



**TRABAJO DE CONCLUSIÓN DE CARRERA PREVIO A LA  
OBTENCIÓN DE TÍTULO DE:  
ECONOMISTA**

**TEMA:  
PROYECTO DE CREACIÓN DE UNA TIENDA DE ROPA Y ARTICULOS  
DEPORTIVOS EN LAS ISLAS GALAPAGOS PUERTO AYORA.**

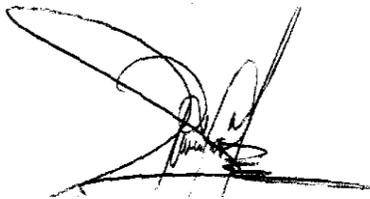
**AUTORES:  
PETER. H. CAICEDO MOSQUERA  
FRANCISCO AJOY AJOY**

**DIRECTOR DE TESIS:  
ING. NELSON RUGEL VEGA Msc.**

**GUAYAQUIL - ECUADOR  
2002**

## **CERTIFICACIÓN**

Nosotros, Peter Caicedo Mosquera y Francisco Ajoy Ajoy, declaramos ser autores de la presente investigación, que es original, auténtica y personal. Todos los efectos académicos y legales que se desprendieron del presente trabajo son de nuestra exclusiva responsabilidad.



---

Peter Caicedo Mosquera



---

Francisco Ajoy Ajoy

Yo, Nelson Rugel profesor de la Universidad del Pacífico – Escuela de Negocios, declaro que conozco personalmente a Peter Caicedo Mosquera y Francisco Ajoy Ajoy, quienes son autores exclusivos de la presente investigación, y que este documento es original, auténtico y personal.

**NELSON RUGEL**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. A mis padres porque me han brindado su apoyo incondicional y por compartir conmigo buenos y malos momentos y a mi familia en general, porque me han brindado su apoyo incondicional.

Peter Caicedo Mosquera

A Dios, por haberme dado fuerza y valor para culminar esta etapa de mi vida. A mis padres quienes con sus consejos han sabido guiarme durante este arduo camino para convertirme en un profesional.

Francisco Ajoy Ajoy

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a Dios por haber bendecido nuestro camino, al habernos dado los padres que tenemos, ya que su apoyo, paciencia y dedicación, fue una fuente de inspiración para cumplir nuestras metas.

Agradecemos a los profesores, por su gran apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales. En especial al Ing. Nelson Rugel por compartir sus conocimientos y sabiduría con nosotros para la elaboración de la tesis.

## **INDICE GENERAL**

CARÁTULA	I
CERTIFICACIÓN	II
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
ÍNDICE GENERAL	V

## **CAPITULO I**

### **PROYECTO DE APERTURA DE UNA SUCURSAL DE SURF & SPORT EN LA PROVINCIA DE GALAPAGOS – PUERTO AYORA.**

INTRODUCCIÓN	1
--------------	---

## **CAPITULO II**

### **RESUMEN EJECUTIVO**

NATURALEZA DEL NEGOCIO A EMPRENDER Y SERVICIOS	5
--	---

### **CAPITULO III**

#### **ESTUDIO MACROECONÓMICO**

SITUACIÓN ECONÓMICA DEL PAÍS	10
Los efectos de la inflación	13
Inflación y la medición	17
El origen de la inflación	17
La medición de la inflación	19

### **CAPITULO IV**

#### **ESTRUCTURA DEL NEGOCIO**

ANTECEDENTES	21
MISIÓN	25
VISIÓN	25
OBJETIVO GENERAL	26
ESTRUCTURA DEL PATRIMONIO	26
Órganos Sociales	26
La Junta General de Accionistas	26
La administración de la sociedad	26
Departamento administrativo	27
Departamento comercial	27
Filosofía de gestión de la empresa	27
ACCIONISTAS	28

ORGANIGRAMA	29
Estructura lineal	30
Ventajas	30
Inconvenientes	30
DESCRIPCIÓN DE FUNCIÓN	30
Gerente General	30
Secretaria	34
Mensajero	35
Gerente Financiero	36
Contador	40
Sistema	42
Jefe d Almacén	44
Dependiente	48
Inventario	49

## **CAPITULO V**

### **PROCESO PRODUCTIVO**

INVESTIGACIÓN DEL MERCADO	52
MERCADO – OBJETIVO	52
ANÁLISIS DE COMPETENCIA	56
Promoción Publicitaria	57
ANALISIS FODA	57
Construcción de la matriz F.O.D.A	58

FORTALEZAS	58
DEBILIDADES	59
OPORTUNIDADES	59
AMENAZAS	60
Análisis de la matriz F.O.D.A.	61
Análisis entre fortalezas y debilidades	61
Análisis entre amenazas y oportunidades	62

## **CAPITULO VI**

### **MARKETING**

MARKETING	63
Desarrollo de productos	64
OFERTA DE PRODUCTOS	65
Técnicas de marketing para publicitar productos	65
Técnicas efectivas para publicitar un producto con éxito	65
ESTRATEGIAS EN LOS NUEVOS PRODUCTOS A OFRECER	67
Líneas de productos	68
Marcas	70
Comercialización y distribución	72
Objetivos y funciones de los intermediarios y los representantes	
Comerciales	72
ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN	73
Recursos	80
Presupuesto total de las promociones	84

ESTRATEGIA PUBLICITARIA	85
Canales publicitarios y medios promocionales	85
Conclusiones	86
Plan de marketing ropa deportiva	87

## **CAPITULO VII**

### **ESTUDIO FINANCIERO**

ESTUDIO FINANCIERO	89
PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	89
Inventarios	90
ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO	91
Relación utilidad neta vs ingreso	92
Detalles de gastos administrativos	93
Gastos de ventas	94
FLUJO DE CAJA PROYECTADO	95
Objetivos	95
Medidas de control	95
Flujo de caja proyectado (cuadro)	97
BALANCE GENERAL PROYECTADO	98
INDICADORES FINANCIEROS	101
Índices Financieros	101
Clasificación de los índices financieros	104
Interpretación de las razones financieras	104
Razón Corriente	106

Prueba ácida	109
Intervalo básico defensivo	110
Capitalización a largo plazo	112
Nivel de endeudamiento	113
Pasivo/activo	113
Indicadores financieros	115
Liquidez	116
Endeudamiento	116
Rotación de Activos	117
Índice de Propiedad	117
Rentabilidad	117
Relación de Gastos	117
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>118</b>
Toma de decisiones en base a costos y punto de equilibrio	119
Costos variables	120
Costos históricos	121
Costos estimados	121
Costos estándar	122
Costos de capital	122

## **CAPITULO VIII**

### **VALORACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO DE INVERSIÓN**

Valoración financiera del proyecto de inversión	126
Contenido	126

VALOR ACTUAL NETO	127
Procedimiento del Valor Actual Neto	129
Ventajas	130
Inconvenientes	131
TASA INTERNA DE RETORNO	132

## **CAPITULO IX CONCLUSIONES Y**

### **RECOMENDACIONES**

Conclusiones	134
Recomendaciones	135

## **CAPITULO X**

### **BIBLIOGRAFÍA**

Bibliografía	137
--------------	-----

## **CAPITULO I**

### **PROYECTO DE APERTURA DE UNA SUCURSAL DE SURF & SPORT EN LA PROVINCIA DE GALAPAGOS – PUERTO AYORA.**

#### **INTRODUCCIÓN**

**Surf & Sport** es una empresa formada en el año 1990 por la familia Caicedo Mosquera con el objetivo de comercializar ropa de tipo sport deportiva e implementos para la playa.

La empresa inicio sus operaciones en un local ubicado en el centro comercial Albán Borja, que debido a la acogida que tuvo, en virtud de que en esa época no existía tiendas dedicadas a esa actividad, pudieron ejercer una competencia en el mercado en que la empresa comenzó a desarrollarse.

El mercado de Guayaquil en ese estilo de ropa e implementos deportivos se encontraba en una etapa por desarrollar y muy poco atendido; pues la mayoría de la ropa e implementos deportivos que existían provenían directamente de importaciones que realizaban personas particulares y que era comercializada de manera informal, o en su defecto el sector medio alto directamente compraba en Estados Unidos.

La empresa observando el comportamiento del mercado poco atendido, inicio actividades realizando una inversión significativa importando

Desde Estados Unidos un stock de productos que en los primeros meses de operaciones tuvo gran acogida, siendo el Albán Borja el único centro comercial en la ciudad, el que comenzó a ofrecer este mix de productos, pues en el mismo lugar se ofertaban algunas clases de ropa importada para cierto segmento del mercado principalmente adulto y muy poco o casi nada deportivo y juvenil, por lo cual se convirtió en la primera tienda en el sector de ofrecer una combinación de productos que tuvo buena acogida.

