3.5.1 Simulación Crystal Ball con el Proyecto	46
	3.5.2 Simulación Crystal Ball sin el Proyecto	50
3.6	Conclusiones del Estudio Financiero	54
3.7	Conclusiones y Recomendaciones	55
4.	Anexos	57

Índice de Cuadros

Cuadro 1.1 Procedencia de Bienes a Comercializar	2
Cuadro 1.2 Distribución de Comercialización	3
Cuadro 1.3 Distribución Poblacional a nivel Nacional	7
Cuadro 1.4 Número de Hogares pobres dentro de la Provincia del Guayas	8
Cuadro 1.5 Estructura del Gasto Mensual de Hogares Pobres en Prendas de Vestir y Calzado	9
Cuadro 1.6 Gasto Mensual del 2008 en Prendas de Vestir y Calzado	10
Cuadro 1.7 Comportamiento Mensual de Ventas	11
Cuadro 1.8 Comportamiento de Ventas 2008-2010	13
Cuadro 1.9 Política de Fijación de Precios	14
Cuadro 1.10 Base descriptiva de Clientes	20
Cuadro 1.11 Análisis FODA	22
Cuadro 1.12 Análisis de Viabilidad	25
Cuadro 2.1 Localización de Estudio	32
Cuadro 2.2 Costo de Ampliación por Materiales	34
Cuadro 2.3 Costo de Ampliación por Mano de Obra	35
Cuadro 2.4 Balance de Personal Empleado	35
Cuadro 2.5 Calendario de Importaciones	36
Cuadro 3.1 Estadísticos de Regresión	38
Cuadro 3.2 Ventas Estimadas	39
Cuadro 3.3 Ventas con y sin la Inversión	40
Cuadro 3.4 Lista de Gastos Incurridos	41
Cuadro 3.5 Lista de Gastos de Depreciación	41
Cuadro 3.6 Flujo de Caja	42
Cuadro 3.7 Análisis Incremental	43
Cuadro 3.8 Payback	44
Cuadro 3.9 Forecast VAN	49
Cuadro 3.10 Forecast VAN Actual	53

Índice de Gráficos

Gráfico 1.1 Estructura Jerárquica de la Empresa	17
Gráfico 1.2 Análisis FODA – Factores Internos	24
Gráfico 1.3 Análisis FODA – Factores Externos	24
Gráfico 2.1 Proceso de Compras Nacionales	29
Gráfico 2.1 Proceso de Compras de Mercadería Importada	31
Gráfico 3.1 Regresión sobre ventas	38
Gráfico 3.2 Análisis del VAN con el Proyecto	46
Gráfico 3.3.1 Análisis de Probabilidad del VAN	47
Gráfico 3.3.2 Análisis de Probabilidad del VAN	48
Gráfico 3.4 Análisis del VAN en la Situación Actual	50
Gráfico 3.4.1 Análisis de Probabilidad del VAN Actual	51
Gráfico 3.4.2 Análisis de Probabilidad del VAN Actual	52

Índice de Anexos

Anexo 1.1 Tabla de Distribución Poblacional 2008-2010	58
Anexo 1.2 Estructura del Gasto Mensual de Hogares Pobres en Prendas de Vestir y Calzado	59
Anexo 1.3 Consumo de Hogares Pobres en Prendas de Vestir y Calzado dentro de la Provincia de Manabí	60
Anexo 1.4 Estructura del Focus Group	61
Anexo 2.1 Tamaño de las Instalaciones	68
Anexo 2.2 Especificaciones Técnicas de Avalúo	69
Anexo 2.3 Otras Especificaciones de Avalúo	70
Anexo 3.1 Flujo de Caja Actual	72
Anexo 3.2 Flujo de Caja con el Proyecto	73
Anexo 3.3 Análisis de Sensibilidad Sección Bebé	75
Anexo 3.4 Análisis de Sensibilidad Sección Niños	76
Anexo 3.5 Análisis de Sensibilidad Sección Teens	77
Anexo 3.6 Análisis de Sensibilidad Sección Damas	78
Anexo 3.7 Análisis de Sensibilidad Sección Caballeros	79

RESUMEN

El mejor recurso con el que puede contar una Institución, es el conocimiento o información sobre el ambiente en el cuál se desarrollan sus actividades. Sin dicha información, sería poco o nulo el efecto de cualquier estrategia a implementarse.

La información más preciada que puede tener una empresa es la denominada como Comportamiento del Consumidor, la cual le ayudará a gestionar estrategias oportunas con el fin de mantener su poder dentro del mercado.

El presente trabajo desarrolla un plan de Marketing, el cual mediante una técnica cualitativa denominada Focus Group busca implementar mejoras en una de las Sucursales como medio para que retorne a registrar rentabilidad para la Firma a la cual pertenece, como último esfuerzo para evitar el cese de actividades del mismo.

A partir del Estudio de Mercado se profundiza en el Estudio Técnico para proseguir con la evaluación pertinente al Estudio Financiero, solo con el cual podremos tomar una determinación clara sobre las acciones a implementarse, el cual ofrece un panorama muy volátil y riesgoso para la Inversión.

1. ESTUDIO DE MERCADO

Introducción

El mejor recurso con el que puede contar una Institución, es el conocimiento o información sobre el ambiente en el cuál se desarrollan sus actividades.

Sin dicha información, sería poco o nulo el efecto de cualquier estrategia a implementarse; más bien se estarían desperdiciando recursos cuya naturaleza son de origen escaso y limitado.

Dentro del presente estudio se vislumbrarán aspectos básicos de vital importancia para el desarrollo de algún plan a emprenderse, aspectos como el conocimiento de nuestros clientes, análisis tanto de la oferta como la demanda, precios pautados y canales de distribución o plazas para la comercialización de los productos que expende dicha compañía.

Mercados, segmentos y nichos de mercado

Con respecto al análisis del cliente y el mercado hacia el cuál está orientado las operaciones de la empresa a investigar, podemos concluir que el target relacionado al giro el negocio son; los hogares pobres de Guayaquil, siendo estos todas aquellas familias que se encuentren en los quintiles 1, 2 y parte del 3 debidamente identificados por estadísticas del INEC¹.

Con fines de lograr la segmentación del mercado; se define a “clientes meta” a aquellos hogares de clase socio-económica: Baja, Media – Baja y Media que se encuentran domiciliados dentro de la ciudad de Guayaquil.

1.1 El producto:

Los productos con los que la tienda de retail empezó su comercialización en inicios fueron prendas de vestir, y dado el alto crecimiento con el que contó la institución, paulatinamente se introdujo bienes complementarios como lo son; zapatos, bisutería y su nueva línea de hogar.

Dado que el objetivo de la tienda es comercialización de bienes y no la producción o la manufactura de los mismos, todos los objetos que se expenden dentro de cada una de las sucursales pueden tener dos tipos de orígenes, detallados en el cuadro siguiente:

Cuadro 1.1 Procedencia de Bienes a Comercializar

Producto	Origen
Prendas de Vestir y Calzado	Compras locales a proveedores Nacionales.
	Importaciones de proveedores Extranjeros

Elaborado por los autores

Actualmente los Centros de Almacenaje de la Empresa manejan un aproximado de alrededor de 25.000 ítems distintos, manejando un excelente surtido con respecto a características en función al color y talla de los productos, dichas prendas antes de ser aceptadas para la comercialización ingresan a un sistema de chequeo previo el cuál garantizará que el 100% de las exhibiciones en los locales cuenten con estándares de calidad mínimos como lo son: textura del material de la prenda y buen estado del mencionado anteriormente.

En lo que se refiere a la competencia, la empresa en su mayoría se enfrenta ante el comerciante informal, los cuales hasta los actuales días son característicos del sector en el que popularmente se denomina Bahía y Mercado Central.

Retomando existen distintas secciones creadas en función de los productos ofrecidos, las cuales se detallan a continuación:

Cuadro 1.2 Distribución de Comercialización

Sección	Tipo de Prendas
Bebé	0-2 años
Niños	2 a 8 años
Adolescentes	8 a 16 años
Dama	16 a 70 años
Caballero	16 a 70 años
Hogar	-

Elaborado por los autores

Cada una de las secciones cuenta con departamentos organizados mediante el estilo que ofrecen al consumidor, existiendo una gran gama de productos complementarios y dentro de los mismos sustitutos en marcas conocidas a nivel local e internacional.

Por el momento existe una gama amplia de productos cuya procedencia es variada, dentro de las secciones implementadas ya no existen líneas de crecimiento, cualquier crecimiento a futuro está proyectado en la implementación de tiendas departamentales pero bajo un nuevo concepto que no incluya la marca actual para no realizar extensiones de la misma.

1.2 Análisis de la oferta

Situación actual:

Mercado del competidor

En la actualidad se encuentran operando grandes cadenas que se dedican a la comercialización de prendas de vestir y calzado de gran renombre y reconocimiento nacional como lo son: ETA FASHION, DE PRATI, CASA TOSI, ETHOS, OPTIMODA, COSMOS, BEBEMUNDO pero no son consideradas como competencia debido a que se encuentran dirigidos a los estratos Medio y Medio Alto, con lo cual no se compite en el mismo Nicho de Mercado.

Las barreras de entrada a este tipo de industria en la actualidad son bajas debido a que no existe reglamento o ley de ningún tipo que obstaculice a algún inversionista el ingreso a este mercado.

Además se cuenta con el antecedente de las antiguas cadenas de expendio de alimentos y bebidas como lo son; Tía, Supermaxi e HiperMarket, las cuales poco a poco han ingresado a su sistema de autoservicio la comercialización de prendas de vestir y calzado. Las cuáles con buenas estrategias de promoción y culturización del uso del mismo nos podrían desplazar del mercado.

Competencia Directa

Al 2008 las empresas que podrían ser sustitutos de la Compañía debido a que se encuentran en el mismo nivel de operación en la comercialización de prendas de vestir y calzado son: en primera instancia el comercio informal

ubicado en el sector popular denominado Bahía, los cuáles aún no cuentan con la infraestructura necesaria ni el personal capacitado para enfrentarse directamente con la empresa, y otras cadenas que aún no son reconocidas como: Distribuidora Adrianita, Ekomoda, Mariner Store, Siglo XXI entre otros, cuyas estrategias de marketing se basan en la fijación de precios bajos como único medio para incrementar el número de clientes sin implementar campañas de fidelización de los mismos.

Sin embargo la empresa líder en el mercado y con un posicionamiento mejor al nuestro son los Almacenes SÚPER ÉXITO cuya estrategia principal es la alianza con la tarjeta CUOTA FÁCIL bajo la promoción de todos sus artículos en cómodas cuotas inferiores al valor de \$1.

Tasas de crecimiento

Situación futura: Mercado del competidor

En los actuales momentos es impredecible pronosticar alguna tasa de crecimiento dado a que se avizora la implementación de nuevas políticas gubernamentales, tales como disposiciones de incrementar los aranceles hacia las importaciones con el fin de proteger la producción nacional, soslayando los altos precios de la producción externa lo cual encarece tanto el producto nacional e importado dificultando el acceso a la compra del bien.

1.3 Análisis de la demanda

Situación actual:

Para determinar la situación actual de la demanda de los productos expendidos en los almacenes a estudiar, en inicios se tomaron como base los datos recopilados mediante el CENSO DE LA VIVIENDA Y POBLACIÓN realizado en el 2001, en donde encontramos una enumeración simultánea de la totalidad de los habitantes y viviendas del país, de acuerdo con la División Político- Administrativa.

Luego equiparamos el estudio antes nombrado con las proyecciones poblacionales encontradas dentro del Estudio denominado ENCUESTA DE CONDICIONES DE VIDA 2006.

Dentro de los folletos publicados que se utilizó para la estimación de datos están: INGRESOS Y GASTOS DE LOS HOGARES además de POBREZA Y DESIGUALDAD, cuyo manejo de se explicará a continuación.

Ubicación Geográfica:

Los ítems que permiten identificar las viviendas son: Provincia, Cantón, Cabecera Cantonal o Parroquia rural y Ciudad o Cabecera Parroquial; además se distingue para Áreas Amanzanas los números de Zona, Sector, Área de Empadronamiento, Manzana, Número de Vivienda.

Y para Áreas Dispersas se distingue: Número de Sector Censal Disperso, Localidad, Recinto, Anejo, Comunidad, etc.; Número de Vivienda.

Para ambos casos es importante, identificar plenamente a la vivienda, de acuerdo a la Dirección Domiciliaria (calle y número, camino o carretera).

Dado a que el presente estudio se centra en un nivel macroeconómico tomaremos como datos pertinentes; identificación del número de hogares y ciudadanos asentados en cada una de las provincias (hasta el 2001) para realizar la respectiva distribución dentro del territorio nacional.

Luego con dicha información se procederá a filtrar los datos relevantes para el estudio correspondientes a la provincia del Guayas; domicilio de operación de la Empresa.

DATOS TOMADOS DEL CENSO 2001

Tomando las tasas de proyecciones poblacionales publicadas en el INEC en el 2007 dentro del Folleto de Resultados de ECV 5ta Ronda, tendríamos los siguientes datos sobre número de habitantes en Ecuador:

Cuadro 1.3 Distribución Poblacional a nivel Nacional

AÑO	2001	2007	2010
TOTAL	12479.924	13605.485	14204.900
HOMBRES	6265.559	6820.843	7115.983
MUJERES	6214.365	6784.642	7088.917
URBANO	7633.850	8785.744	9410.481
RURAL	4846.074	4819.740	4794.419

Elaborado por los autores

Fuente INEC

Por lo tanto estimando las tasas de crecimiento y bajo el supuesto de que existe un crecimiento promedio anual, hemos tomando los datos del 2007 y del 2010 como valores de ajuste, para realizarlo si se diera el caso.

Además se trabajará con el supuesto utilizado en la determinación de la CANASTA BÁSICA FAMILIAR, en el cual se asume que existe un hogar típico con 4 miembros dentro del núcleo familiar.

Distribución geográfica del mercado de consumo actual

Por lo tanto bajo los parámetros ya mencionados se tiene proyectado un total estimado tanto de hogares pobres y hogares no pobres dentro de la Provincia del Guayas como a continuación se detalla:

Cuadro 1.4 Número de Hogares pobres dentro de la Provincia del Guayas

Año	Hogares Pobres	Hogares No Pobres
2008	204186	382556
2009	209026	391624
2010	213981	400906

Elaborado por los autores

Fuente INEC

Para mayores detalles favor dirigirse a los anexos.

Luego se tomaron datos sobre el porcentaje de consumo promedio destinado en PRENDAS DE VESTIR Y CALZADO por parte de los hogares. De los cuales se obtuvieron las siguientes cifras, (información detallada en anexos);

**Cuadro 1.5 Estructura del Gasto Mensual de Hogares Pobres en
Prendas de Vestir y Calzado**

Gasto	Costa
Total del Gasto de Consumo	\$ 955,589,000.00
Numero total de hogares	993059
Consumo mensual promedio del hogar	\$962.27
Consumo mensual promedio de prendas de vestir y calzado	\$43.49
Prendas de Vestir y calzado (%)	4.52%
Prendas de Vestir y calzado	\$43.186.000
Distribución Consumo por densidad demográfica	42.83%

Elaborado por los autores

Fuente INEC

Por lo tanto tomamos los datos del Consumo mensual promedio en prendas y se ha estimado el tamaño del mercado, dado el nivel de las ventas que realiza el sector de Comercialización.

Agrupamos el nivel de ventas en nuestro mercado objetivo clasificándolo por provincias, quedando nuestro mercado objetivo la provincia del Guayas

Cuadro 1.6 Gasto Mensual del 2008 en Prendas de Vestir y Calzado

	2008	2008
GUAYAS	HOGARES POBRES	HOGARES NO POBRES
Enero	\$ 5,753,999.17	\$ 10,780,481.20
Febrero	\$ 6,382,676.86	\$ 11,958,348.59
Marzo	\$ 8,396,576.57	\$ 15,731,517.01
Abril	\$ 8,055,598.84	\$ 15,092,673.68
Mayo	\$ 8,172,809.93	\$ 15,312,276.08
Junio	\$ 7,469,543.37	\$ 13,994,661.71
Julio	\$ 7,299,054.50	\$ 13,675,240.04
Agosto	\$ 7,437,576.70	\$ 13,934,770.15
Septiembre	\$ 7,075,287.87	\$ 13,255,999.11
Octubre	\$ 6,435,954.63	\$ 12,058,167.86
Noviembre	\$ 10,218,676.30	\$ 19,145,336.06
Diciembre	\$ 23,857,785.44	\$ 44,699,069.28

Elaborado por los autores

Fuentes INEC

Temporalidad (Estacionalidad)

De acuerdo a estudios previos se ha podido obtener datos sobre la estacionalidad o el comportamiento del mercado a lo largo del año, tratándose de la manera siguiente:

Cuadro 1.7 Comportamiento Mensual de Ventas

Esquema del Comportamiento de las Ventas durante el año	
Enero	5,40%
Febrero	5,99%
Marzo	7,88%
Abril	7,56%
Mayo	7,67%
Junio	7,01%
Julio	6,85%
Agosto	6,98%
Septiembre	6,64%
Octubre	6,04%
Noviembre	9,59%
Diciembre	22,39%

Elaborado por los autores

Existen temporadas denominadas como bajas dado al poco o escaso movimiento de ventas como lo son los meses de : Enero, Febrero, Julio, Agosto, Septiembre y Octubre debido a que no existe ningún evento que estimule o motive a la compra de los artículos expendidos en los locales.

