

**Katherine Elizabeth Astudillo Zhindón**

**Pablo Andrés Vintimilla Sempértegui**

**IMPLEMENTACIÓN DE SUCURSAL DE LA EMPRESA  
VISTA PARA SUS OJOS EN EL SECTOR TOTORACOCHA  
DE LA CIUDAD DE CUENCA**

Trabajo de Conclusión de Carrera (TCC) presentado como requisito parcial para la obtención del grado en Ingeniería Comercial de la Facultad de Negocios, mención mayor Finanzas y menor Negocios Internacionales

**UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO**

Cuenca, Abril 2013

ASTUDILLO, Katherine E.– VINTIMILLA Pablo A. Implementación de Sucursal de la Empresa Vista Para Sus Ojos en el Sector Totoracocha de la Ciudad de Cuenca. Cuenca: UPACIFICO, 2013,134p.

Ingeniero Alex Cordero, Director del Trabajo de Conclusión de Carrera Ingeniería Comercial con mención en Finanzas y Negocios Internacionales - TCC, presentado a la Facultad de Negocios de la Universidad del Pacífico.

Resumen: Con un 67% de la población con problemas en la salud visual, un mercado que se encuentra desatendido actualmente, y al contar con una amplia gama de productos de excelente calidad a precios asequibles, el presente trabajo, demuestra la factibilidad de la implementación de una nueva sucursal de la empresa Vista Para Sus Ojos en el Sector de Totoracocha de la ciudad de Cuenca, mediante un estudio de mercado, proyecciones y análisis financiero.

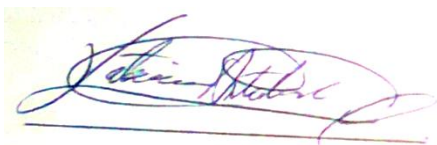
Palabras Claves: Servicios optométricos, oftalmológico, segmentación, posicionamiento, mercado, rentabilidad.

## DECLARACION DE AUTORÍA

Nosotros, Katherine Astudillo – Pablo Vintimilla declaramos ser los autores exclusivos del presente trabajo de conclusión de carrera.

Todos los efectos académicos y legales que se desprendieren de la misma son de nuestra responsabilidad.

Por medio del presente documento cedemos nuestros derechos de autor a la Universidad Del Pacífico para que pueda hacer uso del texto completo de la tesis a título "IMPLEMENTACIÓN DE SUCURSAL DE LA EMPRESA VISTA PARA SUS OJOS EN EL SECTOR TOTORACOCCHA DE LA CIUDAD DE CUENCA", con fines académicos y/o de investigación.



Katherine Astudillo Zhindón



Pablo Vintimilla Sempértegui

Cuenca, Abril 2013

## CERTIFICACIÓN

**Yo, Alex Cordero Vinueza, docente de la Facultad de Negocios y Economía de la Universidad del Pacífico, como Director de la presente tesis, certifico que los señores Katherine Astudillo, Pablo Vintimilla, egresados de esta institución, son autores exclusivos del presente trabajo, el mismo que es auténtico, original e inédito.**



Ing. Alex Cordero Vinueza

Cuenca, Abril 2013

## **DOCUMENTO DE CONFIDENCIALIDAD**

**Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Ingeniería Comercial de la Universidad Del Pacífico, autorizo a la Biblioteca de la Universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura.**

**Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la Universidad según como dictamina la L.O.E.S. 2010 Art. 144.**

**Cuatro copias digitales, de ésta tesis de grado, quedan en custodia de la Universidad del Pacífico, las mismas que podrán ser utilizadas para fines académicos y de investigación.**

**Para constancia de este compromiso, suscribe.**



Ing. Oswaldo Webster

Pro Rector – Universidad del Pacífico Sede Cuenca

Cuenca, Abril 2013

## INTRODUCCION

En los últimos años el incremento en problemas visuales en todos los países del mundo ha sido bastante notorio; según un estudio elaborado por la OMS (Organización Mundial de la Salud), actualmente alrededor del 67% del total de la población mundial presentan algún problema visual, indiferentemente de las condiciones socio- económicas, debido a que son patologías que el ser humano adquiere desde el momento de gestación, y que se manifiestan a lo largo de la vida; éste fenómeno ha creado en el sector de la salud, especialmente en optómetras y oftalmológicos una alarma y a su vez el planteamiento de posibles soluciones que gracias al avance de la ciencia y la tecnología se esperan resolver. El área encargada de la prevención y corrección en primer nivel de las deficiencias visuales es la optometría.

Enfocados en la ciudad de Cuenca, si tomamos el sector de Totoracocha, que es a la cual pertenece el centro comercial Plaza Bocatti, donde se va a abrir la sucursal, encontramos a 85000 habitantes, mismos que se encuentran desatendidos, pues el centro de optometría de mayor posicionamiento es Óptica Sánchez, el cual no está dirigido al segmento que mayoritariamente posee este sector (nivel socioeconómico medio y medio bajo) pues está dirigido a un nivel medio alto y alto. Este proyecto surge entonces por la oportunidad encontrada en esta zona y por la necesidad que tienen Vista Para Sus Ojos de continuar expandiéndose, valiéndose del reconocimiento de marca con el que ya cuenta y de la amplia gama de productos y precios con los que cuenta.

Vista Para Sus Ojos actualmente posee un crecimiento económico gracias a la buena y personalizada atención, productos y calidad de su servicio; por tal razón nos enfocamos en buscar un sitio estratégico para prestar estos servicios desde otra parte de la ciudad. En la

actualidad Vista Para Sus Ojos cuenta con una sucursal en el centro de la ciudad, otra en la ciudad de Azogues, con su principal en el sector del Arenal.

Con este trabajo se busca identificar el plan de negocios necesario para la sucursal de la Óptica Vista Para Sus Ojos, que estaría situada en Plaza Bocatti. Se presenta a continuación el desarrollo de nueve capítulos que engloban todos los aspectos teóricos, de factibilidad, mercadeo, financieros y legales del proyecto.

# ÍNDICE

INTRODUCCION .....	6
RESUMEN EJECUTIVO .....	13
CAPITULO I .....	15
I. LINEAMIENTOS DE FACTIBILIDAD.....	15
I.A Objetivos .....	15
I.B Justificación del objetivo .....	16
I.C Presuposiciones e Hipótesis .....	17
I.D Metodología utilizada.....	17
CAPITULO II.....	18
II. MARCO TEÓRICO .....	18
CAPITULO III .....	29
III. ANALISIS DEL ENTORNO .....	29
III.A ANALISIS PESTML .....	29
III.A.1 Políticas.....	29
III.A.2 Económicas .....	30
III.A.3 Sociales .....	42
III.A.4 Tecnológicas.....	43
III.A.5 Medioambientales .....	43
III.B ANÁLISIS DE INTEGRACIÓN.....	45
III.B.1 Diamante de Porter .....	45
III.B.2 Cinco Fuerzas de Porter .....	47
CAPITULO IV .....	49
IV. MERCADEO.....	49
IV.A ESTUDIO DE MERCADO .....	49
IV.A.1 Objetivos del Estudio .....	49
IV.A.2 Hipótesis del Estudio de Mercado .....	50
IV.A.3 Metodología del Estudio de Mercado.....	50
IV.A.4 ENCUESTAS REALIZADAS A PERSONAS QUE FRECUENTAN EL CENTRO COMERCIAL PLAZA BOCATTI.....	52



IV.A.5 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA .....	54
IV.B OFERTA Y DEMANDA.....	60
IV.B.1 Análisis de la Demanda.....	60
IV.B.2 ANÁLISIS DE LA OFERTA .....	63
CAPITULO V.....	67
V. PLAN ESTRATÉGICO .....	67
V.A Análisis FODA.....	67
V.B Directrices de la empresa.....	72
V.B.1 Stakeholders: .....	72
V.B.2 Misión.....	73
V.B.3 Visión.....	73
V.B.4 Valores organizacionales .....	73
V.C Marketing mix.....	73
V.C.1 Objetivo principal del marketing mix .....	73
V.C.2 Producto ¿Qué Vendemos? .....	74
V.C.3 Precio ¿Cuánto pagaran por el producto?.....	76
V.C.4 Plaza ¿Cómo haremos llegar el producto o servicio al cliente?.....	77
V.C.5 Canales de Comercialización.....	78
V.C.6 Promoción ¿Cómo conocerán y comprarán el producto los clientes?.....	78
IV.D ESTRATEGIAS DEL MARKETING MIX .....	79
CAPITULO VI .....	81
VI. ASPECTOS TECNICOS .....	81
VI.A Equipos y aparatos necesarios para Consulta Optométrica.....	81
VI.B Muebles y enseres .....	83
VI.C. Equipos de Oficina .....	83
VI.D. Productos .....	83
VI.E. Papelería.....	84
VI.F. Elementos de Aseo.....	86
VI.G. Instalación del Local.....	86
CAPITULO VII .....	87
VII. ASPECTOS LEGALES.....	87
VII.A. Requisitos para la creación de una óptica.....	87

VII.B. Obligaciones legales periódicas .....	88
<b>CAPITULO VIII.....</b>	<b>89</b>
<b>VIII. ESTRATEGIA PARA IMPLANTACIÓN.....</b>	<b>89</b>
VIII.A Balanced Scorecard.....	89
VIII.A.1 Perspectiva Financiera.....	90
VIII.A.2 Perspectiva del cliente .....	91
VIII.A.3 Perspectiva de Procesos .....	92
VIII.A.4 Perspectiva del desarrollo de las personas y el aprendizaje .....	93
VIII.A.5 ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS.....	95
VIII.A.6 Desarrollo de las personas y el aprendizaje .....	96
<b>CAPITULO IX .....</b>	<b>97</b>
<b>IX. ASPECTOS FINANCIEROS.....</b>	<b>97</b>
IX.A. Inversión Inicial del proyecto.....	97
IX.B. Inversión en Activos Fijos .....	97
IX.C. Proyección de ventas anuales para cada uno de los cinco años.....	98
IX.D. Proyección de ventas mensual para el primer año.....	98
IX.E. Estado de Resultados Anual Proyectado .....	98
IX.F. Estado de Resultados Mensual Proyectado.....	99
IX.G. Estado de Situación Inicial.....	99
IX.H. Balance General Proyectado .....	101
IX.I EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	102
IX.I.1 Flujo de caja ajustado .....	102
IX.I.2 Cálculo del TIR Y VAN.....	103
IX.I.3. Análisis de sensibilidad con variaciones en las variables críticas y posibles escenarios .....	104
IX.J. CÁLCULO DE LAS RAZONES FINANCIERAS DEL PROYECTO.....	108
IX.J.1. Administración de activos.....	108
IX.J.2. Rentabilidad.....	109
IX.K. RESULTADOS Y CONSIDERACIONES DE LA EVALUACION FINANCIERA.....	109
<b>CAPITULO X.....</b>	<b>112</b>
<b>X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>112</b>
X.A Conclusiones.....	112

X.B. Recomendaciones .....	114
BIBLIOGRAFIA .....	115
GLOSARIO .....	117
ANEXOS.....	125

## INDICE DE IMÁGENES

Figura N° 1. Balanced Scorecard.....	27
Figura N° 2. Inflación del Ecuador según BCE.....	31
Figura N° 3. Tasa de Desempleo Trimestral a Septiembre 2012 (BCE) .....	33
Figura N° 4. Desempleo Nacional Urbano y Subempleo Nacional Urbano .....	34
Figura N° 5. Riesgo País Ecuador y América Latina.....	36
Figura N° 6. Deuda Pública Interna y Externa .....	37
Figura N° 7. Producto Interno Bruto del Ecuador .....	37
Figura N° 8. Crecimiento Anual de la Economía Ecuatoriana.....	38
Figura N° 9. Comercio Exterior Ecuatoriano .....	39
Figura N° 10. Recaudación Tributaria el Ecuador.....	40
Figura N° 11. Tasa de interés Septiembre 2012 (BCE) .....	41
Figura N° 12. PESTLM Vista Para Sus Ojos.....	44
Figura N° 13. Diamante de Porter .....	46
Figura N° 14. Diamante de Porter de Vista Para Sus Ojos .....	47
Figura N° 15. Las 5 fuerzas de Porter.....	48
Figura N° 16. Cinco Fuerzas de Porter de Vista Para Sus Ojos. ....	48
Figura N° 17. Formato De Encuesta.....	53
Figura N° 18. Análisis FODA de Vista Para Sus Ojos, Fortalezas. ....	68
Figura N° 19. Análisis FODA de Vista Para Sus Ojos, Debilidades.....	68
Figura N° 20. Análisis FODA de Vista Para Sus Ojos, Amenazas. ....	69
Figura N° 21. Análisis FODA de Vista Para Sus Ojos, Oportunidades .....	70
Figura N° 22. Estrategias .....	71

Figura N° 23. Principales Productos de Vista para sus Ojos .....	74
Figura N° 24. Ubicación Sucursal Vista Para Sus Ojos.....	77
Figura N° 25. Balanced Scorecard – Perspectiva Financiera .....	91
Figura N° 26. Balanced Scorecard – Perspectiva del Cliente .....	92
Figura N° 27. Balanced Scorecard – Perspectiva Interna del Negocio.....	93
Figura N° 28. Balanced Scorecard – Perspectiva Financiera .....	94
Figura N° 29. Proceso normal ante el pedido de un cliente. ....	96
Figura N° 30. Proceso mejorado ante el pedido de un cliente.....	96
Figura N° 31. Inversión Inicial del Proyecto – Vista Para Sus Ojos .....	97
Figura N° 32. Determinación de la inversión inicial en activos fijos - Vista Para Sus Ojos .....	97
Figura N° 33. Presupuesto de Ventas Mensual .....	98
Figura N° 34. Proyección de Ventas Mensual .....	98
Figura N° 35. Estado de Resultados Anual Proyectado.....	99
Figura N° 36. Estado de Resultados Mensual Proyectado .....	99
Figura N° 37. Estado de Situación Inicial – Vista Para Sus Ojos .....	100
Figura N° 38. Balance General Proyectado de Vista Para Sus Ojos. ....	101
Figura N° 39. Flujo de Caja Anual Proyectado – Vista Para Sus Ojos .....	102
Figura N° 40. VAN Y TIR – Vista Para Sus Ojos.....	103
Figura N° 40. Análisis Financiero en un Escenario Optimista.....	104
Figura N° 41. Análisis Financiero en un Escenario Pesimista .....	106
Figura N° 42. Comparación de Escenarios .....	107

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En este proyecto para la sucursal Vista Para Sus Ojos sector Totoracocha nos hemos enfocado en 5 aspectos que nos han parecido los más importantes

### **Mercadeo:**

Realizamos un estudio de mercado con el aval de la empresa cuencana PROPRACTIS, en el cual nos enfocamos principalmente en el reconocimiento de marca, los resultados que nos dieron fueron que somos la segunda óptica más conocida en el sector detrás de Óptica Sánchez pero por precios somos la primera, lo que nos incentivo a emprender este gran proyecto.

### **Legal:**

Sacamos los permisos de funcionamiento, del Ministerio de Salud, Bomberos, Municipio, también los del SRI, facturas entre otros, no fue necesario registrar el nombre ya que es una sucursal y el nombre ya se encuentra registrado.

### **Técnico:**

Realizamos la compra de los muebles y enseres, tanto para el consultorio como para el almacén, entre ellos se encuentran el equipo optométrico, escritorios, vitrinas, etc. También realizamos la compra de la mercadería y publicidad como posters, banners entre otros.

### **Administrativo:**

Siempre debe regir una cabeza a la empresa, por ello todo se maneja desde la matriz, siempre se deben dar cuentas, cerrar caja, solucionar problemas con el local principal, ya que el poder de toma de decisiones de nuestro local se encuentra limitado.

Financiero:

Realizaremos un préstamo en la institución financiera y con ello lograremos cubrir en los primeros meses todos los gastos, hasta lograr estabilizarnos y que los gastos sean cancelados con los ingresos del propio local

# CAPITULO I

## I. LINEAMIENTOS DE FACTIBILIDAD

### I.A Objetivos

#### Objetivo General

- Identificar la factibilidad de la sucursal Vista Para Tus Ojos en un punto estratégico de la ciudad de Cuenca

#### Objetivos Específicos

- Establecer Marketing Mix
- Identificar los recursos técnicos y humanos necesarios en la implementación del proyecto.
- Cumplir con todos los aspectos legales requeridos para la investigación del proyecto.
- Identificar las fuentes de financiamiento que necesitaremos en base a datos históricos que la empresa tiene de las otras sucursales, presupuestos y flujos proyectados.
- Saber si el proyecto es rentable

## **I.B Justificación del objetivo**

El presente proyecto es presentado para ver si es factible la puesta en marcha de la sucursal Vista Para Tus Ojos en un punto estratégico de la ciudad de Cuenca

Como anotamos anteriormente en promedio el 67% del total de la población presenta algún problema visual, por lo que se puede identificar directamente la gran oportunidad existente para ésta empresa ya que se tiene un mercado seguro y en constante crecimiento.

Debido a que la nueva sucursal será montada en el Sector de Totoracocha, en la Plaza Bocatti, podemos estar no totalmente, pero sí más seguros de la viabilidad del proyecto, pues ésta es aproximadamente el 19,7% de la población, porcentaje que además de ser alto se encuentra desatendido, pues pese a que existen otras ópticas, éstas no están supliendo sus necesidades ya que su target de mercado es otro.

La implementación de una óptica acarrea una inversión por lo que es de suma importancia que con este proyecto se detecte la viabilidad del mismo, se realicen presupuestos, estados proyectados, para conocer lo más detalladamente posible la realidad del proyecto y todas las futuras dificultades que se presentaran.



## **I.C Presuposiciones e Hipótesis**

Presuposiciones:

Al finalizar este proyecto podremos darnos cuenta de la factibilidad del mismo.

Con la implementación de esta nueva sucursal, Vista Para Sus Ojos continuará creciendo y posicionándose fuertemente en el mercado cuencano.

Hipótesis del trabajo a ser testadas:

- El mercado para las industrias ópticas en el sector de Totoracocha se encuentra desatendido.
- Vista Para Sus Ojos se encuentra dentro de las 5 principales ópticas de la ciudad.
- La sucursal Vista Para Sus Ojos en Plaza Bocatti no abarca únicamente a un mercado de clase media, media-baja.

## **I.D Metodología utilizada**

- La metodología a ser utilizada será investigativa, basándonos en los datos históricos de la empresa, estados financieros, presupuestos, proyecciones, así como mediante consulta bibliográfica y documental.

- Nuestra área de estudio será el Sector de Totoracocha y sus alrededores, los cuales serán analizados en base a encuestas realizadas a una parte de la población de éste sector. Teniendo que primero recolectar la información, luego tabularla, analizarla para finalmente comprobar parte de las hipótesis planteadas.

## CAPITULO II

### II. MARCO TEÓRICO

En el desarrollo de este proyecto de emprendimiento es necesario definir los conceptos y teorías económicas, de mercadeo y demás que estarán implícitos a lo largo del desarrollo del mismo.

- Segmentación de Mercado: la segmentación de mercado es el proceso de dividir, como su palabra lo dice de segmentar un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes. Las personas en un segmento son similares en sus actitudes sobre ciertas variables. Debido a esta similitud dentro de cada grupo, es probable que respondan de modo similar a determinadas estrategias de marketing, ventas, etc. <sup>1</sup>
- Economía: según la definición propuesta por Lionel Robbins en 1932 la economía es una ciencia social que estudia los procesos de producción, intercambio, distribución y consumo de bienes y servicios. La ciencia económica analiza el comportamiento humano como una relación entre fines dados y medios escasos que tienen usos alternativos. <sup>2</sup>
- Microeconomía: es la parte de la Economía que estudia el comportamiento económico de agentes individuales; es decir, estudia los fenómenos económicos desagregados de cada agente (consumidor, empresa, etcétera), considerando las decisiones que toma cada uno para cumplir ciertos objetivos propios. La

---

<sup>1</sup> ([http://es.wikipedia.org/wiki/Segmentaci%C3%B3n\\_de\\_mercado](http://es.wikipedia.org/wiki/Segmentaci%C3%B3n_de_mercado))

<sup>2</sup> (<http://www.gestiopolis.com/canales8/eco/fundamentos-y-conceptos-de-economia.htm>)

Microeconomía tiene muchas ramas de desarrollo. Algunas de las más importantes son: la teoría del consumidor, la de la demanda, la del productor, la del equilibrio general, y la de los mercados de activos financieros. No pueden considerarse enteramente separadas porque los resultados de unas influyen o son parte de la base de las otras. Por ejemplo, las empresas no sólo ofertan bienes y servicios, sino que también demandan bienes y servicios para poder producir los suyos.

- **Macroeconomía:** La macroeconomía es el estudio global de la economía en términos del monto total de bienes y servicios producidos, el total de los ingresos, el nivel de empleo, de recursos productivos, y el comportamiento general de los precios. La macroeconomía puede ser utilizada para analizar cuál es la mejor manera de influir en objetivos políticos como por ejemplo hacer crecer la economía, estabilidad de precios, trabajo y la obtención de una sustentable balanza de pagos. La macroeconomía busca la imagen que muestre el funcionamiento de la economía en su conjunto. Su propósito es obtener una visión simplificada del funcionamiento de la economía, pero que al mismo tiempo permita conocer y actuar sobre el nivel de la actividad económica de un país determinado o de un conjunto de países.
- **La inflación:** según la denominada teoría de la inflación de costes, ésta más que al aumento de la demanda de bienes y servicios causada por el incremento de la oferta monetaria, la inflación se debe a la presión de los grupos de interés económico, deseosos de incrementar su participación relativa en el reparto de la renta nacional o producto social por encima del incremento del valor de su productividad marginal, con el consiguiente aumento del coste de los bienes y servicios producidos. Los trabajadores exigen mayores salarios, los empresarios mayores beneficios y los productores de una determinada materia prima o cualquier otro input, como la

energía, mayores precios. Todos estos incrementos de costes repercuten luego en el precio del producto final, una vez que los mercados de competencia, en los que en teoría los empresarios no podrían influir sobre los precios, son la excepción más que la regla en el mundo económico moderno. Para ello es preciso, sin embargo, que la autoridad económica incremente la oferta monetaria para financiar ese incremento artificial de los costes. Junto a estas dos teorías que explican la inflación por el tirón de la demanda y el empuje de los costes, existe una tercera, la denominada teoría estructural, que sostienen sobre todo los economistas estructuralistas latinoamericanos. Según esta tercera teoría, las alzas de los precios en los países poco desarrollados se hallan fuertemente condicionadas por las deficiencias estructurales del sistema productivo y del mercado en dichos países. Esas deficiencias se manifiestan principalmente en la desigual distribución de la renta y la riqueza, sobre todo de la propiedad de la tierra, la deficiente explotación de la agricultura, la presencia de monopolios y oligopolios en la industria, la falta de transparencia en los mercados, la insuficiente dotación de capital fijo social, la escasa diversificación de las exportaciones y la dependencia creciente de las importaciones, la población creciente y la baja productividad e inestabilidad social y política.

Todo ello configura un especial escenario en el que el proceso de generación y propagación de la inflación no puede ser explicado únicamente por las teorías de la

inflación de demanda y la de costes, sino que hay que tener en cuenta además todas estas deficiencias o desequilibrios estructurales del correspondiente país.<sup>3</sup>

- Desempleo: según la enciclopedia económica virtual, Gestipolis, el desempleo es la situación en la que se encuentran las personas que teniendo edad, capacidad y deseo de trabajar no pueden conseguir un puesto de trabajo viéndose sometidos a una situación de paro forzoso.<sup>4</sup>
- Migración: Se denomina migración a todo desplazamiento de la población que se produce desde un lugar de origen a otro destino y lleva consigo un cambio de la residencia habitual en el caso de las personas. Las migraciones de seres humanos se estudian tanto por la Demografía como por la Geografía de la población.
- Remesas: las remesas son fondos que los emigrantes envían a su país de origen, normalmente a sus familiares. El envío de fondos por parte de emigrantes es un evento que ha ocurrido desde el siglo XIX con el aumento de las corrientes migratorias, pero recién a fines del siglo XX ha alcanzado un desarrollo elevado debido a la mejora en los sistemas de comunicación a nivel mundial y al mayor desarrollo de la banca a nivel internacional.<sup>5</sup>
- Ley de oferta y demanda: La ley de la oferta y demanda es un modelo económico básico postulado para la formación de precios de mercado de los bienes, usándose para explicar una gran variedad de fenómenos y procesos tanto macro como microeconómicos. Además, sirve como base para otras teorías y modelos económicos.