El stock de productos con que contaba la empresa es importada en un alto porcentaje (70 al 80%) desde los Estados Unidos y el resto de productos venían de otros mercados como el de Taiwán y Joncon especialmente en lo referente de artículos deportivos, pues se iniciaron las importaciones desde estos sectores con la finalidad de probar la calidad de los artículos de marcas conocidas pero con costos más accesibles para un mercado como el nuestro y que demostraban buena calidad.

Durante el primer año de operaciones los resultados fueron halagadores y los constantes pedidos efectuados a los proveedores en el exterior hicieron de Surf & Sport una empresa de reconocido prestigio a nivel internacional, por lo cual las casas proveedoras de Estados Unidos comenzaron a contactarnos ofertando permanentemente artículos de moda y aperturando un mercado en el que se llegó a obtener crédito de parte de sus proveedores.

En el año 1994 dado la buena acogida que había tenido la primera tienda, se abrió un nuevo local con sucursal en Plaza Mayor obteniendo también resultados importantes que permitían a su vez atender al sector norte que comenzaba a obtener un gran desarrollo.

A partir del año 1995 y en virtud de la buena acogida que tuvo el Mall del Sol consideramos necesario aperturar una nueva tienda en dicho centro Comercial, en la cual básicamente se ofrecía un mayor porcentaje de ropa semiformal combinada con playera y muy pocos implementos deportivos.

Para el año 1996 y dado el aumento de la demanda que existía de artículos deportivos playeros como las tablas de surf y materiales de Salinas, la misma que principalmente en temporada de playa resulto tener una gran acogida que permitió ir fortaleciendo la estructura de comercialización de la empresa.

En el año 1997 dado la buena acogida con las otras tiendas se apertura la tienda en el Shopping Center de la ciudad de Manta, la que también conto con aceptación y acogida y buena demanda de parte de los consumidores de dicha ciudad.

La idea principal es generar una cadena de tiendas en las principales zonas costeras de atractivo turístico que nos permitan copar el mercado, de manera que se pueda crear una imagen de la marca de la tienda Surf & Sport, como sinónimo de locales donde el cliente o consumidor pueda encontrar lo necesario de marcas reconocidas y buena calidad en todo lo relacionado a artículos deportivos y ropa para playa.

Dado los buenos resultados que está teniendo la empresa, pues cuando se comenzó con dos personas (empleados) una secretaria y un contador. Actualmente contamos con una plana de 10 personas lo cual demuestra que la empresa mantiene un crecimiento que le permite pensar en aperturar una nueva sucursal en la zona de Galápagos específicamente en Puerto Ayora por considerar la gran acogida que está teniendo las Isla

Galápagos en cuanto a recepción de turismo se refiere, mercado en el cual se puede atender con productos de marca y de muy buena calidad a turistas extranjeros que utilizan muchos productos deportivos especialmente para el deporte del surf.

En este mercado de las Islas Galápagos específicamente Puerto Ayora es una zona en cuanto infraestructura comercial muy limitado, pues no existen centros comerciales que permitan encontrar una tienda que ofrezca las condiciones adecuadas para instalar y ofertar productos de esta naturaleza. Sin embargo esperamos contar con un local ubicado en un edificio que permita exhibir los productos para comercializar y atender ese sector turístico en la zona céntrica de Puerto Ayora.

Estamos dispuestos a efectuar una importante inversión en este sector para desarrollar este mercado donde no existe algo parecido a lo que ofertaremos y que principalmente realizaremos inversiones para adecuar el local, y que nos permita presentar nuestros productos en condiciones de ser comercializados.

Esperamos obtener resultados que justifiquen nuestro interés de invertir y convertirnos en la primera tienda de este tipo de implementos deportivos y de ropa sport en este sector del país.

## **CAPITULO II**

### **RESUMEN EJECUTIVO**

#### **Naturaleza del negocio a emprender y servicios**

Es una empresa familiar constituida en el año 1990 por la familia Caicedo Mosquera con el objeto de ofrecer una variedad de ropa semiformal, deportiva y de playa, en la que se incluyen implementos deportivos como tablas para surf, instrumentos para buceo y otros tipos de artículos con todo lo relacionado a esta clase de entretenimiento y de vestimenta semiformal.

La empresa inicio sus operaciones en un local ubicado en el centro comercial Albán Borja, que debido a la acogida que tuvo y en virtud de que en esa época no existía tiendas dedicadas a esa actividad y que pudieran ejercer una competencia en el mercado, la empresa comenzó a desarrollarse.

El comercio de Guayaquil en ese estilo de ropa e implementos deportivos se encontraba muy poco atendido, pues la mayoría de la ropa que existía e implementos deportivos provenían directamente de importaciones que realizaban personas particulares y que era comercializada de manera informal, o en su defecto el sector medio alto directamente compraba en Estados Unidos.

El proceso productivo y comercial en la que la empresa actualmente desarrolla sus actividades se inicia con los contactos que se efectúan a nivel

de proveedores en el exterior tanto en Estados Unidos como en Europa y este forma parte de un complejo sistema de ofertas que se reciben y que previamente han sido solicitadas a diferentes marcas que operan en los mercados deportivos y de casa comerciales que tienen la distribución exclusivas de estas marcas

Las marcas con las que Surf & Sport comenzó sus operaciones en cuanto a ropa deportiva e implementos para deporte playero es REEF, ADIDAS, ALASKA, REEBOK de Inglaterra entre otros.

El proceso se inicia con una cotización solicitada directamente a la casa comercial o distribuidor de la marca. Este proceso se lo realiza en diferentes mercados tanto en Europa como en Estados Unidos simultáneamente. Para el inicio de este tipo de contactos previamente el responsable y representante del negocio ha recorrido los diferentes fabricantes y casas comercializadoras para hacerles conocer la existencia de la empresa en el país, la clase de mercado que existe y el interés que tienen en colocar sus productos en el Ecuador, donde sus marcas son reconocidas y además conocer si hay algún distribuidor o representante exclusivo de dichas marcas en el país.

En algunos casos se contacta con representantes que ya constan en el medio y en otros directamente desde el exterior.

El proceso de adquisición de la mercadería se inicia con la solicitud al fabricante o distribuidor en el extranjero para que coticen la mercadería indicada, proceso que se lo efectúa vía fax, esta cotización debe incluir las condiciones de pago y los precios especiales por volúmenes que ellos ofertan.

El siguiente paso una vez recibida las cotizaciones es negociar las condiciones de pago que en sus inicios se las realiza con cartas de crédito irrevocable a nivel internacional, con transferencias o giros al exterior.

Las primeras adquisiciones se las realizo a nivel de carta de crédito y transferencias en efectivo directo al vendedor.

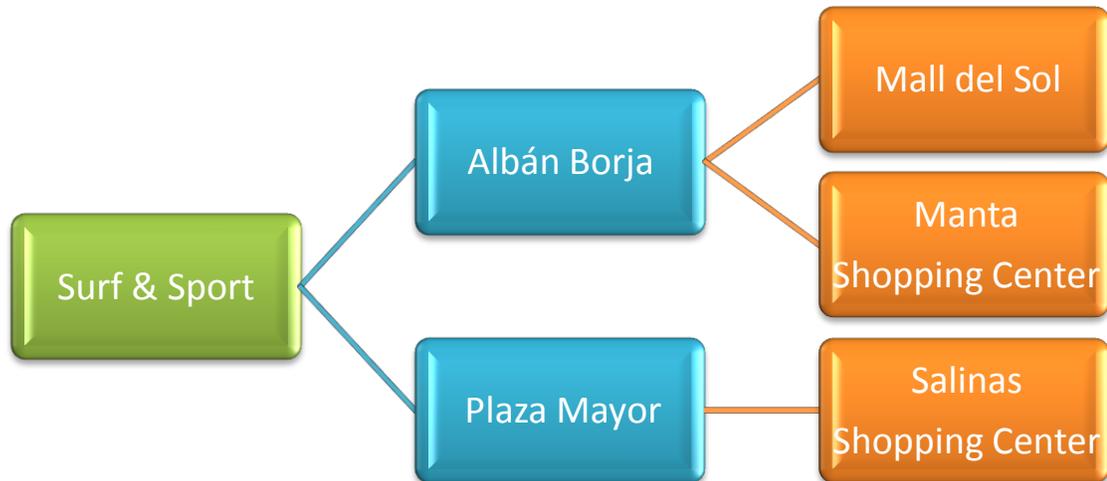
Luego de haber efectuado algunas compras y una vez demostrada la seriedad de la empresa, se realizan negociaciones para lograr créditos con plazos accesibles, para obtener mejores condiciones que beneficien el manejo de la liquidez de la empresa.

Una vez efectuada la transacción se procede a la apertura de las licencias de importación y de otros tipos de documentos que se requieren para legalizar la adquisición de la mercadería.