En cambio existen épocas marcadas como en Marzo, Abril y Mayo en donde se vende productos textiles escolares como Uniformes, Mochilas entre otros. Igual comportamiento se encuentra en los meses de Mayo y Junio debido a festividades como lo son: Día de la Madre, Día del Padre y Día del Niño.

Por lo tanto una recomendación especial sería buscar la manera de incrementar el tráfico y por ende las ventas ejecutando programas en estas festividades.

Situación futura: Características de los usuarios potenciales

Dado la actual incursión de empresas importadoras que realizan la comercialización de productos masivos en nuevos sectores como lo son el giro del negocio sobre comercialización de prendas de vestir y calzado, se vislumbra un nuevo desarrollo bajo el concepto de autoservicio en las instalaciones de los nuevos competidores.

Aunque la nueva competencia sigue con los mismos canales de distribución que implementó en sus orígenes, se puede lograr la distinción mediante una atención personalizada hacia nuestros clientes y poder potencializar el mismo como una ventaja competitiva.

Proyección de la demanda

Dado las estadísticas del INEC, el mercado meta de Comercialización de los productos expendidos tendrá el siguiente crecimiento dentro de la provincia en la que se desarrollan operaciones, en la actualidad.

Cuadro 1.8 Comportamiento de Ventas 2008-2010

Mes	2008	2009	2010
Enero	\$ 5.753.999,17	\$ 5.890.384,36	\$ 6.030.002,25
Febrero	\$ 6.382.676,86	\$ 6.533.963,39	\$ 6.688.835,83
Marzo	\$ 8.396.576,57	\$ 8.595.597,92	\$ 8.799.336,62
Abril	\$ 8.055.598,84	\$ 8.246.538,11	\$ 8.442.003,15
Mayo	\$ 8.172.809,93	\$ 8.366.527,42	\$ 8.564.836,53
Junio	\$ 7.469.543,37	\$ 7.646.591,55	\$ 7.827.836,25
Julio	\$ 7.299.054,50	\$ 7.472.061,64	\$ 7.649.169,52
Agosto	\$ 7.437.576,70	\$ 7.613.867,19	\$ 7.794.336,24
Septiembre	\$ 7.075.287,87	\$ 7.242.991,14	\$ 7.414.669,43
Octubre	\$ 6.435.954,63	\$ 6.588.503,99	\$ 6.744.669,18
Noviembre	\$ 10.218.676,30	\$ 10.460.886,30	\$ 10.708.837,33
Diciembre	\$ 23.857.785,44	\$ 24.423.278,87	\$ 25.002.176,00
Total Anual consumo Hogares Pobres	\$ 106.555.540,17	\$ 109.081.191,90	\$ 111.666.708,34

Elaborado por los autores

Dada la importancia y el acelerado crecimiento de la Provincia de Manabí existiendo un mercado cautivo en el cual no existe la presencia de ninguna cadena de tiendas de retail se podría analizar la apertura a futuro de una nueva sucursal en esta provincia (dirigirse a los anexos).

1.4 Precio

Debido a la gran cantidad de ítems que maneja la empresa sería laborioso hacer un estudio histórico de los mismos, tan solo se determinará en esta instancia las variables para la definición de los mismos y la política existente.

Primera regla discriminadora:

Procedencia del Producto: Difieren los productos de Procedencia de los USA, a los de procedencia China que son Importados desde Panamá. Y los provenientes de Latinoamérica, al igual de las compras nacionales.

En función de la procedencia se llega a usar una tabla como la siguiente que fija los márgenes de utilidad aplicables a cada producto.

Cuadro 1.9 Política de Fijación de Precios

Procedencia	Margen de Ganancia aplicable
Panamá	40%
Estados Unidos	60%
Latinoamérica	25%
Interna	10%-30%

Elaborado por los autores

1.5 Plaza

Canales de Comercialización y distribución del producto

Actualmente existen 11 sucursales o canales de comercialización y distribución de productos, las cuales se encuentran organizadas mediante las Secciones antes mencionadas, pero el actual proyecto tiende a resolver un problema que tenemos con tan solo una de ellas codificada como Sucursal 5, por lo que el presente documento se centrará en el mismo.

1.6 ¿QUIEN SOY?

Misión de la Empresa

La Compañía aspira a ser en el Ecuador la mejor Cadena de Almacenes de distribución de ropa, zapatos y accesorios para caballeros, damas, adolescentes y niños con altas normas de calidad y servicio, creando un entorno atractivo y eficiente para los clientes, con capacitación y actualización permanente para los empleados.

Visión de la Empresa

Ser la empresa líder e innovadora en el sector de la comercialización de productos, con la mejor estructura organizacional, y una alta rentabilidad.

Estructura Organizacional

La presente Institución está regida mediante el siguiente organigrama como se detalla a continuación, el cuál procura mediante informes y reportes mantener el absoluto control sobre las actividades que ejerce cada uno de los miembros de la institución, procurando llevar un control estricto con el fin de minimizar todo el riesgo que impida el cumplimiento de las metas planteadas.

La administración esta regida por 4 Gerentes que son los únicos dentro de la Organización que manejan la toma de decisiones, entre ellos están:

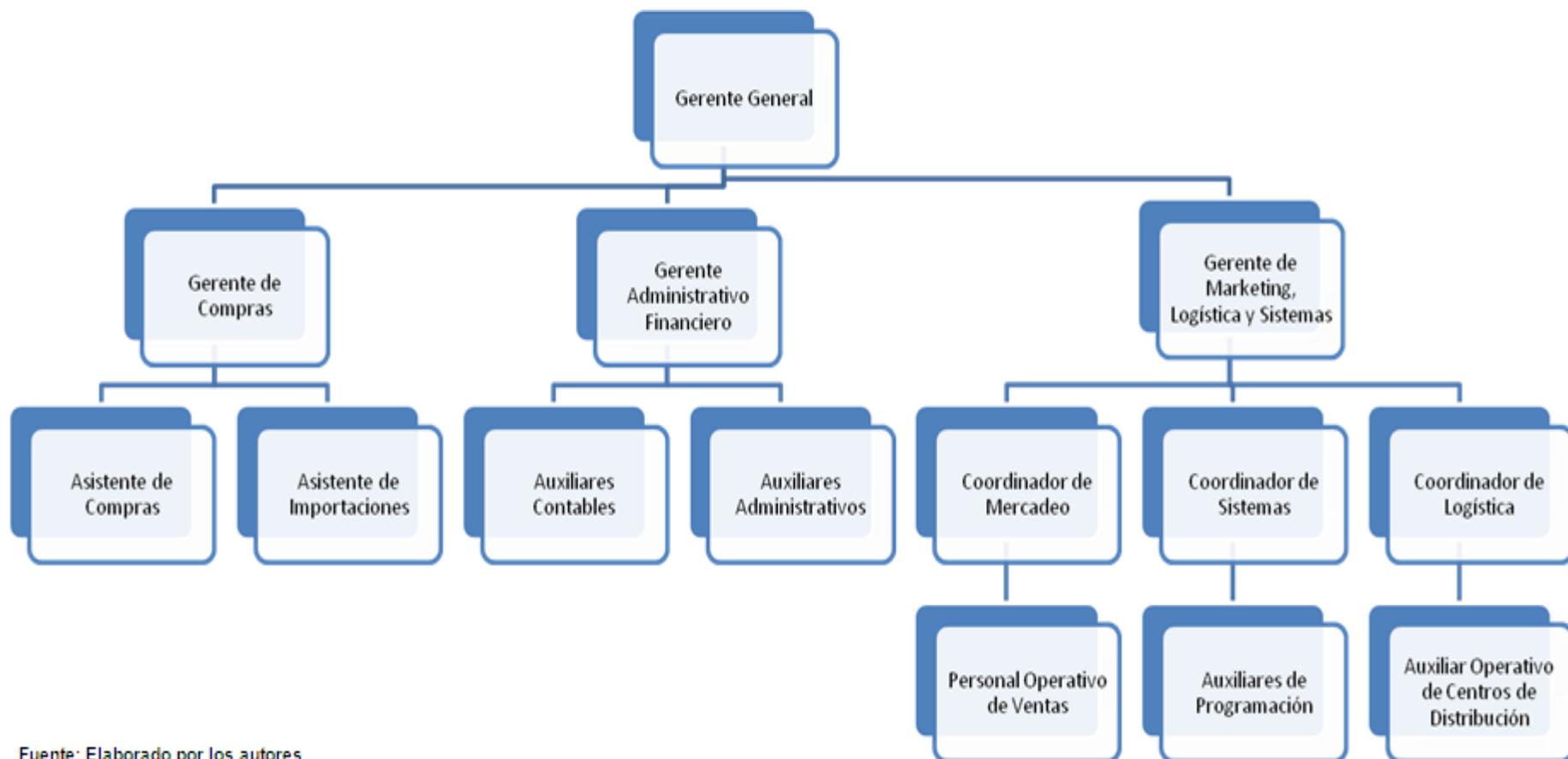
Gerente General.- Coordina el funcionamiento General de cada una de las áreas de la empresa.

Gerente de Compras.- tiene bajo su responsabilidad las compras a realizarse tanto a nivel nacional y las importaciones para el correcto funcionamiento de las actividades comerciales.

Gerente Administrativo Financiero.- tiene a su cargo el Departamento Contable y al personal Administrativo.

Gerente De Marketing.- quien mediante Coordinadores de Área mantiene controlado las operaciones de ventas, Centros de Distribución (bodega) y a los Auxiliares de Programación.

Gráfico 1.1 Estructura Jerárquica de la Empresa



1.7 ¿COMO ESTOY?

Dado que el presente estudio se basa en el análisis e implementación de un Plan Estratégico para una de las Sucursales de la Compañía, se profundizará en el método implementado para conseguir la información necesaria para el respectivo reporte.

Definición del Tipo de Investigación

El campo de la investigación del consumidor se desarrolló como una extensión de los estudios de marketing. Así como los resultados de la investigación de mercado se utilizaron para mejorar la toma de decisiones gerenciales, lo mismo sucedió con los resultados de la investigación del consumidor. El estudio del comportamiento del consumidor permite a los Mercadotécnicos predecir cómo reaccionarán los consumidores ante sus mensajes promocionales, como entender por qué toman sus decisiones de compra.

Los expertos en Marketing se dieron cuenta de que si sabían más respecto del proceso de toma de decisiones del consumidor, podrían diseñar estrategias eficaces y mensajes promocionales que influyan de una mejor manera en el consumidor ².

Cabe recalcar que en el presente estudio se escogió el tipo de Investigación Cualitativa, la cual consiste en un sinnúmero de técnicas como los son entrevistas de profundidad, grupos de enfoque, análisis de metáforas; investigación de montajes y técnicas proyectivas entre otros. Dichas técnicas son

administradas por un entrevistador altamente capacitado que analiza también los resultados, por lo cual tienden a ser un poco subjetivas.

Como el tamaño de las muestras es necesariamente pequeño, los resultados no pueden generalizarse a poblaciones mayores ³.

Muestreo en el estudio

Muestreo es la identificación de un grupo de personas u hogares poseedoras de información útil para cualquier estudio ⁴.

Primero se debe especificar o determinar el número de elementos a participar, normalmente un grupo de enfoque consta de entre 8 y 10 participantes que se reúnen con el moderador-analista, para realizar un análisis grupal “enfocado” en un producto, categoría de productos o servicios en particular (o en cualquier otro tema de interés para la investigación).

Los participantes se reclutan de acuerdo con un perfil de consumidor (conocido como cuestionario de selección o filtro) elaborado de acuerdo con las especificaciones definidas por la gerencia de marketing y generalmente reciben un pago por su intervención⁵.

Técnicas de Muestreo

Determinar el número de elementos

Primero se obtuvo una base de datos de más de 40.000 registros de clientes proporcionada por la empresa en donde constaba información agrupadas en las siguientes variables:

Cuadro 1.10 Base descriptiva de Clientes

Identificación	Nombres	Código	Ciudad	Dirección	Teléfonos	Tipo Cliente
0916735483	FRANCO VERA TANIA MARTHA	0000072372	GUAYAQUIL	10 DE AGOSTO # 3118 Y LEONIDAS PROAÑO	362753	CONSUMIDORES
0919043513	BELTRÁN CORREA IGNACIO	0000066339	GUAYAQUIL	10 DE AGOSTO Y LA 14	2476014	CONSUMIDORES
0919299305	BALON GONZALEZ DARWIN MANUEL	0000073875	GUAYAQUIL	10 DE AGOSTO Y LEONIDAS PLAZA	088793287	CONSUMIDORES
0919535237	MARIÑO LUA IVONNE LORENA	0000096966	GUAYAQUIL	10 DE AGOSTO # 3408 Y CALLE 8 TVA	2473100	CONSUMIDORES

Elaborado por los Autores

Por lo tanto la población objetivo será el Consumidor o Cliente que ha realizados sus compras en la Sucursal número 5, para que puedan aportar de manera beneficiosa al estudio.

Dado que cada uno de los elementos de la población meta tiene igual probabilidad de ser elegida, se usará técnicas probabilísticas de selección basándose en el Muestreo Aleatorio Simple en donde cada combinación de elementos de la muestra tendrá igual oportunidad de ser seleccionada.

Se mantuvo codificada dicha base de datos y mediante la generación de números aleatorios se procedió a seleccionar miembros para el Focus Group, quienes luego de ser contactados telefónicamente y habiendo realizado la debida presentación del Estudio y mostrado el incentivo económico a recibir fueron seleccionados un total de 30 participantes⁶.

Conformado las 3 sesiones con 10 participantes por grupo de enfoque heterogéneos entre los individuos a colaborar se ha realizado la debida investigación cualitativa.

1.7.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS

El 90% de los participantes de las 2 sesiones del Focus Group encontraron que los principales problemas que encuentran dentro de la Sucursal al momento de realizar la compra son los siguientes:

- Falta de Espacio
- Falta de Ropa de las distintas secciones que se encuentran en otras sucursales
- Falta de Surtido en Colores y Tallas
- Falta de Comodidad al realizar las compras debido a que el Aire Acondicionado no abastece el espacio.
- Falta de Seguridad.

Nótese que no fue tan importante el factor de que no exista parqueadero porque los participantes del Focus Group indicaron que llegaban en Transporte Público.

1.8 ANÁLISIS DE VIABILIDAD Y COMPETITIVAD

Análisis FODA

Con el fin de formular estrategias valederas para implementarse y que alcancen los objetivos de la empresa, el cuál es incrementar las ventas de dicha sucursal debemos realizar un análisis FODA con el fin de conocer las

fortalezas y corregir con estas sus debilidades además de aprovechar las oportunidades contrarrestando las amenazas latentes

Para dicho análisis se ha asignado un peso relativo a cada una de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la compañía, estos pesos relativos fueron asignados utilizando el criterio de los gerentes de la empresa.

Cuadro 1.11 Análisis FODA

FACTORES INTERNOS			
	VALOR %	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS			
Ubicación	20%	4	0,80
Tecnología	8%	3	0,24
Diversificación de productos	12%	3	0,36
Prestigio	14%	3	0,42
Infraestructura	8%	3	0,24
			2,06
DEBILIDADES			
Logística	14%	1	0,14
Estructura Administrativa	11%	1	0,11
Control de Calidad	13%	1	0,13
			0,38
TOTAL	100%	19	2,44

FACTORES EXTERNOS			
	VALOR %	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Incremento de afluencia de posibles clientes	10%	1	0,10
Capacidad para invertir en nuevas líneas	11%	2	0,22
			0,32
AMENAZAS			
Inseguridad en el sector	33%	1	0,33
Motivación para el comercio Informal	20%	1	0,20
Costos Bajos de la competencia	13%	2	0,26
Barreras de entrada Bajas	13%	1	0,13
			0,92
TOTAL	100%	8	1,24

Elaborado por los autores

Para obtener las calificaciones de cada una de las fortalezas y debilidades se utilizó la matriz de evaluación del factor interno y para obtener las calificaciones de las oportunidades y amenazas se utilizó la matriz de evaluación del factor externo.

Matriz de Evaluación del Factor Interno

Clasificación de cada uno de los factores:

4 es una fortaleza mayor

3 es una fortaleza menor

2 es una debilidad menor

1 es una debilidad mayor

Para obtener el valor ponderado de cada factor, se debe multiplicar este por su calificación.