---

<sup>3</sup> (<http://www.economia48.com/spa/d/inflacion/inflacion.htm>)

<sup>4</sup> <http://www.gestipolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/43/desempleo.htm>

<sup>5</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Remesa>

El modelo se basa en la relación entre el precio de un bien y las ventas del mismo y asume que en un mercado de competencia perfecta, el precio de mercado se establecerá en un punto —llamado punto de equilibrio— en el cual él se produce un vaciamiento del mercado, es decir, todo lo producido se vende y no queda demanda insatisfecha.<sup>6</sup>

- **Marketing Mix:** Se denomina mezcla de mercadotecnia (llamado también marketing mix, mezcla comercial, mix comercial, etc.) a las herramientas o variables de las que dispone el responsable de la mercadotecnia para cumplir con los objetivos de la compañía. Son las estrategias de marketing, o esfuerzo de mercadotecnia y deben incluirse en el plan de marketing (plan operativo). La empresa usa esta estrategia cuando busca acaparar mayor clientela.

El concepto «mezcla de mercadotecnia» fue desarrollado en 1950 por Neil Borden, quien listó 12 elementos, con las tareas y preocupaciones comunes del responsable del mercadeo. Esta lista original fue simplificada a los cuatro elementos clásicos, o "Cuatro P": Producto, Precio, Punto de venta (distribución), Promoción por McCarthy en 1960.<sup>7</sup>

- **Cinco Fuerzas de Porter:** El Análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor Michael Porter de la Harvard Business School en 1979.

#### Poder de negociación de los Compradores o Clientes

Si en un sector de la economía entran nuevas empresas, la competencia aumentará y provocará una ayuda al consumidor logrando que los precios de los productos de la

---

<sup>6</sup> MOCHON; BEKER, Economía principios y aplicaciones (segunda edición), Editorial: Mc. Graw Hill, Chile 1997.: Capítulo II-La oferta, la demanda y el mercado: aplicaciones (en sitio web de Eduard Alonso-Paulí)

<sup>7</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla\\_de\\_mercadotecnia](http://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla_de_mercadotecnia)

misma clase disminuyan; pero también, ocasionará un aumento en los costos ya que si la organización desea mantener su nivel en el mercado deberá realizar gastos adicionales.

#### Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc.

#### Amenaza de nuevos entrantes

Mientras que es muy sencillo montar un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar una industria aeroespacial es altísima. En dicho mercado, por ejemplo, operan muy pocos competidores, y es poco probable la entrada de nuevos actores.

#### Amenaza de productos sustitutos

Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnologías muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente una muy alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad.

#### Rivalidad entre los competidores

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

### Aplicación

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un modelo de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector en específico, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.<sup>8</sup>

- **Diamante de Porter:** En 1990, el economista Michael Porter de la Escuela de Negocios de Harvard, publicó los resultados de una intensiva investigación para determinar el porqué algunas naciones triunfan y otras fracasan en la competencia internacional. Se tomo como muestra a 100 industrias en 10 naciones. Porter sentía que las anteriores teorías de intercambio no explicaban completamente todo. Se hacía preguntas tales como: ¿Porqué Japón tiene tanto éxito en la industria automovilística? ¿Porqué Suiza exporta en grandes cantidades productos farmacéuticos?

Todo esto se explicaba en su tesis, donde enfatizaba en cuatro gran atributos que impiden o promueven el que una nación tenga ventajas competitivas:

- Factores de producción
- Condiciones de demanda (demanda nacional)
- Industrias relacionadas y apoyo (competidores y proveedores)
- Estrategia de la firma, estructura y rivalidad (cómo son creadas las compañías, cómo son organizadas y su rivalidad doméstica)

Porter, explica que estos cuatro atributos constituyen el Diamante, lo cual favorece a una nación.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_Porter\\_de\\_las\\_cinco\\_fuerzas](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas)

<sup>9</sup> <http://es.scribd.com/doc/9060501/El-Diamante-de-Porter>



- **Análisis FODA:** El análisis FODA Es una técnica ideada por Kenneth Andrews y Roland Christensen hace más de 20 años y se utiliza para comprender la situación actual de una empresa, organización, producto o servicio específico, desempeño profesional o académico, tomar una mejor posición ante una negociación, estudiar la forma en que estamos realizando una venta y en muchas otras situaciones. El objetivo de esta herramienta es ayudarlo a diagnosticar para, en función de ello, poder decidir.

FODA viene de las cuatro primeras letras de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas y cuyo nombre en inglés es SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats). Y recordamos en este momento una experiencia enriquecedora que tuvimos con un académico español al que no nos atrevimos a preguntarle, aunque imaginamos, cuál era el motivo para que en España lo llamen Análisis DAFO. Es el análisis de variables controlables, las debilidades y fortalezas son internas de la organización o de las personas y por lo tanto se puede actuar sobre ellas con mayor facilidad, y de variables no controlables, las oportunidades y amenazas las presenta el contexto, el ambiente o la situación y la mayor acción que podemos tomar con respecto a ellas es preverlas y actuar a nuestra conveniencia.<sup>10</sup>

- **Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral:** Fue originalmente desarrollado, por el profesor Robert Kaplan de Harvard y el consultor David Norton de la firma Nolan & Norton, como un sistema de evaluación del desempeño empresarial que se ha convertido en pieza fundamental del sistema estratégico de gestión de las firmas alrededor del mundo.

---

<sup>10</sup> <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/analisis-foda.htm>

- El BSC busca fundamentalmente complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con no financieros, logrando así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así la misión organizacional.

Los directivos empresariales han acogido muy bien el BSC ya que les permite dar cumplimiento a la visión de sus firmas y por la misma vía, la consecución de los objetivos y metas trazados en sus planes estratégicos. Aunque la planeación estratégica es una herramienta muy usada en las empresas, comúnmente la visión que se presenta en los planes estratégicos empresariales no se traduce en términos operativos que permitan hacerla conocer al interior de toda la organización, algunos estudios muestran que la visión es muy poco conocida entre la gerencia media (40% la conoce) y los empleados (10%).

BSC conjuga los indicadores financieros y no financieros en cuatro diferentes perspectivas a través de las cuales es posible observar la empresa en su conjunto. La mayoría de sistemas de medición actuales en las compañías se caracterizan por estar casi o totalmente enfocados en los indicadores financieros. Cuando una compañía se enfoca principalmente en indicadores financieros, en la mayoría de los casos, su desempeño corporativo se refleja en los Reportes Financieros, los cuales se basan en hechos pasados, colocan el énfasis en los resultados y en el corto plazo. Podríamos comparar los reportes financieros en una compañía con el marcador de un partido de fútbol o de béisbol, simplemente nos dan un resultado, si ganamos o perdimos. Igualmente podríamos comparar los reportes financieros con manejar un avión con

un solo instrumento (por ejemplo la altitud). Nadie va a ganar un partido fijándose solamente en el marcador y tampoco llegará a su destino exitosamente con un solo instrumento de su panel de control.

BSC es un modelo integrado porque utiliza las 4 perspectivas indispensables para ver una empresa o área de la empresa como un todo, luego de dos investigaciones de 1 año de duración: una en los Estados Unidos en 1990 y la otra en Europa en 1996, se ha podido establecer que son estas las 4 perspectivas básicas con las cuales es posible lograr cumplir la visión de una compañía y hacerlo exitosamente.

Figura N° 1. Balanced Scorecard



Es balanceado porque busca el balance entre indicadores financieros y no financieros, el corto plazo y el largo plazo, los indicadores de resultados y los de proceso y un balance entre el entorno y el interior de la firma, ese es el concepto clave y novedoso sobre el cual se basa el nombre "Balanced Scorecard": Sistema de indicadores balanceados. Lo importante aquí es que los indicadores de gestión de

una compañía estén balanceados, es decir existan tanto indicadores financieros como no financieros, de resultado como de proceso y así sucesivamente.<sup>11</sup>

- Razones Financieras: son coeficientes o razones que proporcionan unidades contables y financieras de medida y comparación, a través de las cuales, la relación (por división) entre sí de dos datos financieros directos, permiten analizar el estado actual o pasado de una organización, en función a niveles óptimos definidos para ella.

El empleo de las Razones Financieras o los denominados Ratios, (proviene del inglés el término Ratio, y significa razón o cociente) resulta de mucha utilidad en el análisis financiero especialmente.

Los llamados Ratios representan generalmente el cociente entre magnitudes diferentes que dan como resultado una nueva magnitud. También pueden constituir relaciones absolutas de diferencia entre dos magnitudes.

Para establecer una nueva Razón Financiera el requisito fundamental es que exista una estrecha relación entre las magnitudes que se asocian. Todas deben ser evaluadas en el contexto de la entidad que se analice y ninguna razón por útil que sea podrá jamás sustituir un correcto juicio analítico, por lo que el papel que desempeña el analista es extremadamente importante en este proceso.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/razones-analisis-y-administracion-financiera.htm>

<sup>12</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/20/bsc.htm>

## CAPITULO III

### III. ANALISIS DEL ENTORNO

#### III.A ANALISIS PESTML



Estos factores son fuerzas total o parcialmente incontrolables por la empresa, y las analizaremos ya que las empresas de mayor crecimiento y rentabilidad, son las que se adaptan mejor al entorno en donde se desarrollan.

A continuación analizaremos el entorno en el cual nuestro producto se va a introducir, y en el que se va a desarrollar, por lo que nos enfocaremos en variables que directa o indirectamente nos afectarán.

#### III.A.1 Políticas

Desde hace más de un año en el Ecuador se produjo un incremento en la salida de capitales ocasionando dos escenarios principales. En el primero, éste incremento hizo que la inversión nacional se ampliara, ya que los inversionistas nacionales optaron por mantener sus recursos dentro del país, pues esto les resultaba más beneficioso económicamente a comparación de sacar su capital hacia mercados exteriores.

Por otra parte, el otro escenario presentó un decremento en la inversión extranjera en el Ecuador, ya que los inversionistas extranjeros asumieron un riesgo mayor repentinamente y

totalmente ajenos a su voluntad, por lo que no tenían seguridad en sus capitales y en lo que pueda pasar con ellas en el futuro; por otra parte los países vecinos y los demás mercados exteriores les ofrecían mayores ventajas, por lo que varios de los inversionistas optaron por colocar tales capitales en otros países, lo que trajo como resultado que la inversión en el Ecuador en general disminuya, pues no se cuentan con suficientes inversores nacionales.

Otro factor importante en la economía ecuatoriana es el incremento de los aranceles a los bienes importados y la exención a otros. El problema principal radica en que el estado estable tales aranceles para proteger a la industria nacional y en lugar de que ésta baje sus precios, los incrementa. Luego, los aranceles son eliminados o reducidos, pero los precios de los productos nacionales no disminuyen, siendo el más afectado el consumidor final. Otra barrera a las importaciones son los cupos de importación, que también hacen que los precios de los productos suban debido a la gran demanda y poca oferta que provocan.

### **III.A.2 Económicas**

- Al analizar los factores económicos que afectaran a nuestro entorno, una de las principales y de mayor importancia es la inflación, pues ésta medida estadística dada por el Índice de Precios al Consumidor, es proporcionada en base a la canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores tanto de estratos bajos y medios por lo que afecta a todo tipo de negocio tanto de bienes y servicios. Sin embargo, la inflación tiene sus dos caras, tanto positiva y negativa; los efectos positivos que presentan son la posibilidad para los bancos centrales estatales de ajustar las tasas de interés nominal con el propósito de mitigar una posible recesión y también fomentar la inversión en proyectos de capital no monetarios; el lado negativo por su parte, envuelve el valor real

de la moneda a través del tiempo, es decir cambia el poder adquisitivos de las personas, desmotiva al ahorro y a la inversión ocasionado por la incertidumbre sobre el valor futuro del dinero y la escasez de bienes.

Según los datos del Banco Central del Ecuador, la inflación en el último año fue la siguiente:

Figura N° 2. Inflación del Ecuador según BCE.

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Octubre-31-2012	0.09 %
Septiembre-30-2012	1.12 %
Agosto-31-2012	0.29 %
Julio-31-2012	0.26 %
Junio-30-2012	0.18 %
Mayo-31-2012	-0.19 %
Abril-30-2012	0.16 %
Marzo-31-2012	0.90 %
Febrero-29-2012	0.78 %
Enero-31-2012	0.57 %
Diciembre-31-2011	0.40 %
Noviembre-30-2011	0.30 %
Octubre-31-2011	0.35 %
Septiembre-30-2011	0.79 %
Agosto-31-2011	0.49 %
Julio-31-2011	0.18 %
Junio-30-2011	0.04 %
Mayo-31-2011	0.35 %
Abril-30-2011	0.82 %
Marzo-31-2011	0.34 %
Febrero-28-2011	0.55 %
Enero-31-2011	0.68 %
Diciembre-31-2010	0.51 %
Noviembre-30-2010	0.27 %

Como podemos ver, la inflación de septiembre fue la más alta, y no solo de éste año, pues fue la más alta también registrada en ese mes durante los últimos once años. Se ubicó en 1,12%, superando la tasa del mismo mes del año pasado, que llegó a 0,79%. El último índice alto, correspondiente al noveno mes, se presentó en el 2001, cuando la inflación alcanzó el 2,04%. Las variaciones que más influyeron en el incremento del mes de septiembre se dieron en los segmentos Alimentos y Bebidas no Alcohólicas, Educación y Recreación.<sup>13</sup>

- La tasa de desempleo, es otro factor económico que analizaremos. Este factor es la situación del trabajador que carece de empleo y, por tanto, de salario. Por extensión es la parte de la población que estando en edad, condiciones y disposición de trabajar - población activa- carece de un puesto de trabajo. La situación contraria al desempleo es el pleno empleo. Además de la población activa, en la que se incluye tanto a los que están trabajando como al conjunto de los desempleados de un país, la sociedades cuentan con una población inactiva compuesta por aquellos miembros de la población que no están en disposición de trabajar, sea por estudios, edad -niños y población anciana o jubilada-, enfermedad o cualquier otra causa legalmente establecida.<sup>14</sup>

Según los datos del Banco Central del Ecuador la tasa de desempleo trimestral a septiembre del 2012 fue la siguiente:

---

<sup>13</sup> [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)

<sup>14</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Desempleo>



Figura N° 3. Tasa de Desempleo Trimestral a Septiembre 2012 (BCE)

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Septiembre-30-2012	4.60 %
Junio-30-2012	5.19 %
Marzo-31-2012	4.88 %
Diciembre-31-2011	5.07 %
Septiembre-30-2011	5.52 %
Junio-30-2011	6.36 %
Marzo-31-2011	7.04 %
Diciembre-31-2010	6.11 %
Septiembre-30-2010	7.44 %
Junio-30-2010	7.71 %
Marzo-31-2010	9.09 %
Diciembre-31-2009	7.93 %
Septiembre-30-2009	9.06 %
Junio-30-2009	8.34 %
Marzo-31-2009	8.60 %
Diciembre-31-2008	7.31 %
Septiembre-30-2008	7.06 %
Junio-30-2008	6.39 %
Marzo-31-2008	6.86 %
Diciembre-31-2007	6.07 %
Septiembre-30-2007	7.06 %

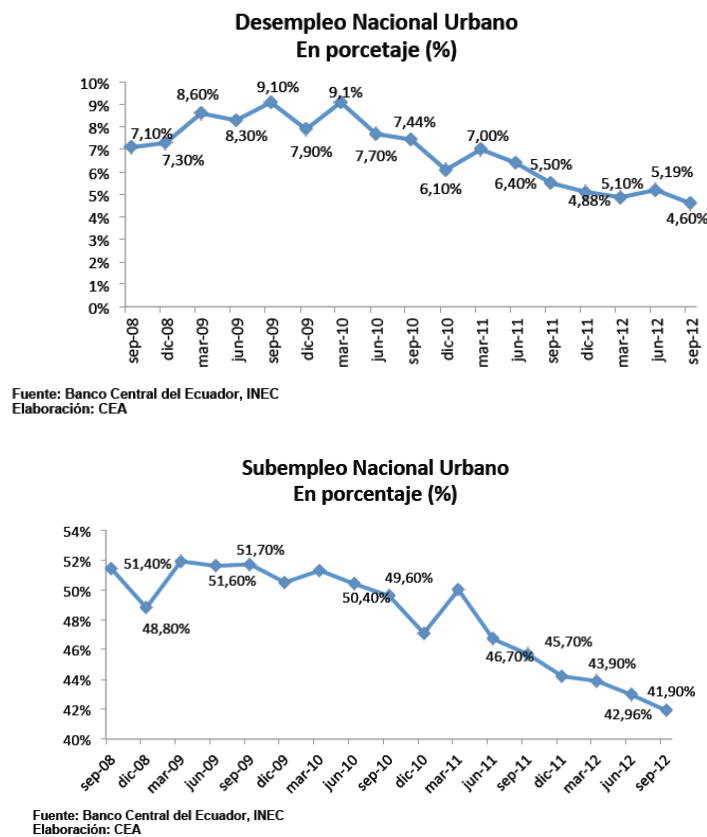
Además, el subempleo disminuyó si lo comparamos con datos del año anterior, registrando el 53,3%, es decir que de cada 10 ecuatorianos de zonas urbanas y rurales 5 están subempleados. Hace un año se registró el 56%, es decir que disminuyó 3 puntos.

Tres millones seiscientos mil ecuatorianos aproximadamente están subempleados.

Por un lado, la tasa de desempleo urbano publicada trimestralmente por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) se ubicó en 4,6% al tercer trimestre del 2012, lo que implica que la demanda de trabajo aumentó, por lo que disminuyó el desempleo, que para el primer trimestre del año se ubicó en 4,88%. De igual manera, el

sub-empleo, al tercer trimestre del 2012, se ubicó en 41,90%, menor al presentado en marzo del 2012, que fue de 43,90%. La tasa de desocupación por ciudades, para el tercer trimestre del 2012: Cuenca 4,4%, Guayaquil 6,5%, Quito 3,4%, Machala 4,8%, y Ambato 4,2%.

Figura N° 4. Desempleo Nacional Urbano y Subempleo Nacional Urbano



Aunque sean tasas no tan altas y considerando que somos un país en desarrollo, el desempleo y subempleo ha tenido un decremento, lo que brinda resultados positivos en la economía del país, Como sabemos, si se reduce el desempleo y el subempleo, la tasa de ocupación plena incrementa lo que genera mayores ingresos a las personas, que a la

vez son consumidores y lo que provoca mayor consumo en las empresas por el poder adquisitivo que poseen, por consiguiente generaran mayores plazas de trabajo, en fin el circulo económico en el que todos estamos inmersos.<sup>15</sup>

- Como sabemos, cada país, acorde a sus condiciones económicas, sociales, políticas, naturales y geográficas, genera un nivel de riesgo específico para las inversiones que se realizan en él. Este riesgo es específico de ese grupo de condiciones y se lo conoce como Riesgo País, mismo que es evaluado de acuerdo con el conocimiento que cada inversionista tenga de tales condiciones. Analizaremos a continuación, el Riesgo País, que es otro aspecto macroeconómico que afecta a la economía de cualquier país y más aun, de uno en desarrollo.<sup>16</sup>

Como Wikipedia lo define, “Riesgo País es el riesgo de una inversión económica debido sólo a factores específicos y comunes a un cierto país. Puede entenderse como un riesgo promedio de las inversiones realizadas en cierto país. Mide en el entorno político, económico, seguridad pública, etc. El riesgo país se entiende que está relacionado con la eventualidad de que un estado soberano se vea imposibilitado o incapacitado de cumplir con sus obligaciones con algún agente extranjero, por razones fuera de los riesgos usuales que surgen de cualquier relación crediticia”.<sup>17</sup>

Cualquier evaluación de riesgo mostrará el nivel de probabilidad de sufrir una pérdida, ante lo cual existirá una mayor o menor necesidad de reducir o evitar las consecuencias de tal pérdida.

---

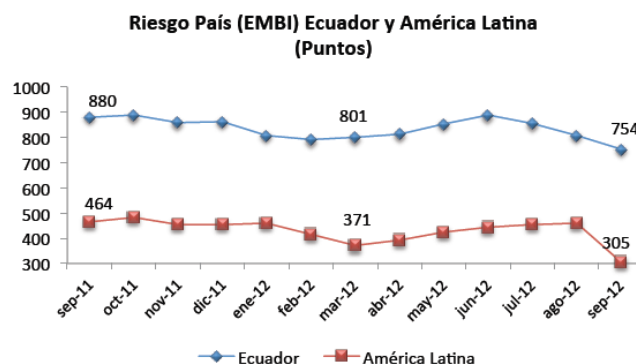
<sup>15</sup> <http://andes.info.ec/actualidad/4249.html>

<sup>16</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgo\\_pa%C3%ADs](http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgo_pa%C3%ADs)

<sup>17</sup> <http://andes.info.ec/actualidad/4249.html>

Según los datos publicados por el Corporación Centros de Estudios y de Análisis el Ecuador, al mes de septiembre del 2012, el riesgo país promedio del Ecuador se ubicó en 754 puntos; disminuyendo en 54 puntos con respecto al mes anterior; al contrastar con el promedio de América Latina, que para septiembre del 2012 fue de 305, se observa que nuestro índice se encuentra por encima de este en 448 puntos.

Figura N° 5. Riesgo País Ecuador y América Latina

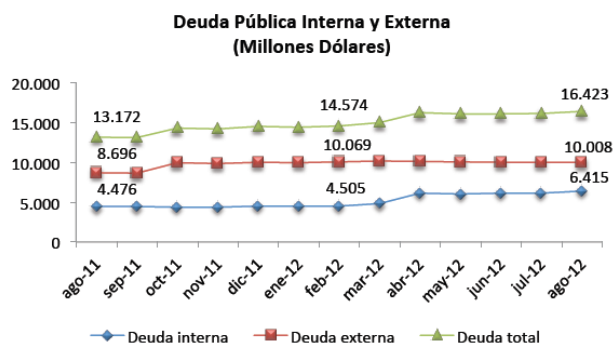


Fuente: BCE, JP Morgan, Flar  
Elaboración: CEA

- Otro factor que analizaremos, es la deuda pública actual del Ecuador. Según los datos del Banco Central del Ecuador, muestra que el saldo total de la deuda pública para el mes de Agosto del 2012, alcanzó los USD16.423 millones, en donde USD 6.415 millones pertenecen a la deuda interna y USD 10.008 millones de deuda externa. Al mismo periodo del año 2011, el saldo en la deuda total era de USD 13.172 millones, la deuda interna era de USD 4.476 millones y la externa de USD 8.696 millones, por lo tanto podemos decir que la deuda total se ha incrementado en USD 3.251 millones con

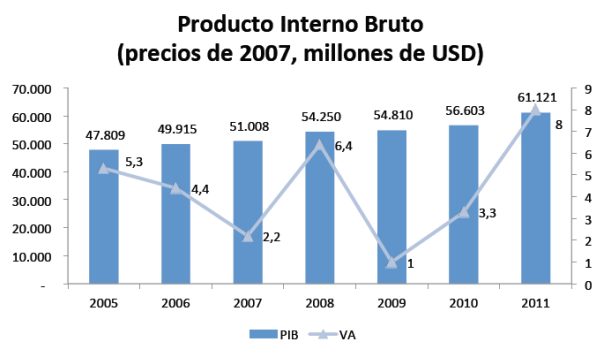
respecto al mismo mes del 2011, en donde la deuda interna fue la que más se incrementó.

Figura N° 6. Deuda Pública Interna y Externa



- Como es de conocimiento general, el crecimiento económico de un país esta netamente ligado al Producto Interno Bruto del mismo, por lo que éste, será el factor que analizaremos a continuación. Según los resultados mostrados por el Banco Central del Ecuador, en el año 2011 el PIB se ubicó en USD 61,121 millones y su crecimiento, con relación al año 2010, fue de 8.0%.

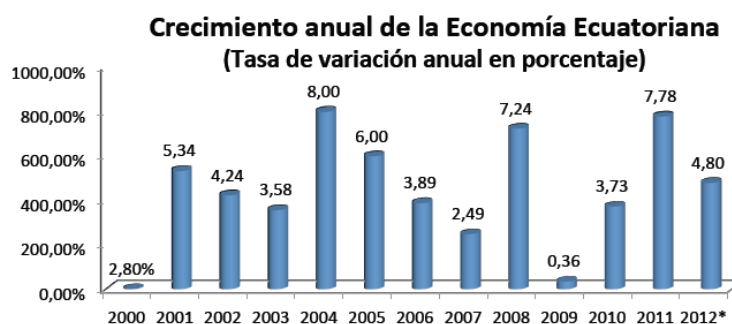
Figura N° 7. Producto Interno Bruto del Ecuador



Fuente: Banco Central del Ecuador

Al segundo trimestre del 2012, el PIB se incrementó en 1.2% respecto al trimestre anterior y en 5.2%, en relación al segundo trimestre de 2011. Las actividades económicas de mejor desempeño fueron: acuicultura y pesca de camarón (4,7%); enseñanza, servicios sociales y de salud (4,4%); construcción (3,4%); alojamiento y servicios de comida 3,1%; y, correo y telecomunicaciones (2,8%).