Una de las ventajas que se observen a nivel de mercado es la implementación de sistema de dolarización en la economía que le ha permitido a la empresa eliminar el riesgo cambiario y le ha permitido ofrecer a sus proveedores la seguridad de las transferencias de divisas pues en el país existe libre movilización de divisas, lo que hace más atractivo e interesante el negocio para los proveedores.

El mercado a la que Surf & Sport dirige sus productos es el medio alto para jóvenes a partir de los 15 hasta los 25 años en lo concerniente a ropa juvenil e implementos para la práctica deportiva, y desde los 27 años en adelante con la oferta de ropa semiformal. Cabe resaltar que todos los productos ofertados son para el sexo masculino.

Surf & Sport en la actualidad cuenta con 5 tiendas muy bien surtidas en ropa e implementos deportivos, que están ubicadas en puntos estratégicos y principalmente en centros comerciales de Guayaquil como:



Dada la experiencia y el conocimiento que se tiene del mercado así como el asentamiento del sistema de dolarización en la economía, la empresa ha considerado la posibilidad de aperturar una nueva tienda en la provincia de Galápagos específicamente en Puerto Ayora ubicada en la Isla Baltra. Por las visitas y sondeos en este lugar altamente turístico y de un alto porcentaje de jóvenes procedentes del continente, hemos visto la posibilidad de abrir una tienda, dado que en ese mercado no existe actualmente algo como lo que Surf & Sport ofertaría en cuanto a implementos deportivos y ropas de las mejores marcas. No se incluye en esta oferta las prendas semiformal por no ser un segmento en el cual se puede obtener altas rotaciones de inventarios con este tipo de ropas, por ser un sitio turístico la gente más utiliza ropa deportiva.

Consideramos que la apertura del local demandaría una inversión de alrededor de USD\$50.000 dólares y que incluirán adicionalmente la contratación de personal como un jefe de almacén, 3 dependientes, y una secretaria con conocimientos contables.

El mercado en esta zona es virgen pues existen pequeños comercios que algo ofertan pero; están más orientados hacia los suvenires, no existiendo un negocio como el que proponemos establecer.

Esperamos desarrollar el mercado en esta zona y observar la posibilidad de poder realizar en el futuro no muy lejano importaciones desde la zona franca de Panamá para obtener ventajas en precios y poder abastecer nuestras tiendas en el Continente.

En cuanto a los rendimientos financieros esperamos obtener flujos para los primeros cinco años que permitan recuperar la inversión y que fluctúen de un 18 a 20% como rendimiento neto libre de impuestos.

La parte contable de este negocio será manejada directamente desde la matriz en la ciudad de Guayaquil; cuyas oficinas se encuentran ubicadas en el Centro Comercial Albán Borja.

Esperamos generar ventas anuales en el orden de USD\$150.000 a USD\$200.000 dólares.

## **CAPITULO III**

### **ESTUDIO MACROECONOMICO**

#### **SITUACIÓN ECONÓMICA DEL PAÍS**

Las cifras macroeconómicas que presenta el país, analizaremos tres componentes: el principal de ellos es la inflación, la tasa de interés, la reserva monetaria internacional y la Balanza de pagos.

La estructura de la economía de nuestro país ha sido históricamente deficitaria en cuanto se relaciona a presupuesto de Estado y balanza de pago se refiere.

El escenario económico bajo el cual se encuentra el país, es recesivo por así indicarlo el nivel de la inflación y las tasas de interés.

La inflación ha tenido un comportamiento ascendente en los últimos diez años, dada la inestabilidad en la administración gubernamental que ha tenido el país, los constantes cambios de presidentes ha producido un efecto en la posición económica del país, uno de sus principales resultados se refleja en los déficit de caja permanente al que cada gobierno que asume el poder se ve evocado a enfrentar como tarea principal, siendo el factor común obtener financiamiento para cubrir dichos déficit y enseguida renegociar la deuda externa que cada gobierno le deja al siguiente como herencia.

Ningún gobierno ha tenido una continuidad en los planes de desarrollo económico frente a los proyectos que dejan sin realizar los que terminan su mandato anterior, ello ha derivado en que no exista un proceso de planificación económica financiera que le permita al país superar el escenario recesivo en el que se encuentra actualmente.

Las constantes devaluaciones monetarias por ajuste al tipo de cambio han producido en el país un estancamiento en los procesos de inversión que son los generadores de producción y empleo, e allí una de las principales razones que han producido el retraso en lo referente a la posibilidad que tendría el país de que lleguen productos a precios accesibles y que estos puedan ser adquiridos por la población no solamente media alta sino a todo nivel.

La inflación como lo indicamos anteriormente es el principal indicador macroeconómico ha tenido un comportamiento creciente en los últimos diez años, subiendo casi a un ritmo constante entre un 5 y 6% anual, que van produciendo un ajuste cambiario por año (devaluación).

El nivel de este indicador en los actuales momentos se ubica entre el 28 y 30%, lo cual trae como consecuencia que el poder de compra de los consumidores constantemente se vea mermado, porque los ajustes cambiarios producen encarecimiento en los costos de producción y aumentos de precio, en cambio el ajuste al salario mínimo o los cambios salarial no están al nivel de la inflación producida, ello produce una disminución en el poder de compra en los consumidores que tienen como prioridad atender: alimento, salud y vestimenta, siendo por ello este segmento que nos cabe aprovechar como nicho de mercado dado que siendo el escenario recesivo existe mercado para la vestimenta.

El encarecimiento de la producción como resultado de los altos niveles inflacionarios conllevan a que el sector productivo sea un permanente demandante de crédito, y al no existir suficiente liquidez en el mercado hace que la tasa de interés tenga niveles preocupantes. En la actualidad esta bordea entre el 25 y 28%, lo cual contribuye al estancamiento de la producción y a la reducción del aparato productivo que prefiere no aumentar su producción para no demandar crédito con costos elevados.

Otro indicador que corrobora este análisis es la balanza de pagos comercial que permanentemente presenta déficit y obliga al gobierno a ajustar el tipo de cambio para disminuir las importaciones encareciéndolas para tratar de reducir el déficit de la misma, pero produciendo consecuencias secundarias como es el aumento en el desempleo, dado que al importar menos se reduce los cargos administrativos.

Por ello consideramos importante aprovechar la oportunidad que existe en cuanto a competencia se refiere a nuestras líneas de negocios para invertir en una nueva tienda en un sector donde circula una moneda dura como el dólar y donde es factible comercializar los productos que ofrecemos a valor en dólar.

Esperamos que la implementación de esta nueva tienda nos permita generar los flujos de caja en moneda dura para cubrir nuestras importaciones sin tener el riesgo que significa el tipo de cambio, que nos lleva permanentemente al incremento de los precios de nuestros productos.

Por las razones anotadas anteriormente consideramos que la posición económica del país es ventajosa para el tipo de negocios que tenemos establecido y queremos aprovechar esta oportunidad para mejorar nuestra

posición comercial abasteciéndonos de divisas y eliminar el riesgo en el cambio mejorando nuestra posición financiera.

## **Los efectos de la inflación**

La inflación tiene costos reales que dependen de dos factores: de que la inflación sea esperada o no y de que la economía haya ajustado sus instituciones (incorporando la inflación a los contratos de trabajos y préstamos o arriendos de capital y revisando los efectos del sistema fiscal ante una situación inflacionaria) para hacerle frente.

La inflación esperada: cuando la inflación es esperada y las instituciones se han adaptado para compensar sus efectos, los costos de la inflación sólo es de dos tipos. Unos son los llamados costos de transacción, esto es, los derivados de la incomodidad de tener que ir con mucha frecuencia a las instituciones financieras a sacar dinero para poder ajustar los saldos reales deseado a la pérdida del poder adquisitivo del dinero motivada por el alza de los precios.

La Inflación imprevista: Los efectos de la inflación imprevista sobre el sistema económico los podemos clasificar en dos grandes grupos: efectos sobre la distribución del ingreso y la riqueza y efectos sobre la asignación de los recursos productivos.

Efectos sobre la distribución del ingreso: son los más visibles y más frecuentes destacados. La Inflación perjudica a aquellos individuos que reciben ingresos fijos en términos nominales y, en general, a los que reciben ingresos crecen menos que la inflación.

Efectos sobre la actividad económica: La inflación tendrá también efectos distorsionantes sobre la actividad económica, ya que todo proceso inflacionario implica una alteración de la estructura de precios absolutos aumentan por igual. Dado que los precios relativos son las señales que guían el funcionamiento del mercado, una alteración de su estructura implica una distorsión en la asignación de los recursos al verse dificultada la información.

La Inflación deforma la definición de la renta utilizada a efectos fiscales, haciéndola inconsistente con una definición económica correcta.