Matriz de Evaluación del Factor externo

Clasificación de cada uno de los factores:

4 Responde sorprendentemente a las oportunidades o amenazas.

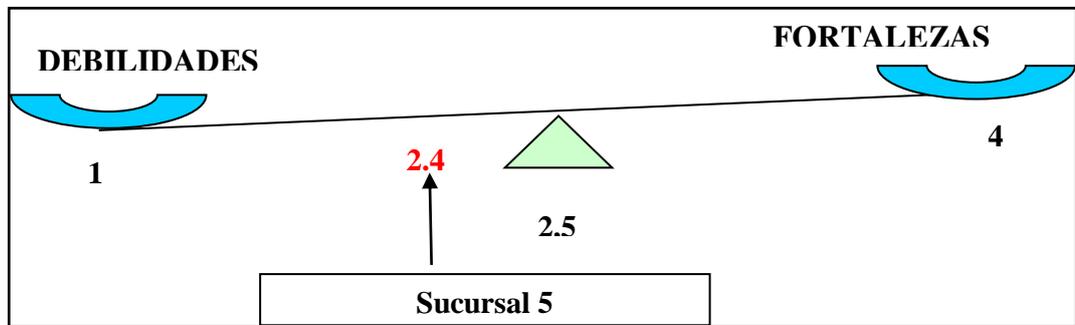
3 Respuesta arriba del promedio a las oportunidades o amenazas.

2 Respuesta promedio a las oportunidades o amenazas.

1 Respuesta deficiente a las oportunidades o amenazas.

Para obtener el valor ponderado de cada factor, se debe multiplicar este por su calificación.

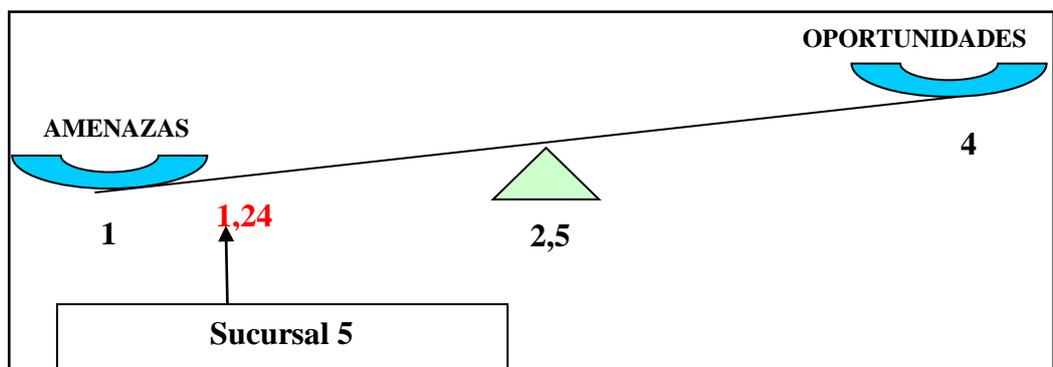
Gráfico 1.2 Análisis FODA – Factores Internos



Elaborado por los autores

El puntaje de los factores internos es de 2,44 esto significa que la empresa no esta aprovechando sus fuerzas ni es eficaz para resolver sus debilidades, existe la posibilidad de que el entorno sea atractivo por lo tanto se deben orientar los esfuerzos hacia estrategias que capitalicen oportunidades y evitar las amenazas existentes.

Gráfico 1.3 Análisis FODA – Factores Externos



Elaborado por los autores

El puntaje de los factores externos es de 1,24 esto significa que la empresa no aprovecha las oportunidades que se presentan ni es eficaz para resolver sus amenazas.

Cuadro 1.12 Análisis de Viabilidad

RESUMEN DE VIABILIDAD DE LA EMPRESA ⁷ .	
DEBILIDADES>FORTALEZAS	CORREGIR DEBILIDADES ANTES DE CONTINUAR
FORTALEZAS>DEBILIDADES	VIGILAR INTERNAMENTE
FORTALEZAS>OPORTUNIDADES	ELIGE ACCIONES Y CONCENTRA EN INVERSIONES
OPORTUNIDADES>FORTALEZAS	VIGILA A LOS COMPETIDORES
AMENAZAS>OPORTUNIDADES	VIGILA INTERNA Y EXTERNAMENTE

Elaborado por los Autores

Dado los resultados previos del Focus Group podemos determinar que por parte de la empresa existen más FORTALEZA que DEBILIDADES y OPORTUNIDADES por lo tanto se deben realizar las acciones enlistadas a continuación⁸.

1.9 Conclusiones del Estudio de Mercado

Según el Estudio de Mercado, basándose en las Fortalezas de la Firma sería viable la adecuación de un nuevo piso de ventas en el cuál puedan exponerse las secciones que no se encuentran en este momento en exhibición, debido a que el surtido de color y tallas de la mercadería existe, así como las existencias de las mismas se encuentran en los Centros de Distribución.

Con respecto habría también que modificar las instalaciones en la planta baja, implementando una puerta de vidrio o material similar que retenga el abastecimiento del Aire Acondicionado, con el fin de que este no escape a las calles aledañas.

La implementación de la Obra Física dentro de la Sucursal, mediante un sondeo a los clientes de la misma incrementaría aproximadamente en un 15% y 10% la salida de mercadería dentro de las secciones de Damas y Niños respectivamente, lo que incrementaría el flujo de efectivo por concepto de venta dentro de dichos departamentos.

2. Estudio Técnico

2.1 Tamaño de las instalaciones

La cadena esta conformada por 11 locales comerciales distribuidos en distintas partes de la ciudad de Guayaquil, a continuación se detallan el tamaño de cada uno de los locales

El tamaño de las tiendas y la superficie de venta de las mismas se detallan en los anexos enlistados, dentro del cual se observa que la Sucursal número 5 ocupa el séptimo lugar por tamaño de instalación (favor dirigirse a los anexos).

2.2 Proceso de producción y detalle del mismo

Este proceso depende del tipo de producto que se adquiera, existen dos tipos de bienes claramente definidos; productos de temporada y básicos.

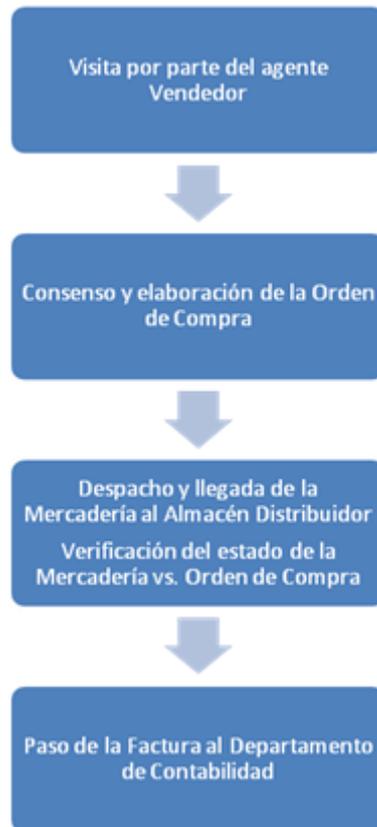
Los productos básicos son de procedencia nacional que se adquieren en pocas cantidades, no se realizan ordenes de recompra debido a que su costo es bajo y son compras de “oportunidad” que el proveedor ofrece, y se encuentran muy poco tiempo en el punto de venta debido a la gran acogida que tienen por parte de los clientes. Por ejemplo: Pijamas que se adquieren a Creaciones Germania, talleres artesanales.

Los productos de moda son los que cubren la demanda en épocas de temporadas bien definidas como: Navidad, Fin de Año, Día de la Madre, Día del Padre, Día del Niño, Temporada Playera y Temporada Escolar. El proceso

de compra de productos nacionales se da de la siguiente forma: Los vendedores provinciales de los Proveedores visitan a la Gerente de Compras con sus respectivos muestrarios, en donde llegan a un consenso sobre los productos a adquirir, y el crédito a otorgar por parte de la empresa proveedora y proceden a elaborar la respectiva Orden de Compra.

Luego de procesar la Orden de Compra por parte de la empresa Proveedora, realizan el despacho, cuyas unidades llegan a los respectivos Centros de Distribución, una vez llegada la mercadería a la Empresa Distribuidora, la Asistente de Compras es la encargada de verificar el estado de las unidades recibidas y las cantidades de las mismas junto con la Orden de Pedido realizada, si no existe ninguna anomalía en la verificación se procede a dar trámite a la Factura recibida por parte del Departamento de Contabilidad, caso contrario se emite un informe sobre productos en mal estado, faltantes o sobrantes de unidades.

En páginas posteriores podemos observar un gráfico sobre el proceso de Compras Locales

Gráfico 2.1 Proceso de Compras Nacionales

Elaborado por los autores

El proceso es diferente cuando se trata de Mercadería Importada, en primera instancia el Gerente de Compras viaja para asistir a Desfiles de Moda a realizarse en la ciudad de Los Ángeles – Estados Unidos con el fin de avizorar las tendencias sobre productos y colores de temporadas a futuro.

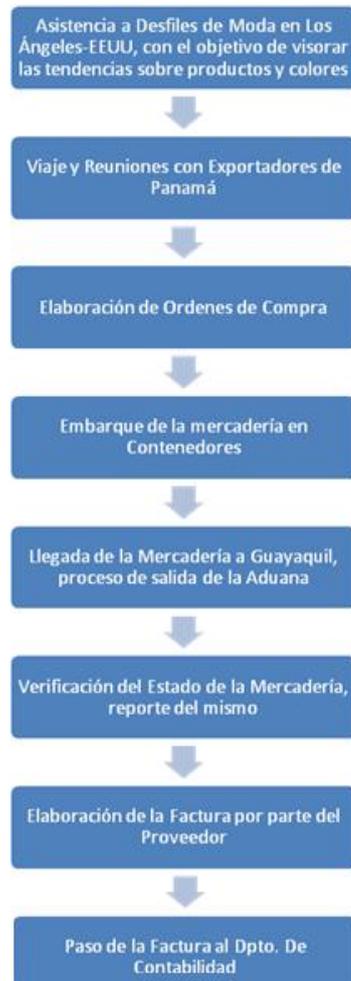
Luego de recaudar dicha información la siguiente parada la realizan en Panamá con el fin de asistir a las reuniones de venta con los grandes exportadores como lo son: Lanatex S.A., MAY´S entre otros.

Realizada la debida muestra de productos se procede a tomar la orden de pedido.

Por parte de la empresa exportadora se realiza el embarque de la Mercadería en cada uno de los contenedores a movilizarse por parte de la Naviera.

Llegada la mercadería al Puerto Marítimo de Guayaquil, se procede al trámite correspondiente de Importación, concluido el mismo se reciben los productos en cada uno de los Centros de Distribución en donde se realiza el respectivo informe sobre el estado de llegada de los productos y conteo.

Con dicho informe se realiza la verificación por parte del cliente en conjunto con la empresa exportadora, si no existe inconveniente alguno se procede a la emisión de la factura, documento que pasaría a trámites por parte del Departamento de Contabilidad.

Gráfico 2.1 Proceso de Compras de Mercadería Importada

Elaborado por los autores

2.3 Localización

La Sucursal que es objeto de estudio está localizada en el Populoso sector conocido como Parque La Victoria.

Cuadro 2.1 Localización de Estudio

	DIRECCIÓN	PISOS
A5	10 DE AGOSTO ENTRE PIO MONTUFAR Y P.MONCAYO	1

Elaborado por los autores

2.4 Obras Físicas

Para el avalúo de las obras físicas dentro del proyecto se procedió a la construcción de las siguientes herramientas financieras:

- Balance de Obras Físicas
- Balance de personal
- Calendario de Importaciones

Con las cuales se determinan los costos en los cuales se incurren mensualmente tanto en depreciación del terreno, costos de importación y gasto en sueldos y salarios. A continuación se muestran las tablas respectivamente de cada uno de ellos.

2.4.1 Balance de obras físicas

El avalúo de la propiedad lo ha realizado el departamento de avalúos de TATA CONSULTANCY SERVICES en donde se concluye que el valor del metro cuadrado es de 450 dólares y el valor del local es de 72000 dólares siendo las principales razones del valor de la propiedad la localización de la tienda (es un sector peligroso) y la no disponibilidad de parqueadero.

Las especificaciones técnicas bajo el cual se realizó el análisis de avalúo se enlistan en los anexos respectivos.

El estudio de mercado arrojó como resultado la necesidad de ampliación de la tienda, lo que implicaría la construcción de un segundo piso, en el cual se podría colocar las líneas de ropa y calzado que las personas desean encontrar en la tienda.

Los costos de la ampliación si se aprobara el proyecto se detallan en la página siguiente

Cuadro 2.2 Costo de Ampliación por Materiales

COLUMNAS				
MATERIALES	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO	TOTAL
BLOQUES CEMENTO	2000		\$0,5	\$1000
VARILLAS DE 1/2 INCH	6	QUINTALES	\$70,5	\$423
VARILLAS DE 8 INCH	2	QUINTALES	\$42	\$84
ARENA	3	METROS	\$8	\$24
PIEDRA	3	METROS	\$8	\$24
CEMENTO	50		\$6,5	\$325
TOTAL				\$1880

LOSA				
MATERIALES	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO	TOTAL
VARILLAS DE 1/2 INCH	20	QUINTALES	\$70,5	\$1410
VARILLAS DE 8 INCH	5	QUINTALES	\$42	\$210
CEMENTO	100	QUINTALES	\$6,5	\$650
BLOQUES JABONCILLO	2000		\$0,2	\$400
ARENA	4	METROS	\$8	\$32
PIEDRA	4	METROS	\$8	\$32
TOTAL				\$2734

Elaborado por los autores

Con respecto a la ampliación del local mediante la construcción del segundo piso podemos detallar los gastos en mano de obra de la siguiente manera:

Cuadro 2.3 Costo de Ampliación por Mano de Obra

MANO DE OBRA	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO*UNIDAD	TOTAL
COLUMNAS	16		\$40	\$640
PAREDES	110	M2	\$10	\$1100
LOSA	162	M2	\$6	\$972
ELECTRICISTA				\$650
GASFITERO				\$350
TOTAL				\$3712

Elaborado por los autores

2.4.2 Balance de personal

A continuación se muestra el número total de empleados con sus respectivos cargos y salarios estimados pertenecientes a la Sucursal analizada, los cuales representan el 0.01% de los costos de nómina de la Firma.

Cuadro 2.4 Balance de Personal Empleado

CARGO	# PUESTOS	SUELDO	REMUNERACION
ADMINISTRADOR LOCAL	1	300,00	300,00
VENDEDORAS	4	266,00	1064,00
CAJERAS	1	266,00	266,00
TOTAL	6	832,00	1630,00

Elaborado por los autores

2.4.3 Calendario de Importaciones

Los productos, cantidades y montos importados dependen de la temporada del año en la que nos encontremos, pero la demanda que se satisface en la Sucursal número 5 es la siguiente:

Cuadro 2.5 Calendario de Importaciones

Meses	Temporada	monto
Dic.	temporada escolar	\$176364,10
Ene. – Feb.	-----	-----
Mar.	Día de la madre	\$203546,32
May.	Día del Padre y Día del niño	\$187346,81
Sep. – Oct.	Navidad y temporada playera	\$347969,02
Total		\$915226,24

Elaborado por los autores

2.5 Conclusiones del Estudio Técnico

Podemos concluir que la ubicación de la tienda y la falta de parqueo afecta notablemente el avalúo de esta, además de que los elementos de gastos del local no son muy significantes con respecto a los de la cadena en su conjunto y que para proceder a la construcción de un piso adicional se necesitará de una inversión de USD \$8.326.

Los resultados del estudio demuestran que ameritan tomar la decisión de efectuar la ampliación de espacio físico, lo que permitirá una mejor exhibición de la mercadería y mayor comodidad para los usuarios frecuentes y los nuevos.

3. Estudio Financiero

3.1 Bases del Flujo de Caja

3.1.1 Ventas

La construcción del flujo de caja del proyecto es basada en información obtenida a través del estudio de mercado, además de datos propios de la empresa.

Para estimar las ventas del local para los próximos 10 años se utilizó una regresión lineal simple con la información que se disponía de las ventas desde el año 2001 (favor diríjase al anexo).

En base a esta información se corrió la regresión, utilizando los datos semestrales para de esta forma tener mayor número de puntos en la línea de regresión.