Figura N° 8. Crecimiento Anual de la Economía Ecuatoriana

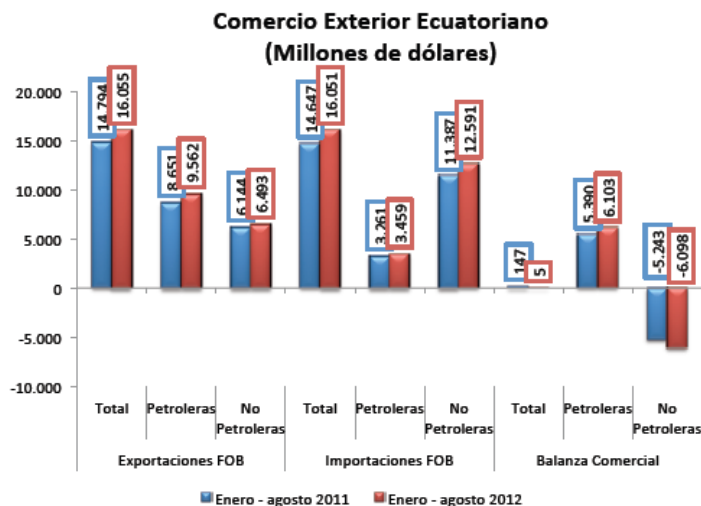


Fuente: Banco Central del Ecuador, Observatorio de la Política Fiscal  
11-2012: Proyectado por la CEPAL

- En lo que respecta al comercio exterior, tenemos que para el periodo Enero - Agosto del 2012 la balanza comercial presentó un superávit de USD 5 millones; USD 142 millones aproximadamente, menos que el superávit presentado en el mismo periodo del año anterior. La balanza comercial petrolera tuvo una variación positiva anual para el periodo Enero – Agosto del 13,22%. Por otro lado, la balanza comercial no petrolera tuvo un incremento en su déficit de aproximadamente USD 855 millones; al mes de agosto.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> Resumen Anual Publicado por el INEC – Septiembre 2012

Figura N° 9. Comercio Exterior Ecuatoriano



Fuente: RCF

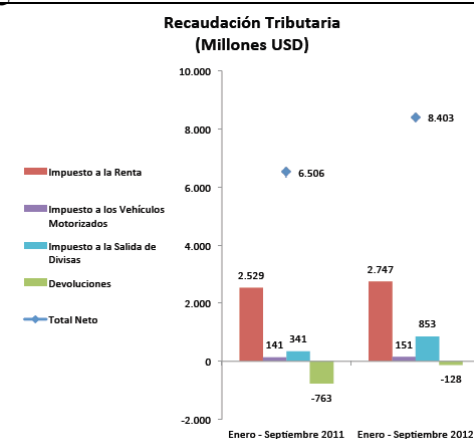
- Por otro lado, pero no menos importante, tenemos la tributación. Tributar es pagar impuestos, como el sistema o régimen tributario existente en una nación. La tributación tiene por objeto recaudar los fondos que el Estado necesita para su funcionamiento pero, según la orientación ideológica que se siga, puede dirigirse también hacia otros objetivos: desarrollar ciertas ramas productivas, redistribuir la Riqueza, etc. Cuando la tributación es baja los gobiernos se ven sin Recursos para cumplir las funciones que se supone deben desempeñar; cuando la tributación es muy alta se crean auténticos des estímulos a la Actividad Productiva como es el caso en la actualidad del Ecuador, pues las personas y las empresas pierden el incentivo de incrementar sus Rentas, con lo que se perjudica el producto nacional total. Por ello a veces los gobiernos obtienen mayores Ingresos cuando bajan los tipos de impuestos, ya que el menor porcentaje que se cobra es compensado con creces por el aumento de la producción y, en consecuencia, de la cantidad base sobre la que éstos se calculan. Lo anterior se cumple especialmente en el caso de los llamados Impuestos progresivos -cuya tasa impositiva va aumentando a

medida que aumentan los Ingresos- que afectan de un modo muy agudo las Expectativas y actitudes de quienes tienen que pagarlos, cosa que no ocurre en la economía ecuatoriana.

La tributación abarca dos aspectos: el político y legal pues por una parte están los efectos de la tributación sobre las actividades productivas, sobre el nivel de Gasto del Estado y el Equilibrio de sus presupuestos, y sobre la Distribución de la Riqueza; por otra parte están las formas de consenso o de decisión política que se utilizan para determinar la magnitud, estructura y tipo de los impuestos que se cobran.

Según los datos del Servicio de Rentas Internas, en el Ecuador, para el mes de septiembre del 2012, se recaudó un total del USD 8.403 millones, que si los comparamos al mismo periodo del 2011, se tiene un incremento de USD 1.896 millones. El impuesto a la renta, por su parte, se incrementó en 8,6%, lo que significaría aproximadamente USD 218 millones; mientras que el impuesto a los vehículos motorizados se incrementó en 6,8% y el impuesto a la salida de divisas, se incrementó en 150%, eso quiere decir USD 512 millones más de recaudación.<sup>19</sup>

Figura N° 10. Recaudación Tributaria el Ecuador



Fuente: SRI

<sup>19</sup> [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec)



- El siguiente factor que analizaremos es la tasa de interés. La tasa de interés es el porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo, determinando lo que se refiere como "el precio del dinero en el mercado financiero". Ésta tasa, representa un balance entre el riesgo y la posible ganancia de la utilización de una suma de dinero en una situación y tiempo determinado.

Según los datos publicados por el Banco Central del Ecuador, para el mes de Septiembre de 2012 las tasas referenciales son:

Figura N° 11. Tasa de interés Septiembre 2012 (BCE)

Tasas de interés Septiembre 2012	Tasas Referenciales	Tasas Máximas
	% Anual	
Productivo Corporativo	8,17	9,33
Productivo Empresarial	9,53	10,21
Productivo PYMES	11,20	11,83
Consumo	15,91	16,30
Vivienda	10,64	11,33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22,44	25,50
Microcrédito Acumulación Simple	25,20	27,50
Microcrédito Minorista	28,82	30,50

Fuente: RCF

- El último aspecto económico que analizaremos son las remesas que recibe el Ecuador desde el exterior, ya que es uno de los mayores y más importantes ingresos del país. Al segundo trimestre del 2012, el país recibió USD 625,3 millones por el concepto de remesas, aproximadamente USD 29.6 millones más que el trimestre anterior, representando un crecimiento del 5%. Pero presenta un decrecimiento del 10,5% comparando con el mismo período del 2011. La variación de flujos de remesas se le

puede atribuir al entorno económico por el que atraviesan países donde residen los migrantes ecuatorianos.

### **III.A.3 Sociales**

- Ecuador es un país que en su realidad, no puede dejar de considerar a las personas que emigran hacia otros países constantemente en busca de mejores oportunidades laborales para mejorar su situación económica. Este aspecto afecta directamente a cualquier actividad económica y más aún al Austro Ecuatoriano que es la zona con mayor cantidad de emigrantes respecto a su población; pues indiferentemente de las condiciones en las que se encuentren los ecuatorianos en el extranjero, las remesas que se reciben desde el exterior son un ingreso para el país.
- A su vez, el Ecuador recibe constantemente y de manera creciente a extranjeros tanto de manera legal como ilegalmente. Los jubilados especialmente de origen estadounidense, poseen una óptima estabilidad económica y se preocupan de su salud, por lo que se suman a nuestros clientes potenciales. Por otro lado las personas de Colombia y Perú, que son quienes han migrado a nuestro país considerablemente en los últimos años, en busca de mejorar su situación económica no son clientes potenciales nuestros ya que viajan constantemente a sus países de origen, y debido al cambio de moneda, pueden adquirir el servicio y producto que brindamos a precios más bajos.
- Según los datos publicados en el INEC, Ecuador registró una tasa de analfabetismo de 6,8%, 2,2 puntos menos que lo registrado en el Censo del 2001, cuando llegó a 9%. Por lo que podemos ver claramente que el analfabetismo ha disminuido, aspecto que nos beneficia directamente, ya que al acudir a cualquier tipo de centro de estudio, gran

porcentaje de esos alumnos sentirán la necesidad de adquirir productos visuales ya sea para proteger o remediar su salud visual.

- El Ministerio de Salud, realiza en la actualidad constantemente campañas de prevención de la salud por lo que la población está tomando conciencia cada vez mas de protegerse de enfermedades visuales.
- Por otro lado, un aspecto que beneficia a todos quienes brindan cualquier tipo de servicio o producto es que en la mayoría de familias, se cuenta con un doble ingreso, indiferentemente del origen de éste. Pese a que estos ingresos buscan cubrir las necesidades básicas, generan automáticamente una mayor cantidad de ingresos, lo que permite a nuestros consumidores están en mayor capacidad de pago para adquirir nuestros productos y servicios.
- El Ministerio de Educación exige en la actualidad un certificado visual para el ingreso de estudiantes en los establecimientos educativos, y esto hace que tengamos un número constante de potenciales clientes previo al inicio de clases anualmente.

#### **III.A.4 Tecnológicas**

El incremento de computadores en escuelas y colegios tanto particulares como fiscales, se ha incrementado en los últimos años. Este aspecto acarrea que varios estudiantes requieran de productos visuales ya sea para proteger su vista, así como para corregir sus problemas visuales ocasionados por el uso del computador.

#### **III.A.5 Medioambientales**

Al contar con una biseladora propia, emitiremos desechos nocivos al momento de biselar las lunas, y pese a que no podamos hacer nada frente esto, es importante tenerlo en cuenta,

para buscar mitigar estos efectos, mediante el reciclaje y la participación en campañas de cuidado del medio ambiente que realice la Empresa Municipal de Aseo de Cuenca, EMAC.

Figura N° 12. PESTLM Vista Para Sus Ojos

<b>Político &amp; Legal</b>	
Impuesto a la salida de divisas	Amenaza
Incremento de aranceles en las gafas	Amenaza
Aranceles de importación 0	Oportunidad
Posible implementación de servicio optométrico en el IESS	Amenaza
<b>Económico</b>	
Inflación del 1,12% mensual	Oportunidad
Tasa de desempleo 5,19%	Oportunidad
Riego País 767	Amenaza
Tasa de interés activa 8,17% mensual	Amenaza
PIB del 4,5 %	Oportunidad
<b>Social</b>	
Migración constante	Oportunidad
Migración interna creciente	Oportunidad
Decremento de analfabetización	Oportunidad
Campañas de prevención de la salud	Oportunidad
Hogares con doble ingreso	Oportunidad
Requerimiento de certificado visual en establecimientos educativos	Oportunidad
Preocupación por la condición estética	Oportunidad
<b>Tecnológico</b>	
Implemento de computadores en escuelas	Oportunidad
<b>Medioambiental</b>	
Desechos nocivos al momento de vicelar las lunas	Debilidad

## **III.B ANÁLISIS DE INTEGRACIÓN**

Para el análisis de integración, utilizaremos modelos estratégicos como las cinco fuerzas de Porter y el Diamante de Porter, a fin de tratar de evaluar todos los aspectos y factores que influirán en la implementación de la sucursal Vista Para Sus Ojos en el sector de Totoracocha y a la vez iremos analizando si cada uno de ellos es una fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza, para la posterior elaboración del análisis FODA.

### **III.B.1 Diamante de Porter**

Dentro del análisis estratégico del entorno, el "diamante de Porter", se basa en la existencia de razones concretas por las que las empresas de unos países son más competitivas que las de otros. El diamante de Porter explica cómo la pertenencia a un país y a una industria, dentro del mismo, influyen en la obtención de una posición ventajosa de una empresa para competir con las compañías de otros países. Con ésta técnica identificaremos la posición de nuestra empresa frente a otros países, y pese a que actualmente estamos establecidos solo localmente, la analizaremos a fin de evaluar todos los escenarios posibles.

El modelo de Diamante de Porter se basa en cuatro determinantes específicas de las naciones y en dos variables, las cuales contribuyen de manera decisiva a que un país genere y mantenga ventaja competitiva.<sup>20</sup>

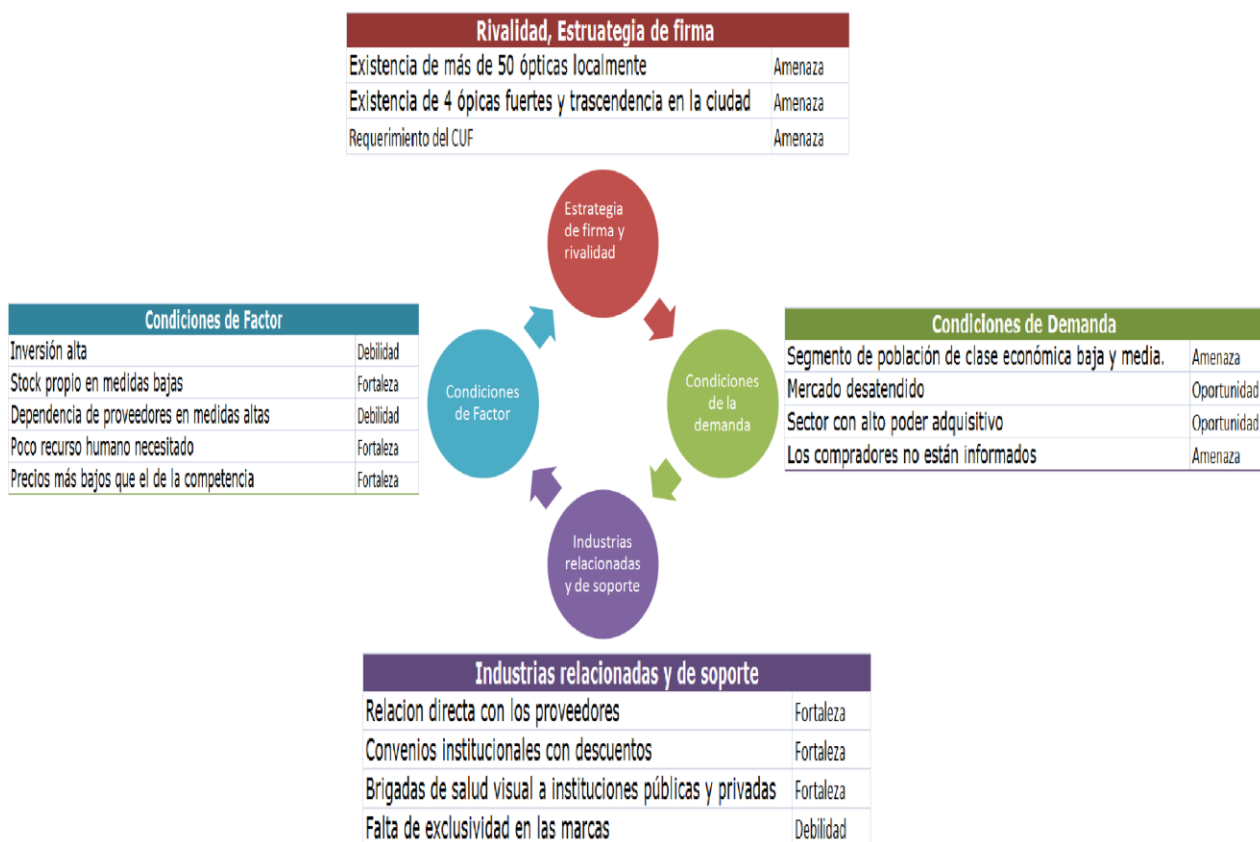
---

<sup>20</sup> <http://es.scribd.com/doc/5914104/Diamante-de-Porter-Las-5-fuerzas-de-Porter>

Figura N° 13. Diamante de Porter



Figura N° 14. Diamante de Porter de Vista Para Sus Ojos



### III.B.2 Cinco Fuerzas de Porter

Según la enciclopedia virtual Wikipedia, las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor Michael Porter en 1979.

Este modelo es muy utilizado para definir estrategias en varias industrias, según Michael Porter, la naturaleza de la competitividad en una empresa determinada es vista como el conjunto de 5 fuerzas.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_Porter\\_de\\_las\\_cinco\\_fuerzas](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas)

Usaremos las Cinco fuerzas de Porter principalmente para:

- Definir la ventaja competitiva que tenemos.
- Conocer la dinámica de los otros oferentes y de la posición de nuestra empresa en ella.
- Analizar mejor nuestra estrategia y ver las posibilidades de mejorarla.

Figura N° 15. Las 5 fuerzas de Porter

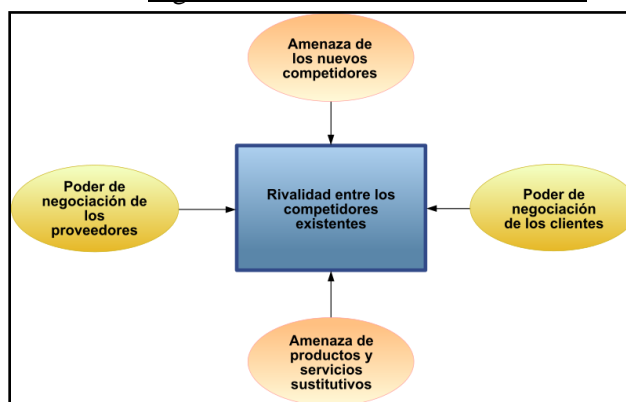


Figura N° 16. Cinco Fuerzas de Porter de Vista Para Sus Ojos.

<b>Entrada de Nuevos Competidores</b>	
Existencia masiva de ópticas en la ciudad	Amenaza
<b>Productos Sustitutos</b>	
Venta de armazones con medida	Amenaza
Venta de gafas piratas	Amenaza
<b>Poder Negociación de Proveedores</b>	
Relación directa con los productores de los estuches	Fortaleza
Relación directa con el distribuidor de los limpiadores de lentes	Fortaleza
Relación directa con los distribuidores de gafas	Fortaleza
Relación directa con los distribuidores de armazones	Fortaleza
Relación directa con los distribuidores de lentes de contacto	Fortaleza
<b>Poder Negociación de Clientes</b>	
42% de clientes con óptica de preferencia	Debilidad
58% de los clientes sin una óptica de preferencia	Fortaleza
97% de los clientes no conocen de la existencias de otras ópticas en el sector	Oportunidad
<b>Rivalidad de la Industria</b>	
Difícil inserción de nuevas ópticas debido a alta inversión	Oportunidad
No existe una óptica posesionada en el sector de Totoracocha	Oportunidad



## **CAPITULO IV**

### **IV. MERCADEO**

#### **IV.A ESTDIO DE MERCADO**

Con el estudio de mercado analizaremos si existe demanda hacia nuestro producto en el sector de Totoracocha que justifique la implementación de una nueva sucursal de Vista Para Sus Ojos en esa localidad.

Investigaremos además, acerca del el tráfico de personas promedio en éste sector, sus características, necesidades, gustos y preferencias frente a los productos y servicios que podemos ofrecer. Por otra parte, analizaremos el mercado en el que queremos introducirnos, analizando el tipo de oferta y demanda existentes.

##### **IV.A.1 Objetivos del Estudio**

###### Objetivo general:

Averiguar la demanda potencial que existe para la implementación de una sucursal de la empresa Vista Para Sus Ojos en el sector Totoracocha de la ciudad de Cuenca.

###### Objetivos específicos:

- Analizar las necesidades, gustos y preferencias de nuestros potenciales clientes.
- Analizar la ubicación más idónea para le implementación de ésta sucursal.
- Analizar el posicionamiento de nuestros competidores en el sector de Totoracocha.

#### **IV.A.2 Hipótesis del Estudio de Mercado**

- El mercado del Sector de Totoracocha se encuentra insatisfecho respecto a servicios y productos visuales.
- El Centro Comercial Plaza Bocatti tiene gran concurrencia de personas que estarían dispuestas a adquirir nuestros productos y servicios.

#### **IV.A.3 Metodología del Estudio de Mercado**

Para conocer las necesidades, problemas actuales y entorno de la óptica realizamos varias entrevistas con las personas directamente relacionadas con la empresa a fin de saber con mayor exactitud la información que buscamos.

A continuación presentamos una síntesis de sus declaraciones:

- Gerente: Recomienda que se haga un análisis del sector Totoracocha enfocándonos en Plaza Bocatti ya que luego de algunos meses de vivir por el sector y acudir continuamente al centro comercial nos supo indicar que por el sector no existe ningún tipo de negocio similar y que la mayoría de personas que viven en el sector debe trasladarse al centro de la ciudad para poder adquirir este servicio.
- Optómetras: Recomiendan que debemos usar los lentes todos los días si son de armazón y sin son de contacto descansar un día a la semana para lograr que se corrija nuestra vista o por lo menos mantenerla, de igual forma recomiendan que así los usemos todos los días debemos realizarnos exámenes visuales anualmente.
- Vendedores: Recomiendan que antes de realizar la venta de un armazón el paciente se debe realizar el examen visual, ya que en muchas ocasiones el paciente se

ilusiona en cierto tipo de armazón ya sea por su calidad, color, marca, precio, imagen, etc. Y el problema se genera cuando el armazón escogido no es acorde con las lunas que receta el doctor creándose un ambiente incomodo pudiendo ocasionarse una pérdida de la venta o una insatisfacción en la compra.

- GRUPO FOCAL: Recomiendan que estemos más cerca de ellos ya que nos indican que se encuentran muy satisfechos con nuestros servicios, productos y precios, pero que se les complica mucho el traslado hacia nuestros locales y que en ocasiones se ven obligados a acudir a una Óptica más cercana.

Luego de éste análisis se estableció que para el estudio de mercado se utilizaran:

Fuentes primarias: utilizando el método de encuestas hacia las personas que acuden a Plaza Bocatti, mismo que es un centro comercial de gran concurrencia en el sector, y es donde se ubicaría la sucursal. Con las preguntas planteadas buscaremos identificar las necesidades insatisfechas de los consumidores y ver la aceptación que tendrá la nueva sucursal de Vista Para Sus Ojos en el sector.

Fuentes secundarias:

- Internas: Información y datos históricos de la Óptica Principal como ventas, costos, gastos y proveedores

## IV.A.4 ENCUESTAS REALIZADAS A PERSONAS QUE FRECUENTAN EL CENTRO COMERCIAL PLAZA BOCATTI

### Selección de la muestra a analizar:

A continuación utilizaremos la fórmula de distribución normal.

$$n = \frac{pq}{E^2} + \frac{pq}{N}$$

N= 5000 personas / 30	= 166
P= Probabilidad de ocurrencia del fenómeno observado	= 0,5
Q= Probabilidad de NO ocurrencia del fenómeno observado	= 0,5
z3= Valor crítico correspondiente al Nivel de Confianza elegido	= 1,65
E= Margén de error permitido	= 0,1
n= número de elementos de la muestra	= 68

### Modelo de encuesta

#### Objetivo General:

- Identificar las características del mercado que tendría Vista Para Sus Ojos en Plaza Bocatti.

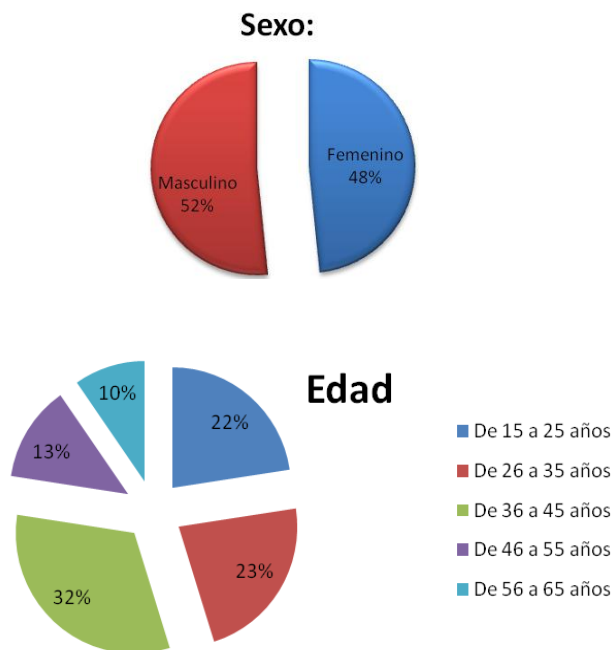
#### Objetivos Específicos:

- Identificar la frecuencia y razón de las personas que acuden a Plaza Bocatti.
- Identificar el poder adquisitivo que acuden a Plaza Bocatti.
- Identificar cada cuanto tiempo se realizan un examen visual las personas que acuden a Plaza Bocatti.
- Identificar los factores que influyen en la elección de una óptica.
- Identificar si las personas conocen la existencia de otras ópticas por el sector Totoracochoa.
- Identificar si las personas que acuden a Plaza Bocatti saben de la existencia de Vista Para Sus Ojos dentro de la misma.