Esta situación se debe a que la contabilidad se expresa en datos históricos. Si los precios ni varían nunca los datos históricos proporcionarían una información exacta para la preparación de los balances y cuentas de resultados del sujeto pasivo, sin embargo, cuando los precios varían – y particularmente en un escenario inflacionario – se distorsionan los resultados de los estados financieros y esto afectará la medición de la base de cálculo del tributo, determinando un efecto distorsionante en la medida de los ingresos.

- Ganancias de Capital: una de las categorías más afectadas por la inflación son las ganancias de capital. La conjugación de la expresión nominal del costo histórico y del valor de realización a precios actuales, conlleva una distorsión inevitable en la medición de su magnitud. La apreciación del precio de un activo que refleje sólo un aumento general de precios es una ganancia ficticia porque no proporciona al inversionista un mayor poder de compra sobre bienes y servicios. La distorsión puede llegar a situaciones más radicales donde en la realidad sólo hay pérdidas.

- Depreciación y amortización: es notorio que durante períodos inflacionarios, el precio de mercado de los activos depreciables o amortizables, se aparta de su costo según libros y que los apartados para atender la depreciación o amortización, basados en los costos históricos, tiende a incrementar artificialmente los ingresos por su realización. De modo que, el sistema de depreciación o amortización sobre costos históricos, no cumple con su función básica de recuperación del costo del activo permanente, imposibilitando su reposición y en consecuencia el mantenimiento del capital. Del rendimiento bruto de los activos dedicados a la producción de la renta debe deducirse una cantidad de dinero que, al invertirse en algún activo nuevo mantenga intacto el valor real de los activos permanentes del contribuyente.

- Inventarios: también los inventarios son susceptibles de ganancias y pérdidas producto de los cambios de precios, a pesar de que estén destinados a rotar con mayor rapidez que los activos fijos. En materia de inventarios existen los denominados "beneficios en existencia" que se originan como consecuencia de las plusvalías nominales no realizadas por las apreciaciones de valor de las citadas mercancías, que resulten de la diferencia entre los costos históricos y los de reposición; pero éstos beneficios no son reales, sino ilusorios. Se producen como consecuencia de que el inventario inicial y el final en un período determinado se evalúan con una misma unidad monetaria, pero representativa de poderes de compra distintos, por lo que se tiende a subestimar los costos reales.

La distorsión será mayor dependiendo de la importancia relativa de los inventarios en relación al total de activos del contribuyente, a la velocidad de rotación de los mismos y la tasa de inflación. El efecto erosivo de la inflación sobre los inventarios se agrava en mayor medida cuando éstos son

determinados en base al método PEPS, primero en entrar primero en salir. Ello implica que para determinar el valor del inventario se utilizan los valores de los artículos más antiguos del inventario (primero en entrar), esto es, los de costo histórico más remoto, y por lo tanto, más bajo. Desde el punto de vista impositivo, esto creará un enriquecimiento ficticio al realizar los bienes inventariados.

El problema se suaviza (mas no se elimina) en el caso de que los inventarios sean determinados conforme al método UEPS, último en entrar primero en salir. De esta forma, el inventario se valora por lo menos en función de precios más actuales, reduciendo la brecha entre los precios de reposición y los costos históricos, de modo que los beneficios e inventario pueden llegar a ser minimizados. Inclusive en casos en que las mercancías de que se trate, aumenten de precio por encima del índice general para un período dado, el enriquecimiento resultante de la realización del inventario estará libre de toda distorsión nominal.

- Intereses: la materia de los intereses plantea problemas de ajustes serios y especiales. La experiencia demuestra que la inflación determina aumentos de tipo de interés del mercado. La tendencia es que la tasa de interés supere la tasa de inflación esperada para un período dado. Así las cosas, al menos desde el punto de vista equitativo no se justificarían un ajuste de la renta imponible. Sin embargo, anota la doctrina mas autorizada, la evidencia empírica disponible en varios países apuntan el hecho que los intereses no han aumentado tanto como la tasa de inflación.

Ejemplo: supongamos que un individuo puede prestar sus ahorros a un tipo de interés del 5% al que denominamos el tipo real. Para simplificar la presentación evitaremos las complicaciones que se producirían al considerar

la estructura temporal del tipo de interés y nos referiremos, por lo tanto a un tipo de interés concreto. También supondremos que el tipo impositivo marginal sobre la renta para éste individuo concreto es del 50%.

Dados éstos supuestos, si un individuo presta s/.1.000 sucres y después de un año recibe s/.50 sucres. Por concepto de interés además de la devolución de los s/.1.000 sucres ésta renta será gravada al tipo impositivo marginal del 50%. Por tanto, después de pagar el impuesto le quedarán 25 sucres o un tipo de interés neto de impuesto del 2,5% sobre su inversión financiera.

El mecanismo de ajuste al capital o principal es idéntico a la corrección del costo histórico utilizado en conexión con las ganancias del capital. El interés gravable se calcularía sobre el capital deflactado. El contribuyente prestamista gozaría de una deducción equivalente a la diferencia entre el interés sobre el capital nominal y el interés generado sobre el capital deflactado durante el período que se trate; o lo que es lo mismo, sólo se consideraría interés a los fines de imposición la cantidad ajustada.

## **Inflación y la medición**

### **El origen de la inflación.**

En palabras simples, la inflación surge cuando las empresas elevan los precios en respuesta a las demandas sistemáticas de las economías domésticas de más bienes de los que pueden producirse.

Al analizar la relación entre la demanda y la producción, señalábamos que cuando la demanda planeada era superior a la producción, tenía lugar una reducción no deseada de los inventarios, lo que estimulaba a las empresas a incrementar la producción.

Supongamos ahora que las empresas están produciendo una cantidad suficiente, de modo que todo el que desea trabajar lo está haciendo. En otras palabras, aceptemos que la economía ha alcanzado su nivel de producción óptimo o ingreso de pleno empleo. Si ahora los consumidores piensan que les gustaría consumir más que antes, y deciden incrementar su demanda de bienes y servicios, las empresas se enfrentarían a una seria dificultad, que ya no podrán producir más, pues todos los recursos de la economía están plenamente empleados.

Si estuviéramos en el modelo de precios fijos, en el cual el precio no cambia, la única solución sería comunicar a los consumidores que no pueden atender sus deseos de incrementar la demanda. Las empresas tendrían que colocar el letrero de "no hay inventarios", poner a sus clientes en listas de espera y racionar los productos disponibles.

Alternativamente, cuando tiene lugar un incremento de la demanda de forma simultánea a la reducción de los inventarios disponibles, se observará una elevación de los precios. De esta forma surge la inflación como una reacción normal de los mercados cuando aparece un exceso de demanda generalizado en todos ellos.

La inflación se puede identificar con el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios existentes en una

economía; crecimiento medido y observado mediante la evolución de algún índice de precios.

### **La medición de la inflación**

Tal como hemos indicado, la inflación se define como el aumento del nivel general de precios. El nivel general de precios se expresa mediante índices de precios. Un índice de precios puede interpretarse de dos maneras: como una medida de los precios actuales de los bienes y servicios, calculados en términos relativos respecto del año base, y ponderados mediante coeficientes que indican la proporción del gasto efectuado en cada bien.

Como el costo de comprar en el año actual un conjunto de bienes que, adquiridos en el año base representaba un gasto de 100. Dado que un índice de precios no puede comprender todos los bienes existentes en una economía, debe elegirse un conjunto que se considere representativo del total.

De los índices que pueden tomarse para representar el nivel general de precios, los más utilizados son el Índice de Precios al Consumidor (IPC) y el deflactor del PIB.

Cuadro 21.1 El IPC y la tasa de inflación.

Año	IPC (Dic. 1998=100)	Inflación (variación porcentual anual del IPC)
1995	84,49	28,2
1996	90,10	36,6
1997	95,54	36,0
1998	100,00	34,7
1999	102,31	48,3

FUENTE: Instituto Nacional de Estadísticas (INE)

El índice de Precios al Consumidor (IPC). Representa el costo de una canasta de bienes y servicios consumida por una familia representativa. El cuadro anterior (21.1) muestra el IPC de varios años y la tasa de inflación medida sobre este índice. Para evaluar, a partir del IPC, la tasa de inflación entre dos años determinados, esto es, la tasa de crecimiento de los precios, se calcula la variación porcentual experimentada por este índice en ese período.

## **CAPITULO IV**

### **ESTRUCTURA DEL NEGOCIO**

#### **ANTECEDENTES**

La empresa está dedicada a la venta de ropa e implementos deportivo para la playa y ropa semiformal de marca REEF, ADIDAS, ALASKA, REEBOK de Inglaterra entre otros, por lo que se tiene que esta es una empresa orientada a la comercialización de la ropa antes indicadas dirigida exclusivamente al mercado masculino, contemporáneo y de vanguardia a partir de la selección de modelos originales e innovadores en una línea completa de ropa e implementos deportivos antes mencionados, manteniendo el objetivo de satisfacer permanentemente los deseos de novedad, atracción, belleza y calidad de nuestros consumidores, y mirando siempre a nuestro principal objetivo que es la rentabilidad del negocio.