Se obtuvo la siguiente ecuación, siendo x el semestre que se desea estimar:

$$Y = 225349,95 - 7054,63 X$$

Con los siguientes estadísticos:

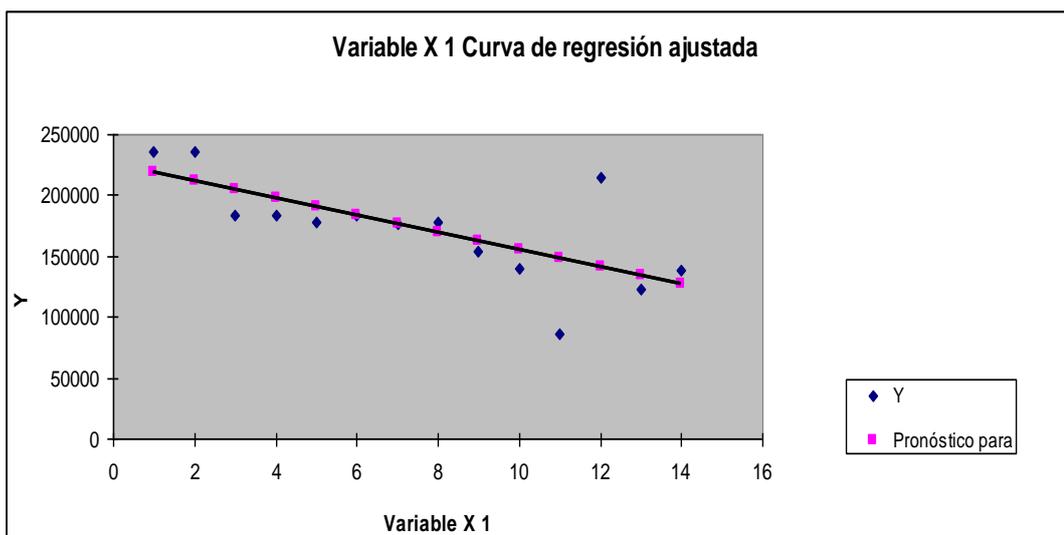
Cuadro 3.1 Estadísticos de Regresión

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coeficiente de correlación múltiple	0,70418423
Coeficiente de determinación R ²	0,49587543
R ² ajustado	0,45386505
Error típico	30971,1243
Observaciones	14

Elaborado por los autores

El R^2 es mayor a 0,30 por tanto la regresión es válida, se puede acotar que al realizar la regresión con datos anuales se obtuvo un R^2 de 0,84 esto se debe principalmente a que la relación lineal entre datos anuales es más fuerte que la existente entre datos semestrales.

Gráfico 3.1 Regresión sobre ventas



Elaborado por los autores

3.1.2. Estimaciones de Ventas

A continuación se detalla la estimación de las ventas hasta el año 2018

Cuadro 3.2 Ventas Estimadas

	1 ^{er} Semestre	2do Semestre
2009	\$119.530,49	\$112.475,86
2010	\$105.421,23	\$98.366,60
2011	\$91.311,97	\$84.257,34
2012	\$77.202,71	\$70.148,08
2013	\$63.093,45	\$56.038,82
2014	\$48.984,19	\$41.929,56
2015	\$34.874,93	\$27.820,30
2016	\$20.765,67	\$13.711,04
2017	\$6.656,41	-\$398,22
2018	-\$7.452,85	-\$14.507,48

Elaborado por los autores

En base al Estudio de Mercado se estima que las ventas en la sección Damas y Niños aumenten aproximadamente en un 15% y 10% respectivamente con la ampliación del local por lo cual las ventas para el flujo de caja una vez realizada la ampliación quedarían de la siguiente forma:

Cuadro 3.3 Ventas con y sin la Inversión

	Ventas sin el Proyecto	Ventas con el Proyecto
2009	\$232.006,35	\$243.268,42
2010	\$203.787,83	\$213.680,12
2011	\$175.569,31	\$18.4091,81
2012	\$147.350,79	\$154.503,50
2013	\$119.132,27	\$124.915,20
2014	\$90.913,74	\$95.326,89
2015	\$62.695,22	\$65.738,58
2016	\$34.476,70	\$36.150,27
2017	\$6.258,18	\$6.561,97
2018	\$-21.960,33	\$-21.656,54

Elaborado por los autores

Se denota como FC1 al denominado Flujo de Caja sin la inversión en la infraestructura analizada y como FC2 al Flujo de Efectivo proveniente de la adecuación implementada.

3.1.3. Tasa de descuento

La tasa mínima de retorno o TMAR utilizada para descontar los flujos de dinero fue la misma de una industria similar, en este caso se utilizó la tasa de rentabilidad de la Sociedad Anónima Superdeportes cuyo Nombre Comercial es de Marathon Sports, la cual cotizó en la bolsa de valores de Guayaquil, siendo esta es del 12.5

3.1.4 Gastos

Enseguida se detalla una lista de los gastos correspondientes al local, incluidos sueldos y salarios junto con la depreciaciones del edificio y el equipo

Cuadro 3.4 Lista de Gastos Incurridos

GASTOS	
Agua	\$ 300
Luz	\$ 5.604
Telefono	\$ 480
Articulos de limpieza	\$ 163
Suministros de Oficina	\$ 168
Caja Chica	\$ 496
Suministros para ventas	\$ 9.674
Internet	\$ 2.419
Sueldos y Salarios	\$21.550

Elaborado por los autores

Cuadro 3.5 Lista de Gastos de Depreciación

DEPRECIACION LOCAL SIN EL PROYECTO	
INSTALACIÓN DEL EDIFICIO	\$ 3.645
COMPUTADORA	\$ 120
MUEBLES	\$ 100

DEPRECIACION LOCAL CON EL PROYECTO	
EDIFICIO	\$ 4.161,3
COMPUTADORA	\$ 120
MUEBLES	\$ 100

Elaborado por los autores

3.2. Flujo de caja

Con los datos arriba indicados se procede a construir el flujo de caja, tanto para el local en su estado actual, así como luego de realizada la ampliación, los mismos que se encuentran anexados en páginas posteriores.

Cuadro3.6 Flujo de Caja

	F.C. CON EL PROYECTO	F.C. ACTUAL
0	\$0,00	\$12.326,00
2009	\$31.227,07	\$34.345,44
2010	\$23.819,70	\$26.578,50
2011	\$16.412,34	\$18.811,57
2012	\$9.004,98	\$11.044,64
2013	\$841,82	\$2.865,85
2014	\$9.584,66	\$8.690,06
2015	\$18.911,14	\$17.845,96
2016	\$28.787,62	\$28.201,87
2017	\$38.664,10	\$38.557,78
2018	\$38.664,10	\$38.557,78
VAN	\$ 14.884,69	\$12.773
TMAR	12,59%	12,59%
TIR	8.08%	8.27%

Elaborado por los Autores

El análisis de la Tir muestra un resultado curioso puesto que la misma dentro del caso del flujo de caja sin inversión es menor que la tasa observada una vez realizada la ampliación, esto se debe principalmente a la presencia de flujos negativos dentro del flujo de efectivo en ambos modelos de negocios.

Al comparar el VAN se observa que el estado actual del local es más rentable si se lo compara frente al local una vez realizada la inversión, esto se puede ver también reflejado en el análisis incremental como a continuación se muestra, en donde se concluye que no es conveniente realizar la ampliación:

Cuadro 3.7 Análisis Incremental

Período	Fc(1)	Fc(2)	Fc(2) -Fc(1)
0	\$0,00	\$12.326,00	\$ 12.326,00
1	\$31.227,07	\$34.345,44	\$ 3.118,37
2	\$23.819,70	\$26.578,50	\$ 2.758,80
3	\$16.412,34	\$18.811,57	\$ 2.399,23
4	\$9.004,98	\$11.044,64	\$ 2.039,66
5	\$841,82	\$2.865,85	\$ 2.024,03
6	\$9.584,66	\$8.690,06	\$ 894,60
7	\$18.911,14	\$17.845,96	\$ 1.065,18
8	\$28.787,62	\$28.201,87	\$ 585,75
9	\$38.664,10	\$38.557,78	\$ 106,32
10	\$38.664,10	\$38.557,78	\$ 106,32
Van		\$ -2.111,52	

Elaborado por los autores

3.3. Payback

El payback de la inversión se muestra a continuación:

Cuadro 3.8 Payback

Periodo	Saldo de la Inversión	Flujo de caja	Rentabilidad exigida	Recuperación de la Inversión
1	\$12.326,00	\$34.345,44	\$1.551,84	\$32.793,59
2	-\$20.467,59	\$26.578,50	-\$2.576,87	\$29.155,37
3	-\$49.622,97	\$18.811,57	-\$4.102,08	\$22.913,66

Elaborado por los autores

Como lo muestra el cuadro anterior la inversión es recuperada en el primer periodo, lo que confirma la TIR que se obtiene el flujo de caja.

3.4. Análisis de sensibilidad.

El análisis de sensibilidad se realizó con respecto a la variación del VAN frente al cambio de los Precios por secciones, al cambio de los Costos variables por secciones y al cambio de las Cantidades vendidas por secciones.

Se concluye que la sección más sensible a un cambio de precios es Teens ya que una reducción de los precios en un 8% conduce a un VAN igual a cero, mientras que la sección más fuerte a los cambios de precios es Bebé ya que una reducción de los precios en un 15% conduciría a un VAN cero.

En cuanto a los costos variables la conclusión es la misma la sección mas sensible a cambios en los costos variables es Teens, solo es capaz de soportar un aumento del 12% en los costos variables para conducir a un van cero. La sección mas fuerte es bebe al soportar un aumento de 23% en los costos variables.

Al analizar la sensibilidad respecto a las cantidades vendidas se puede intuir que la sección mas débil es cambios en las cantidades vendidas es Teens, solo puede enfrentar una reducción del 10% en las cantidades vendidas además de que la mas fuerte es bebe soporta un decrecimiento de q de hasta el 21%.

3.5. Análisis de Riesgo y Pronóstico

Crystall Ball es un programa de análisis de riesgo y de pronóstico orientado a través de gráficos, que está destinado a quitar la incertidumbre en la toma de decisiones.

A través de un técnica denominada simulación de Montecarlo se pronostican todos los resultados posibles para una simulación determinada con el fin de generar una distribución de probabilidad para ver los cambios en el VAN. Asimismo le muestra los niveles de confianza, de manera tal que podrá conocer la probabilidad de que cualquier evento especifico tenga lugar.

Para este análisis de sensibilidad se tomaron como variables supuestos: el precio, la cantidad, y la proporción de costo con respecto a las ventas.

Tanto el precio como los costos variables siguen una distribución uniforme ya que se mueven de manera constante, mientras que la cantidad demandada sigue una distribución normal.

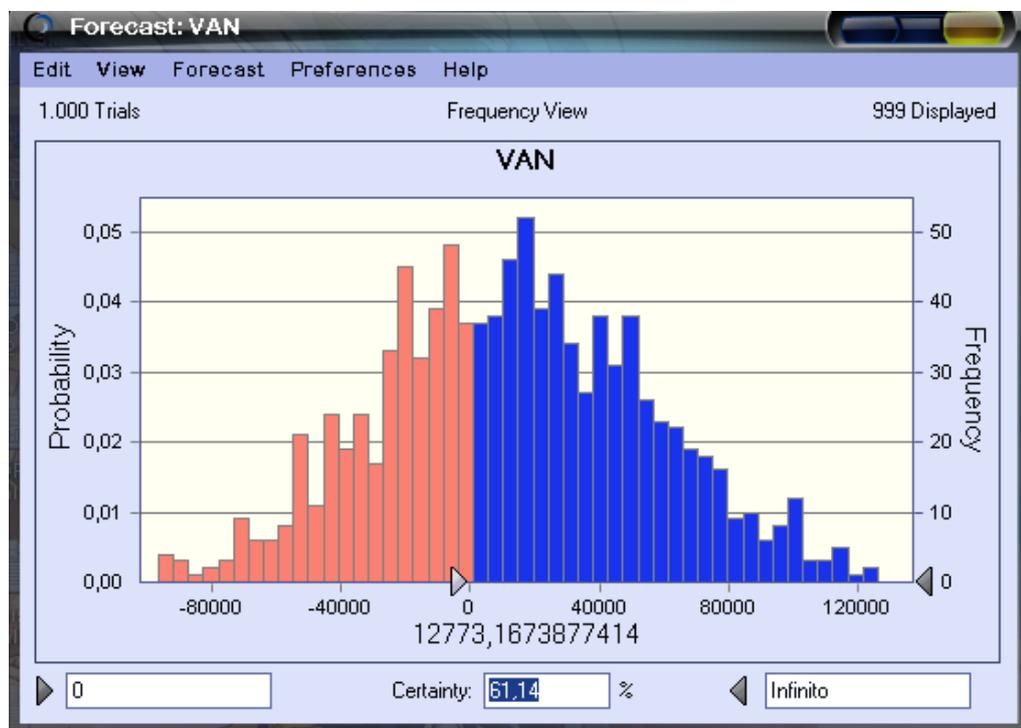
3.5.1 Simulación Crystal Ball Con Proyecto

Para la simulación se tomó como variable pronóstico el VAN del proyecto, cuyo valor es de el Flujo de Caja con Proyecto es \$ 12.773

Al realizare el análisis se obtuvo los siguientes resultados:

- Para la simulación con proyecto la probabilidad de que el VAN sea positivo es del 61,14%.

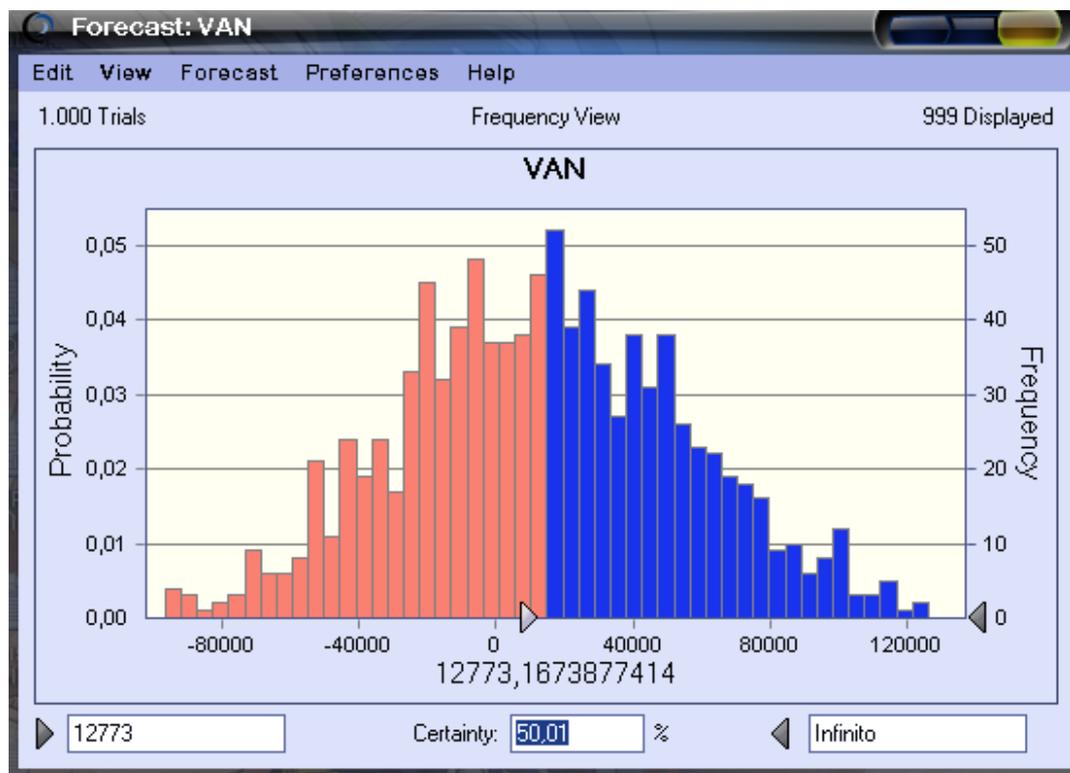
Gráfico 3.2 Análisis del VAN con el Proyecto



Elaborado por los autores

- La probabilidad de que el VAN sea mayor a \$ 12.773,17 que es el valor que nos genera el flujo de caja es del 50,01%.