## IV.A.5 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

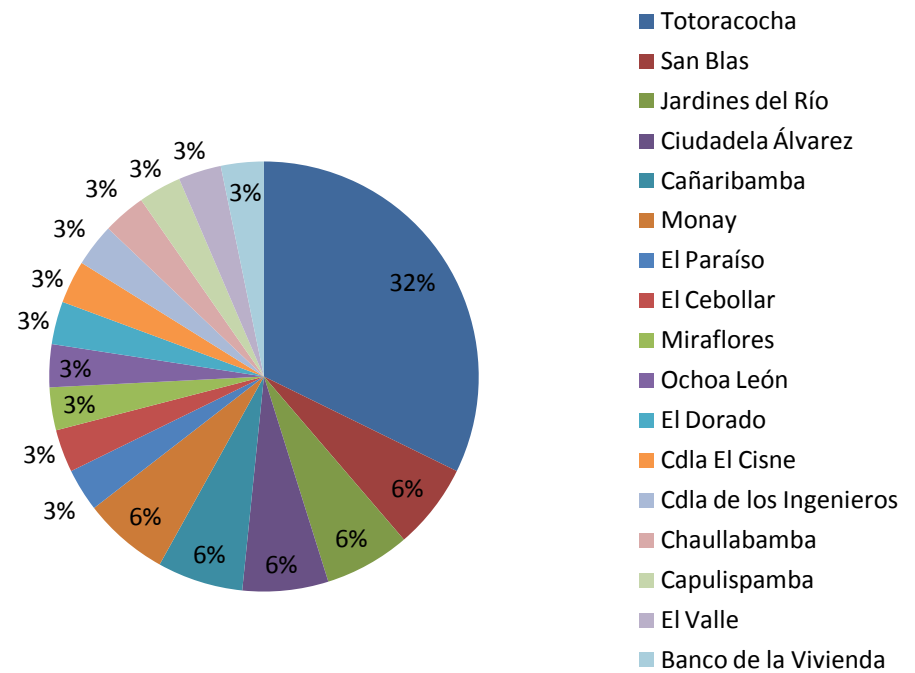
Personas a quienes se aplicó la encuesta tomando en cuenta su edad y sexo:



Plaza Bocatti es concurrida principalmente por gente adulta, entre los 26 y 45 años de edad, lo que resulta beneficioso para Vista Para Sus Ojos ya que su mercado potencial será gente que cuenta con poder de decisión y los ingresos suficientes para poder adquirir nuestros productos y servicios. El factor género no es relevante dado que el mercado potencial está dividido casi en partes iguales, y además es un factor que en nuestro caso no afecta considerablemente.

La gente que acude a Plaza Bocatti es mayoritariamente proveniente del sector de Totoracocha y los sectores cercanos, por lo que se puede deducir que el segmento al que nos dirigimos es de clase económica media y media alta, en base a lo

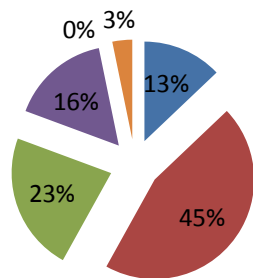
**Pregunta 1. Actualmente, en qué barrio vive?**



cual se realizarán las campañas de publicidad, etc.

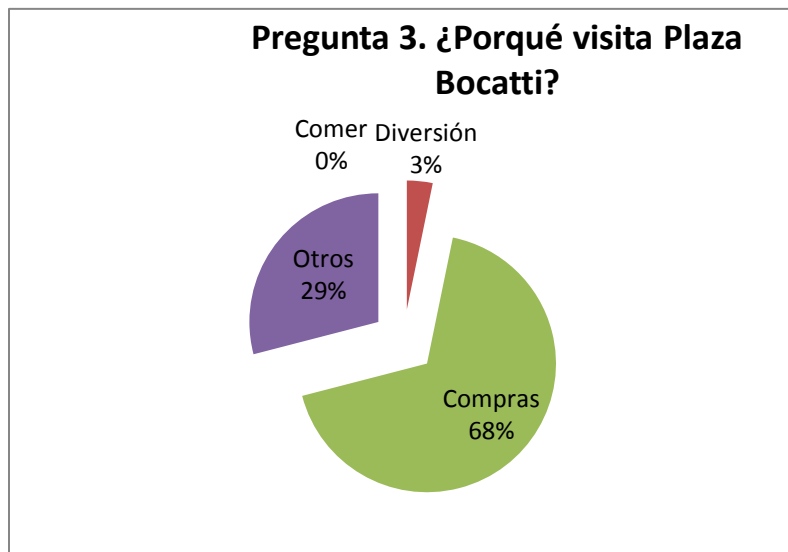
**Pregunta 2. ¿ Con qué frecuencia visita Plaza Bocatti?**

- Diario
- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Trimestral
- Mas

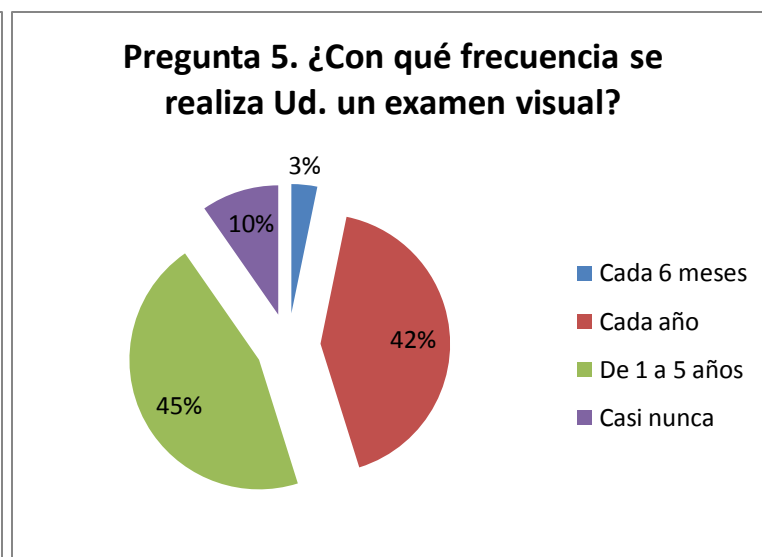
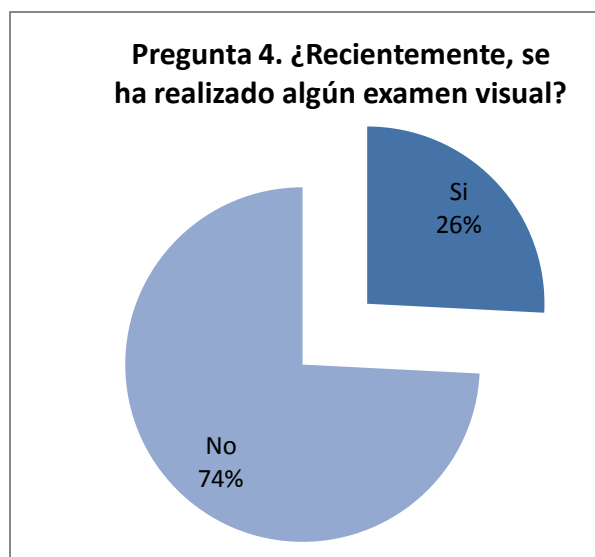


Plaza Bocatti es visitado en un 45% semanalmente y en un 23% quincenalmente, lo que nos deja ver que el retorno de la gente que acude a la misma es casi inmediato, haciendo que Vista Para Sus Ojos tenga que estar innovando constantemente y con promociones que atraigan y mantengan al mercado.

El 68% de la gente que acude a Plaza Bocatti lo hace por Delicatesen Bocatti y el 29% lo hace por otros factores principalmente por el Banco del Pichincha y la Cooperativa Creo, por lo que estaremos relacionados



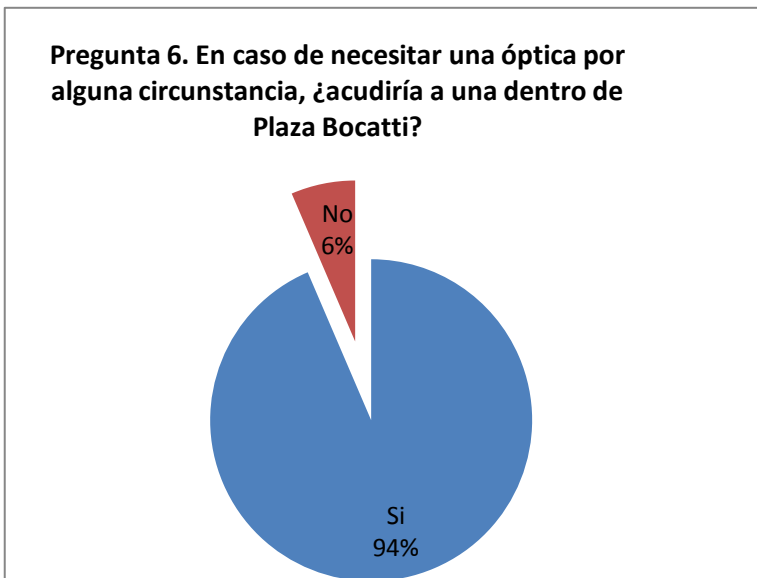
con sus productos y la demanda que tienen directamente.



Con los resultados arrojados en las preguntas número cuatro y cinco, podemos ver la poca preocupación que existe en las personas de éste sector por la salud visual, ya que el 74% de ellas no se han realizado recientemente exámenes visuales; sin embargo la periodicidad de éstos exámenes no es mala, pues si bien el 45% lo hacen cada 1 a 5 años, el 42% de la

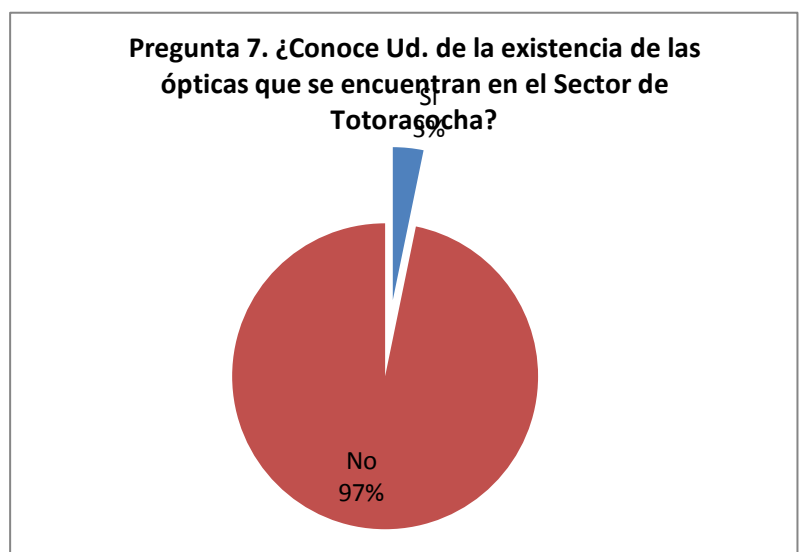


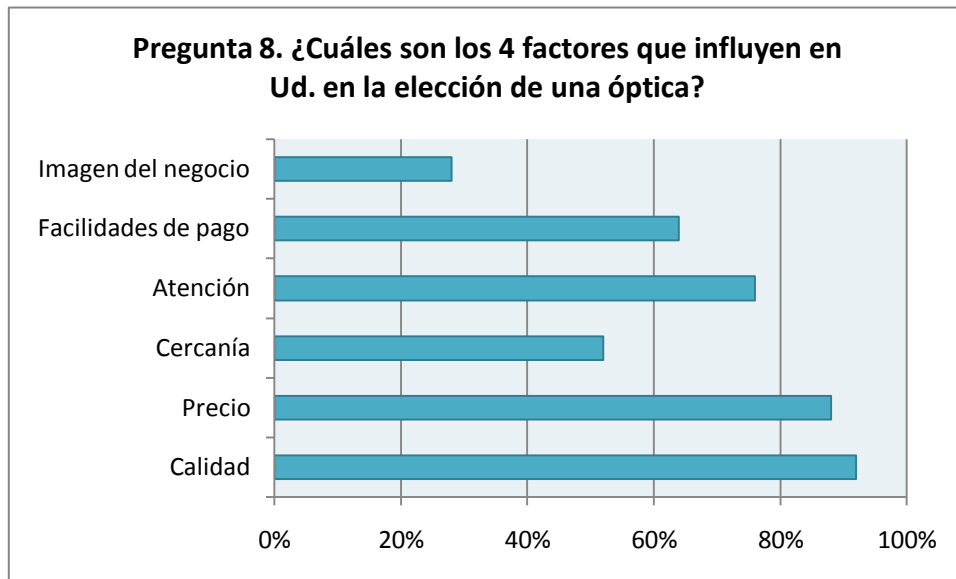
población lo hace anualmente, que es lo recomendable. Con estos resultados sabemos que se tendrán que realizar campañas de publicidad y brigadas de salud visual para así atender a la gente que necesita cuidar y proteger su vista, y por otro lado acaparar a los clientes que ya lo hacen.



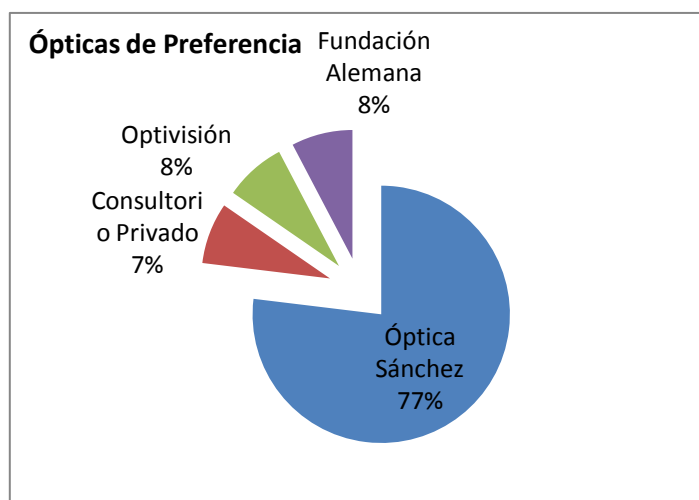
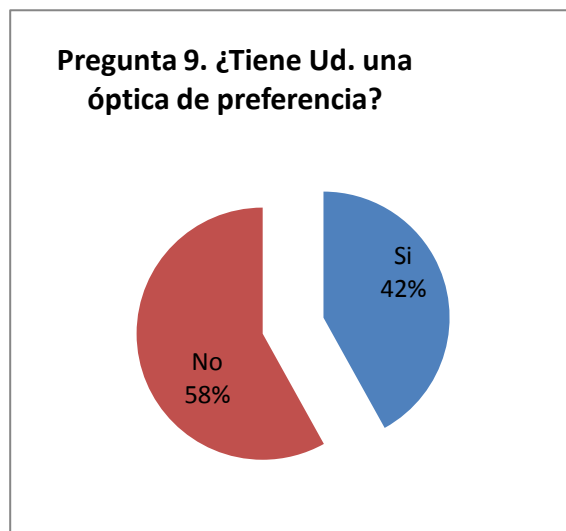
El 94% de las personas acudirían a una óptica dentro de Plaza Bocatti, lo que indica que hay gran mercado potencial para Vista Para Sus Ojos en ésta localidad.

El 97% de la gente que acude a Plaza Bocatti no conoce de la existencia de otras ópticas en éste sector, lo que refleja que este segmento de la población está bastante desatendido y por ende es una gran oportunidad para que Vista Para Sus Ojos, mediante la implementación de otra sucursal pueda logre acaparar este mercado.





En la implementación de la sucursal se debe tener en cuenta que el factor principal de compra es la calidad, por lo tanto la óptica deberá ofrecer un servicio y productos de excelente calidad, también se debe ofrecer productos a un precio bajo ya que este es el segundo factor más importante, además de debe brindar facilidades de pago y una excelente atención en ventas y asesoría por parte de los empleados que corresponde al tercer y cuarto factor de compra. Aunque la cercanía e imagen del negocio no son tan importantes para las personas que se entrevistaron, se pueden incluir para lograr una mejor estrategia de ventas y poder cubrir las necesidades de los clientes.



El 58% de las personas no tienen una óptica de preferencia lo que nos indica que se puede fidelizar el cliente y así crear una ventaja competitiva ante la competencia. Sin embargo el porcentaje de gente con una óptica de preferencia es alto también, en especial por Óptica Sánchez, por lo que brindando productos de calidad, a precios bajos, con facilidades de pago y una excelente atención, Vista Para Sus Ojos podrá pasar a ser su óptica de preferencia.

## IV.B OFERTA Y DEMANDA

Si bien Wikipedia define a la ley de oferta y demanda como un “Modelo económico básico postulado para la formación de precios de mercado de los bienes, usándose para explicar una gran variedad de fenómenos y procesos tanto macro como microeconómicos”, debido a que somos una sucursal, no analizaremos a la oferta y demanda para la fijación de precios, pero la consideraremos ya que con ella podremos determinar de una mejor manera las estrategias a ejecutarse.<sup>22</sup>

### IV.B.1 Análisis de la Demanda

Como sabemos, la demanda es la cantidad de bienes servicios que pueden ser adquiridos a los diferentes precios del mercado por los consumidores en un momento determinado.

En nuestro caso, los consumidores están en un mercado de varios oferentes y demandantes y nos enfocaremos en la satisfacción de sus necesidades, gustos y preferencias, mismas, que las pudimos deducir con las encuestas realizadas.

#### **Tipo de demanda:**

Al ser nuestro producto un bien normal, la demanda es elástica ya que la cantidad demandada responde significativamente a una variación del precio, y a la incrementación de la renta.

---

<sup>22</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Oferta\\_y\\_demanda](http://es.wikipedia.org/wiki/Oferta_y_demanda)

### Consumidores actuales:

- Personas a las que tengan problemas visuales, hombres y mujeres desde los 6 hasta los 60 años generalmente.
- Empleados de instituciones públicas y privadas
- Personas que viven en el sector de Totoracocha
- Las personas que compran gafas y demás accesorios representan a la minoría frente a los clientes que requieren de lentes de armazón y lentes de contacto.

### Factores de Decisión de los Clientes

- Calidad
- Precios Bajos
- Facilidad de pago
- Atención al cliente

### PROYECCION DE LA DEMANDA

#### Cálculo del mercado potencial:

- Es el número de personas que viven en las diferentes parroquias de Cuenca a las cuales pertenecen las personas que visitan Plaza Bocatti. (Para esto se dividió los de acuerdo a las parroquias a las que pertenecen)

#### Cálculo del mercado real:

- Es el valor multiplicado por el porcentaje de personas que pertenecen a la respectiva parroquia.

#### Mercado objetivo:

- Es un porcentaje de la población real, este valor se calcula teniendo en cuenta el estudio de la Organización Mundial de la Salud (OMS), en el cual se obtuvo como resultado que el 70% de las personas necesitan algún tipo de corrección visual (ó ya han sido corregidos), sin importar condición social o económica.

<b>Parroquias</b>	<b>Mercado Potencial</b>	<b>Mercado Real</b>	<b>Mercado Objetivo</b>
Totoracocha	28520	10838	7586
San Blas	13466	1616	1131
Cañaribamba	14380	2588	1812
Monay	19032	2284	1599
Huayna Cápac	18260	548	383
San Sebastián	34880	1046	732
El Vecino	34736	1042	729
Chiquintad	4888	147	103
Machángara	16380	491	344
Nulti	5507	165	116
Llacao	5401	162	113
El Valle	20520	616	431
<b>TOTAL</b>	<b>215971</b>	<b>21543</b>	<b>15080</b>

Luego de esto, podemos deducir que nuestro mercado objetivo son aproximadamente 7500 personas, dentro del Sector de Totoracocha. Sin embargo de la ciudad de Cuenca existen alrededor de 15000 personas que serían nuestro mercado potencial según la encuesta realizada por la Organización Mundial de la Salud, pues requieren de servicios para resolver sus problemas visuales; están además las personas que pueden acudir a nuestra sucursal para adquirir accesorios o gafas siendo éstos productos suntuarios. Las características de nuestros consumidores ya las explicamos en éste mismo capítulo anteriormente.

## **IV.B.2 ANÁLISIS DE LA OFERTA**

Como sabemos la oferta, es la cantidad de servicios o de bienes que un determinado número de comerciantes, distribuidores o prestadores de servicios están dispuestos a poner en el mercado a un determinado precio. A continuación analizaremos los ofertantes existentes para definir y medir las condiciones en que se pondremos nuestro producto en el mercado.

Al igual que la demanda, la oferta está en función de una serie de factores, cómo es el precio en el mercado del producto, calidad, etc. Además es importante analizar los factores del entorno económico en los que se va a desarrollar el proyecto, por lo que dichos factores se analizarán en el siguiente capítulo.

### **Tipo de Oferta**

Al igual que nuestros competidores, nos encontramos en una oferta de mercado libre, es decir nos encontramos en circunstancias de libre competencia, ya que existe una cantidad óptima de oferentes frente a la cantidad de demandantes, y lo que determinará nuestra participación en el mercado está determinado por la calidad, precio, y demás necesidades de nuestros posibles consumidores, no existe ningún oferente que domine totalmente el mercado.

Sin embargo, existen 5 principales competidores con un fuerte posicionamiento en el mercado, de los cuales mostramos sus principales características a continuación:

<b>Óptica Sanchez</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Posicionamiento y gran trayectoria</li><li>• Varias sucursales en la ciudad</li><li>• Alta calidad</li><li>• Precios altos</li></ul>	<b>Fundación Alemana</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Precios bajos</li><li>• Calidad óptima</li></ul>	<b>Óptica Los Andes</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Calidad y precios regulares</li></ul>	<b>Óptica Optivisión</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Precios bajos</li></ul>	<b>Zona Óptica</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Alta calidad</li><li>• Poco posicionamiento en el mercado.</li></ul>
--	---	---	--	---

### **Análisis de la competencia en el sector Totoracocha**

En el Sector de Totoracocha se encuentra ubicada Óptica Sánchez, misma que será analizada a continuación:

#### **Precios**

- Manejan descuentos institucionales, en efectivo y con tarjeta de crédito.
- La consulta tiene un costo de \$20.
- Los precios son los más altos del sector e incluso de la ciudad. Todos sus productos: armazones, gafas, lentes de contacto, lentes oftálmicos, soluciones, entre otros se caracterizan por ser los más caros de la ciudad.

#### **Servicios (capacidad de respuesta)**

- Servicio de optometría
- Servicio de oftalmología
- Exclusividad de marcas
- Biselado inmediato



- Variedad de armazones
- Variedad de lunas como: progresivos, transitions, radiant, etc.
- Venta de líquidos y soluciones

### **Plaza y promoción**

Su capacidad de respuesta es buena ya que es la única óptica que cuenta con laboratorio propio para la fabricación de lunas y posee cuatro sucursales a nivel local:

- Centro Comercial Mall del Río
- Centro Comercial Monay Shopping
- Hospital del Río
- Centro Histórico de la ciudad

Óptica Sánchez brinda excelente calidad, sin embargo es de conocimiento general que sus precios son los más elevados y su servicio es relativamente medio.

Ésta óptica realizan promociones por temporadas: inicio a clases, navidad, día de la madre, día del padre.

### **Capacidad Financiera**

- Poseen alta liquidez lo que conlleva a que tengan un alto poder de reinversión.
- El local en donde funciona su laboratorio es propio lo que reduce sus costos operativos.
- Cuenta con cuatro sucursales en la ciudad.

### **Posicionamiento y segmentación del mercado**

Óptica Sánchez tiene gran posicionamiento en el mercado ya que tiene más de 50 años de trayectoria enfocándose en un segmento de clase económico alto.