Dentro de este mundo globalizado las empresas para sobrevivir y las nuevas inversiones que ingresan al mercado para poder desarrollarse, deben de orientar sus esfuerzos a ofrecer servicios de valor agregado o nuevas formas de comercializar los productos, hacia canales de distribución más accesibles a los compradores, pero manteniendo la calidad y los niveles de precios.

Ante esto, las oportunidades para nuevas empresas que contemplen esta idea como la base para ingresar al mercado, podrán tener amplias fortalezas si las aprovechan para conjugarlas en su beneficio. Así se tiene que como principio se ha concebido una idea de negocio que se origina en la

explotación de un método alternativo de venta, el cual dirige a la fuerza de comercialización hacia el comprador por medio de la venta directa.

Por lo que se presenta una opción dentro de este tipo de productos, a partir de una oferta de implementos deportivos para la playa complementado con un vestuario adecuado también deportivo.

Por lo tanto, en este proyecto se tomará muy en cuenta diversos aspectos sobre el negocio, los cuales tienen que ver principalmente con el análisis sobre la posición de la empresa, las consideraciones de marketing y financieras.

Nuestra base en el negocio está sustentada principalmente en haber iniciado con una sola tienda que se ubico en el Centro Comercial Albán Borja en el año 1990, cuyas operaciones estuvieron orientadas siempre a ofertar una línea de productos que originalmente se la estructuro con ropa deportiva y tablas de Surf para la playa, posteriormente y dado el avance y acogida que tuvo el negocio en el que cada vez el mercado demandaba mayor cantidad de implementos deportivos playeros avizoramos la posibilidad de ir incrementando nuestra oferta de productos deportivos con el objeto de satisfacer la demanda de estos artículos que no eran ofertados en gran escala por la competencia.

Cabe resaltar que en el mercado que está operando Surf & Sport, es un mercado medio alto pues los precios de los implementos deportivos son de precios considerables que solo están al alcance del mercado medio alto.

La estructura del negocio en la oferta de ropa en sus inicios se estructuro en un 80% de ropa deportiva y un 20% de artículos playeros, pero la demanda del mercado en cuanto a implementos deportivos nos llevo en el

transcurso de los dos primeros años a efectuar cambios en la estructura del negocio, pasando la oferta de implementos deportivos a crecer en un 60% y de ropa deportiva en un 40% lo cual se mantiene hasta hoy.

Luego de los primeros cuatro años de operación y dado las expectativas crecientes del negocio decidimos aperturar una nueva tienda en el Centro Comercial Plaza Mayor, la misma que ofertaba ropa deportiva y semiformal y un 10% en implementos deportivos. Habiendo esta tienda cubierto esta expectativa desde el arranque del mismo y asentándose en el mercado reflejando una buena demanda en ropa semiformal. Al año siguiente se abrió otra tienda en el Centro Comercial Mall del Sol.

Más tarde abrimos nuestra primera tienda en salinas, la que ofertaba 100% de ropa deportiva para la playa y artículos para deporte playero. Esta tienda es un negocio que en la temporada de playa se convierte en la estrella del negocio por su crecimiento en ventas que va hasta un 100% sobre la oferta inicial de productos.

Luego de tener la experiencia operando en tres tiendas decidimos abrir una en la ciudad de Manta en el Shopping Rio Centro, la cual ofrece en mayor porcentaje ropa semiformal y deportiva ofertando muy poco los implementos deportivos, pues esta ciudad no es amante del deporte playero por lo tanto más acogida tiene la ropa semiformal y la deportiva de playa.

Con la experiencia adquirida de operar tanto en Guayaquil como a nivel de otras ciudades hemos decidido aperturar una nueva tienda pero esta vez en una zona muy turística donde existe un mercado casi virgen, pues realmente no existen ofertas de artículos deportivos para la playa y de ropa playera no tiene significatividad a nivel comercial, a pesar de ser una zona

turística muy frecuentada por extranjeros, por ello nuestra principal idea es abrir una tienda que nos permita ofertar tanto al consumidor nacional como al extranjero una variedad de productos de marcas de prestigio internacional en artículos playeros y de ropa deportiva de igual manera. La oferta de nuestros productos la hemos estructurado para esta tienda en un 60% para artículos playeros tanto en equipos para buceo como tablas para surf que tienen una alta demanda en esta zona.

La oferta de ropa deportiva también la haremos en una escala de 40% en la estructura de la oferta del negocio, pero solamente con marcas conocidas como REEF. NIKE, ADIDAS entre otros.

Por la experiencia adquirida en el transcurso de los años en la operación de las tiendas deportivas pensamos que nuestra inversión en esa zona tiene un alto porcentaje de garantía de que será exitosa, pero estamos conscientes de que la inversión también será alta, pues pensamos ofertar una tienda que brinda las comodidades al cliente nacional y especialmente al extranjero, pues recordemos que es un mercado dolarizado que ofrece eliminar el riesgo cambiario, ya que la principal idea es ofertar nuestros productos con precios en dólar.

Para el lanzamiento de la tienda Surf & Sport pensamos en alguna estrategias como una alianza estratégica con TAME que es la única línea aérea de transportes de pasajeros que ofrece este servicio a las Islas Encantadas, cuya base es la Isla Balta donde se ubica Puerto Ayora, lugar donde estará ubicada nuestra tienda.

Nuestro objetivo es lograr que TAME nos permita promocionar la tienda, su ubicación y sus productos, en el momento en que los pasajeros

lleguen al Aeropuerto de Balta, a su vez para contar con este apoyo nos convertiremos en unos de los principales clientes de la aerolínea en el transporte de carga, cabe anotar que toda la mercadería que se exhiba en el local de Puerto Ayora será enviada desde Guayaquil vía aérea.

Esperamos que los volúmenes de venta en esta zona alcance las expectativas que nos hemos creado y conforme a la inversión que realizaremos.

### **MISIÓN**

Posicionarse como una marca líder y pionera en el mercado de Galápagos en la oferta de artículos deportivos para la playa y de ropa playera. Presentándose como un nombre que sea sinónimo de calidad en sus productos.

### **VISIÓN**

Alcanzar en los primeros tres años el liderazgo en el mercado de artículos deportivos y ropa de playa ofreciendo productos de primera calidad de marcas reconocidas que satisfagan a plenitud la demanda del mercado, y al mismo tiempo logrando el máximo nivel de rentabilidad para sus accionistas.

## **OBJETIVO GENERAL**

Posicionar la marca Surf & Sport como sinónimo de artículos de calidad en ropa e implementos deportivos en el mediano plazo. Y alcanzar los niveles de rentabilidad de acuerdo con la inversión a realizarse.

## **ESTRUCTURA DEL PATRIMONIO**

### **Órganos sociales**

Los órganos sociales están formados por la Junta General de Accionistas y por la administración de la sociedad.

### **La Junta General de Accionistas**

Está formado por los cuatro socios que constituyen la empresa, aportando capital a partes iguales, con derecho a voto, información, asistencia a la Junta etc., y que se reúnen en sesiones ordinarias y extraordinarias.

### **La administración de la sociedad**

También está formada por los cuatro socios, realizamos un trabajo efectivo, correspondiendo un departamento a cada uno de nosotros. Las decisiones las tomaremos de forma mancomunada en cuestiones

importantes, ahora para cuestiones de menor relevancia cualquiera de los cuatro puede decidir.

### **Departamento administrativo**

En el departamento administrativo, se lleva a cabo la gestión contable, fiscal y financiera de la sociedad. Además la encargada de este departamento, será la que atienda a la clientela en el local comercial.

### **Departamento comercial**

La encargada de este departamento se dedica a la labor de ir visitando una por una todo tipo de empresas del sector para darnos a conocer e ir negociando con posibles clientes.

### **Filosofía de gestión de la empresa.**

Las decisiones principales las toma el gerente general y por lo tanto responde ante los posibles problemas que se presenten de la misma manera. Para dirigir y gestionar la administración de la empresa se reúnen periódicamente con los accionistas para informar sobre la marcha del negocio y analizar el comportamiento de los márgenes de rentabilidad de las diferentes marcas de productos que se comercializan.

Sí fuera necesario y por situaciones particulares y especiales se convoca a reuniones en cualquier local de Surf & Sport, fuera del horario de trabajo, para convenir entre nosotros todos y cada uno de los puntos a planificar y resolver.

## ACCIONISTAS

La empresa está constituida por cuatro accionistas, cuyos aportes contribuyen con el financiamiento necesario para la apertura de los locales comerciales de ropa deportiva y artículos playeros.