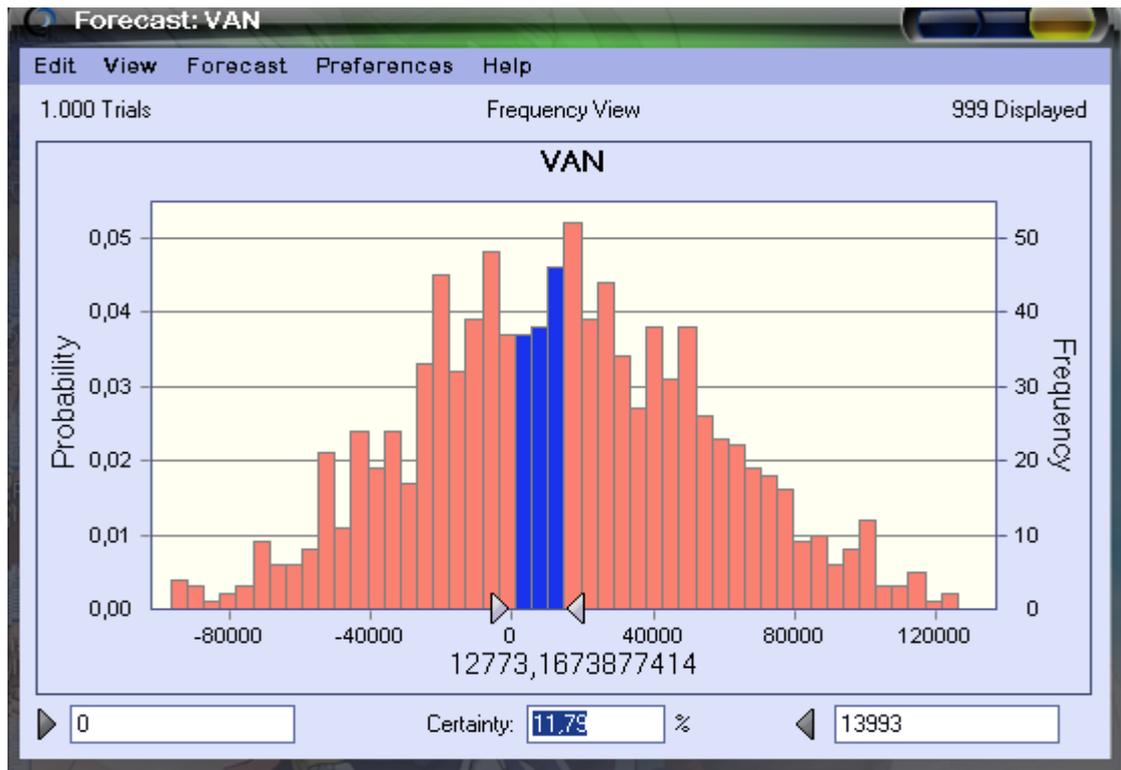
Gráfico 3.3.1 Análisis de Probabilidad del VAN



Elaborado por los Autores

- La probabilidad de que el VAN este entre \$0.00 y la media que es \$13.993 es del 11,79%.

Gráfico 3.3.2 Análisis de Probabilidad del VAN



Elaborado por los Autores

Según el análisis del reporte Forecast Values se obtuvo los siguientes resultados para el flujo de caja con proyecto:

- Se realizaron 1000 iteraciones con un nivel de confianza del 95%, tomando como datos 3 variables supuestos y, como variable pronóstico el VAN.

- El nivel de certeza del proyecto es del 61,1%, estando el VAN en un rango de certeza entre \$ -96.229 y \$ 148.536, tomando como base el VAN del proyecto de \$ 12.773,17
- Luego de 1000 iteraciones, se obtuvo un nivel de error estándar en la media de \$1.317
- El Flujo de caja con proyecto es 30% riesgoso y 70% rentable, ya que a partir del 40% el VAN es positivo, tal como se muestra a continuación:

Cuadro 3.9 Forecast: VAN (cont'd)

Percentiles:		Forecast values
	0%	-96229
	10%	-40580
	20%	-21091
	30%	-9096
	40%	2498
	50%	12802
	60%	23644
	70%	36078
	80%	49113
	90%	69438
	100%	148536

Elaborado por los Autores

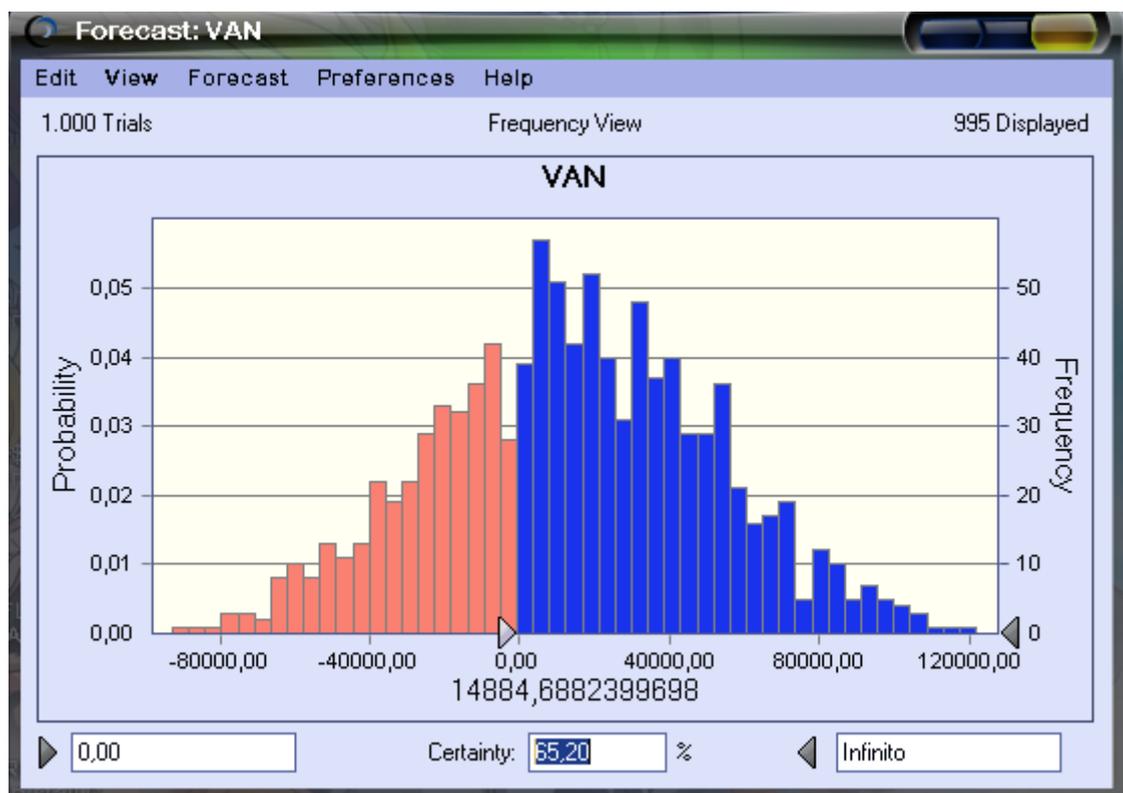
3.5.2 Simulación Crystal Ball Sin Proyecto

Para la simulación se tomó como variable pronóstico el VAN, cuyo valor es de el Flujo de Caja Sin Proyecto es \$ 14.884,69

Al realizare el análisis se obtuvo los siguientes resultados:

- Para la simulación sin proyecto la probabilidad de que el VAN sea positivo es del 65,20%.

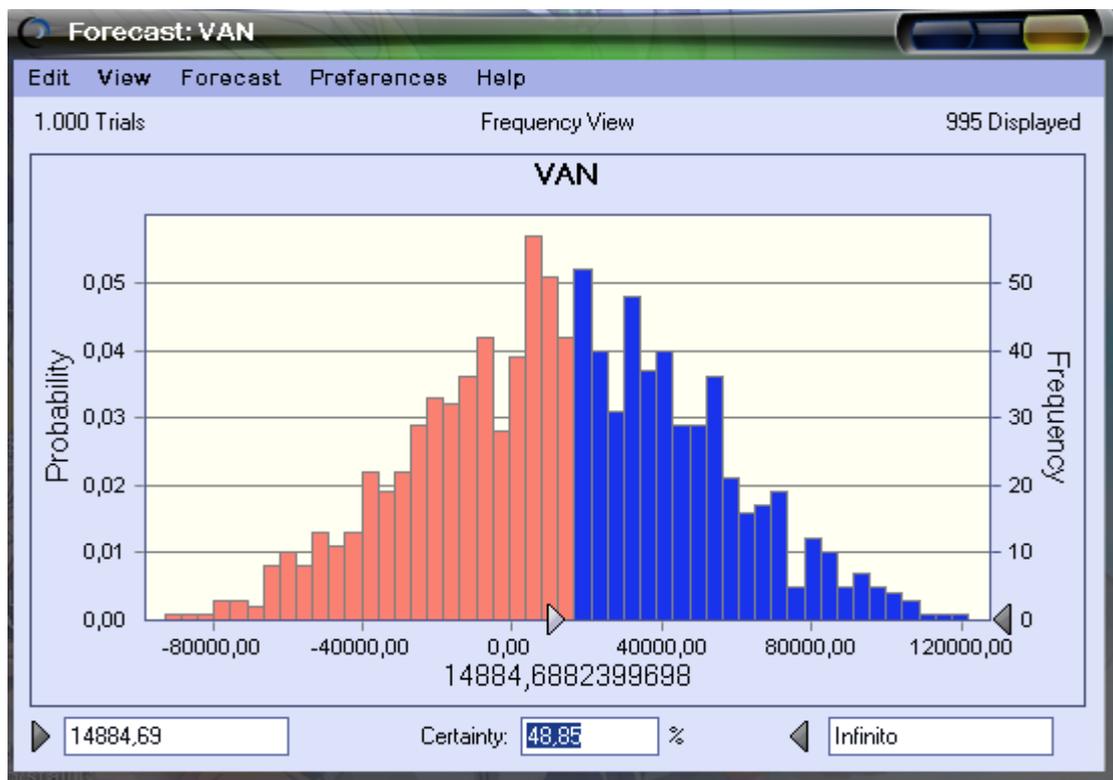
Gráfico 3.4 Análisis del VAN en la Situación Actual



Elaborado por los Autores

- La probabilidad de que el VAN sea mayor a \$ 14.884,69 que es el valor que nos genera el flujo de caja es del 48,85%.

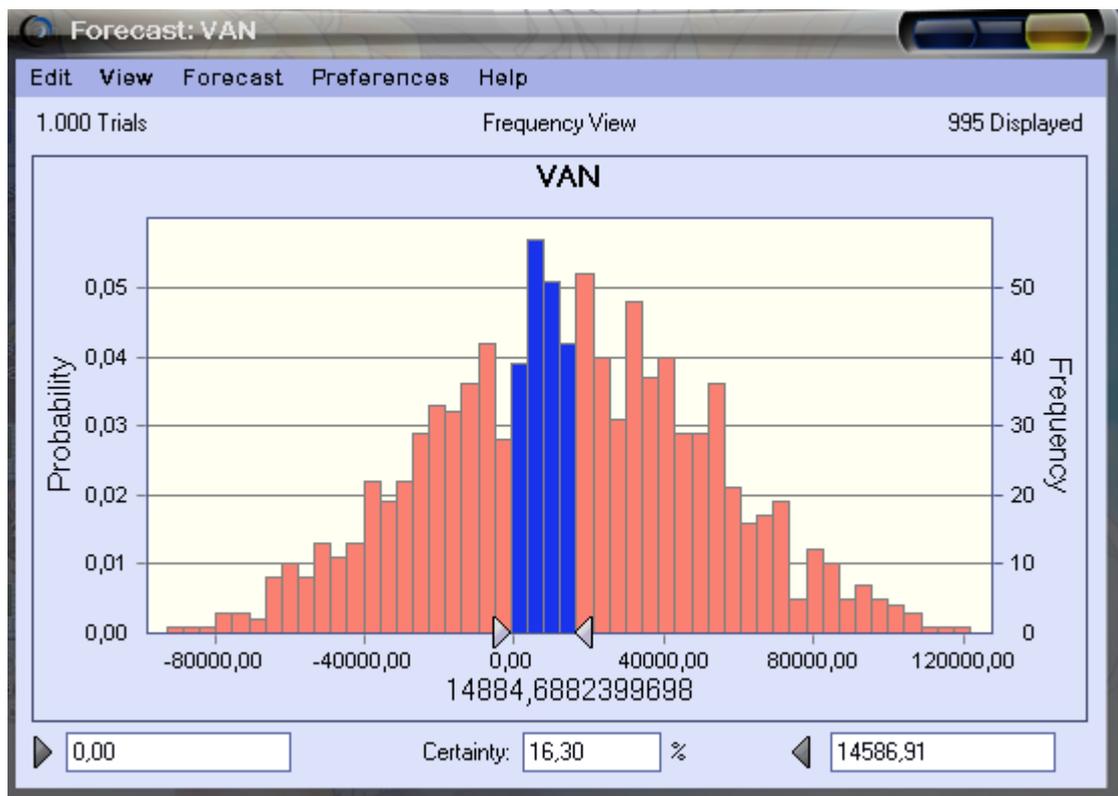
Gráfico 3.4.1 Análisis de Probabilidad del VAN Actual



Elaborado por los Autores

- La probabilidad de que el VAN este entre \$0.00 y la media que es \$14.586,91 es del 16,30%

Gráfico 3.4.2 Análisis de Probabilidad del VAN Actual



Elaborado por los Autores

Correspondiente al análisis del reporte Forecast Values se obtuvo los siguientes resultados para el flujo de caja sin proyecto:

- Se realizaron 1000 iteraciones con un nivel de confianza del 95%, tomando como datos 3 variables supuestas y, como variable pronóstico el VAN.

- El nivel de certeza del proyecto es del 65,2%, estando el VAN en un rango de certeza entre \$ -109.570,51 y \$ 147.585,34 tomando como base el VAN del proyecto de \$ 14.884,69
- Luego de 1000 iteraciones, se obtuvo un nivel de error estándar en la media de \$1.211,44
- El Flujo de caja con proyecto es 30% riesgoso y 70% rentable, ya que a partir del 40% el VAN es positivo, tal como se muestra a continuación:

Cuadro 3.10 Forecast VAN Actual (cont´d)

Percentiles:	Forecast values
0%	-109570,51
10%	-34853,94
20%	-18315,49
30%	-6425,79
40%	5319,28
50%	13605,09
60%	24096,74
70%	34354,89
80%	46239,44
90%	62424,82
100%	147585,34

3.5.3 Conclusiones del análisis de Riesgo (Crystal Ball)

Al comparar las 2 simulaciones Para la simulación Sin proyecto la probabilidad de que el VAN sea positivo es del 65,20%. Mientras que en la simulación para el flujo con proyecto fue de 61,14% por lo tanto podemos decir estadísticamente que la probabilidad de tener flujos positivos van a ser mayores sin realizar el proyecto.

Además La probabilidad de que el VAN sin el proyecto sea mayor a \$ 14.884,69 que es el valor que nos genera el flujo de caja es del 48,85%. Mientras que en el flujo con proyecto la probabilidad de que el VAN sea mayor a \$ 12.773,17 que es el valor que nos genera el flujo de caja es del 50,01%.

Es decir existe una mayor posibilidad de que con el proyecto el VAN sea mayor a lo que nos genera el flujo de caja, pero cabe recalcar que el VAN con proyecto es menor que el VAN sin proyecto por tanto no infiere mayormente esta probabilidad en el momento de decisión del inversionista.

Y por ultimo tenemos La probabilidad de que el VAN sin proyecto este entre \$0.00 y la media que es \$14.586,91 es del 16,30%. Mientras que La probabilidad de que el VAN con proyecto este entre \$0.00 y la media que es \$13.993 es del 11,79%, nos damos cuenta que la media del flujo sin proyecto es mayor a la del flujo con proyecto y al momento de correr la simulación nos da un valor de probabilidad más alto en el flujo sin proyecto.

Al revisar las iteraciones nos podemos dar cuenta que es el modelo sin proyecto un poco más robusto debido a que puede aguantar pequeños porcentajes de disminuciones que afecten a los ingresos, aunque si estratégicamente se combate con una disminución de costos existe la

posibilidad de que el VAN se incremente. En el modelo del flujo con proyecto el VAN se vuelve más volátil en una gran cuantía incrementando su sensibilidad a pequeños incrementos en los gastos incurridos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al aplicar las distintas herramientas financieras podemos obtener las siguientes conclusiones:

El VAN y la TIR para el negocio en su modelo actual son **\$ 14,884.69** y **8.08%** respectivamente versus los **\$ 12,773** y el **8,27%** del almacén una vez realizada la ampliación, lo que muestra que el negocio con la ampliación empleará mas recursos propios que sin ella.

Las sección más sensible a variaciones en precios cantidades y costos es Teens, mientras que la que presenta mayor fortaleza es Bebé, por tal motivo esta debe ser estratégica al momento de la toma de decisiones pues acciones equivocadas respecto a estas variables pueden llevar a un giro negativo al negocio.

Bajo la perspectiva del análisis incremental podemos concluir que no es conveniente realizar la ampliación del negocio pues obtenemos un van negativo (**\$ -2.111,52**), esto implica que seria mejor mantenerse en la actual modelo de negocio.

El estudio revela también que es imposible tratar de salvar el local de la quiebra las ventas siguen vertiginosamente decreciendo una vez realizada la ampliación, los principales motivos que conllevan a este estado son la competencia que impera en el sector, ya que en la misma calle se pueden

encontrar un sin numero de tiendas que ofrecen los mismos productos, que incurren en menores gastos de mantenimiento de sus locales pues son mucho mas pequeños, y las personas que los atienden son los mismos dueños y no cuentan con una gran infraestructura de Costos por devengar como la Firma Operante.

Influyen también la poca visibilidad del local puesto que por Localización la calle es un poco angosta y el edificio se confunde con las casas contiguas, además de que a pocas cuadras existe otro tienda de la cadena Lorenzo de Garaycoa y 10 de Agosto la cual si mantiene un crecimiento anual de ventas del 30% el cual seguramente absorbe una gran parte de la demanda del local en estudio.