## **CAPITULO V**

### **V. PLAN ESTRATÉGICO**

En este capítulo analizaremos lo que queremos conseguir conjuntamente con las estrategias que utilizaremos para realizarlo. Con éste pretendemos trazar gráficamente lo que es nuestra empresa, lo cual nos indicará los pasos a seguir para alcanzar nuestra visión. El objetivo principal de nuestro plan estratégico es convertir nuestros planes en acciones, los recursos, tiempos a utilizarse, y los responsables de los mismos.

#### **V.A Análisis FODA**

FODA viene de las cuatro primeras letras de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, y como lo define la página económica Gestipolis, “es una técnica que se utiliza para comprender la situación actual de una empresa, organización, producto o servicio específico, desempeño profesional o académico, tomar una mejor posición ante una negociación, estudiar la forma en que estamos realizando una venta y en muchas otras situaciones”. El objetivo de esta herramienta es ayudar a diagnosticar para poder decidir. En nuestro caso, esta técnica nos ayudará a conocer la situación real en que se encuentra nuestro proyecto.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> <http://www.gestipolis.com/administracion-estrategia/estrategia/analisis-foda.htm>

Figura N° 18. Análisis FODA de Vista Para Sus Ojos, Fortalezas.



Figura N° 19. Análisis FODA de Vista Para Sus Ojos, Debilidades.



Figura N° 20. Análisis FODA de Vista Para Sus Ojos, Amenazas.

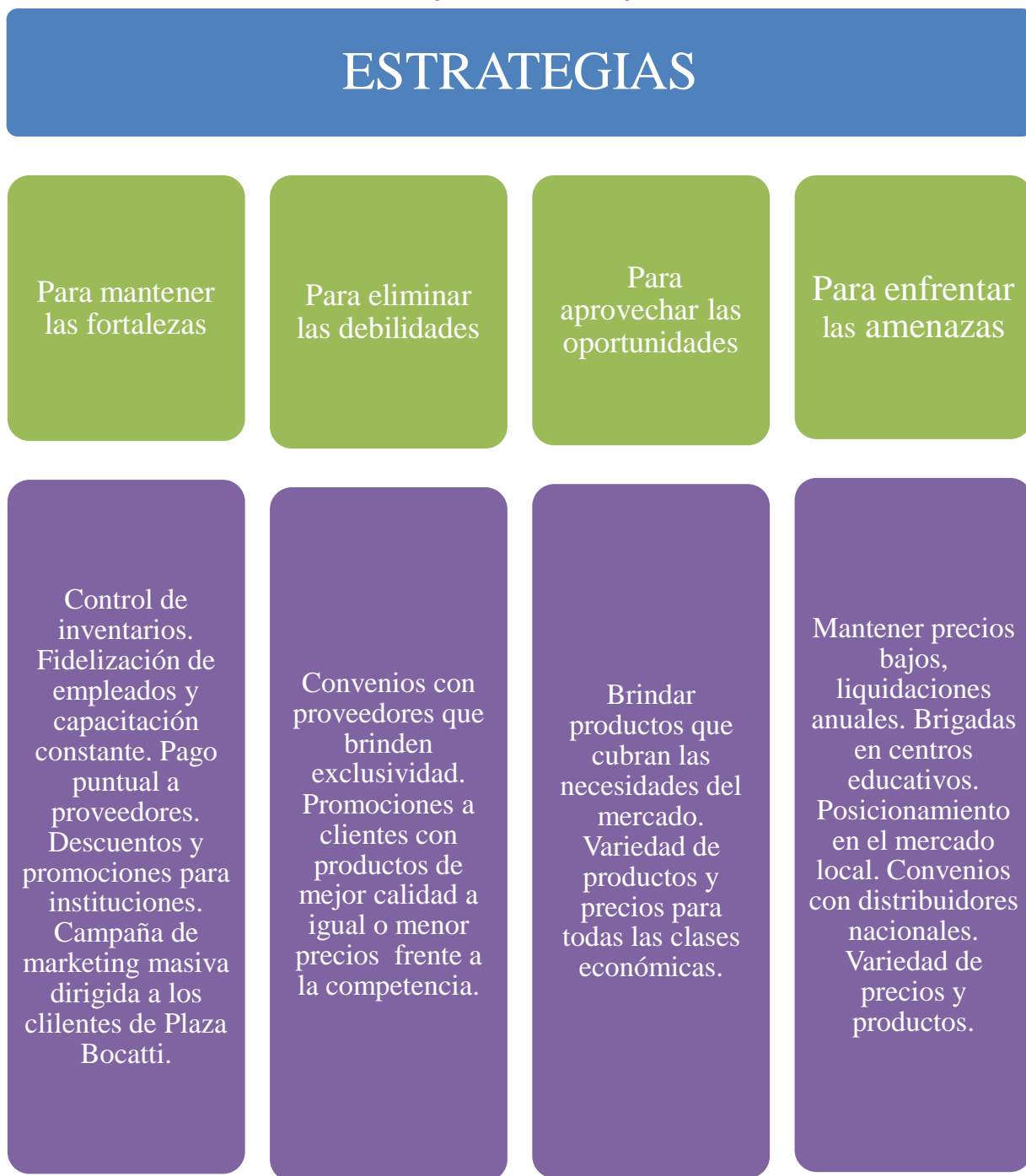


Figura N° 21. Análisis FODA de Vista Para Sus Ojos, Oportunidades

# OPORTUNIDADES



Figura N° 22. Estrategias



## **V.B Directrices de la empresa**

Las directrices son muy importantes para la Óptica Vista Para Sus Ojos, ya que con ellas podremos establecer políticas de funcionamiento así como también crear el camino correcto para lograr cumplir nuestras metas a corto, mediano y largo plazo.

Las metas pueden ser internas o externas, en ellas abarcan a todos nuestros stakeholders.

### **Stakeholders:**

- Accionistas:

Tener una rentabilidad adecuada con respecto a su inversión.

- Clientes:

Recibir el producto con la mejor calidad a un precio accesible con la garantía correspondiente.

- Proveedores:

Crear confianza, seguridad y una buena relación con sus compradores.

- Empleados:

Contar con un buen ambiente laboral y una remuneración acorde al desempeño de sus funciones.

- Competidores:

No crear monopolios y trabajar en competencia limpia.



## **Misión**

Brindar un servicio de excelente calidad con profesionales altamente capacitados en el área de la Salud Visual creando confianza en todos nuestros clientes.

## **Visión**

Ser la Óptica más reconocida a nivel del Austro Ecuatoriano por su calidad, atención al cliente y precios.

## **Valores organizacionales**

- Liderazgo: Saber dirigir a la empresa sin cerrarnos a las ideas de las personas que nos rodean, siempre buscando la forma de trabajar en equipo
- Honestidad: Trabajar de una manera transparente y justa sin perjudicar a nadie
- Responsabilidad: Cumplir con todas nuestras obligaciones a tiempo
- Respeto: Crear un trato amable y cortés con los demás.

## **V.C Marketing mix**

El marketing mix es un análisis de estrategia de aspectos internos, que desarrollan las empresas para analizar cuatro variables básicas de su actividad: producto, precio, plaza y promoción, más conocidas como las 4Ps.<sup>24</sup>

## **Objetivo principal del marketing mix**

---

<sup>24</sup> <http://www.e-economic.es/programa/glosario/definicion-marketing-mix>

El objetivo principal por el cual realizamos este análisis es para conocer la situación actual de la empresa y con esta información podremos desarrollar una estrategia específica para cada área y una estrategia grupal para lograr un posicionamiento posterior.

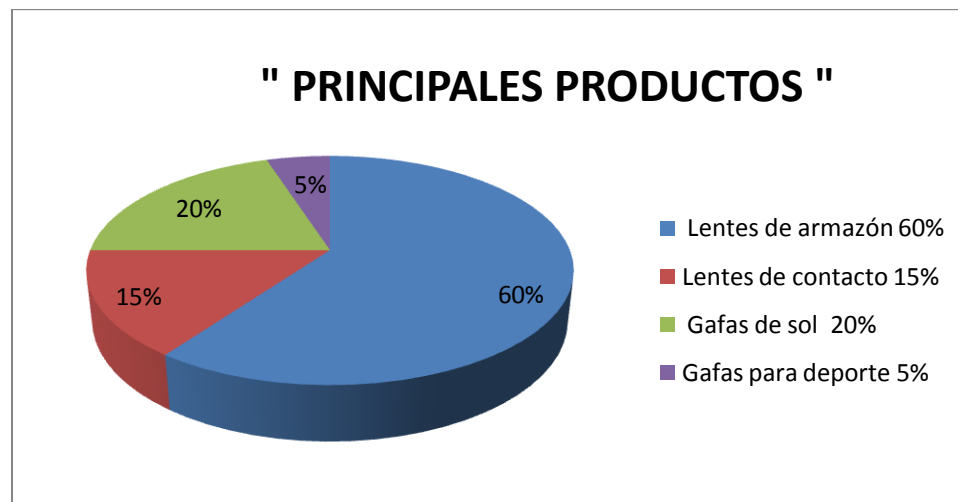
## LAS CUATRO PS

### Producto ¿Qué Vendemos?

En esta variable nos vamos a enfocar por un lado en el producto, que estamos vendiendo, que beneficios ofrecemos al cliente, que necesidades vamos a satisfacer, si es un producto o un servicio, luego nos enfocaremos en el valor agregado de nuestro producto, como su entrega, garantía, atención al cliente entre otros.

Los productos que ofrecemos son:

Figura N° 23. Principales Productos de Vista para sus Ojos



**Lentes de armazón:** los lentes de armazón o también conocidos como monturas de graduado son aquellos que están hecho a medida y acorde a los problemas de cada persona, y que además tienen la mayor variedad de precio y modelos a elegir; lo que lo convierte en nuestro principal producto ya que además acarrea directamente al servicio de optometría que brindamos.

**Lentes de contacto:** los lentes de contacto son lentes correctores o cosméticos que se ponen en el ojo, concretamente sobre la capa lagrimal que cuida y lubrica la córnea. Estos lentes son producto sanitario y deben cumplir todos los requisitos de estos. A pesar de tener un precio mayor al de los armazones normales, representan el 15% de nuestros productos ya que las personas que lo necesitan, en su mayoría sufren de falta de vista en una medida más alta de lo normal.

**Gafas de sol:** este tipo de gafas, son a menudo coloreadas u oscurecidas para proteger a los ojos de la luz directa y molesta. Las monturas de las gafas de sol generalmente están fabricadas con metal o con un material sintético, como el plástico o el nylon. Los lentes suelen tener distintos niveles de bloqueo a los rayos ultravioleta (UV). Se sugiere el empleo frecuente de gafas de sol de buena calidad, que se ajusten al rostro de modo que protejan de los rayos que provengan del frente y de los laterales, filtrando adecuadamente los rayos UV que pueden tener efectos nocivos sobre la salud ocular.

**Gafas para deporte:** son gafas diseñadas especialmente para un deporte en específico.

En la Óptica Vista Para Sus Ojos ofrecemos los siguientes productos:

- Armazones:
  - Ray-Ban

- Vogue
- Polo
- Lacoste, entre otros.
- Lunas antirreflejo, de policarbonato, transición.
- Lentes de contacto
- Gafas de sol:
  - Diesel
  - Police
  - Ray-ban
  - Bolle
  - Bulgari, entre otros.
- Líquidos de limpieza para lunas
- Plaquetas, tornillos entre otros

En la Óptica Vista Para Sus Ojos ofrecemos servicios de:

- Optometría
- Oftalmología

### **Precio ¿Cuánto pagaran por el producto?**

Con esta variables lograremos definir el precio del producto que posteriormente la empresa lo sacara a disposición del mercado. Para lograr definirlo debemos tomar en cuenta todos sus costos y sumar el porcentaje de la utilidad deseada.

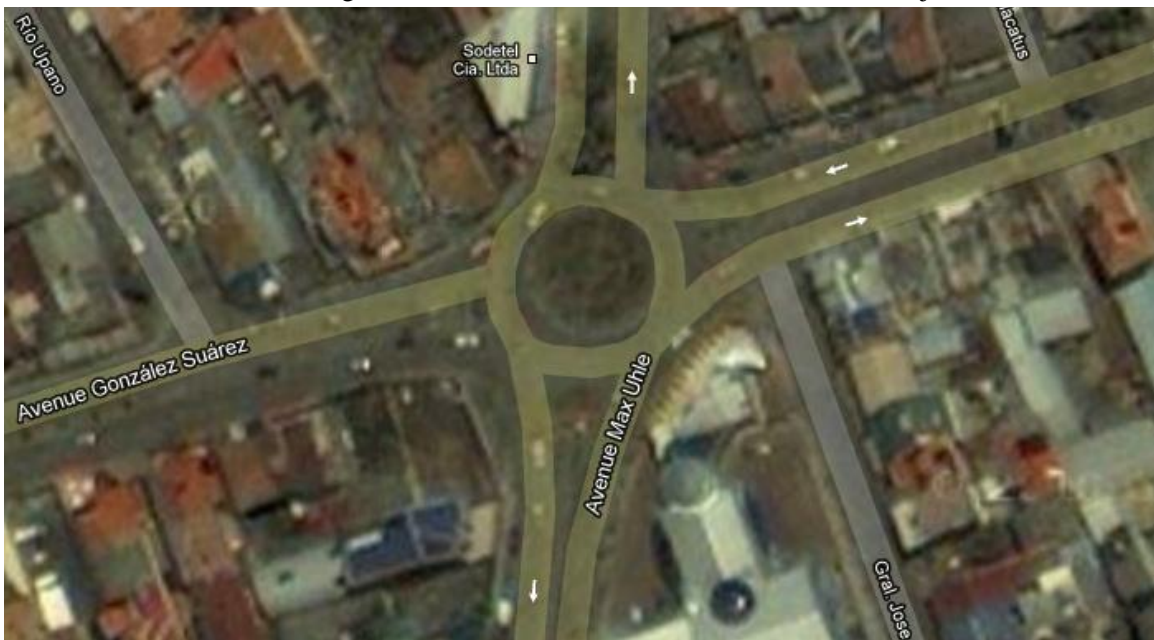
Ya que somos una Sucursal no podremos fijar el precio y nos deberemos regir a los precios establecidos por la matriz.

### **Plaza ¿Cómo haremos llegar el producto o servicio al cliente?**

La Óptica Vista Para Sus Ojos se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca, en el sector de Totoracocha que hoy en día es el sector que más dinero mueve en la ciudad, la óptica Vista Para Sus Ojos se ubica en plaza Bocatti en la segunda planta local numero 2 junto a la cooperativa del CREA, en plaza Bocatti encontraremos socios estratégicos como Bocatti, Banco del Pichincha y Pizza Hut, en los alrededores encontraremos grandes empresas de todo tipo entre instituciones financieras, restaurantes, farmacéuticas.

Lo que nos da como punto de referencia que es un sector muy comercial donde tendremos grandes posibilidades de salir adelante ya que el mismo no se encuentra explotado en su totalidad.

Figura N° 24. Ubicación Sucursal Vista Para Sus Ojos



## **Canales de Comercialización**

Aquí analizamos todos los canales que atraviesa un producto para ser comercializado desde que se crea hasta que llega a las manos del consumidor. Debemos definir si entregaremos el producto directamente o a través de distribuidores, también seleccionaremos los puntos de venta si será en un local y donde lo ubicaremos o si se realizara la venta en el domicilio del consumidor.

### Canal de distribución de Armazones y Gafas

1. Emitimos una orden de pedido a la ciudad de Quito o Guayaquil vía mail
2. Ellos revisan y emiten un nuevo pedido a los países de orígenes de la casa comercial con la que trabajan
3. Se envía la mercadería desde el país de origen vía aérea a Quito o Guayaquil
4. Quito o Guayaquil nos envían vía aérea o terrestre la mercadería a la matriz
5. Desde la matriz se envía vía terrestre a la sucursal

### Canal de distribución de lunas

1. Emitimos el pedido a la ciudad de Quito o Guayaquil
2. Reciben el pedido e inmediatamente si tienen en stock nos envían vía aérea o terrestre a la matriz
3. Desde la matriz se envía a la sucursal vía terrestre

## **Promoción ¿Cómo conocerán y compraran el producto los clientes?**

Esta variable analiza todo el esfuerzo que realiza la empresa para poder conocer al máximo su producto, saber cómo llegar al cliente y aumentar sus ventas. Debemos saber donde

localizamos el producto, realizar anuncios en los medios de comunicación, mejorar las relaciones públicas, telemarketing, e-commerce entre otros.

La Óptica Vista Para Sus Ojos tiene planeado realizar campañas publicitarias en la radio, en medios gráficos como periódicos, vallas publicitarias, revistas de salud entre otras.

Organizar eventos para el lanzamiento de nuevas marcas, crearse Facebook, Twitter y una página web para estar en contacto con todas las personas vía internet informándoles sobre sus proyectos actuales y futuros.

#### **IV.D ESTRATEGIAS DEL MARKETING MIX**

##### **Estrategia de Precios**

- Ofreceremos descuentos por la forma de pago, si es en efectivo, tarjeta, cheque, etc.
- Ofreceremos descuentos en mercadería seleccionada, antigua o nueva dependiendo el inventario
- Ofreceremos descuentos de acuerdo al monto de compra
- Ofreceremos descuentos en fechas especiales como el día de la madre, padre, navidad, etc.
- Ofreceremos descuentos a las personas que pertenezcan a las empresas con las que tenemos convenios, junto con sus familiares.

##### **Estrategia de Productos**

- Nos manejaremos con nuevos distribuidores para solicitar exclusividad en ciertas marcas
- Incorporaremos nuevas marcas de Armazones

- Incorporaremos nuevos tipos de lunas que no existen en el mercado cuencano
- Realizaremos liquidaciones periódicas para estar siempre a la vanguardia

### **Estrategia de Plaza**

- Nos ubicamos en un centro de afluencia masiva en el sector, donde contamos con socios estratégicos con los cuales podremos firmar convenios para poder compartir la misma cartera de clientes.

### **Estrategia de Promoción**

- Repartiremos Flyers informativos sobre la ubicación de nuestro nuevo local informándoles que por el mes de inauguración la consulta Optométrica será realizada de forma gratuita
- Colocaremos vallas publicitarias alrededor de plaza Bocatti para que todos los transeúntes se informen sobre nuestra incorporación a la Plaza
- Sacaremos anuncios periódicos en el diario más importante de la ciudad para llegar a toda la población.
- Estaremos informando constantemente en nuestra página web, Facebook y Twitter sobre nuestras promociones y lanzamientos de las últimas colecciones
- Realizaremos sorteos en fechas importantes vía radial.



## CAPITULO VI

### VI. ASPECTOS TECNICOS

#### VI.A Equipos y aparatos necesarios para Consulta Optométrica

NOMBRE	FUNCIÓN	CARACTERÍSTICA
Optotipos de visión lejana.	Determinan la agudeza visual en visión lejana.	Tablero de letras, figuras o números.
Optotipos visión próxima.	Determinan la agudeza visual en visión próxima.	Cartillas de letras, figuras o números.
Oftalmoscopio.	Diagnostica enfermedades internas en el ojo a nivel patológico.	Consta de lentes positivos y negativos para ver fondo de ojo.
Retinoscopio.	Diagnostica deficiencias visuales (miopía, astigmatismo, hipermetropía).	Consta de bombillo y espejo.
Cajas de pruebas o foróptero.	Lentes que traen aumentos en dioptrías.	Lentes convergentes o divergentes que llevan la longitud de onda de luz que sale del retinoscopio a la retina.
Monturas de prueba	Tiene canales donde se colocan lentes de la caja de prueba	Canales para intercambiar los lentes para tomar visión. Adapta la distancia pupilar en milímetros.

Reglillas milimetradas	Mide en milímetros distancia pupilar y alturas de lentes bifocales y progresivos.	Regla con escala en milímetros y centímetros
Set de prismas sueltos	Mide, corrige y trata las desviaciones del ojo.	Prismas de diferentes medidas.
Queratómetro	Mide la curvatura de la cornea (mm), eje y cantidad del rango del astigmatismo.	Consta 3 Partes: - 2 Miras Luminosas. - S. de desdoblamiento telemétrico. - Anteojo telescópico.
Lensómetro	Mide el aumento de los lentes oftálmicos en dioptrías.	Consta de fuente de luz, un ocular y un tambor donde da la medida en dioptrías de lentes convergentes y divergentes.
Transiluminador o Linterna	Medir distancia entre pupilas y medir alturas de bifocales y progresivos.	Fuente de luz emisora.
Tonómetro de Aplanación	Mide la presión intraocular.	Medición de la presión intraocular relacionando la fuerza necesaria para producir un aplanamiento corneal.
Lámpara de Hendidura	Diagnostica enfermedades Patológicas.	Diafragma con hendidura provista de foco de luz plana e intensa.
Pupilómetro		

**Total Unidad Optométrica: \$ 17000.00**

### **VI.B Muebles y enseres**

- 4 vitrinas. \$ 600.00
- 10 exhibidores para armazones. \$ 500.00
- 1 counter vitrina. \$ 250.00
- 1 escritorios. \$ 200.00
- 2 basureros. \$ 25.00
- 2 sillones de espera. \$ 300.00
- 2 sillas normales. \$ 90.00
- 1 silla rotativa. \$ 65.00
- 1 silla grande. \$ 300.00

### **VI.C. Equipos de Oficina**

- 1 computadora con el programa de contabilidad. \$ 700.00
- 1 impresora para facturación. \$ 200.00
- 1 teléfono. \$55.00

### **VI.D. Productos**

- Armazones \$ 15000.00
- Gafas \$ 7000.00
- Lentes de contacto de prueba \$ 500.00

- Lentes oftálmicos \$ 1000.00
- Gotas para los ojos \$ 150.00
- Limpiadores de lentes \$ 100.00
- Limpiadores para lentes de contacto \$ \$300 .00
- Accesorios
  - Plaquetas \$ 50.00
  - Varillas \$ 120.00
  - Puentes \$ 30.00
  - Tuercas \$ 30 .00
  - Tornillos \$ 35.00
  - Paños \$ 40.00
  - Cadenas \$ 50.00
  - Cordones \$ 35.00
  - Estuches \$ 100.00
  - Porta lentes \$ 40.00

### **VI.E. Papelería**

- Papel químico para la facturación. \$ 50.00
- Hojas de papel bond \$ 10.00
- Marcadores \$ 5.00
- Esferos \$ 5.00
- Borradores \$ 2.00
- Lápices \$2.00

- Resaltadores \$ 5.00
- Clips \$ 2.00
- 2 Engrampadora \$ 7.50
- 2 Perforadora \$ 5.00
- Ligas \$2.00
- 2 Saca grapas \$ 3.00
- 2 Tijeras \$ 4.00
- 2 Reglas \$ 3.00
- 20 Carpetas \$ 2.00
- 10 Folders \$ 25.00
- 2 Correctores \$ 2.00
- Cinta scotch \$ 0.50
- Tarjeteros \$ 5.00
- 3 Cuadernos \$ 5.00
- Calendarios
- Tarjetas de presentación \$10.00
- Calculadora \$10.00
- Hojas membretadas \$ 5.00
- Sobres \$ 3.00
- Recetarios \$ 7.00

### **VI.F. Elementos de Aseo**

- Escoba \$ 5.00
- Recogedor \$ 2.00
- Limpia vidrios \$ 3.00
- Trapeador \$ 5.00
- Paños de limpieza \$ 3.00
- Guantes \$ 3.00
- Desinfectantes \$ 7.00
- Aspiradora \$ 35.00
- Desinfectante de manos \$ 5.00

### **VI.G. Instalación del Local**

Para la instalación del local se necesitará:

- 13 Ojos de buey. \$ 50.00
- 8 Lámparas grandes \$ 200.00
- 9 Lámparas exhibidores \$ 270.00
- 12 spots para vitrinas \$ 120.00
- Instalación de línea telefónica, servicios de internet, energía eléctrica. \$ 25.00
- Letrero exterior \$ 350.00
- Banners de marcas \$ 200.00

## CAPITULO VII

### VII. ASPECTOS LEGALES

#### VII.A. Requisitos para la creación de una óptica

- **Permiso de Funcionamiento por parte del Ministerio de Salud:** Para obtener el permiso por parte del Ministerio de Salud todo el personal de la empresa, los empleados junto con el dueño deben realizarse los respectivos exámenes que exige el Ministerio de Salud en algún hospital, clínica o laboratorio que se encuentre avalado por el mismo. El local debe contar con botiquines para emergencias y encontrarse libre de gases que afecten el organismo, el personal deberá contar con su equipo de trabajo en perfecto estado. (ver anexos: 1, 2 y 4)
- **Permiso de Funcionamiento por parte del Benemérito Cuerpo de Bomberos de Cuenca:** Para obtener el permiso por parte del Benemérito Cuerpo de Bomberos de Cuenca se debe realizar una inspección en la cual se analiza la seguridad con la que cuenta el local, si cuenta con extintores a la mano, si en caso de existir algún accidente cuenta con salidas de emergencia, si el personal cuenta con los números telefónicos de emergencia, también ayudar a controlar el número de personas que pueden encontrarse dentro del local para poder evitar algún tipo de incidente. La finalidad de esta inspección es velar por la seguridad de las personas que trabajan en el local y las personas que acuden al mismo. (Ver anexo 3)
- **Registro Municipal Obligatorio (anexo):** este registro es el antes conocido como CUF, Certificado Único de Funcionamiento, y desde el 02 de abril es llamado Registro

Municipal Obligatorio para las actividades económicas dentro del cantón Cuenca. Luego de obtener este registro, el negocio puede ser sometido a inspecciones para comprobar que dichas actividades sean las verídicas y si se comprueba lo contrario el registro puede ser retirado.<sup>25</sup> (ver anexo 5)

- **Certificado de Salud del Optómetra Johnny Ramón Mera:** aquí el optómetra se realizó un examen y chequeo general en un centro de salud abalado por el Ministerio de Salud mismo que determina que el optómetra se encuentra en condiciones saludables y libres de riesgo de contagiar cualquier tipo de enfermedad. (ver anexo 6)

## VII.B. Obligaciones legales periódicas

- Declaraciones al SRI: debido a que el SRI ha puesto a disposición de los contribuyentes la posibilidad de realizar y enviar las declaraciones de impuestos por medio del Internet, usaremos esta metodología pues ahorramos recursos y tiempo.