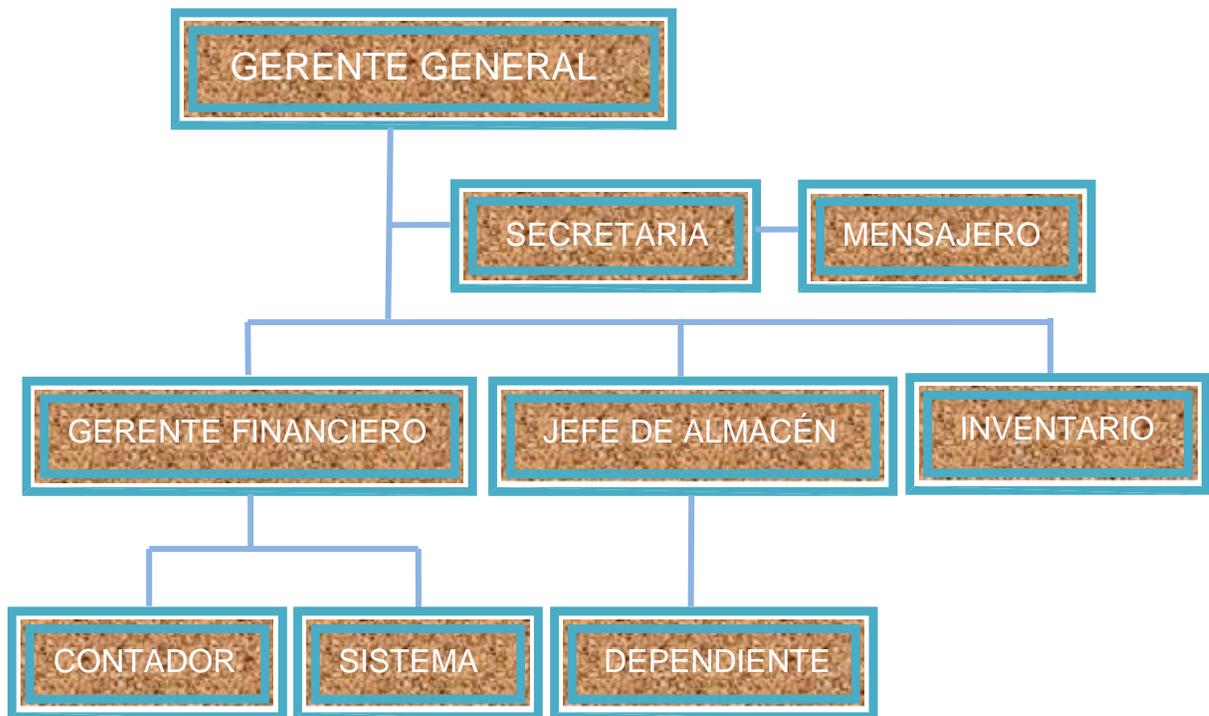
Las aportaciones se conforman de la siguiente manera:

<ul style="list-style-type: none"><li>• Socio</li><li>• Porcentaje de aportación y participación</li></ul>	<b>Pedro Caicedo Plaza</b> 25%
<ul style="list-style-type: none"><li>• Socio</li><li>• Porcentaje de aportación y participación</li></ul>	<b>Pedro Caicedo Mosquera</b> 25%
<ul style="list-style-type: none"><li>• Socio</li><li>• Porcentaje de aportación y participación</li></ul>	<b>Peter Caicedo Mosquera</b> 25%
<ul style="list-style-type: none"><li>• Socio</li><li>• Porcentaje de aportación y participación</li></ul>	<b>Xavier Caicedo Mosquera</b> 25%

## ORGANIGRAMA

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización. Representan las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.

Todo organigrama tiene que ser fácil de entender y sencillo de utilizar, también debe obtener todos los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía, y la relación entre ellos.



## **Estructura lineal**

Es aquella en la que predomina la autoridad directa o lineal. Autoridad lineal significa que es una empresa que funciona bajo los principios de unidad de mando o jerarquía, es decir, cada persona tiene un único superior de que depende para todos los aspectos. Ha sido característica de grandes organizaciones, como organizaciones militares, normalmente es una organización muy centralizada, muy normalizada y con mucha supervisión directa.

## **Ventajas**

Es una estructura simple y de fácil comprensión. Existe una delimitación clara de las responsabilidades, lo cual facilita su funcionamiento. Es bastante estable debido a la centralización y a la disciplina que impone la unidad de mando.

## **Inconvenientes**

Inflexibilidad de la organización. Cuando la organización crece surgen importantes problemas de comunicación. Una modificación de esta estructura es la denominada línea staff.

### **DESCRIPCIÓN DE FUNCIÓN**



El gerente general hace referencia a cualquier ejecutivo que tenga la responsabilidad general de administrar los elementos de ingresos y costos

de una compañía. Esto significa que un gerente general usualmente vela por todas las funciones de mercadeo y ventas de una empresa, así como las operaciones del día a día. Frecuentemente el gerente general es también responsable de liderar y coordinar las funciones de la planificación estratégica.

En muchos casos, el puesto de gerente general de un negocio tiene otros nombres. Algunos gerentes son llamados presidentes. En otros casos menos frecuentes, gerente financiero, gerente operativo, gerente de mercadeo pueden actuar bajo las funciones de un gerente general.

Dependiendo de la compañía, personas con los puestos de vicepresidente, gerente de país, gerente de producto o gerente de segmento pueden tener también responsabilidades de administración general. En algunas organizaciones, el gerente general puede ser llamado director ejecutivo.

Sus funciones son:

Dirigir, coordinar, supervisar y dictar normas para el eficiente desarrollo de las actividades de la entidad en cumplimiento de las políticas adoptadas por la Junta Directiva.

Presentar a la Junta Directiva los planes que se requieran para desarrollar los programas de la entidad en cumplimiento de las políticas adoptadas.

Someter a la aprobación de la Junta Directiva, el proyecto de presupuesto de ingresos y gastos de cada vigencia fiscal, así como los estados financieros periódicos de la entidad, en las fechas señaladas en los reglamentos.

Presentar a la Junta Directiva para aprobación, los planes de desarrollo a corto, mediano y largo plazo.

Someter a la aprobación de la Junta Directiva los proyectos del presupuesto de inversión y las operaciones comprendidas dentro de su objeto social, que así lo requieran.

Preparar y presentar para aprobación de la Junta Directiva, el estatuto interno de la entidad y sus modificaciones.

Celebrar todas las operaciones comprendidas en el objeto de la entidad.

Constituir mandatos para representar a la entidad en negocios judiciales y extrajudiciales y ejercer las acciones a que haya lugar, en defensa de los intereses institucionales.

Representar a la empresa como persona jurídica y autorizar con su firma los actos y contratos en que ella tenga que intervenir.

Velar por la correcta recaudación e inversión de los recursos de la entidad y de los afiliados.

Representar las acciones o derechos que la entidad posea en otros organismos.

Adoptar los reglamentos, manuales de funciones y dictar normas y procedimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades de la entidad.

Ordenar los gastos, reconocer y disponer los pagos a cargo de la empresa.

Aprobar de conformidad con el reglamento establecido el ingreso a la entidad de los afiliados voluntarios.

Delegar las funciones que considere necesarias de conformidad con las normas vigentes sobre la materia.

Exigir las garantías y contratar las pólizas de seguros necesarias para la protección de los bienes e intereses patrimoniales de la empresa y otros riesgos cuyo amparo se estime social y económicamente provechosos para los afiliados y la caja.

Presentar a la Junta Directiva informes de gestión anual.

Presentar trimestralmente a la Junta directica o cuando esta lo requiera, un informe sobre el manejo de portafolio de inversiones.

Cumplir todas aquellas funciones que se relacionen con la organización y funcionamiento que no se hallen expresamente atribuidas a otra autoridad.

Ejercer las demás funciones que le señale o delegue la Junta Directiva, las normas legales y aquellas que por su naturaleza le correspondan como Funcionario Directivo.



Es la persona que se encarga de recibir y redactar la correspondencia de un superior jerárquico, llevar adelante la agenda de éste y custodiar y ordenar los documentos de una oficina.

El cargo que ocupa una secretaria suele conocerse como auxiliar administrativo.

La secretaria, por lo tanto, realiza ciertas actividades elementales e imprescindibles en una empresa u organización.

Sus funciones son:

Administrar las comunicaciones telefónicas entrantes y salientes.

Atender a las personas que lleguen a la empresa.

Elaborar cartas.

Mantener al día los archivos generales de la empresa.

Organizar la mensajería diariamente.

Elaborar los documentos para importación.

Recibir e informar asuntos que tenga que ver con el departamento correspondiente para que todo estemos informados y desarrollar bien el trabajo asignado.

Hacer y recibir llamadas telefónicas para tener informado a los jefes de los compromisos y demás asuntos.

Obedecer y realizar instrucciones que le sean asignadas por su jefe.