Por lo cual se recomienda optar por otras inversiones menos costosas y de gran convertibilidad en ventas como pequeñas Activaciones dentro de la Zona del Almacén o Volanteos dirigidos que no comprometan grandes sumas de Capital con el fin de no tomar más riesgos que los necesarios.

ANEXOS

Anexo 1.1

Tabla de Distribución Poblacional 2008-2010

		2008	2008	2009	2009	2010	2010
		Q HOGARES POBRES	Q HOGARES NO POBRES	Q HOGARES POBRES	Q HOGARES NO POBRES	Q HOGARES POBRES	Q HOGARES NO POBRES
NACIONAL	URBANO	640864	1516927	656054	1552882	671604	1589689
LITORAL	ESMERALDAS	31421	31800	32166	32554	32928	33325
LITORAL	MANABI	101866	89612	104281	91736	106752	93910
LITORAL	GUAYAS	204186	382556	209026	391624	213981	400906
LITORAL	EL ORO	26562	67964	27191	69575	27836	71224
LITORAL	LOS RIOS	53483	55666	54750	56985	56048	58336
SIERRA	CARCHI	15044	12509	15400	12806	15766	13109
SIERRA	IMBABURA	26960	34734	27599	35557	28254	36400
SIERRA	PICHINCHA	102746	355941	105181	364378	107674	373015
SIERRA	COTOPAXI	29017	31562	29705	32310	30409	33076
SIERRA	BOLIVAR	17969	11683	18395	11960	18831	12243
SIERRA	TUNGURAHUA	29951	52787	30661	54039	31388	55319
SIERRA	CHIMBORAZO	40435	34306	41393	35119	42374	35951
SIERRA	CAÑAR	14339	22617	14679	23154	15027	23702
SIERRA	AZUAY	28924	79814	29610	81706	30312	83642
SIERRA	LOJA	33342	37298	34132	38182	34941	39087
AMAZONIA	AMAZONIA	60159	40610	61585	41572	63045	42558

Anexo 1.2

Estructura del Gasto Mensual de Hogares Pobres en Prendas de Vestir y Calzado

Estructura del Gasto Mensual 2006 en PRENDAS DE VESTIR Y CALZADO

*Se toma el dato como fijo para los años 2007, 2008, 2009 y 2010

GASTOS	NACIONAL	COSTA	SIERRA	AMAZONIA
Total del Gasto de Consumo	\$ 2,120,164,000.00	\$ 955,589,000.00	\$ 1,091,500,000.00	\$ 73075000
Numero total de hogares	2050312	993059	961573	95680
Consumo mensual promedio del hogar	\$1034.07	\$962.27	\$1135.12	\$763.74
Consumo mensual promedio de prendas de vestir y calzado	\$49.18	\$43.49	\$56.20	\$37.76
Prendas de Vestir y calzado (%)	4.76%	4.52%	4.95%	4.94%
Prendas de Vestir y calzado	\$ 100.842.000	\$43.186.000	\$54.043.000	\$3.613.000
Distribución Consumo por densidad demográfica	100%	42.83%	53.59%	3.58%

Anexo 1.3

Consumo de Hogares Pobres en Prendas de Vestir y Calzado dentro de la Provincia de Manabí

	2006	2007	2008	2009	2010
MANABI	HOGARES POBRES	HOGARES POBRES	HOGARES POBRES	HOGARES POBRES	HOGARES POBRES
Enero	\$ 2.727.618,11	\$ 2.804.135,55	\$ 2.870.601,08	\$ 2.938.642,01	\$ 3.008.295,70
Febrero	\$ 3.025.635,65	\$ 3.110.513,33	\$ 3.184.240,83	\$ 3.259.715,86	\$ 3.336.979,86
Marzo	\$ 3.980.301,99	\$ 4.091.960,77	\$ 4.188.951,20	\$ 4.288.240,57	\$ 4.389.883,36
Abril	\$ 3.818.665,36	\$ 3.925.789,78	\$ 4.018.841,51	\$ 4.114.098,82	\$ 4.211.613,98
Mayo	\$ 3.874.227,95	\$ 3.982.911,06	\$ 4.077.316,72	\$ 4.173.960,04	\$ 4.272.894,08
Junio	\$ 3.540.852,40	\$ 3.640.183,38	\$ 3.726.465,47	\$ 3.814.792,69	\$ 3.905.213,49
Julio	\$ 3.460.034,09	\$ 3.557.097,88	\$ 3.641.410,63	\$ 3.727.721,81	\$ 3.816.078,81
Agosto	\$ 3.525.698,97	\$ 3.624.604,85	\$ 3.710.517,69	\$ 3.798.466,90	\$ 3.888.500,74
Septiembre	\$ 3.353.960,05	\$ 3.448.048,16	\$ 3.529.776,14	\$ 3.613.441,29	\$ 3.699.089,53
Octubre	\$ 3.050.891,37	\$ 3.136.477,55	\$ 3.210.820,47	\$ 3.286.925,51	\$ 3.364.834,45
Noviembre	\$ 4.844.047,72	\$ 4.979.937,03	\$ 5.097.974,88	\$ 5.218.810,54	\$ 5.342.510,33
Diciembre	\$ 11.309.512,87	\$ 11.626.776,86	\$ 11.902.362,62	\$ 12.184.480,50	\$ 12.473.285,32
Total Anual	\$ 50.511.446,51	\$ 51.928.436,19	\$ 53.159.279,23	\$ 54.419.296,54	\$ 55.709.179,64

Anexo 1.4

Estructura del Focus Group

1. introducción y Rompehielo

1.1 Introducción y Propósito

Muchas gracias por venir. Su presencia y participación esta noche son muy importantes. Mi nombre es XXX y soy estudiante de la ESPOL y soy quien moderará la reunión de esta tarde.

Hoy estamos reunidos para conocer y entender sus percepciones y actitudes de compra referente a una tienda de comercialización de prendas de vestir y calzado. Estamos interesados en conversar sobre sus opiniones, sentimientos y reacciones hacia este tema.

La información que nos proporcionen hoy no la podríamos obtener en otro sitio, así que gracias por venir. Creemos que este será un tema interesante para todos.

1.2 Procedimientos y divulgaciones

Antes de empezar, quiero darles algunas indicaciones para nuestra reunión:

- La participación de todos ustedes es muy importante.
- No hay respuestas incorrectas. Por favor, sean francos con sus opiniones.

- Vamos a grabar la conversación de esta noche. La grabación nos permitirá escribir un informe más completo una vez que haya terminado la conversación, y asegurarnos que presentamos la información correcta en el informe
- Queremos que esta sea una conversación de grupo, así que no esperen a que yo los llame para pedirle su opinión. Siéntanse libres de responder directamente a los comentarios de otro participante.
- Nuestra discusión es enteramente confidencial, y solo será difundida entre las personas que están trabajando en este proyecto. No vamos a usar sus nombres en ningún informe, ni vamos a asociar sus nombres con comentarios específicos.
- Por favor apaguen sus celulares y guarden cualquier otro objeto que pueda distraerlos de nuestra reunión.

1.3 Presentaciones

Antes de comenzar, quisiera que tomemos unos minutos para presentarnos. Por favor digan al grupo su nombre, edad y a que se dedican.

2. Actitudes generales sobre la motivación de compra y producto ideal

1. ¿Qué es lo que le motiva a usted a comprar ropa/calzado?
2. ¿Cuando piensa en compra ropa que es lo primero que le viene a la mente con respecto al local y a la calidad de la ropa?
3. ¿Qué características busca en el producto que va a adquirir (ropa y calzado)?

Precio
Elegancia
Frescura
Juvenil
Estar a la moda
Otro

4. ¿Cómo usted prefiere pagar sus compras? ¿Por qué?

A crédito
A contado

5. ¿Qué medio de transporte utiliza para llegar al Local?

Vehículo propio
Autobús
Taxi
Metro vía
A pie
Otro

6. ¿Cual de las siguientes características con respecto a la ubicación del local influyen mas en su decisión de compra?

Seguridad
Cercanía a su casa
Vista
Parqueadero

7. ¿Cuales son las tiendas de ropa en las cuales usted compra cuando no lo hace en la nuestra?

Etafashion

Superéxito
Riostore
De Praty

8. ¿Qué es lo que más valora con respecto al local en donde realiza sus compras?

Atención de las vendedoras
Variedad de los productos
Calidad de los Productos
Otros

Gracias por compartir sus opiniones. ¡Esta información nos será de mucha ayuda!

3. Percepción respecto de la tienda en su estado actual

Ahora nos gustaría conocer un poco acerca de la percepción que ustedes tienen respecto de la tienda actualmente

9. ¿Los productos que se expenden son de su total agrado con respecto al surtido, color talla y variedad del mismo?
10. ¿Cuando se ha acercado al local ha encontrado lo que usted necesitaba?
11. ¿Dentro del local se le hizo fácil encontrar lo que usted estaba buscando?
12. ¿Qué opina usted acerca de los vestidores?

Espacio
Iluminación
Comodidad
Otros

13. ¿La forma como los productos están puestos en exhibición es de su total agrado?

14. ¿Si usted tuviera el poder de cambiar algo en el local que seria lo que usted cambiaría?

Gracias por compartir sus opiniones con nosotros son de muchísima ayuda

4. Comentarios sobre la atención al cliente

En esta parte de la entrevista nos gustaría conocer su opinión con respecto a la atención brindada por nuestro personal

15. ¿Como calificaría la atención que le brindo la vendedora siendo 1 la peor calificación y 5 la mejor calificación?

1
2
3
4
5

16. ¿Si no encontró lo que buscaba, la vendedora le ofreció algún producto alternativo?

17. ¿La atención brindada en Caja fue?

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Mala

Muy mala

pesima

18. Al Salir de la tienda puedo decir que estoy

Muy satisfecho

Satisfecho

Conforme

No muy satisfecho

insatisfecho

Muchas gracias por sus comentarios

5. Comentarios Finales y Gracias

¿Hay algún otro tema acerca de la tienda que no se haya mencionado el día de hoy y que ustedes crean que es importante tocarlo?

Para terminar, ¿tienen alguna pregunta o comentario final? ¿Quisieran añadir algo?

Esas son todas mis preguntas. Muchas gracias por su tiempo. Sus comentarios y opiniones han sido de gran ayuda por lo que apreciamos su asistencia.

Anexo 2.1**Tamaño de las Instalaciones**

TIENDA	TAMAÑO (m ²)	SUPERFICE DE VENTAS (m ²)
A1	1700	1275
A2	360	270
A3	120	90
A4	60	45
A5	162	121,5
A6	233	174,75
A7	360	270
A8	230	172,5
A9	75	56,25
A10	250	187,5
A11	82	61,5

Anexo 2.2

Especificaciones Técnicas de Avalúo

ESPECIFICACIONES TECNICAS			
DESCRIPCION	E1	E2	E3
NIVEL	Planta baja		
Estructura	Hormigón armado		
Pisos	2		
Sobre pisos	MARMOL		
Escaleras	Cemento con Mármol		
Cubierta Tumbado	Losa		
Paredes Externa	Si	Ladrillo enlucido	
Paredes Interna	No		
Puertas Ext.	Si tiene	Enrollables	
Puertas Intr.	No tiene		
Cerraduras	Si Yale	Importada	
Ventanas	No		
Muebles de cocina	No		
Mesones de cocina	No		
Closets	No		
Muebles de Baños	1		
Mesones de baños	No		
Piezas sanitarias. Proced.	Nacional		
Gritería	1	Nacionales	
Inst. Eléctricas	Empotrados		
Piezas eléctricas	Nacionales		
Inst. sanitarias	1		
Pintura ext.	Si tiene		
Pintura intr.	Si tiene		
Revestimiento Ext.	No tiene		
Revestimiento Intr.	Si tiene		
Cerramiento	No tiene		
Inst. Especiales	Alarma Contra incendio	Aire Acondicionado	Detector de humo
Otro			
% de avance de obra	100		
Depreciación por edad ym.	100		
Bodega	Si		

Anexo 2.3

Otras Especificaciones de Avalúo

Especificaciones Comerciales

AREA DE OPERACIONES	
PISO DE VENTAS 75%	
TIENDA	A5
TAMAÑO DE TIENDA (m ²)	162
SUPERFICIE DE VENTAS (m ²)	121.50

Elaborado por los autores

Conclusión del avalúo

VALOR POR METRO CUADRADO	\$450
VALOR DE LA PROPIEDAD	USD \$72900

Elaborado por los autores

Anexo 3.1 Flujo de Caja Actual

	0	2009	2010	2011	2012
INGRESOS POR VENTAS					
Bebe		\$33.043,91	\$29.024,84	\$25.005,77	\$20.986,69
Caballero		\$41.608,58	\$36.547,80	\$31.487,02	\$26.426,24
Dama		\$40.622,81	\$35.681,93	\$30.741,05	\$25.800,17
Niños		\$51.686,53	\$45.399,99	\$39.113,45	\$32.826,91
Teens		\$65.044,53	\$57.133,28	\$49.222,03	\$41.310,78
TOTAL		\$232.006,36	\$203.787,83	\$175.569,31	\$147.350,79
(-) Costos de Venta		\$150.804,13	\$132.462,09	\$114.120,05	\$95.778,01
UTILIDAD BRUTA		\$81.202,22	\$71.325,74	\$61.449,26	\$51.572,78
GASTOS					
Servicios básicos		\$6.384,00	\$6.384,00	\$6.384,00	\$6.384,00
Gastos varios		\$826,97	\$826,97	\$826,97	\$826,97
Suministros para ventas		\$9.674,22	\$9.674,22	\$9.674,22	\$9.674,22
Internet		\$2.419,20	\$2.419,20	\$2.419,20	\$2.419,20
Sueldos y salarios		\$21.550,08	\$21.550,08	\$21.550,08	\$21.550,08
Depreciación edificio		\$3.645,00	\$3.645,00	\$3.645,00	\$3.645,00
Depreciación computadora		\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00
Depreciación muebles		\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00
Total gastos y depreciación		\$44.719,47	\$44.719,47	\$44.719,47	\$44.719,47
UTILIDAD OPERATIVA		\$36.482,75	\$26.606,27	\$16.729,79	\$6.853,31
Impuestos		\$9.120,69	\$6.651,57	\$4.182,45	\$1.713,33
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS		\$27.362,07	\$19.954,70	\$12.547,34	\$5.139,98
Depreciación edificio		\$3.645,00	\$3.645,00	\$3.645,00	\$3.645,00
Depreciación computadora		\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00
Depreciación muebles		\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00
Reemplazo					
Capital de trabajo	0				
FLUJO DE CAJA	0	\$31.227,07	\$23.819,70	\$16.412,34	\$9.004,98
VAN		\$ 14.884,69			

Tmar	12,59%
Tir	8,08%

Anexo 3.1 Flujo de Caja Actual

INGRESOS POR VTAS	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Bebe	\$16.967,62	\$12.948,55	\$8.929,48	\$4.910,41	\$891,33	\$891,33
Caballero	\$21.365,47	\$16.304,69	\$11.243,91	\$6.183,14	\$1.122,36	\$1.122,36
Dama	\$20.859,29	\$15.918,41	\$10.977,53	\$6.036,65	\$1.095,77	\$1.095,77
Niños	\$26.540,37	\$20.253,83	\$13.967,28	\$7.680,74	\$1.394,20	\$1.394,20
Teens	\$33.399,53	\$25.488,28	\$17.577,03	\$9.665,77	\$1.754,52	\$1.754,52
TOTAL	\$119.132,27	\$90.913,75	\$62.695,23	\$34.476,71	\$6.258,19	\$6.258,19
(-) Costos de Venta	\$77.435,98	\$59.093,94	\$40.751,90	\$22.409,86	\$4.067,82	\$4.067,82
UTILIDAD BRUTA	\$41.696,29	\$31.819,81	\$21.943,33	\$12.066,85	\$2.190,37	\$2.190,37
Servicios básicos	\$6.384,00	\$6.384,00	\$6.384,00	\$6.384,00	\$6.384,00	\$6.384,00
Gastos varios	\$826,97	\$826,97	\$826,97	\$826,97	\$826,97	\$826,97
Suministros para ventas	\$9.674,22	\$9.674,22	\$9.674,22	\$9.674,22	\$9.674,22	\$9.674,22
Internet	\$2.419,20	\$2.419,20	\$2.419,20	\$2.419,20	\$2.419,20	\$2.419,20
Sueldos y salarios	\$21.550,08	\$21.550,08	\$21.550,08	\$21.550,08	\$21.550,08	\$21.550,08
Deprec. edificio	\$3.645,00	\$3.645,00	\$3.645,00	\$3.645,00	\$3.645,00	\$3.645,00
Deprec. computadora	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00
Deprec. muebles	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00
Total gastos y Deprec.	\$44.719,47	\$44.719,47	\$44.719,47	\$44.719,47	\$44.719,47	\$44.719,47
UTILIDAD OPERATIVA	(\$3.023,18)	(\$12.899,66)	(\$22.776,14)	(\$32.652,62)	(\$42.529,10)	(\$42.529,10)
Impuestos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
UDI	(\$3.023,18)	(\$12.899,66)	(\$22.776,14)	(\$32.652,62)	(\$42.529,10)	(\$42.529,10)
Deprec. edificio	\$3.645,00	\$3.645,00	\$3.645,00	\$3.645,00	\$3.645,00	\$3.645,00
Deprec. computadora	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00
Deprec. muebles	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00
Reemplazo		\$550,00				
Capital de trabajo						\$0,00
FLUJO DE CAJA	\$841,82	(\$9.584,66)	(\$18.911,14)	(\$28.787,62)	(\$38.664,10)	(\$38.664,10)