Tal como lo señala el Servicio de Rentas Internas, la ventaja de utilizar este medio para cumplir con las obligaciones tributarias, es que el sistema se encuentra disponible las 24 horas del día los 365 días del año y las declaraciones enviadas se las puede consultar por este mismo medio.<sup>26</sup>

Adicionalmente, la declaración podrá ser realizada desde el primer día del mes y el pago se lo podrá hacer hasta la fecha del vencimiento, eliminando los problemas de digitación de las declaraciones hechas en papel. No anexaremos las declaraciones realizadas al SRI debido a motivos de confidencialidad de la matriz de Vista Para Sus Ojos.

---

<sup>25</sup> <http://www.cuenca.gov.ec/?q=node/10803>

<sup>26</sup> <http://www.sri.gob.ec/web/10138/94>



## CAPITULO VIII

### VIII. ESTRATEGIA PARA IMPLANTACIÓN

Según Wikipedia el concepto, perspectivas e indicadores del Balanced Scorecard se debe realizar de la siguiente forma:<sup>27</sup>

#### VIII.A Balanced Scorecard

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia, proporcionando a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio.

El BSC sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- Desarrollo y Aprendizaje: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Interna del Negocio: ¿En qué debemos sobresalir?
- Del cliente: ¿Cómo nos ven los clientes?
- Financiera: ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

El BSC es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales.

---

<sup>27</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro\\_de\\_mando\\_integral](http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral)

- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

### **Perspectiva Financiera**

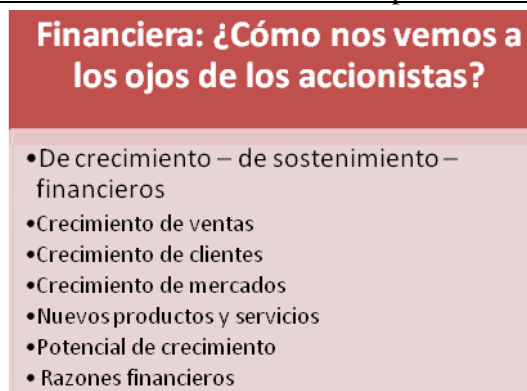
Esta perspectiva se enfoca en las los accionistas, en los requerimientos para crear valor, básicamente se enfoca en: las ganancias, rendimiento económico, desarrollo de la compañía y su rentabilidad.

Valor Económico Agregado (EVA), Retorno sobre Capital Empleado (ROCE), Margen de Operación, Ingresos, Rotación de Activos son algunos indicadores de esta perspectiva.

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- Índice de liquidez.
- Índice de endeudamiento.
- Metodología DuPont.
- Índice de rendimiento del capital invertido.

Figura N° 25. Balanced Scorecard – Perspectiva Financiera



### **Perspectiva del cliente**

Nos enfocamos en nuestros clientes, como es nuestra relación con ellos, cuáles son sus expectativas respecto a nosotros, también debemos tomar en cuenta los elementos que les generan valor para poder crear una propuesta de valor.

Debemos cumplir las necesidades de nuestros clientes como la calidad de nuestros productos, nuestro servicio, los precios, manejar su tiempo adecuadamente. Los indicadores de esta perspectiva son: Satisfacción de clientes, desviaciones en acuerdos de servicio, reclamos resueltos del total de reclamos, incorporación y retención de clientes.

Esta perspectiva se encuentra directamente relacionada con la financiera ya que si nuestros clientes se encuentran satisfechos con nuestros productos aumentaran nuestras ventas lo que nos ayudara a cumplir la perspectiva financiera.

Debemos tener en cuenta los siguientes factores:

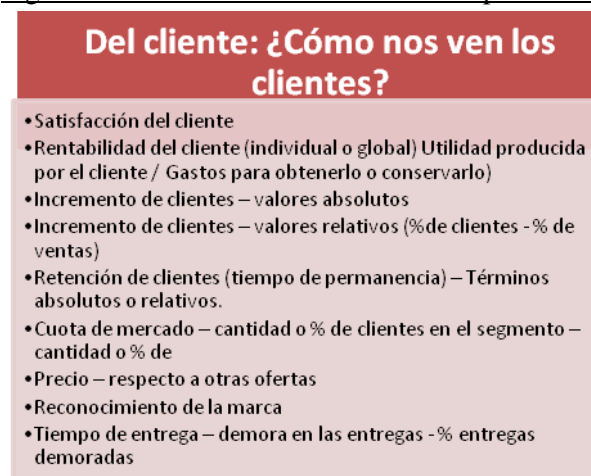
- Tiempo
- Calidad

- Performance y servicio

- Costo

Para obtener el valor de estos indicadores debemos realizar encuestas realizadas por terceras personas que no tengan nada que ver con la empresa para que la información no sea alterada.

Figura N° 26. Balanced Scorecard – Perspectiva del Cliente



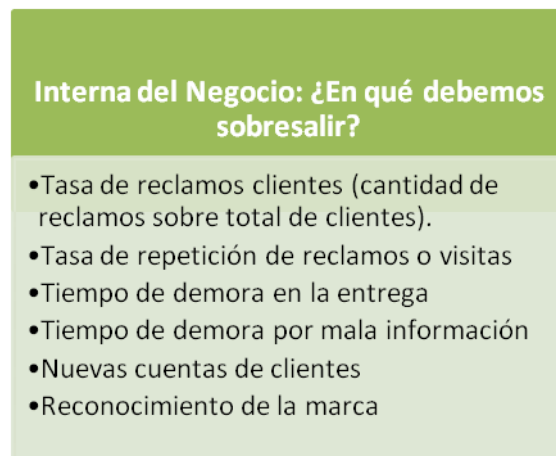
### **Perspectiva de Procesos**

Esta perspectiva es la encargada en analizar los procesos internos luego de la obtención de la satisfacción del cliente y el rendimiento financiero deseado. Para cumplir con este objetivo se propone un análisis de procesos internos a través de la cadena de valor

Tipos de procesos:

- Procesos de operaciones: Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.

- Procesos de gestión de clientes. Indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
  - Procesos de innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.
  - Procesos relacionados con el Medio Ambiente y la Comunidad: Indicadores típicos de Gestión Ambiental, Seguridad e Higiene y Responsabilidad Social Corporativa.
- Figura N° 27. Balanced Scorecard – Perspectiva Interna del Negocio



### **Perspectiva del desarrollo de las personas y el aprendizaje**

Esta perspectiva empieza criticando que la idea de que la formación es un gasto y no una inversión, esta perspectiva es la menos desarrollada, ya que las empresas no tienen mucho interés en este punto, sin embargo esta perspectiva es muy importante ya que la

retroalimentación es la base para hacer la diferencia frente a los demás. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación, entre otros.
- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyright (marcas registradas) entre otras.
- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa, entre otros.

Figura N° 28. Balanced Scorecard – Perspectiva Financiera

Desarrollo y Aprendizaje: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
<ul style="list-style-type: none"><li>•Utilidad – Adquisiciones / Cantidad de empleados</li><li>•Porcentaje de aumento de capacitación (no horas de nalga)</li><li>•Medición de satisfacción y retención del personal.</li><li>•Números de sugerencias</li><li>•Números de sugerencias puestas en práctica</li><li>•Porcentaje del personal que tiene vinculada su remuneración a incentivos.</li></ul>

## **ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS**

### **Financiera, Ventas**

Los vendedores luego de ofrecerle los productos al cliente y que el cliente decida cuál de ellos se adapta a su necesidad, los vendedores seguirán insistiendo constantemente que por una diferencia podrá adquirir una mejora en su producto o alguna promoción adicional.

### **Satisfacción del cliente**

Instalaremos un dispositivo que nos ayudara a medir la satisfacción del cliente, este dispositivo contara con cuatro botones con las siguientes opciones: Mala, Regular, Buena y Muy Buena, el cliente luego de realizar la compra o la consulta optométrica nos indicara como se ha sentido y con ello nosotros podremos identificar la satisfacción o insatisfacción y así mejorarla.

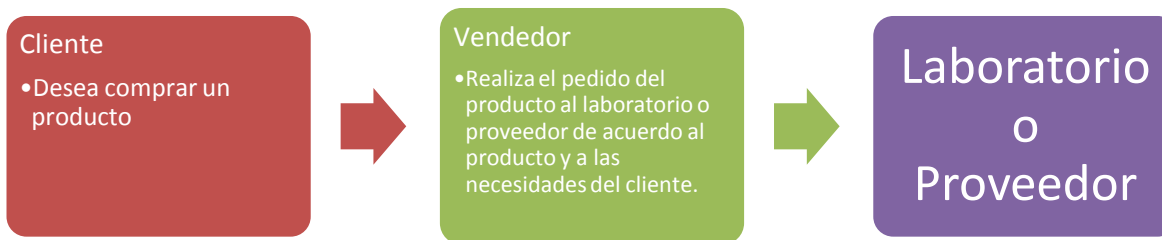
### **Mejora de procesos**

Para la mejora de procesos nos enfocaremos en brindar empoderamiento a nuestros empleados, en especial a aquellos que tienen relación directa con el cliente: los vendedores.

Figura N° 29. Proceso normal ante el pedido de un cliente.



Figura N° 30. Proceso mejorado ante el pedido de un cliente.



### **Desarrollo de las personas y el aprendizaje**

- Generar Empowerment para medir su capacidad de toma de decisiones,
- Decisión de empleados sobre el inventario con el que desea trabajar, laboratorios de su preferencia por tiempo, calidad, etc.



## CAPITULO IX

### IX. ASPECTOS FINANCIEROS

#### IX.A. Inversión Inicial del proyecto

Objetivo: Analizar todos los gastos en los que se incurrirá desde elementos de oficina, papelería, mercadería, estantería, permisos de funcionamiento, instalación de líneas telefónicas, internet, luz eléctrica, entre otros.

Figura N° 31. Inversión Inicial del Proyecto – Vista Para Sus Ojos

<b>INVERSIONES DEL PROYECTO</b>	
Unidad Optométrica	\$ 17.000,00
Total Muebles y Enseres	\$ 2330,00
Total Productos	\$ 24.580,00
Equipos de oficina	\$ 955,00
Total Papelería	\$ 180,00
Total Elementos de Aseo	\$ 68,00
Total Instalación de Local	\$ 1.215,00
CUF	\$ 250,00
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$ 46.578,00</b>

#### IX.B. Inversión en Activos Fijos

Objetivo: analizar todos los activos fijos depreciables con los que cuenta la sucursal al momento de su implementación.

Figura N° 32. Determinación de la inversión inicial en activos fijos - Vista Para Sus Ojos

<b>INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS</b>	
Unidad Optométrica	\$ 17.000,00
Total Muebles y Enseres	\$ 2330,00
Total Instalación de Local	\$ 1.215,00
Equipos de oficina	\$ 955,00
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 21.500,00</b>

### IX.C. Proyección de ventas anuales para cada uno de los cinco años

**Objetivo:** Pronosticar la participación de la empresa dentro del mercado en los próximos 5 años.

Figura N° 33. Presupuesto de Ventas Mensual

<b>VISTA PARA SUS OJOS</b>					
<b>PRESUPUESTO DE VENTAS ANUAL</b>					
<b>CONCEPTO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
(=) VENTAS EN DOLARES	\$ 48.350,00	\$ 62.855,00	\$ 81.711,50	\$ 106.224,95	\$ 138.092,44
(-) VENTAS A CREDITO	\$ 16.922,50	\$ 21.999,25	\$ 28.599,03	\$ 37.178,73	\$ 48.332,35
(=) VENTAS AL CONTADO	\$ 31.427,50	\$ 40.855,75	\$ 53.112,48	\$ 69.046,22	\$ 89.760,08
(+) COBRO DE VENTAS A CREDITO	\$ -	\$ 31.427,50	\$ 40.855,75	\$ 53.112,48	\$ 69.046,22
(=) INGRESO TOTAL POR VENTAS	\$ 31.427,50	\$ 72.283,25	\$ 93.968,23	\$ 122.158,69	\$ 158.806,30

### IX.D. Proyección de ventas mensual para el primer año

**Objetivo:** Analizar la variación de las ventas frente a factores externos como feriados, ingreso a clases, vacaciones, etc.

Figura N° 34. Proyección de Ventas Mensual

<b>VISTA PARA SUS OJOS</b>												
<b>PRESUPUESTO DE VENTAS MENSUAL</b>												
<b>CONCEPTO</b>	<b>JUNIO</b>	<b>JULIO</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>
(=) VENTAS EN DOLARES	\$ 3.300,00	\$ 3.500,00	\$ 4.400,00	\$ 4.600,00	\$ 3.500,00	\$ 3.000,00	\$ 4.500,00	\$ 3.900,00	\$ 4.200,00	\$ 4.350,00	\$ 4.600,00	\$ 4.500,00
(-) VENTAS A CREDITO	\$ 1.155,00	\$ 1.225,00	\$ 1.540,00	\$ 1.610,00	\$ 1.225,00	\$ 1.050,00	\$ 1.575,00	\$ 1.365,00	\$ 1.470,00	\$ 1.522,50	\$ 1.610,00	\$ 1.575,00
(=) VENTAS AL CONTADO	\$ 2.145,00	\$ 2.275,00	\$ 2.860,00	\$ 2.990,00	\$ 2.275,00	\$ 1.950,00	\$ 2.925,00	\$ 2.535,00	\$ 2.730,00	\$ 2.827,50	\$ 2.990,00	\$ 2.925,00
(+) COBRO DE VENTAS A CREDITO	\$ -	\$ 2.145,00	\$ 2.275,00	\$ 2.860,00	\$ 2.990,00	\$ 2.275,00	\$ 1.950,00	\$ 2.925,00	\$ 2.535,00	\$ 2.730,00	\$ 2.827,50	\$ 2.990,00
(=) INGRESO TOTAL POR VENTAS	\$ 2.145,00	\$ 4.420,00	\$ 5.135,00	\$ 5.850,00	\$ 5.265,00	\$ 4.225,00	\$ 4.875,00	\$ 5.460,00	\$ 5.265,00	\$ 5.557,50	\$ 5.817,50	\$ 5.915,00

### IX.E. Estado de Resultados Anual Proyectado

**Objetivo:** Evaluar la rentabilidad que obtendrá la empresa en un periodo de 5 años frente a su inversión inicial.

Figura N° 35. Estado de Resultados Anual Proyectado

<b>VISTA PARA SUS OJOS</b>					
<b>ESTADO DE RESULTADOS ANUAL PROYECTADO</b>					
<b>CONCEPTO</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
VENTAS NETAS	\$ 48.350,00	\$ 62.855,00	\$ 81.711,50	\$ 106.224,95	\$ 138.092,44
(-) COSTO DE VENTA	\$ 14.505,00	\$ 18.856,50	\$ 24.513,45	\$ 31.867,49	\$ 41.427,73
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 33.845,00</b>	<b>\$ 43.998,50</b>	<b>\$ 57.198,05</b>	<b>\$ 74.357,47</b>	<b>\$ 96.664,70</b>
(-) GASTOS:					
Gastos de amortización	\$ 121,50	\$ 121,50	\$ 121,50	\$ 121,50	\$ 121,50
Gastos de depreciación	\$ 2.251,33	\$ 2.251,33	\$ 2.251,33	\$ 1.933,00	\$ 1.933,00
Gastos de Sueldos y salarios	\$ 19.825,00	\$ 20.816,25	\$ 21.857,06	\$ 22.949,92	\$ 24.097,41
Gastos Administrativos	\$ 5.400,00	\$ 5.562,00	\$ 5.728,86	\$ 5.900,73	\$ 6.077,75
Gastos de Publicidad	\$ 3.600,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Gastos de Elementos de Aseo	\$ 68,00	\$ 70,04	\$ 72,14	\$ 74,31	\$ 76,53
Gastos de Papelería	\$ 180,00	\$ 189,00	\$ 198,45	\$ 208,37	\$ 218,79
Instalación y CUF	\$ 1.465,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>(=) UAI</b>	<b>\$ 934,17</b>	<b>\$ 12.488,38</b>	<b>\$ 24.468,71</b>	<b>\$ 40.669,65</b>	<b>\$ 61.639,72</b>
15% Pago a trabajadores	\$ 140,13	\$ 1.873,26	\$ 3.670,31	\$ 6.100,45	\$ 9.245,96
25% IR	\$ 198,51	\$ 2.653,78	\$ 5.199,60	\$ 8.642,30	\$ 13.098,44
<b>=UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 735,66</b>	<b>\$ 9.834,60</b>	<b>\$ 19.269,11</b>	<b>\$ 32.027,35</b>	<b>\$ 48.541,28</b>

## IX.F. Estado de Resultados Mensual Proyectado

Figura N° 36. Estado de Resultados Mensual Proyectado

<b>VISTA PARA SUS OJOS</b>												
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>												
<b>CONCEPTO</b>	<b>JUNIO</b>	<b>JULIO</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>
VENTAS NETAS	\$ 3.300,00	\$ 3.500,00	\$ 4.400,00	\$ 4.600,00	\$ 3.500,00	\$ 3.000,00	\$ 4.500,00	\$ 3.900,00	\$ 4.200,00	\$ 4.350,00	\$ 4.600,00	\$ 4.500,00
(-) COSTO DE VENTA	\$ 990,00	\$ 1.050,00	\$ 1.320,00	\$ 1.380,00	\$ 1.050,00	\$ 900,00	\$ 1.350,00	\$ 1.170,00	\$ 1.260,00	\$ 1.305,00	\$ 1.380,00	\$ 1.350,00
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 2.310,00</b>	<b>\$ 2.450,00</b>	<b>\$ 3.080,00</b>	<b>\$ 3.220,00</b>	<b>\$ 2.450,00</b>	<b>\$ 2.100,00</b>	<b>\$ 3.150,00</b>	<b>\$ 2.730,00</b>	<b>\$ 2.940,00</b>	<b>\$ 3.045,00</b>	<b>\$ 3.220,00</b>	<b>\$ 3.150,00</b>
(-) GASTOS:												
Gastos de amortización	\$ 121,50	\$ 10,13	\$ 10,13	\$ 10,13	\$ 10,13	\$ 10,13	\$ 10,13	\$ 10,13	\$ 10,13	\$ 10,13	\$ 10,13	\$ 10,13
Gastos de depreciación	\$ 187,61	\$ 187,61	\$ 187,61	\$ 187,61	\$ 187,61	\$ 187,61	\$ 187,61	\$ 187,61	\$ 187,61	\$ 187,61	\$ 187,61	\$ 187,61
Gastos de Sueldos y salarios	\$ 1.652,08	\$ 1.652,08	\$ 1.652,08	\$ 1.652,08	\$ 1.652,08	\$ 1.652,08	\$ 1.652,08	\$ 1.652,08	\$ 1.652,08	\$ 1.652,08	\$ 1.652,08	\$ 1.652,08
Gastos Administrativos	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00
Gastos de Publicidad	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Gastos de Elementos de Aseo	\$ 5,67	\$ 5,67	\$ 5,67	\$ 5,67	\$ 5,67	\$ 5,67	\$ 5,67	\$ 5,67	\$ 5,67	\$ 5,67	\$ 5,67	\$ 5,67
Gastos de Papelería	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00
Instalación y CUF	\$ 1.465,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ (1.886,86)</b>	<b>\$ (170,49)</b>	<b>\$ 459,51</b>	<b>\$ 599,51</b>	<b>\$ (170,49)</b>	<b>\$ (520,49)</b>	<b>\$ 529,51</b>	<b>\$ 109,51</b>	<b>\$ 319,51</b>	<b>\$ 424,51</b>	<b>\$ 599,51</b>	<b>\$ 529,51</b>

## IX.G. Estado de Situación Inicial

Objetivo: reflejar la situación del patrimonio de la Sucursal Vista Para Sus Ojos en el Sector de Totoracocha en el momento de su inicio, es decir para el mes de junio de

2012. Como todo balance general o de situación, está estructurado a través de las cuentas de activo, pasivo y patrimonio

Figura N° 37. Estado de Situación Inicial – Vista Para Sus Ojos

**VISTA PARA SUS OJOS**  
**ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL**  
**AL 01 DE JUNIO DE 2012**

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	
<b>Disponible</b>		Doc por pagar L/P	\$ -
Efectivo	\$ 10.000,00	<b>TOTAL PASIVO</b>	\$ -
<b>Realizable</b>			
Mercadería	\$ 24.580,00		
Elementos de Aseo	\$ 68,00		
Papejería	\$ 180,00		
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 34.828,00</b>		
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			
<b>Tangible Depreciable</b>			
Muebles y Enseres	\$ 2.330,00		
- Depreciación Acumulada	\$ (233,00)		
Unidad Optométrica	\$ 17.000,00		
-Depreciación Unidad Optométrica	\$ (1.700,00)		
Equipos de oficina	\$ 955,00		
-Depreciación Equipos de Oficina	\$ (318,33)		
<b>Cargos Diferidos</b>			
Gastos de Instalación del Local	\$ 1.215,00		
Amortización Acumulada de Gastos de Inst.	\$ (121,50)		
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 19.127,17</b>		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 53.955,17</b>		
		<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 53.955,17</b>

<b>PATRIMONIO</b>	
<b>CAPITAL</b>	
Aporte accionistas	\$ 10.000,00
Capital Social	\$ 43.955,17
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 53.955,17</b>

## IX.H. Balance General Proyectado

Objetivo: comparar la situación financiera de la empresa de un año frente a situaciones financieras dadas en los próximos 5 períodos, las variaciones en sus activos; y patrimonio y saber si la empresa está cumpliendo con sus objetivos financieros.

Figura N° 38. Balance General Proyectado de Vista Para Sus Ojos.