Es el responsable de llevar mercancías, bultos o paquetes de un lugar a otro. En este especialista se valora mucho la velocidad de entrega y las condiciones en las que entrega el paquete.

Sus funciones son:

Realizar labores de mensajería.

Realizar depósitos en los diferentes bancos.

Llevar documentación a los proveedores, clientes o lugares indicados.

Retirar cobros en la locación del cliente.

Atender cualquier solicitud del área administrativa o técnica.

Básicamente su función es la de recogida del material en un punto de la distribución y el de la entrega en otro punto final de la distribución.

Asume la función de entrega de la documentación administrativa oportuna, con el cumplimiento de los datos del que entrega y del que recibe, con las firmas oportunas los horarios de entrega-recogida.

Se encarga de organizar su propia ruta de entregas y recogidas de documentos de todos los locales para optimizar mejor el tiempo, aunque a veces simplemente debe seguir la ruta prefijada por el jefe responsable.



El gerente administrativo financiero tiene varias áreas de trabajo a su cargo, en primer lugar se ocupa de la optimización del proceso

administrativo, el manejo de las bodegas y el inventario, y todo el proceso de administración financiera de la organización. Jefe Inmediato: Gerente General.

Sus funciones son:

Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones.

Análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas, decisiones que afectan al lado izquierdo del balance general (activos).

Ayudar a elaborar las decisiones específicas que se deban tomar y a elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar dichas inversiones. Las variables de decisión incluyen fondos internos vs. externos, fondos provenientes de deuda vs. fondos aportados por los accionistas y financiamiento a largo plazo vs. corto plazo.

La forma de obtener los fondos y de proporcionar el financiamiento de los activos que requiere la empresa para elaborar los productos cuyas ventas generarán ingresos. Esta área representa las decisiones de financiamiento o las decisiones de estructura del capital de la empresa.

Análisis de las cuentas específicas e individuales del balance general con el objeto de obtener información valiosa de la posición financiera de la compañía.

Análisis de las cuentas individuales del estado de resultados: ingresos y costos.

Control de costos con relación al valor producido, principalmente con el objeto de que la empresa pueda asignar a sus productos un precio competitivo y rentable.

Análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio.

Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones de la organización y maximizar el valor de la misma.

El gerente financiero interactúa con las otras gerencias funcionales para que la organización opere de manera eficiente, todas las decisiones de negocios que tengan implicaciones financieras deberán ser consideradas.

El gerente financiero vincula a la empresa con los mercados de dinero y capitales, ya que en ellos es en donde se obtienen los fondos y en donde se negocian los valores de la empresa, siempre con autorización previa del Gerente General.

Es el encargado de la elaboración de presupuestos que muestren la situación económica y financiera de la empresa, así como los resultados y beneficios a alcanzarse en los períodos siguientes con un alto grado de probabilidad y certeza.

Negociación con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos. Encargado de los aspectos financieros de todas las compras que se realizan en la empresa.

Negociación con clientes, en temas relacionados con crédito y pago de proyectos.

Manejo y supervisión de la contabilidad y responsabilidades tributarias con el SRI. Asegura también la existencia de información financiera y contable razonable y oportuna para el uso de la gerencia.

Encargado de todos los temas administrativos relacionados con recursos humanos, nómina, préstamos, descuentos, vacaciones, etc.

Manejo del archivo administrativo y contable.

Aprobación de la facturación que se realiza por ventas de bodega.

Supervisión de la facturación de proyectos hecha por bodega bajo lo establecido en los contratos firmados con el cliente. Administrar y autorizar préstamos para empleados.

Manejar la relación directa con Bancos (obtención y renovación de préstamos, transacciones en dólares, etc.)

Elaboración de reportes financieros, de ventas y producción para la Gerencia General.

El Gerente Administrativo Financiero deberá llevar a cabo cualquier otra actividad determinada por el Gerente General.



## CONTADOR

El contador es el profesional que proporciona las técnicas más apropiadas para la mejor administración de la empresa. Toda empresa o entidad requiere para su buen funcionamiento de los servicios del contador, por ser éste la persona capaz de estructurar el sistema de procesamiento de operaciones más adecuado que proporcione la información financiera confiable para tomar a tiempo las decisiones más acertadas. Jefe Inmediato: Gerente Financiero.

Sus funciones son:

Presentación de estados financieros los primeros cinco días de cada mes.

Coordinación de la entrega de información a la empresa que realiza la contabilidad.

Recepción de facturas y comprobantes de retención.

Mantener el archivo de proveedores.

Custodia y emisión de cheque en coordinación con la Gerencia Financiera.

Conciliaciones bancarias.

Manejo del libro de bancos.

Manejo de papeletas de depósito y coordinación del depósito.

Recepción diaria de cobranza causada por ventas de contado.

Archivo de facturas secuenciales del cliente.

Manejo de facturas y comprobantes de retención.

Encargado del proceso de nómina que tiene que ver con el manejo de los ingresos, descuentos, bonos de alimentación y alimentación, seguros de asistencia médica, descuentos del IESS y retenciones de impuestos de los empleados.

Creación de carpetas de empleados para registro de cédulas, documentos del IESS, contratos de trabajo, avisos de entrada, y cualquier otro documento relacionado con el empleado.

Elaboración de memos de permisos.

Lleva el control de vacaciones y permisos, así como de días adicionales de trabajo. Todo esto es en la parte operativa no de autorización.

Manejo de facturas y viáticos.

Elaboración de memos de viáticos.

Control de los respaldos.

Coordinación de la entrega de información a los auxiliares.

Actualización continúa de los archivos.

Se encarga de hacer que las facturas sean autorizadas por las gerencias cuando se debe realizar una compra.

Realización de pagos de gastos personales.

Conciliaciones bancarias.

Custodia de las chequeras.

Realización de informes de chequeras conjunta con el Gerente General.

Elaboración de reporte de ingresos y egresos.

Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.



Es el encargado de supervisar, garantizar e implantar sistemas de información de todas las áreas de la empresa.

Sus funciones son:

Administrar la información de la Administración portuaria integral.

Configurar los equipos y periféricos.

Simplificar la información de la red. Supervisar el manejo de la información.

Apoyar en los trabajos para algunas áreas como Administración, contaduría etc.

Implementar medidas de seguridad en tecnología.

Asesorar a usuarios para el manejo de paquetes.

Informar al jefe inmediato de sus actividades.

Realizar diapositivas para las exposiciones del director general.

Coordinar y proponer, a partir de los requerimientos del usuario interno, el presupuesto y el programa de desarrollo, la compra de bienes y servicios informáticos que mejoren el funcionamiento de la empresa.

Supervisar el desarrollo e implementación de los sistemas que la empresa requiere así como su adecuado funcionamiento.

Definir y permitir el acceso a los usuarios según corresponda a la información generada por los sistemas, para su utilización en actividades de investigación, planeación y desarrollo a las diversas áreas que componen la empresa.

Evaluar constantemente el uso y funcionamiento de los sistemas instalados.

Planear estratégicamente el desarrollo informático en las áreas.

Administrar la red de los equipos.

Dar asesoría en software y hardware, así como en diseño gráfico.

Realizar el mantenimiento preventivo a las computadoras.

Objetivo Supervisar, garantizar e implantar sistemas de información de todas las áreas de la empresa.



Es responsable de la ejecución de labores de recepción, almacenaje y distribución de la mercadería para la venta a los diferentes departamentos, velando en todo el proceso por el adecuado mantenimiento del inventario tanto físico como en el sistema. Colabora con la ejecución de otras tareas

operativas no relacionadas directamente a la Bodega. Jefe inmediato Gerente Financiero

Sus funciones son:

Encender la computadora todas las mañanas para revisar en el sistema si existen solicitudes de traspaso de mercadería a otras tiendas, en cuyo caso debe imprimirlos y repartirlos al departamento que corresponda para ser alistados.

Recoger los trasposos de mercadería cuando estén listos, revisarlos, empacarlos y enviarlos a la tienda solicitante.

Recibir la mercadería y elaborar los respectivos reportes de ingreso de la mercadería recibida.

Repartir a los departamentos de venta, la mercadería que entra al centro del centro de distribución o de los trasposos de otras tiendas, previa revisión de los artículos.

Ubicar en la bodega, la mercadería que no se reparte de inmediato al piso de ventas, cuidando que no se dañe o deteriore.

Digitar las solicitudes de traspaso de mercadería a otras tiendas a solicitud del supervisor de ventas o el gerente de la tienda.

Armar, ubicar, desarmar y guardar en la bodega muebles de exhibición de mercadería.

Marcar mercadería cuando por omisión venga sin etiqueta del centro de distribución o cuando exista un cambio de precio.

Imprimir lotes de cambio de precios y generar o solicitar al centro de distribución etiquetas para la respectiva remarcación.

Hacer devoluciones de mercadería al centro de distribución.