Anexo 3.2 Flujo de Caja con el Proyecto

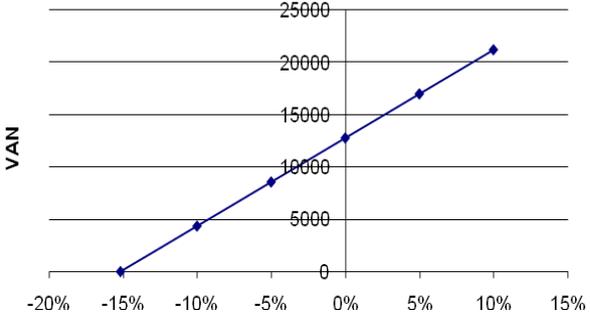
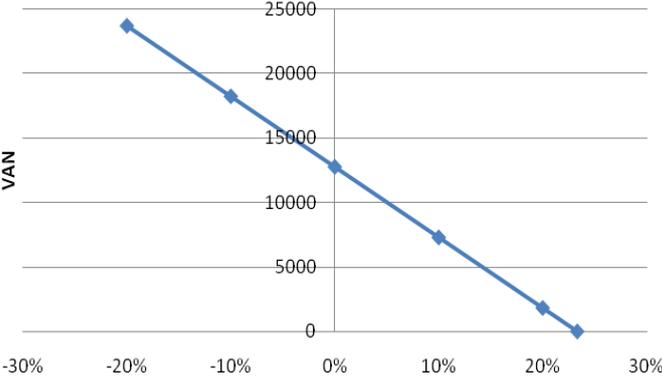
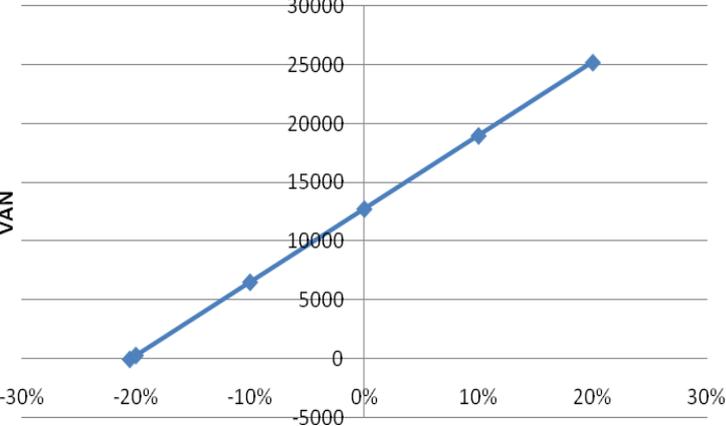
	0	2009	2010	2011	2012
INGRESOS POR VENTAS					
Bebé		\$33.043,91	\$29.024,84	\$25.005,77	\$20.986,69
Caballero		\$41.608,58	\$36.547,80	\$31.487,02	\$26.426,24
Dama		\$46.716,23	\$41.034,22	\$35.352,21	\$29.670,19
Niños		\$56.855,18	\$49.939,99	\$43.024,79	\$36.109,60
Teens		\$65.044,53	\$57.133,28	\$49.222,03	\$41.310,78
TOTAL		\$243.268,43	\$213.680,12	\$184.091,81	\$154.503,51
(-) Costos de Venta		\$158.124,48	\$138.892,08	\$119.659,68	\$100.427,28
UTILIDAD BRUTA		\$85.143,95	\$74.788,04	\$64.432,14	\$54.076,23
GASTOS					
Servicios básicos		\$6.384,00	\$6.384,00	\$6.384,00	\$6.384,00
Gastos varios		\$826,97	\$826,97	\$826,97	\$826,97
Suministros para Vtas.		\$9.674,22	\$9.674,22	\$9.674,22	\$9.674,22
Internet		\$2.419,20	\$2.419,20	\$2.419,20	\$2.419,20
Sueldos y salarios		\$21.550,08	\$21.550,08	\$21.550,08	\$21.550,08
Intereses					
Deprec. edificio		\$4.161,30	\$4.161,30	\$4.161,30	\$4.161,30
Deprec. Computadoras		\$240,00	\$240,00	\$240,00	\$240,00
Deprec. muebles		\$112,00	\$112,00	\$112,00	\$112,00
Total gastos y Deprec.		\$45.367,77	\$45.367,77	\$45.367,77	\$45.367,77
UTILIDAD OPERATIVA		\$39.776,18	\$29.420,27	\$19.064,37	\$8.708,46
impuestos		\$9.944,05	\$7.355,07	\$4.766,09	\$2.177,11
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS		\$29.832,14	\$22.065,20	\$14.298,27	\$6.531,34
Deprec edificio		\$4.161,30	\$4.161,30	\$4.161,30	\$4.161,30
Deprec computadora		\$240,00	\$240,00	\$240,00	\$240,00
Deprec muebles		\$112,00	\$112,00	\$112,00	\$112,00
Préstamo					
Amortización					
INVERSION					
Construcción	\$ 8.326,00				
Permisos municipales	\$ 2.000,00				
Inversión en infraestructura	\$ 2.000,00				
Reemplazo					
Capital de trabajo	\$ 0,00				
FLUJO DE CAJA	(\$ 12.326,00)	\$34.345,44	\$26.578,50	\$18.811,57	\$11.044,64
VAN		\$12.773,17			

Tmar	12,59%
Tir	8,27%

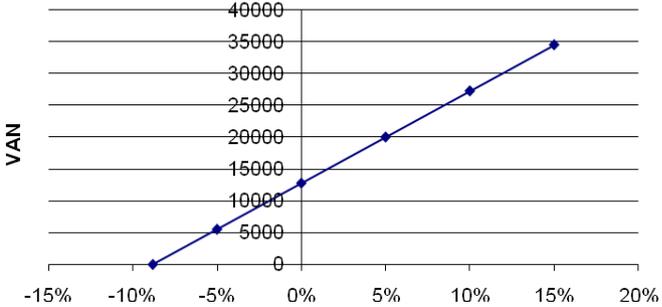
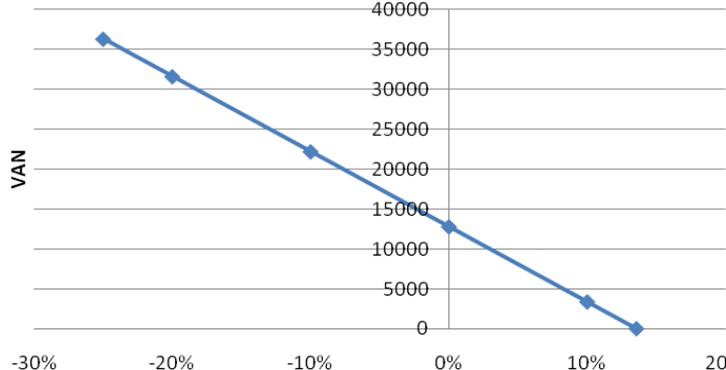
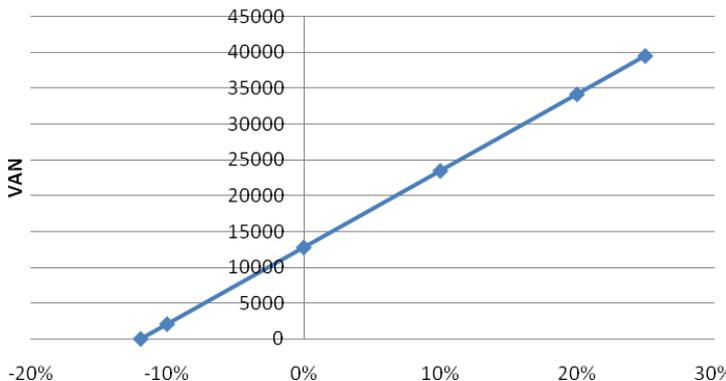
Anexo 3.2 Flujo de Caja con el Proyecto

INGRESOS POR VENTAS	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Bebe	\$16.967,62	\$12.948,55	\$8.929,48	\$4.910,41	\$891,33	\$891,33
Caballero	\$21.365,47	\$16.304,69	\$11.243,91	\$6.183,14	\$1.122,36	\$1.122,36
Dama	\$23.988,18	\$18.306,17	\$12.624,16	\$6.942,15	\$1.260,13	\$1.260,13
Niños	\$29.194,40	\$22.279,21	\$15.364,01	\$8.448,82	\$1.533,62	\$1.533,62
Teens	\$33.399,53	\$25.488,28	\$17.577,03	\$9.665,77	\$1.754,52	\$1.754,52
TOTAL	\$124.915,20	\$95.326,89	\$65.738,59	\$36.150,28	\$6.561,97	\$6.561,97
(-) Costos de venta	\$81.194,88	\$61.962,48	\$42.730,08	\$23.497,68	\$4.265,28	\$4.265,28
UTILIDAD BRUTA	\$43.720,32	\$33.364,41	\$23.008,51	\$12.652,60	\$2.296,69	\$2.296,69
Servicios básicos	\$6.384,00	\$6.384,00	\$6.384,00	\$6.384,00	\$6.384,00	\$6.384,00
Gastos varios	\$826,97	\$826,97	\$826,97	\$826,97	\$826,97	\$826,97
Suministros para ventas	\$9.674,22	\$9.674,22	\$9.674,22	\$9.674,22	\$9.674,22	\$9.674,22
Internet	\$2.419,20	\$2.419,20	\$2.419,20	\$2.419,20	\$2.419,20	\$2.419,20
Sueldos y salarios	\$21.550,08	\$21.550,08	\$21.550,08	\$21.550,08	\$21.550,08	\$21.550,08
Depreciación edificio	\$4.161,30	\$4.161,30	\$4.161,30	\$4.161,30	\$4.161,30	\$4.161,30
Depreciación computadora	\$240,00	\$240,00	\$240,00	\$240,00	\$240,00	\$240,00
Depreciación muebles	\$112,00	\$112,00	\$112,00	\$112,00	\$112,00	\$112,00
total gastos y depreciación	\$45.367,77	\$45.367,77	\$45.367,77	\$45.367,77	\$45.367,77	\$45.367,77
UTILIDAD OPERATIVA	(\$1.647,45)	(\$12.003,36)	(\$22.359,26)	(\$32.715,17)	(\$43.071,08)	(\$43.071,08)
Impuestos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
UDI	(\$1.647,45)	(\$12.003,36)	(\$22.359,26)	(\$32.715,17)	(\$43.071,08)	(\$43.071,08)
Depreciación edificio	\$4.161,30	\$4.161,30	\$4.161,30	\$4.161,30	\$4.161,30	\$4.161,30
Depreciación computadora	\$240,00	\$240,00	\$240,00	\$240,00	\$240,00	\$240,00
Depreciación muebles	\$112,00	\$112,00	\$112,00	\$112,00	\$112,00	\$112,00
Inversión en infraestructura						
reemplazo		\$1.200,00				
Capital de trabajo						\$0,00
FLUJO DE CAJA	\$2.865,85	(\$8.690,06)	(\$17.845,96)	(\$28.201,87)	(\$38.557,78)	(\$38.557,78)

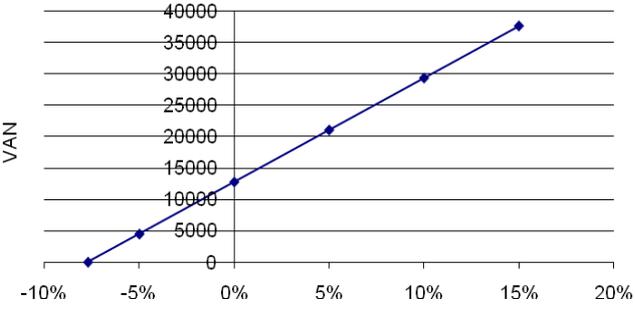
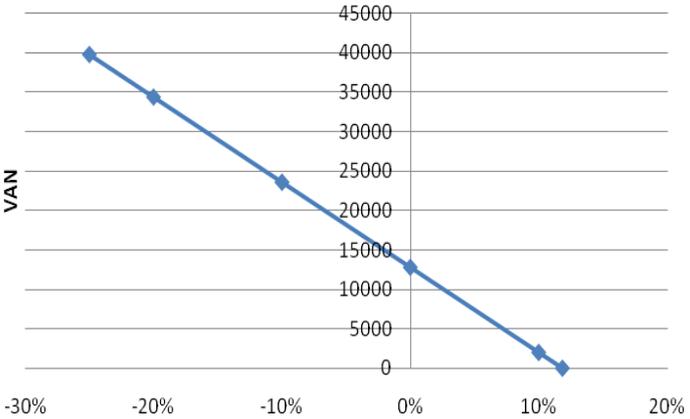
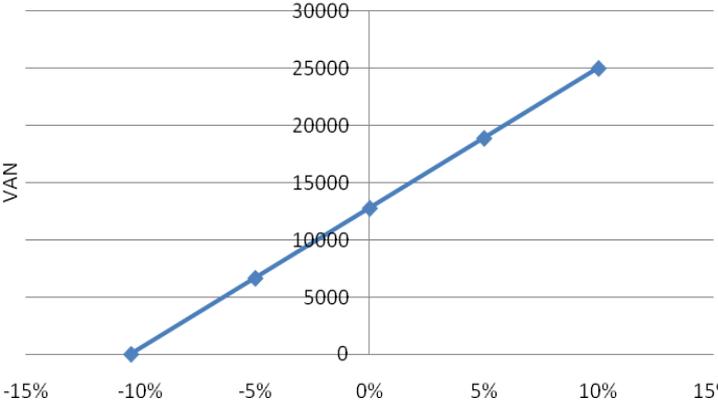
Anexo 3.3 Análisis de Sensibilidad Sección Bebé

<p>Sensibilidad con respecto al Precio de Venta</p>	<p>Precio Venta</p>  <table border="1"> <caption>Data for Precio Venta Sensitivity</caption> <thead> <tr> <th>Cambio en Precio de Venta (%)</th> <th>VAN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>-15%</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>-10%</td> <td>5000</td> </tr> <tr> <td>-5%</td> <td>10000</td> </tr> <tr> <td>0%</td> <td>15000</td> </tr> <tr> <td>5%</td> <td>20000</td> </tr> <tr> <td>10%</td> <td>25000</td> </tr> </tbody> </table>	Cambio en Precio de Venta (%)	VAN	-15%	0	-10%	5000	-5%	10000	0%	15000	5%	20000	10%	25000
Cambio en Precio de Venta (%)	VAN														
-15%	0														
-10%	5000														
-5%	10000														
0%	15000														
5%	20000														
10%	25000														
<p>Sensibilidad con respecto al Costo Variable</p>	<p>Costos Variables</p>  <table border="1"> <caption>Data for Costos Variables Sensitivity</caption> <thead> <tr> <th>Cambio en Costo Variable (%)</th> <th>VAN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>-20%</td> <td>25000</td> </tr> <tr> <td>-10%</td> <td>18000</td> </tr> <tr> <td>0%</td> <td>12000</td> </tr> <tr> <td>10%</td> <td>6000</td> </tr> <tr> <td>20%</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	Cambio en Costo Variable (%)	VAN	-20%	25000	-10%	18000	0%	12000	10%	6000	20%	0		
Cambio en Costo Variable (%)	VAN														
-20%	25000														
-10%	18000														
0%	12000														
10%	6000														
20%	0														
<p>Sensibilidad con respecto a las Cantidades Vendidas</p>	<p>Cantidad</p>  <table border="1"> <caption>Data for Cantidad Sensitivity</caption> <thead> <tr> <th>Cambio en Cantidad (%)</th> <th>VAN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>-20%</td> <td>-5000</td> </tr> <tr> <td>-10%</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>0%</td> <td>12000</td> </tr> <tr> <td>10%</td> <td>24000</td> </tr> <tr> <td>20%</td> <td>36000</td> </tr> </tbody> </table>	Cambio en Cantidad (%)	VAN	-20%	-5000	-10%	0	0%	12000	10%	24000	20%	36000		
Cambio en Cantidad (%)	VAN														
-20%	-5000														
-10%	0														
0%	12000														
10%	24000														
20%	36000														