<b>VISTA PARA SUS OJOS</b>					
<b>BALANCE PROYECTADO</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>ACTIVO</b>					
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
<b>Disponibles</b>					
Efectivo	\$ 10.000,00	\$ 12.058,53	\$ 9.488,20	\$ 13.910,11	\$ 19.177,78
Bancos	\$ 735,66	\$ 12.906,85	\$ 26.506,25	\$ 36.086,01	\$ 48.541,28
<b>Realizables</b>					
Mercadería	\$ 24.580,00	\$ 12.904,50	\$ 13.549,73	\$ 14.227,21	\$ 14.938,57
Elementos de Aseo	\$ 68,00	\$ 70,04	\$ 72,14	\$ 74,31	\$ 76,53
Papelería	\$ 180,00	\$ 189,00	\$ 198,45	\$ 208,37	\$ 218,79
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 35.563,66</b>	<b>\$ 38.128,92</b>	<b>\$ 49.814,77</b>	<b>\$ 64.506,00</b>	<b>\$ 82.952,95</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>					
<b>Tangible Depreciable</b>					
Muebles y Enseres	\$ 2.330,00	\$ 2.330,00	\$ 2.330,00	\$ 2.330,00	\$ 2.330,00
- Depreciación Acumulada	\$ (233,00)	\$ (466,00)	\$ (699,00)	\$ (932,00)	\$ (1.165,00)
Unidad Optométrica	\$ 17.000,00	\$ 17.000,00	\$ 17.000,00	\$ 17.000,00	\$ 17.000,00
-Depreciación Unidad Optométrica	\$ (1.700,00)	\$ (3.400,00)	\$ (5.100,00)	\$ (6.800,00)	\$ (8.500,00)
Equipos de oficina	\$ 955,00	\$ 955,00	\$ 955,00	\$ -	\$ -
-Depreciación Equipos de Oficina	\$ (318,33)	\$ (636,66)	\$ (955,00)	\$ -	\$ -
<b>Cargos Diferidos</b>					
Gastos de Instalación del Local	\$ 1.215,00	0	0	0	0
Amortización Acumulada de Gastos de Inst.	\$ (121,50)	\$ (121,50)	\$ (121,50)	\$ (121,50)	\$ (121,50)
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 19.127,17</b>	<b>\$ 15.660,84</b>	<b>\$ 13.409,50</b>	<b>\$ 11.476,50</b>	<b>\$ 9.543,50</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 54.690,83</b>	<b>\$ 53.789,76</b>	<b>\$ 63.224,27</b>	<b>\$ 75.982,50</b>	<b>\$ 92.496,45</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
<b>CAPITAL</b>					
Aporte Accinistas	\$ 10.000,00				
Capital Social	\$ 43.955,17	\$ 43.955,17	\$ 43.955,17	\$ 43.955,17	\$ 43.955,17
Utilidad Neta	\$ 735,66	\$ 9.834,60	\$ 19.269,11	\$ 32.027,35	\$ 48.541,28
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 54.690,83</b>	<b>\$ 53.789,77</b>	<b>\$ 63.224,27</b>	<b>\$ 75.982,51</b>	<b>\$ 92.496,45</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 54.690,83</b>	<b>\$ 53.789,77</b>	<b>\$ 63.224,27</b>	<b>\$ 75.982,51</b>	<b>\$ 92.496,45</b>

## IX.I EVALUACIÓN DEL PROYECTO

### IX.I.1 Flujo de caja ajustado

Objetivo: determinar la capacidad de la empresa para generar efectivo utilizado en las actividades de operación, e inversión, y analizar cada una de las partidas involucradas en la generación de efectivo, para el diseño de políticas y estrategias encaminadas a realizar una utilización de los recursos de la empresa de forma más eficiente.

Figura N° 39. Flujo de Caja Anual Proyectado – Vista Para Sus Ojos

<b>VISTA PARA SUS OJOS</b>					
<b>FLUJO DE CAJA ANUAL PROYECTADO</b>					
<b>AÑO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>INGRESOS</b>					
Saldo Inicial	\$ 53.955,17	\$ 12.058,53	\$ 9.488,20	\$ 13.910,11	\$ 27.664,30
Ventas	\$ 48.350,00	\$ 62.855,00	\$ 81.711,50	\$ 106.224,95	\$ 138.092,44
-Costo de Ventas	\$ 14.505,00	\$ 18.856,50	\$ 24.513,45	\$ 31.867,49	\$ 41.427,73
<b>OTROS INGRESOS</b>					
Préstamo largo plazo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>OTROS GASTOS</b>					
Unidad Optométrica	\$ 17.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Muebles y Enseres	\$ 2.330,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Equipos de oficina	\$ 955,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Mercadería	\$ 24.580,00	\$ 12.904,50	\$ 13.549,73	\$ 14.227,21	\$ 14.938,57
Papelería	\$ 180,00	\$ 189,00	\$ 198,45	\$ 208,37	\$ 218,79
Elementos de Aseo	\$ 68,00	\$ 70,04	\$ 72,14	\$ 74,31	\$ 76,53
Instalación de Local	\$ 1.215,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
CUF	\$ 250,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Pago de salarios	\$ 19.825,00	\$ 20.816,25	\$ 21.857,06	\$ 22.949,92	\$ 24.097,41
Gastos administrativos	\$ 5.400,00	\$ 5.562,00	\$ 5.728,86	\$ 5.900,73	\$ 6.077,75
Gastos de publicidad	\$ 3.600,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
15% Pago a trabajadores	\$ 140,13	\$ 1.873,26	\$ 3.670,31	\$ 6.100,45	\$ 9.245,96
25% IR	\$ 198,51	\$ 2.653,78	\$ 5.199,60	\$ 8.642,30	\$ 13.098,44
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 75.741,64</b>	<b>\$ 46.568,83</b>	<b>\$ 52.776,14</b>	<b>\$ 60.603,28</b>	<b>\$ 70.253,45</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>\$ 12.058,53</b>	<b>\$ 9.488,20</b>	<b>\$ 13.910,11</b>	<b>\$ 27.664,30</b>	<b>\$ 54.075,54</b>

### IX.I.2 Cálculo del TIR Y VAN

Para analizar la rentabilidad del proyecto y sobre todo si es viable o no utilizaremos los parámetros del TIR y VAN, pues ambos conceptos se basan en lo mismo y es la estimación de los flujos de caja de la empresa.

Figura N° 40. VAN Y TIR – Vista Para Sus Ojos

<b>SALDO FINAL</b>	<b>\$ 12.058,53</b>	<b>\$ 9.488,20</b>	<b>\$ 13.910,11</b>	<b>\$ 27.664,30</b>	<b>\$ 54.075,54</b>
<b>VAN =</b>	\$ 99.449,98				
<b>TIR =</b>	<b>120,28%</b>				

VALOR ACTUAL NETO (VAN): es un indicador financiero que mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá el proyecto, para determinar, si luego de descontar la inversión inicial, nos quedaría alguna ganancia. Al tener un resultado positivo de \$ 99449,98 podemos concluir que el proyecto es viable ya que hicimos una estimación de los ingresos de nuestra empresa de cinco años, lo que significa que recuperaremos la inversión inicial y tendremos más capital que si lo hubiéramos puesto a renta fija.

TASA INTERNA DE RETORNO (TIR): es la tasa que iguala el valor presente neto a cero, si el TIR es alto, estamos ante un proyecto empresarial rentable, que supone un retorno de la inversión equiparable a unos tipos de interés altos que posiblemente no se encuentren en el mercado. El TIR de éste proyecto es de 120,28% y es mayor a la tasa de descuento que es del 6% por lo que al igual que el VAN, nos demuestra que el proyecto es rentable.

### IX.I.3. Análisis de sensibilidad con variaciones en las variables críticas y posibles escenarios

A continuación elaboraremos los posibles escenarios que se dieran en caso del cambio de una de las variables. La variable escogida fue las ventas realizando un incremento y decremento del 30%, planteamos dos escenarios un optimista y un pesimista, al final de ellos realizamos una comparación entre los mismos tomando en cuenta las Ventas, la Utilidad Neta el VAN y TIR.

#### Escenario Optimista

Figura N° 40. Análisis Financiero en un Escenario Optimista

<b>VISTA PARA SUS OJOS</b>					
<b>PRESUPUESTO DE VENTAS ANUAL</b>					
<b>CONCEPTO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
(=) VENTAS EN DOLARES	\$ 62.855,00	\$ 81.711,50	\$ 106.224,95	\$ 138.092,44	\$ 179.520,17
(-) VENTAS A CREDITO	\$ 21.999,25	\$ 28.599,03	\$ 37.178,73	\$ 48.332,35	\$ 62.832,06
(=) VENTAS AL CONTADO	\$ 40.855,75	\$ 53.112,48	\$ 69.046,22	\$ 89.760,08	\$ 116.688,11
(+) COBRO DE VENTAS A CREDITO	\$ -	\$ 40.855,75	\$ 53.112,48	\$ 69.046,22	\$ 89.760,08
(=) INGRESO TOTAL POR VENTAS	\$ 40.855,75	\$ 93.968,23	\$ 122.158,69	\$ 158.806,30	\$ 206.448,19



<b>VISTA PARA SUS OJOS</b>					
<b>FLUJO DE CAJA ANUAL PROYECTADO</b>					
<b>AÑO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>INGRESOS</b>					
Saldo Inicial	\$ 53.955,17	\$ 14.838,03	\$ 21.595,90	\$ 39.112,31	\$ 70.905,57
Ventas	\$ 62.855,00	\$ 81.711,50	\$ 106.224,95	\$ 138.092,44	\$ 179.520,17
-Costo de Ventas	\$ 18.856,50	\$ 24.513,45	\$ 31.867,49	\$ 41.427,73	\$ 53.856,05
<b>OTROS INGRESOS</b>					
Préstamo largo plazo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>OTROS GASTOS</b>					
Unidad Optométrica	\$ 17.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Muebles y Enseres	\$ 2.330,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Equipos de oficina	\$ 955,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Mercadería	\$ 31.954,00	\$ 16.775,85	\$ 17.614,64	\$ 18.495,37	\$ 19.420,14
Papelaría	\$ 180,00	\$ 189,00	\$ 198,45	\$ 208,37	\$ 218,79
Elementos de Aseo	\$ 68,00	\$ 70,04	\$ 72,14	\$ 74,31	\$ 76,53
Instalación de Local	\$ 1.215,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
CUF	\$ 250,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Pago de salarios	\$ 19.825,00	\$ 20.816,25	\$ 21.857,06	\$ 22.949,92	\$ 24.097,41
Gastos administrativos	\$ 5.400,00	\$ 5.562,00	\$ 5.728,86	\$ 5.900,73	\$ 6.077,75
Gastos de publicidad	\$ 3.600,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
15% Trabajadores	\$ 140,13	\$ 1.873,26	\$ 3.670,31	\$ 6.100,45	\$ 9.245,96
25% IR	\$ 198,51	\$ 2.653,78	\$ 5.199,60	\$ 8.642,30	\$ 13.098,44
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 83.115,64</b>	<b>\$ 50.440,18</b>	<b>\$ 56.841,06</b>	<b>\$ 64.871,44</b>	<b>\$ 74.735,03</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>\$ 14.838,03</b>	<b>\$ 21.595,90</b>	<b>\$ 39.112,31</b>	<b>\$ 70.905,57</b>	<b>\$ 121.834,66</b>

<b>VAN</b>	<b>\$ 226.059,48</b>
<b>TIR</b>	<b>208,85%</b>

<b>VISTA PARA SUS OJOS</b>					
<b>ESTADO DE RESULTADOS ANUAL PROYECTADO</b>					
<b>CONCEPTO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
VENTAS NETAS	\$ 62.855,00	\$ 81.711,50	\$ 106.224,95	\$ 138.092,44	\$ 179.520,17
(-) COSTO DE VENTA	\$ 18.856,50	\$ 24.513,45	\$ 31.867,49	\$ 41.427,73	\$ 53.856,05
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 43.998,50</b>	<b>\$ 57.198,05</b>	<b>\$ 74.357,47</b>	<b>\$ 96.664,70</b>	<b>\$ 125.664,12</b>
<b>(-) GASTOS:</b>					
Gastos de amortización	\$ 121,50	\$ 121,50	\$ 121,50	\$ 121,50	\$ 121,50
Gastos de depreciación	\$ 2.251,33	\$ 2.251,33	\$ 2.251,33	\$ 1.933,00	\$ 1.933,00
Gastos de Sueldos y salarios	\$ 19.825,00	\$ 20.816,25	\$ 21.857,06	\$ 22.949,92	\$ 24.097,41
Gastos Administrativos	\$ 5.400,00	\$ 5.562,00	\$ 5.728,86	\$ 5.900,73	\$ 6.077,75
Gastos de Publicidad	\$ 3.600,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Gastos de Elementos de Aseo	\$ 68,00	\$ 70,04	\$ 72,14	\$ 74,31	\$ 76,53
Gastos de Papelaría	\$ 180,00	\$ 189,00	\$ 198,45	\$ 208,37	\$ 218,79
Instalación y CUF	\$ 1.465,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>(=) UAIH</b>	<b>\$ 11.087,67</b>	<b>\$ 25.687,93</b>	<b>\$ 41.628,12</b>	<b>\$ 62.976,89</b>	<b>\$ 90.639,13</b>
15% Trabajadores	\$ 1.663,15	\$ 3.853,19	\$ 6.244,22	\$ 9.446,53	\$ 13.595,87
25% IR	\$ 2.356,13	\$ 5.458,69	\$ 8.845,98	\$ 13.382,59	\$ 19.260,82
<b>=UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 8.731,54</b>	<b>\$ 20.229,24</b>	<b>\$ 32.782,15</b>	<b>\$ 49.594,30</b>	<b>\$ 71.378,32</b>

**Pesimista**

Figura N° 41. Análisis Financiero en un Escenario Pesimista

<b>VISTA PARA SUS OJOS</b>					
<b>PRESUPUESTO DE VENTAS ANUAL</b>					
<b>CONCEPTO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
(=) VENTAS EN DOLARES	\$ 33.845,00	\$ 43.998,50	\$ 57.198,05	\$ 74.357,47	\$ 96.664,70
(-) VENTAS A CREDITO	\$ 11.845,75	\$ 15.399,48	\$ 20.019,32	\$ 26.025,11	\$ 33.832,65
(=) VENTAS AL CONTADO	\$ 21.999,25	\$ 28.599,03	\$ 37.178,73	\$ 48.332,35	\$ 62.832,06
(+) COBRO DE VENTAS A CREDITO	\$ -	\$ 21.999,25	\$ 28.599,03	\$ 37.178,73	\$ 48.332,35
(-) INGRESO TOTAL POR VENTAS	\$ 21.999,25	\$ 50.598,28	\$ 65.777,76	\$ 85.511,08	\$ 111.164,41

<b>VISTA PARA SUS OJOS</b>					
<b>FLUJO DE CAJA ANUAL PROYECTADO</b>					
<b>AÑO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>INGRESOS</b>					
Saldo Inicial	\$ 53.955,17	\$ 9.279,03	\$ (2.619,50)	\$ (11.292,09)	\$ (15.576,98)
Ventas	\$ 33.845,00	\$ 43.998,50	\$ 57.198,05	\$ 74.357,47	\$ 96.664,70
-Costo de Ventas	\$ 10.153,50	\$ 13.199,55	\$ 17.159,42	\$ 22.307,24	\$ 28.999,41
<b>OTROS INGRESOS</b>					
Préstamo largo plazo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>OTROS GASTOS</b>					
Unidad Optométrica	\$ 17.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Muebles y Enseres	\$ 2.330,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Equipos de oficina	\$ 955,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Mercadería	\$ 17.206,00	\$ 9.033,15	\$ 9.484,81	\$ 9.959,05	\$ 10.457,00
Paperería	\$ 180,00	\$ 189,00	\$ 198,45	\$ 208,37	\$ 218,79
Elementos de Aseo	\$ 68,00	\$ 70,04	\$ 72,14	\$ 74,31	\$ 76,53
Instalación de Local	\$ 1.215,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
CUF	\$ 250,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Pago de salarios	\$ 19.825,00	\$ 20.816,25	\$ 21.857,06	\$ 22.949,92	\$ 24.097,41
Gastos administrativos	\$ 5.400,00	\$ 5.562,00	\$ 5.728,86	\$ 5.900,73	\$ 6.077,75
Gastos de publicidad	\$ 3.600,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
15% Trabajadores	\$ 140,13	\$ 1.873,26	\$ 3.670,31	\$ 6.100,45	\$ 9.245,96
25% IR	\$ 198,51	\$ 2.653,78	\$ 5.199,60	\$ 8.642,30	\$ 13.098,44
<b>TOTAL EGRESOS</b>	\$ 68.367,64	\$ 42.697,48	\$ 48.711,23	\$ 56.335,11	\$ 65.771,88
<b>SALDO FINAL</b>	\$ 9.279,03	\$ (2.619,50)	\$ (11.292,09)	\$ (15.576,98)	\$ (13.683,57)

<b>VAN</b>	<b>(\$ 27.159,51)</b>
<b>TIR</b>	<b>77,07%</b>

<b>VISTA PARA SUS OJOS</b>					
<b>ESTADO DE RESULTADOS ANUAL PROYECTADO</b>					
<b>CONCEPTO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
VENTAS NETAS	\$ 33.845,00	\$ 43.998,50	\$ 57.198,05	\$ 74.357,47	\$ 96.664,70
(-) COSTO DE VENTA	\$ 10.153,50	\$ 13.199,55	\$ 17.159,42	\$ 22.307,24	\$ 28.999,41
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 23.691,50</b>	<b>\$ 30.798,95</b>	<b>\$ 40.038,64</b>	<b>\$ 52.050,23</b>	<b>\$ 67.665,29</b>
(-) GASTOS:					
Gastos de amortización	\$ 121,50	\$ 121,50	\$ 121,50	\$ 121,50	\$ 121,50
Gastos de depreciación	\$ 2.251,33	\$ 2.251,33	\$ 2.251,33	\$ 1.933,00	\$ 1.933,00
Gastos de Sueldos y salarios	\$ 19.825,00	\$ 20.816,25	\$ 21.857,06	\$ 22.949,92	\$ 24.097,41
Gastos Administrativos	\$ 5.400,00	\$ 5.562,00	\$ 5.728,86	\$ 5.900,73	\$ 6.077,75
Gastos de Publicidad	\$ 3.600,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Gastos de Elementos de Aseo	\$ 68,00	\$ 70,04	\$ 72,14	\$ 74,31	\$ 76,53
Gastos de Papelería	\$ 180,00	\$ 189,00	\$ 198,45	\$ 208,37	\$ 218,79
Instalación y CUF	\$ 1.465,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>(=) UAII</b>	<b>\$ (9.219,33)</b>	<b>\$ (711,17)</b>	<b>\$ 7.309,29</b>	<b>\$ 18.362,41</b>	<b>\$ 32.640,31</b>
15% Trabajadores	\$ (1.382,90)	\$ (106,68)	\$ 1.096,39	\$ 2.754,36	\$ 4.896,05
25% IR	\$ (1.959,11)	\$ (151,12)	\$ 1.553,22	\$ 3.902,01	\$ 6.936,07
<b>=UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ (7.260,22)</b>	<b>\$ (560,05)</b>	<b>\$ 5.756,07</b>	<b>\$ 14.460,39</b>	<b>\$ 25.704,24</b>

### Comparación de Escenarios

Figura N° 42. Comparación de Escenarios

<b>Pesimista</b>			
<b>Ventas</b>	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>	<b>Utilidad Neta</b>
\$ 111.164,41	\$ (27.159,51)	77,07%	\$ 25.704,24
<b>Normal</b>			
<b>Ventas</b>	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>	<b>Utilidad Neta</b>
\$ 158.806,30	\$ 99.449,98	120,28%	\$ 48.541,28
<b>Optimista</b>			
<b>Ventas</b>	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>	<b>Utilidad Neta</b>
\$ 206.448,19	\$ 226.059,48	208,85%	\$ 71.378,32

El escenario Normal y Optimista nos indica que el proyecto es factible y muy alentador, mientras que en el escenario pesimista nos podemos dar cuenta que el proyecto no será factible ya que el VAN es negativo.

## IX.J. CÁLCULO DE LAS RAZONES FINANCIERAS DEL PROYECTO.

El cálculo de las razones financieras constituye una técnica muy utilizada para la realización de análisis financieros y consisten en la relación matemática entre dos partidas de los diferentes estados y balances de una empresa.

### IX.J.1. Administración de activos

Rotación de inventarios: Mide la renovación de inventarios y sus ventas. La rotación de Inventarios es el indicador que permite identificar cuantas veces el inventario se convierte en dinero o en cuentas por cobrar.

$$\text{Razón de rotación inventarios} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario}} = \frac{\$ 41.427,73}{\$ 14.938,57} = 2,8 \text{ veces}$$

Rotación de activos fijos: Determina cuanto de la inversión en activos se ha recuperado, estableciendo la eficiencia en el empleo de los activos.

$$\text{Razon de rotación de activos fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos netos}} = \frac{\$ 138.092,44}{\$ 9.665,00} = 14,3 \text{ veces}$$

Rotación de activos totales: muestra la capacidad del activo en la generación de utilidades.

$$\text{Razon de rotación de activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}} = \frac{\$ 138.092,44}{\$ 92.496,45} = 1,5 \text{ veces}$$

## IX.J.2. Rentabilidad

Margen de utilidad neta: Indica que retorno dan las ventas sobre la utilidad general, mientras más alto es el porcentaje la empresa está en mejores condiciones.

$$\text{Margen de utilidad neta} \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{ventas}} = \frac{\$ 48.541,28}{\$ 138.092,44} = 35,2\% \text{ veces}$$

Rendimiento de activos totales: Mide que tan productivo es el activo comparando con la utilidad de la empresa.

$$\text{Rend. De activos totales (RAT)} \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{activos totales}} = \frac{\$ 48.541,28}{\$ 92.496,45} = 52,5\% \text{ veces}$$

Retorno sobre patrimonio: Muestra la rentabilidad de la inversión de y de los aportes de los accionistas. (se analiza comparándola con la tasa esperada o costo de oportunidad).

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} = \frac{\$ 48.541,28}{\$ 92.496,45} = 52\%$$

## IX.K. RESULTADOS Y CONSIDERACIONES DE LA EVALUACION FINANCIERA

Luego de realizar el análisis financiero del proyecto de factibilidad de una sucursal de la empresa Vista Para sus Ojos, concluimos lo siguiente:

- La inversión inicial del proyecto es de \$46578.99, en los cuales están incluidos todos los gastos en los que se incurrirá en el primer año, excluyendo a los gastos administrativos y de pago de salarios.

- Según la proyección de ventas mensuales de el primer año, los meses con mayores ventas son los de agosto a octubre, debido al inicio de período escolar en la región sierra por lo que contaremos con promociones y descuentos a estudiantes; por otro lado los meses de noviembre y diciembre son los que tienen la menor cantidad de ventas debido a los gastos fuera del sector optométrico por la época navideña por lo que es necesario contar con un respaldo de efectivo para poder hacer frente a los gastos fijos que tendremos.
- Analizando el Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado de los primeros 5 años podemos comparar el incremento de la utilidad del primer al quinto año, ya que en el año inicial es de \$735,66 mientras que la del quinto período alcanza \$48541,28, sobrepasando así la inversión inicial del proyecto.
- Con el Flujo de Caja Proyectado podemos observar que la empresa contará con una disponibilidad de efectivo en el primer año, mayor que el segundo y se debe a que el primer año la sucursal cubrirá sus gastos con el aporte para esta inversión y los ingresos generados, mientras que desde el segundo año, los gastos serán cubiertos netamente con los ingresos que genere la óptica. Por otro lado, podemos ver, que la mayor salida de efectivo es el pago de sueldos y salarios, y se debe a la escasez de optómetros.
- Usando las herramientas financieras, TIR y VAN podemos ver la viabilidad del proyecto es rentable; la Tasa Interna de Retorno del proyecto es del 128% demostrando que es la mejor opción de inversión, y el VAN es de \$99449.98, que indica que descontando la inversión inicial tenemos ganancia, por lo que el proyecto es viable.

- Los escenarios propuestos indican, que si las ventas disminuyen en un 30% respecto a nuestras ventas proyectadas o estimadas, el proyecto no es viable, como se puede observar con el VAN negativo obtenido.

## CAPITULO X

### X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### X.A Conclusiones

Con la realización de este proyecto podemos deducir que:

- La sucursal de Vista Para Sus Ojos estará ubicada en el Centro Comercial Plaza Bocatti debido a que aquí existe un mercado insatisfecho al cual podremos brindar nuestros productos y servicios, manteniéndolos siempre a precios accesibles con innovación y promociones constantes para abarcar al mercado potencial existente en esa zona de la ciudad de Cuenca.
- Dentro de los recursos técnicos necesarios para la implementación de la sucursal, el de mayor precio e indispensable es la Unidad Optométrica ya que es nuestra principal herramienta de trabajo; dentro de los recursos humanos, existe gran escasez de optómetras lo que ocasiona que su sueldo represente el mayor gasto de la empresa.
- Para cumplir con todas las obligaciones legales se debe obtener el Certificado Único de Funcionamiento, ya que éste engloba todos los permisos necesarios para operar como: Certificado de Ministerio de Salud, Permiso del Cuerpo de Bomberos y Permiso Municipal.
- El proyecto será financiado con el aporte de los dos accionistas, y con el capital de la empresa matriz como inversión en esta sucursal. En base a los datos históricos de las otras sucursales de Vista Para Sus Ojos y las proyecciones realizadas, si cumplimos



con las ventas estimadas, no será necesario financiamiento externo durante los cinco primeros años.

- La implementación de la Sucursal de Vista Para Sus Ojos es factible ya que existe mercado potencial en el Sector de Totoracocha y el entorno actual, brinda condiciones favorables. Los estados y balances financieros realizados indican que el proyecto es viable ya que es rentable y sostenible económicamente.

## **X.B. Recomendaciones**

- Implementar el nuevo software de OPTICA, para tener un mayor control de inventarios, y contar con las fichas de los pacientes en digital.
- Realizar capacitación constante al personal, para que al momento que el cliente realice una pregunta el profesional le conteste inmediatamente generando confianza en el cliente.
- Innovar cada cierto periodo el local para no caer en la rutina, que no se vuelva algo común, siempre mantenernos a la vanguardia
- Si incrementamos los precios de los productos, tratar siempre de mantenerse por debajo de la competencia
- No incrementar el costo de la consulta médica, ya que es uno de los mayores atractivos.
- Para la toma de decisiones no olvidarse que algunos estados han sido proyectados y pueden contar con un margen de error
- Tomar en cuenta la proyección de ventas mensual para realizar campañas publicitarias en los meses bajos.
- Crear Empowerment para dar solución y no depender de la matriz
- Contar con muestras gratis de los líquidos?
- Crear mayor fidelización de los clientes
- Ampliar la gama de productos y servicios que ofrecen
- Transformarse en una empresa socialmente responsable

## BIBLIOGRAFIA

- Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.  
Michael E. Porter, 1980
- Mikell, Groover. Work Systems. The Methods, Measurement & Management of  
Work. New Jersey: Prentice Hall
- Información en línea:

Sitio Web:

[http://es.wikipedia.org/wiki/Segmentaci%C3%B3n\\_de\\_mercado](http://es.wikipedia.org/wiki/Segmentaci%C3%B3n_de_mercado)

Sitio Web:

<http://www.gestiopolis.com/canales8/eco/fundamentos-y-conceptos-de-economia.htm>

Sitio Web:

<http://www.economia48.com/spa/d/inflacion/inflacion.htm>

Sitio Web:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/43/desempleo.htm>

Sitio Web:

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

Sitio Web:

[http://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla\\_de\\_mercadotecnia](http://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla_de_mercadotecnia)

Sitio Web:

[http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_Porter\\_de\\_las\\_cinco\\_fuerzas](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas)

Sitio Web:

<http://es.scribd.com/doc/9060501/El-Diamante-de-Porter>

Sitio Web:

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/analisis-foda.htm>

Sitio Web:

<http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/razones-analisis-y-administracion-financiera.htm>

Sitio Web:

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/20/bsc.htm>

Sitio Web:

[http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)

Sitio Web:

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

Sitio Web:

<http://andes.info.ec/actualidad/4249.html>

Sitio Web:

<http://www.sri.gob.ec>

Sitio Web:

<http://es.scribd.com/doc/5914104/Diamante-de-Porter-Las-5-fuerzas-de-Porter>

Sitio Web:

[http://es.wikipedia.org/wiki/Oferta\\_y\\_demanda](http://es.wikipedia.org/wiki/Oferta_y_demanda)

Sitio Web:

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/analisis-foda.htm>

Sitio Web:

<http://www.sri.gob.ec/web/10138/94>

Sitio Web:

<http://www.cuenca.gov.ec/?q=node/10803>

## GLOSARIO

**Administración:** Es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización.

**Arancel:** Es el impuesto o gravamen que se aplica a los bienes, que son objeto de importación o exportación.

**Armazones:** Son los marcos de los lentes

**Biseladora:** Maquina encargada en realizar el sistema de procesamiento de lentes ópticas (centrador, bloqueador y trazador de formas, ranurador, perforador, pulidor y afilador)

**Bisel:** Proceso de transformación del lente oftálmico para adaptarlo en el armazón

**Brigadas:** Realizar examen visual dentro de las empresas

**Calidad:** La calidad es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados. De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas.

**Cajas de pruebas o foróptero:** Lentes que traen aumentos en dioptrías.

**Capacitación:** Se refiere a las políticas y procedimientos planeados para preparar a potenciales profesores con el conocimiento, actitudes, comportamientos, y habilidades necesarias para cumplir sus labores.

**Confidencialidad:** Es la propiedad de la información, por la que se garantiza que está accesible únicamente a personal autorizado a acceder a dicha información.

**Delicatessen:** Es un tipo de tienda especializada en el que se sirven alimentos que por sus características son especiales. Bien sea por ser exóticos, raros o de elevada calidad en su ejecución. Los productos ofrecidos suelen ser de elevado precio, o por lo menos de precio más elevado que los alimentos ofrecidos en otro tipo de tiendas.

**Dioptrias:** La dioptría es la unidad que expresa con valores positivos o negativos el poder de refracción de una lente o potencia de la lente y equivale al valor recíproco o inverso de su longitud focal (distancia focal) expresada en metros

**Economía:** es la ciencia social que estudia:

1. La extracción, producción, intercambio, distribución y consumo de bienes y servicios.
2. La forma o medios de satisfacer las necesidades humanas mediante los recursos (que se consideran escasos).
3. Basándose en los puntos anteriores, la forma en que individuos y colectividades sobreviven, prosperan y funcionan.

**Elasticidad:** es un concepto económico que nos ayuda a cuantificar la variación experimentada por una variable al cambiar otra.

**Endeudamiento:** Es la capacidad que tiene una persona de deber dinero sin caer en la morosidad.

**Estrategia:** es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que ésta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia. La estrategia articula todas las potencialidades de la empresa, de forma que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuya al logro de objetivos definidos y alcanzables. Idealmente, el análisis estratégico debería buscar las relaciones sistemáticas existentes entre las elecciones que realizan la alta dirección y los resultados económicos que obtiene la empresa.

**E-commerce:** El comercio electrónico, consiste en la compra y venta de productos o de servicios a través de medios electrónicos, tales como Internet y otras redes informáticas.

**Factibilidad:** se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas. Generalmente la factibilidad se determina sobre un proyecto. (Estudio de factibilidad).

**Fidelización:** Es el fenómeno por el que un público determinado permanece fiel a la compra de un producto concreto de una marca concreta, de una forma continua o periódica.

**Flujos:** Son los ingresos y gastos de la empresa en cada período de tiempo.

**Hipótesis:** es una fórmula de la que se parte para alcanzar finalmente otra fórmula mediante deducciones (deduciendo) válidas.

**Inflación:** es el incremento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios con relación a una moneda durante un período de tiempo determinado.

**Innovación:** Se dice que de las ideas solo pueden resultar innovaciones luego de que ellas se implementan como nuevos productos, servicios o procedimientos y que realmente encuentran una aplicación exitosa imponiéndose en el mercado, a través de la difusión.

**Inversionista:** es aquella persona natural (persona física) o jurídica que es propietaria de acciones de los distintos tipos de sociedades anónimas o comanditarias que pueden existir en el marco jurídico de cada país.

**Lámpara de Hendidura:** Diagnostica enfermedades Patológicas.

**Lensómetro:** Mide el aumento de los lentes oftálmicos en dioptrías.

**Lentes Oftálmicos:** Son objetos transparentes de vidrio o plástico, limitados por dos superficies, de las que al menos una es curva

**Lentes Progresivos:** Son lentes oftálmicas utilizadas para compensar un campo visual de lejos, otro de cerca y una serie de distancias intermedias. Son, en principio, la solución que restaura una situación más similar a lo que es el sistema visual antes de la presbicia.

**Lentes Transitions:** Los lentes Transitions® son lentes fotosensibles que son claros hasta que la peligrosa radiación ultravioleta (UV) se hace presente. Al entrar en contacto con el aire libre, cuanto más fuerte es el sol, más oscuros se ponen. Se vuelven igual de oscuros que los anteojos de sol al reaccionar automáticamente a la intensidad de la radiación UV.

**Liquidez:** Es la cualidad de los activos para ser convertidos en dinero efectivo de forma inmediata sin pérdida significativa de su valor. De tal manera que cuanto más fácil es convertir un activo en dinero se dice que es más líquido.

**Matriz:** Oficina central en la cual se manejan todos los departamentos de una empresa



**Mercadeo:** Es el proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios

**Migración:** desplazamiento de la población que se produce desde un lugar de origen a otro destino y lleva consigo un cambio de la residencia habitual

**Monopolio:** es una situación de privilegio legal o fallo de mercado, en el cual existe un productor (monopolista) oferente que posee un gran poder de mercado y es el único en una industria dada que posee un producto, bien, recurso o servicio determinado y diferenciado

**Monturas de prueba:** Tiene canales donde se colocan lentes de la caja de prueba

**Óptica:** Es el lugar en el cual podemos adquirir servicios de Optometría, así como adquirir armazones, lentes, gafas, soluciones ópticas, etc.

**Optometría:** es la ciencia encargada del cuidado primario de la salud visual, a través de acciones de prevención, diagnóstico, tratamiento y corrección de defectos refractivos, acomodativos, musculares y enfermedades del segmento anterior.

**Optómetrista:** ES un profesional encargado del cuidado de la salud visual en atención primaria. El optómetra está formado y autorizado legalmente para determinar el estado de salud visual y la valoración funcional de los componentes acomodativos, refractales, estructurales y motores del sistema visual. Está capacitado para diagnosticar, prescribir, compensar y tratar todas aquellas anomalías refractivas, binoculares, motoras y sensoriales del paciente. Igualmente puede detectar condiciones patológicas o sistémicas en los ojos y derivar al paciente al profesional más apropiado, generalmente un oftalmólogo, en aquellas enfermedades que afecten al sistema visual.

**Optotipos de visión lejana:** Determinan la agudeza visual en visión lejana.

**Optotipos visión próxima:** Determinan la agudeza visual en visión próxima.

**Oftalmólogos:** Es pues el profesional capacitado para aportar todos los cuidados que puedan requerir sus ojos, desde la simple prescripción o adaptación de gafas o lentes de contacto, hasta complejas y delicadas intervenciones quirúrgicas. Además el oftalmólogo también puede estar implicado en la investigación científica de las causas y evolución de las enfermedades oculares y problemas de visión.

**Oftalmoscopio:** Diagnostica enfermedades internas en el ojo a nivel patológico.

**Plaquetas:** Parte fundamental del armazón son sus puntos de apoyo sobre la nariz

**Posicionamiento:** Se llama Posicionamiento al 'lugar' que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca, lo que constituye la principal diferencia que existe entre ésta y su competencia. También a la capacidad del producto de alienar al consumidor.

**Presupuesto:** Se le llama presupuesto al cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica (personal, familiar, un negocio, una empresa, una oficina, un gobierno) durante un período, por lo general en forma anual. Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

**Queratómetro:** Mide la curvatura de la cornea (mm), eje y cantidad del rango del astigmatismo.

**Reestructuración:** Hace referencia al reordenamiento o a la reorganización de determinado tipo de estructuras en ámbitos y espacios específicos.

**Reglillas milimetradas:** Mide en milímetros distancia pupilar y alturas de lentes bifocales y progresivos.

**Retinoscopio:** Diagnostica deficiencias visuales (miopía, astigmatismo, hipermetropía).

**Set de prismas sueltos:** Mide, corrige y trata las desviaciones del ojo.

**Solvencia:** Es el nivel en que los activos corrientes de un individuo o entidad exceden sus pasivos corrientes. La solvencia también puede describirse como la capacidad de una empresa para cubrir sus costes fijos y lograr expandirse y crecer a largo plazo.

**Stakeholders:** Estos grupos o individuos son los públicos interesados o el entorno interesado que deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica de los negocios.

**Subempleo:** Es la situación que se produce cuando una persona capacitada para una determinada ocupación, cargo o puesto de trabajo no está ocupada plenamente sino que toma trabajos menores en los que generalmente se gana poco.

**Sucursal:** Oficina ubicada en otra punto lejos de la matriz

**Telemarketing:** El telemarketing (o telemercadotecnia) es una forma de marketing directo en la que un asesor utiliza el teléfono o cualquier otro medio de comunicación para contactar con clientes potenciales y comercializar los productos y servicios.

**Tonómetro de Aplanación:** Mide la presión intraocular.

**Transiluminador o Linterna:** Medir distancia entre pupilas y medir alturas de bifocales y progresivos.

**Tributación:** Declaración de los impuestos generados por una actividad económica.

**Varillas:** Barra larga, puede ser delgada o ancha de diferentes materiales que se apoya en la oreja.

## ANEXOS

### ANEXO 1: Solicitud previa a la obtención del permiso de funcionamiento



**MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA**  
**DIRECCIÓN PROVINCIAL DE SALUD DEL AZUAY**

SOLICITUD PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL PERMISO DE FUNCIONAMIENTO

Señor  
Director Provincial de Salud del Azuay  
Ciudad

De mi Consideración:

En cumplimiento con lo dispuesto en la Ley Orgánica de Salud en vigencia, y su Reglamento No. 0818 para otorgar Permiso de Funcionamiento a los Establecimientos sujetos a Vigilancia y Control Sanitario, solicito a su autoridad se me conceda el Permiso de Funcionamiento correspondiente al año.....2002.....; para lo cual se describe la información requerida y adjunto documentos solicitados para los trámites pertinentes.

1. Dolores Silvana Sempertergoi Gonzalez

NOMBRE DEL PROPIETARIO O REPRESENTANTE LEGAL

2. "Vista para tus ojos"

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL O DENOMINACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO

3. 0102 768 46 - 2

NÚMERO DEL REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES (RUC) Y CÉDULA DE CIUDADANÍA O IDENTIDAD DEL PROPIETARIO O REPRESENTANTE LEGAL DEL ESTABLECIMIENTO

4. "Optica"

ACTIVIDAD O ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN EN EL ESTABLECIMIENTO

5. Creencia, Manay Plaza Bocatti Gonzalez Suarez

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO: CANTÓN, PARROQUIA, SECTOR, CALLE PRINCIPAL, NÚMERO E INTERSECCIÓN, TELÉFONO, FAX, CORREO ELECTRÓNICO.

AUTENTICA

Firma 

Av. El Guano 1-99 y Av. Frey Fco. de Sales - Teléfono: 06 (7) 3-86118 - 2444108 - 2-459403 - 2-897718

Anexo 2: Control Sanitario



MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA  
DIRECCIÓN PROVINCIAL DE SALUD DEL AZUAY  
ÁREA DE SALUD N° 3  
CONTROL SANITARIO

Dirección: Av. 12 de Abril # 500 y Federico Melo • TEL: 2 82-22-02 / Extensión 108 • Cuenca-Corona

SEÑOR JEFE DEL ÁREA N° 3 Cuenca, a 25 de Junio del 2012.  
Yo, Roberto Sandoval Zambrano C.I. 010274846-2 con:  
Propietario  Representante Legal  RUC: 0101768462001  
Solicito la Inspección Sanitaria Optica  
Razón Social Visión para tus ojos  
situado en la Gonzalez Suarez N° 1 y Parque de las Bandas de  
Cantón Cuenca Parroquia Horcón para el otorgamiento del PERMISO  
DE FUNCIONAMIENTO del presente año.

Muy atentamente,

*[Handwritten Signature]*

FORMA 1

INFORME FAVORABLE DE INSPECCIÓN

SEÑOR JEFE DEL ÁREA N° 3  
Para conocimiento suyo y del solicitante, comunico que el establecimiento que se menciona en la solicitud que  
intercede, cumple con los requisitos sanitarios que se exige. Por lo tanto se puede otorgar el PERMISO DE  
FUNCIONAMIENTO que solicita y que se fija con la  
CATEGORÍA Optica VALOR DE LA TASA \$ 28,05 N° DE CODIGO 1.12.4

VTO. SUYU  
*[Handwritten Signature]*  
JEFE DEL ÁREA DE SALUD



*[Handwritten Signature]*  
DIRECTOR SANITARIO

FORMA 2

INFORME PARA EL CASO DE NEGARSE EL PERMISO DE FUNCIONAMIENTO

Cuenca, a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 2011.

SEÑOR JEFE DEL ÁREA DE SALUD N° \_\_\_\_\_  
El solicitante debe cumplir con las siguientes observaciones:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

VTO. SUYU

ABSENTADO

\_\_\_\_\_  
JEFE DEL ÁREA DE SALUD

\_\_\_\_\_  
INSPECTOR DE SALUD

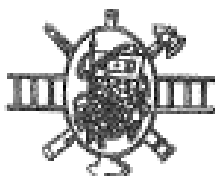
COMISARIO PROVINCIAL DE SALUD

COMISARIA PROVINCIAL DE SALUD: \_\_\_\_\_

- Cópies a presentar al Jefe de Control Sanitario del Área # 3 a presentar los siguientes documentos:  
- Copia de Dédalo \_\_\_\_\_ - Copia del R.U.C. \_\_\_\_\_ - Carné (o) de salud \_\_\_\_\_ - Copia del e los títulos profesionales  
- Copia del certificado actualizado del Colegio Profesional \_\_\_\_\_ - Copia de Registro Sanitario \_\_\_\_\_ - Planos del Local a inspeccionar  
- L.S. \_\_\_\_\_ - Copia del Certificado actual del INP \_\_\_\_\_ - Certificado del CONSEP \_\_\_\_\_ - Copia de Licencia Sanitaria  
- Copia de Contrato de compra-venta actualizado \_\_\_\_\_ - Copia del Reglamento Interno \_\_\_\_\_ - Otros \_\_\_\_\_

Anexo 3:

Permiso del Benemérito Cuerpo de Bomberos



**BENEMERITO CUERPO DE BOMBEROS  
VOLUNTARIOS DE CUENCA**

DEPARTAMENTO DE PREVENCIÓN CONTRA INCENDIOS Nº L0196291

En el uso de sus atribuciones establecidas en la Ley de Defensa Contra incendios, en su Art. 35 concede el presente Permiso de Funcionamiento Provisional y Concejable:

**VISTA PARA TUS OJOS**

Ruc: 0102788462001 Código: L030876  
Razón Social: SEMPERTEGUI GONZALEZ SILVANA  
Representante Legal: SEMPERTEGUI GONZALEZ SILVANA  
Dirección: AV. GONZALEZ SUAREZ Y MAX UHLE PLAZA DOC  
Ciudad: CUENCA  
Provincia: AZUAY Valor \$ 30.00  
Fecha: 09/08/2012  
Válido hasta el: 31/12/2012

Por haber llenado todos los requisitos puntualizados en el Reglamento General, de dicha Ley.

Observaciones:

ABNEGACIÓN Y DISCIPLINA

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PREVENCIÓN CONTRA INCENDIOS

RECAUDADOR (A) FISCAL

TIENE VALIDEZ HASTA EL 31 DE DICIEMBRE DEL PRESENTE AÑO  
ESTE PERMISO DEBERA RENOVARSE HASTA EL 31 DE MARZO DEL PROXIMO AÑO  
Dirección: Paseo Tres de Noviembre y Unidad Nacional • Teléfono: 2840483 • Ext. 707

Anexo 4: Permiso de Funcionamiento por del Ministerio de Salud Pública



MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA  
VIGILANCIA SANITARIA PROVINCIAL

DIRECCIÓN PROVINCIAL DE SALUD DEL AZUAY

PERMISO DE FUNCIONAMIENTO No.: 0005077

CORRESPONDIENTE AL AÑO 2012

Area de Salud No. 3

Código del establecimiento: 1.12.4.0  
Nombre o razón social del establecimiento: VISTA PARA TUS OJOS  
Nombre del propietario o representante legal: DOLORES SILVANA SEMPETERQUI  
No. RUC del propietario del establecimiento: 0102768462001 No. CC del propietario: 0102768462  
Ubicación del establecimiento: Cuenca MONAY PLAZA BOCCATI  
/Cantón/ /Parroquia/ /Sector/

GONZALES SUAREZ Y PASEO DE LOS CAÑARIS

(Calle principal/No./Intersecciones/)

(Teléfono/Fax/)

Tipo de establecimiento:

Establecimientos de optometría y óptica

Categoría:

Ópticas

Actividad o actividades que realiza:

Óptica

Fecha de Expedición: 28/06/2012

Fecha de Vencimiento: 31/12/2012 Valor: \$28,04

Dr. Marco Freire Argudo  
Director Provincial de Salud del Azuay




Dra. Gilma Serrano Ledesma  
Coordinadora de Vigilancia Sanitaria Provincial

Las condiciones bajo las cuales fue autorizado el permiso de funcionamiento son verificables en cualquier momento.





Anexo 6: Certificado médico del optómetra

 N° 030366

**Ministerio de Salud Pública**  
**Dirección Provincial de Salud del Azuay**  
**El Suscrito Médico del Area de Salud N° 4 - "YANUNCAY"**

**CERTIFICA:**

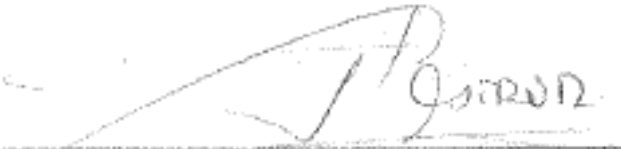
Que: Johany Rosendo Urcuqui

No presenta:

**ENFERMEDAD INFECCIOSA - CONTAGIOSA**

Y por lo tanto puede laborar en cualquier establecimiento.

REVISADO JUN 2012  
Cuenca, a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_

  
MÉDICO

## **ANEXO 7: BITÁCORA DEL GRUPO DE GESTIÓN**

### **AMBIENTE INTERNO**

#### **Legal**

Mayo: Sacamos los permisos de funcionamiento CUF, en el cual se encuentran permisos por parte del Ministerio de Salud Pública, el Benemérito Cuerpo de Bomberos Voluntarios de Cuenca y el permiso Municipal

- Junio: Declaración SRI
- Julio: Declaración SRI
- Agosto: Declaración SRI
- Septiembre Declaración SRI
- Octubre: Declaración SRI
- Noviembre: Declaración SRI
- Diciembre: Declaración SRI

#### **Recursos Humanos**

- Mayo: contrato y capacitación nuevo personal
- Junio: nuevo personal se integra a la sucursal
- Julio: capacitación nueva persona para ventas en matriz
- Agosto: cambio de vendedora por problemas
- Agosto: Incorporación nuevo personal

- Septiembre: Seminario sobre nuevas lunas radiant, asiste el Optómetra, dio resultado se incrementaron las ventas de este producto
- Noviembre: Lanzamiento nueva colección de armazones, asiste Vendedora, dio resultado adquirió nuevo vocabulario técnico

### **Financiera y Contable**

- Mayo: se realiza la inversión junto con su análisis
- Junio: se realiza el Estado de Situación Inicial
- Julio: Captación de recursos provenientes de la Matriz
- Agosto: Se realiza proyección de ventas
- Septiembre: cambio de contadora
- Septiembre: Captación de recursos provenientes de la Matriz
- Octubre: Se proyecta el Estado de resultados para los próximos 5 años
- Diciembre: Captación de recursos provenientes de la Matriz

### **Marketing**

- Junio: colocación de Banner en la entrada a delicatessen Bocatti, no dio resultado, debemos realizar un banner más llamativo, cambiar inmediatamente
- Junio: Colocación de Banderas publicitarias en los exteriores del Plaza Bocatti, no funciono deben ser removidas o cambiar el arte.
- Julio: Repartimos hojas volantes en los negocios más cercanos, retorno inmediato de las personas, lo mantendremos y mejoraremos

- Agosto: Ofrecimos certificados a tan solo \$5,00 a los niños por el inicio de clases, lo mantendremos y mejoraremos
- Septiembre: Sacamos un artículo en el periódico informándoles a nuestros clientes sobre nuestro nuevo punto de venta, conto con gran acogida
- Noviembre: Sacamos un artículo en la revista Salud
- Diciembre: mercadería hasta con el 25% de descuento por navidad. Dio resultado, fue un éxito, continuaremos con esta propuesta.

### **Logística**

- Mayo: se analizan los canales de distribución
- Julio: Se plantea la alianza con la cooperativa CREA
- Septiembre: se concreta dicha alianza
- Noviembre: Mejorar los procesos en los pedidos de las lunas eliminando un puesto de trabajo.

### **Tecnología de la Información**

- Junio: Implementación nuevo unidad optométrica con pantalla LCD, dio resultado ya que el cliente se sintió muy satisfecho
- Noviembre: Inicia Negociación para adquirir nuevo software
- Ambiente Externo

### **Factores externos del negocio**

- Incremento salida de capital
- Eliminación de Aranceles en los armazones

### **Impacto social**

- Mayo: Generación de nuevos puestos de trabajo
- Agosto, Diciembre: Se han dictado charlas sobre el cuidado de la Salud Visual