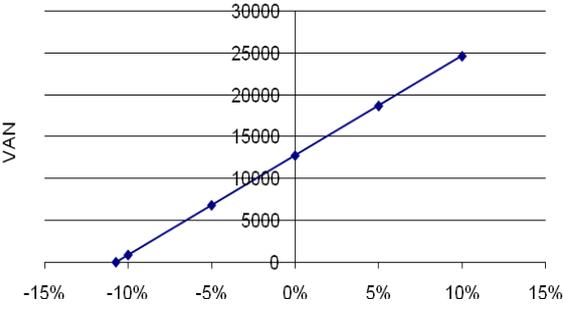
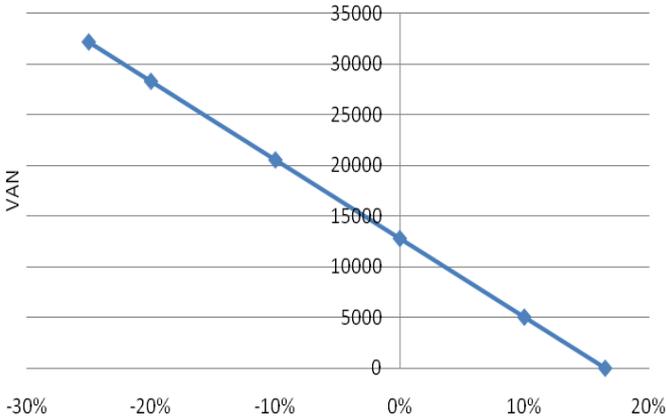
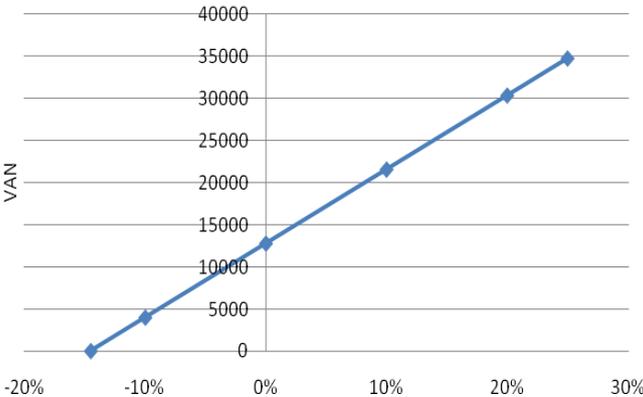
Anexo 3.4 Análisis de Sensibilidad Sección Niños

<p>Sensibilidad con respecto al Precio de Venta</p>	<p style="text-align: center;">Precio Venta</p>  <table border="1" data-bbox="606 533 1268 840"> <caption>Data for Precio Venta Sensitivity</caption> <thead> <tr> <th>Cambio en Precio de Venta (%)</th> <th>VAN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>-10%</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>-5%</td> <td>5000</td> </tr> <tr> <td>0%</td> <td>10000</td> </tr> <tr> <td>5%</td> <td>20000</td> </tr> <tr> <td>10%</td> <td>25000</td> </tr> <tr> <td>15%</td> <td>35000</td> </tr> </tbody> </table>	Cambio en Precio de Venta (%)	VAN	-10%	0	-5%	5000	0%	10000	5%	20000	10%	25000	15%	35000
Cambio en Precio de Venta (%)	VAN														
-10%	0														
-5%	5000														
0%	10000														
5%	20000														
10%	25000														
15%	35000														
<p>Sensibilidad con respecto al Costo Variable</p>	<p style="text-align: center;">Costos Variables</p>  <table border="1" data-bbox="646 996 1372 1366"> <caption>Data for Costos Variables Sensitivity</caption> <thead> <tr> <th>Cambio en Costos Variables (%)</th> <th>VAN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>-25%</td> <td>38000</td> </tr> <tr> <td>-20%</td> <td>33000</td> </tr> <tr> <td>-10%</td> <td>23000</td> </tr> <tr> <td>0%</td> <td>13000</td> </tr> <tr> <td>10%</td> <td>3000</td> </tr> <tr> <td>15%</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	Cambio en Costos Variables (%)	VAN	-25%	38000	-20%	33000	-10%	23000	0%	13000	10%	3000	15%	0
Cambio en Costos Variables (%)	VAN														
-25%	38000														
-20%	33000														
-10%	23000														
0%	13000														
10%	3000														
15%	0														
<p>Sensibilidad con respecto a las Cantidades Vendidas</p>	<p style="text-align: center;">Cantidad</p>  <table border="1" data-bbox="622 1489 1348 1870"> <caption>Data for Cantidad Sensitivity</caption> <thead> <tr> <th>Cambio en Cantidades Vendidas (%)</th> <th>VAN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>-12%</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>-10%</td> <td>2000</td> </tr> <tr> <td>0%</td> <td>12000</td> </tr> <tr> <td>10%</td> <td>23000</td> </tr> <tr> <td>20%</td> <td>34000</td> </tr> <tr> <td>25%</td> <td>39000</td> </tr> </tbody> </table>	Cambio en Cantidades Vendidas (%)	VAN	-12%	0	-10%	2000	0%	12000	10%	23000	20%	34000	25%	39000
Cambio en Cantidades Vendidas (%)	VAN														
-12%	0														
-10%	2000														
0%	12000														
10%	23000														
20%	34000														
25%	39000														

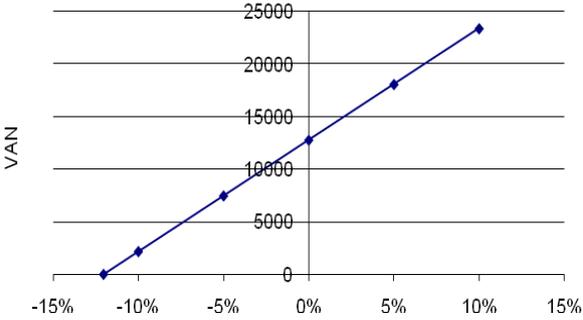
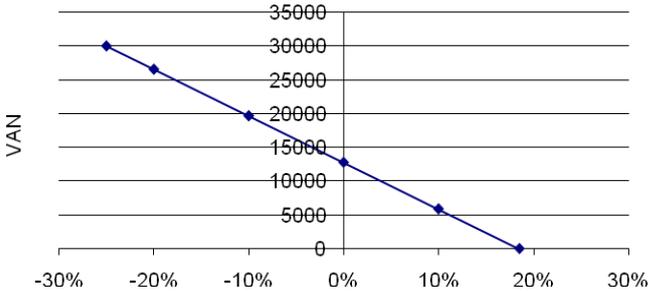
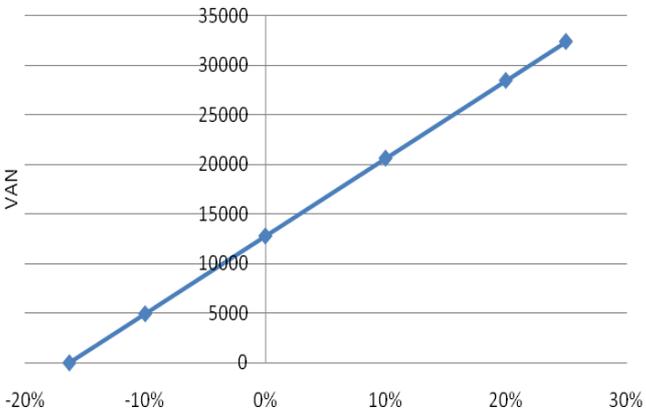
Anexo 3.5 Análisis de Sensibilidad Sección Teens

<p>Sensibilidad con respecto al Precio de Venta</p>	<p>Precio Venta</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Cambio en Precio de Venta (%)</th> <th>VAN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>-10%</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>-5%</td> <td>5000</td> </tr> <tr> <td>0%</td> <td>10000</td> </tr> <tr> <td>5%</td> <td>15000</td> </tr> <tr> <td>10%</td> <td>20000</td> </tr> <tr> <td>15%</td> <td>25000</td> </tr> </tbody> </table>	Cambio en Precio de Venta (%)	VAN	-10%	0	-5%	5000	0%	10000	5%	15000	10%	20000	15%	25000
Cambio en Precio de Venta (%)	VAN														
-10%	0														
-5%	5000														
0%	10000														
5%	15000														
10%	20000														
15%	25000														
<p>Sensibilidad con respecto al Costo Variable</p>	<p>Costos Variables</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Cambio en Costo Variable (%)</th> <th>VAN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>-30%</td> <td>45000</td> </tr> <tr> <td>-20%</td> <td>35000</td> </tr> <tr> <td>-10%</td> <td>25000</td> </tr> <tr> <td>0%</td> <td>15000</td> </tr> <tr> <td>10%</td> <td>5000</td> </tr> <tr> <td>20%</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	Cambio en Costo Variable (%)	VAN	-30%	45000	-20%	35000	-10%	25000	0%	15000	10%	5000	20%	0
Cambio en Costo Variable (%)	VAN														
-30%	45000														
-20%	35000														
-10%	25000														
0%	15000														
10%	5000														
20%	0														
<p>Sensibilidad con respecto a las Cantidades Vendidas</p>	<p>Cantidad</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Cambio en Cantidad Vendida (%)</th> <th>VAN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>-10%</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>-5%</td> <td>5000</td> </tr> <tr> <td>0%</td> <td>10000</td> </tr> <tr> <td>5%</td> <td>15000</td> </tr> <tr> <td>10%</td> <td>20000</td> </tr> <tr> <td>15%</td> <td>25000</td> </tr> </tbody> </table>	Cambio en Cantidad Vendida (%)	VAN	-10%	0	-5%	5000	0%	10000	5%	15000	10%	20000	15%	25000
Cambio en Cantidad Vendida (%)	VAN														
-10%	0														
-5%	5000														
0%	10000														
5%	15000														
10%	20000														
15%	25000														

Anexo 3.6 Análisis de Sensibilidad Sección Damas

<p>Sensibilidad con respecto al Precio de Venta</p>	<p style="text-align: center;">Precio Venta</p>  <table border="1" data-bbox="635 454 1198 763"> <thead> <tr> <th>Cambio en Precio de Venta (%)</th> <th>VAN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>-10%</td> <td>~1000</td> </tr> <tr> <td>-5%</td> <td>~6000</td> </tr> <tr> <td>0%</td> <td>~12000</td> </tr> <tr> <td>5%</td> <td>~18000</td> </tr> <tr> <td>10%</td> <td>~24000</td> </tr> </tbody> </table>	Cambio en Precio de Venta (%)	VAN	-10%	~1000	-5%	~6000	0%	~12000	5%	~18000	10%	~24000		
Cambio en Precio de Venta (%)	VAN														
-10%	~1000														
-5%	~6000														
0%	~12000														
5%	~18000														
10%	~24000														
<p>Sensibilidad con respecto al Costo Variable</p>	<p style="text-align: center;">Costos Variables</p>  <table border="1" data-bbox="655 920 1321 1339"> <thead> <tr> <th>Cambio en Costos Variables (%)</th> <th>VAN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>-25%</td> <td>~32000</td> </tr> <tr> <td>-20%</td> <td>~28000</td> </tr> <tr> <td>-10%</td> <td>~20000</td> </tr> <tr> <td>0%</td> <td>~12000</td> </tr> <tr> <td>10%</td> <td>~4000</td> </tr> <tr> <td>15%</td> <td>~0</td> </tr> </tbody> </table>	Cambio en Costos Variables (%)	VAN	-25%	~32000	-20%	~28000	-10%	~20000	0%	~12000	10%	~4000	15%	~0
Cambio en Costos Variables (%)	VAN														
-25%	~32000														
-20%	~28000														
-10%	~20000														
0%	~12000														
10%	~4000														
15%	~0														
<p>Sensibilidad con respecto a las Cantidades Vendidas</p>	<p style="text-align: center;">Cantidad</p>  <table border="1" data-bbox="667 1464 1310 1861"> <thead> <tr> <th>Cambio en Cantidades Vendidas (%)</th> <th>VAN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>-15%</td> <td>~1000</td> </tr> <tr> <td>-10%</td> <td>~6000</td> </tr> <tr> <td>0%</td> <td>~12000</td> </tr> <tr> <td>10%</td> <td>~21000</td> </tr> <tr> <td>20%</td> <td>~30000</td> </tr> <tr> <td>25%</td> <td>~35000</td> </tr> </tbody> </table>	Cambio en Cantidades Vendidas (%)	VAN	-15%	~1000	-10%	~6000	0%	~12000	10%	~21000	20%	~30000	25%	~35000
Cambio en Cantidades Vendidas (%)	VAN														
-15%	~1000														
-10%	~6000														
0%	~12000														
10%	~21000														
20%	~30000														
25%	~35000														

Anexo 3.7 Análisis de Sensibilidad Sección Caballeros

<p>Sensibilidad con respecto al Precio de Venta</p>	<p>Precio Venta</p>  <table border="1"> <caption>Data for Precio Venta Sensitivity</caption> <thead> <tr> <th>Cambio en Precio de Venta (%)</th> <th>VAN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>-15%</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>-10%</td> <td>5000</td> </tr> <tr> <td>-5%</td> <td>10000</td> </tr> <tr> <td>0%</td> <td>15000</td> </tr> <tr> <td>5%</td> <td>20000</td> </tr> <tr> <td>10%</td> <td>25000</td> </tr> </tbody> </table>	Cambio en Precio de Venta (%)	VAN	-15%	0	-10%	5000	-5%	10000	0%	15000	5%	20000	10%	25000		
Cambio en Precio de Venta (%)	VAN																
-15%	0																
-10%	5000																
-5%	10000																
0%	15000																
5%	20000																
10%	25000																
<p>Sensibilidad con respecto al Costo Variable</p>	<p>Costos Variables</p>  <table border="1"> <caption>Data for Costos Variables Sensitivity</caption> <thead> <tr> <th>Cambio en Costos Variables (%)</th> <th>VAN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>-30%</td> <td>35000</td> </tr> <tr> <td>-20%</td> <td>30000</td> </tr> <tr> <td>-10%</td> <td>25000</td> </tr> <tr> <td>0%</td> <td>20000</td> </tr> <tr> <td>10%</td> <td>15000</td> </tr> <tr> <td>20%</td> <td>10000</td> </tr> <tr> <td>30%</td> <td>5000</td> </tr> </tbody> </table>	Cambio en Costos Variables (%)	VAN	-30%	35000	-20%	30000	-10%	25000	0%	20000	10%	15000	20%	10000	30%	5000
Cambio en Costos Variables (%)	VAN																
-30%	35000																
-20%	30000																
-10%	25000																
0%	20000																
10%	15000																
20%	10000																
30%	5000																
<p>Sensibilidad con respecto a las Cantidades Vendidas</p>	<p>Cantidad</p>  <table border="1"> <caption>Data for Cantidad Sensitivity</caption> <thead> <tr> <th>Cambio en Cantidad (%)</th> <th>VAN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>-20%</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>-10%</td> <td>5000</td> </tr> <tr> <td>0%</td> <td>10000</td> </tr> <tr> <td>10%</td> <td>15000</td> </tr> <tr> <td>20%</td> <td>20000</td> </tr> <tr> <td>30%</td> <td>25000</td> </tr> </tbody> </table>	Cambio en Cantidad (%)	VAN	-20%	0	-10%	5000	0%	10000	10%	15000	20%	20000	30%	25000		
Cambio en Cantidad (%)	VAN																
-20%	0																
-10%	5000																
0%	10000																
10%	15000																
20%	20000																
30%	25000																

BIBLIOGRAFÍA

¹ ANÁLISIS ENCUESTA CONDICIONES DE VIDA 5TA RONDA, Instituto Nacional de Censos y Estadísticas INEC,

www.inec.gov.ec

² SHIFFMAN , KANUK (2006) “Comportamiento del Consumidor” 8va Edición, México Editorial PEARSON PRENTICE HALL , Página 25

³ SHIFFMAN , KANUK (2006) “Comportamiento del Consumidor” 8va Edición, México Editorial PEARSON PRENTICE HALL , Página 27

⁴ HAIR, BUSH y ORTINUA (2000) “Investigación de Mercados” 6ta Edición. México Editorial PEARSON PRENTICE HALL Página 83

⁵ SHIFFMAN , KANUK (2006) “Comportamiento del Consumidor” 8va Edición, México Editorial PEARSON PRENTICE HALL , Página 38-40

⁶ HAIR, BUSH y ORTINUA (2000) “Investigación de Mercados” 6ta Edición. México Editorial PEARSON PRENTICE HALL Página 241

⁷ PHILIP KOTLER, (1989) “Mercadotecnia” 3ra Edición, México Editorial PEARSON PRENTICE HALL, Pagina 273

⁸ MALHOTRA (2004) “Marketing Estratégico” 2da Edición. México Editorial

⁹ ROBERT K. MERTON AND PATRICIA KENDALL, (1956) "The Focused interview"