Desarmar las cajas de cartón y enviarlas al centro de distribución junto con plegadores y tubos de tela que se van desocupando.

Digitar órdenes de compra de mercadería para que posteriormente sean generadas y ejecutadas en el departamento de compras.

Recibir, custodiar y repartir semanalmente los pedidos de proveeduría a todas las áreas y departamentos de la tienda.

Velar por el orden y la limpieza de la Bodega y del lugar destinado para la custodia de paquetes separados.

Velar por que la mercadería que esté en bodega se despache oportunamente a los departamentos de ventas, antes de que estos queden sin existencias.

Mantener en estricto orden la papelería y documentos relativos a bodega, enviando a la contabilidad de la empresa, aquellos que correspondan.

Hacer en el sistema, ajustes al inventario por mermas o por mercadería dañada, por orden del jefe de almacén.

Recibir directamente en la bodega de la tienda, en ocasiones muy especiales y por autorización del Gerente General, mercadería de parte de los proveedores.

Enviar a otras tiendas la mercadería que hayan designado y escogido los compradores en sus visitas de rutina.

Armar artículos para la venta que por su tamaño o por su naturaleza ingresan desarmados a la tienda.

Ubicar paquetes separados en el sistema, imprimiendo el reporte de control diario y haciendo inventarios periódicos y cierres mensuales de los paquetes en existencia.

Hacer devoluciones a los departamentos de ventas, de mercadería separada y que no fue retirada por el cliente, generando en el sistema la respectiva anulación del paquete mediante una nota de crédito.

Buscar, cada vez que un cliente se presenta a cancelar un separado, el paquete respectivo en la bodega y llevarlo hasta la caja para su entrega por parte de la cajera.

Recoger ganchos desocupados y ubicarlos ordenadamente en la bodega, así como enviar al centro de distribución, muebles, percheros y exhibidores que ya no se estén usando.

Colaborar en la colocación de sensores de seguridad a la mercadería que no los tiene, según instrucciones del Gerente Financiero.



Es la persona que tiene por profesión la atención a los clientes y venta de productos en las tiendas.

Entre sus funciones tenemos:

Asesorará al cliente sobre el tipo de prenda más adecuada a sus características, así como la talla más adecuada a su altura y envergadura.

Ayuda a escoger el tipo de prenda de acuerdo con el estilo deseado. Cuando se la ha probado, opina sobre su aspecto general y sobre la idoneidad del tamaño seleccionado.

El dependiente debe conocer unas técnicas mínimas de venta para gestionar adecuadamente las objeciones del cliente y saber argumentar sobre los beneficios del producto.

Debe estar preparado para recibir objeciones, reclamaciones y devoluciones de producto por parte del comprador.

Debe conocer las formas básicas de pago y el funcionamiento de los terminales de cobro.



Las empresas dedicadas a la compra y venta de mercancías, por ser ésta su principal función y la que dará origen a todas las restantes operaciones, necesitarán de una constante información resumida y analizada sobre sus inventarios, lo cual obliga a la apertura de una serie de cuentas principales y auxiliares relacionadas con esos controles.

Entre sus funciones tenemos:

Planifica, coordina, dirige y supervisa las labores desarrolladas por el personal a su cargo.

Realiza reuniones con integrantes de la unidad, para la fijación de las acciones a seguir en el desarrollo de los programas asignados.

Define los sistemas, normas y procedimientos para el registro, manejo y control de los bienes muebles e inmuebles.

Elabora informes técnicos finales de los inventarios realizados.

Programa y coordina con el área de contabilidad, el cierre del ejercicio económico del año fiscal correspondiente.

Elabora los balances de los bienes para la presentación de los estados financieros.

Asesora en la implementación y desarrollo de nuevos sistemas de inventario.

Prepara la toma de inventario físico de los bienes de la Institución y/o mantiene actualizado el inventario automatizado existente.

Vela por que los bienes de la Institución estén debidamente amparados por pólizas de seguro.

Asesora a nivel interno permanentemente a las secciones funcionales o unidades de trabajo que conforman el Departamento, de acuerdo a los proyectos existentes y en relación con el área de inventarios.

Elabora los estados demostrativos automatizados de los bienes de la Institución.

Mantiene informado al contador, sobre el control contable y físico de los bienes de la Institución y de los inventarios de materiales existentes.

Supervisa, controla y evalúa el personal a su cargo.

Presenta al gerente financiero el balance del inventario del mes anterior.

Opera el computador para acesar información.

Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.

Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.

Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.

Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

## **CAPITULO V PROCESO**

### **PRODUCTIVO INVESTIGACIÓN**

#### **DEL MERCADO**

La idea de aperturar una tienda en las Islas Galápagos particularmente en Puerto Ayora (Isla Balta) nace como resultado de un viaje de turismo que realizo el suscrito Peter Caicedo Mosquera a las Islas encantadas, en la cual observe que existía un alto movimiento de turismo tanto nacional como internacional y que la mayoría de estos turistas muy pocos utilizan vestimenta deportiva relacionados con la época, y que normalmente no exhiben ropa de moda playera o implementos deportivos.

#### **MERCADO – OBJETIVO**

La estructura del mercado turístico se puede establecer que está conformada por un 80% de turistas extranjeros y un 20% nacional, lo cual nos motivo a considerar firme y seriamente en aperturar una tienda de implementos deportivos y ropa playera, porque además encontramos una motivación adicional, cual es; la posibilidad de poder negociar nuestros productos en moneda dura (dólares, euros o libras esterlina), lo cual constituye un incentivo muy profundo para llevar adelante una inversión, pues el riesgo cambiario por la conversión de los sucres a dólares nos favorece mucho al permitirnos ingresar divisas a las cuentas de nuestra

Organización, lo que redundaría en disminuir los costos en las importaciones para la reposición de los inventarios de los artículos que ofrecemos.

Del sondeo que se realizó con grupos de turistas extranjeros principalmente ellos no incluyen en sus equipajes mucha ropa deportiva y menos implementos para deporte playero, por efectos de las dificultades que involucran movilizar grandes cantidades de equipaje que tiene un costo y que en la mayoría de los casos consultados están dispuestos a adquirir este tipo de ropa e implementos deportivos en el lugar donde van a pernoctar tomando sus vacaciones, porque suponen que en estos lugares existen las tiendas que ofrecen toda una gama de artículos que ellos demandan y que inclusive no están fijándose en el precio de los artículos, la idea principal es de disfrutar de sus vacaciones y todos los artículos y ropa que adquieran en muchos casos son donadas a residentes de la zona, y no son llevados como equipaje en su retorno por lo ya comentado anteriormente (dificultad para movilizar el equipaje y el costo de su transportación)

En lo referente a los turistas nacionales tienen una característica muy diferente a los extranjeros, pues estos generalmente llevan ropa deportiva y muy pocos implementos para deporte playero, por lo cual nuestro mercado potencial se dirige hacia el sector de turistas extranjeros, sin dejar de considerar que dentro del mercado nacional también existe una demanda en menor escala que no es satisfecha por la oferta en las tiendas que existen actualmente.

La afluencia turística se la puede estructurar de la siguiente manera:

Entre enero y Mayo hay una alta demanda de turistas extranjeros 90% el total de los visitantes a la Isla de Baltra que se estima pueden llegar hasta

500.000 personas. De estos un 60% son turistas con edad avanzada y un 40% son jóvenes cuyas edades fluctúan entre los 18 a 25 años de edad.

Dentro de estos el mayor porcentaje en demanda de artículos se da en implementos deportivos y la diferencia para ropa playera, por lo cual nuestra tienda estaría orientada a ofertar un 60% en implementos deportivos y un 40% en ropa playera.

Dada la estructura de la demanda nuestro objetivo no es captar ni el 80 ni el 100% de mercado de jóvenes, pues de ellos hay que asumir y considerar que un porcentaje de estos puede llevar el equipamiento necesario, por lo cual pensamos en que atender un 20% de este 40% de 500.000; es decir (40% de 500.000 = 200.000), de esos 200.000 el 20% que son 40.000 turistas. Estaríamos en condiciones de ofertar productos y artículos de marcas y calidad reconocidas.

El valor del mercado total en demanda de estos artículos estimamos que asciende a unos USD\$250.000 dólares de consumo mensual a este tipo de artículos, de ello nuestra facturación aspiramos a que este dentro del 20% que equivalen a USD\$40.000 dólares mensuales, lo cual nos permitiría generar un margen antes de costo fijo de un 60%.

Nuestro mercado está dirigido como antes lo habíamos indicado a los jóvenes entre los 18 y 25 quizás hasta 30 años de edad, que son los que demandan este tipo de artículos y de ropa deportiva especialmente extranjeros.

Entre los meses de Junio a Diciembre el mercado turístico moviliza mayormente turistas extranjeros cuyas edades fluctúan entre los 50 años en

adelante, por lo cual en esta época la oferta de productos en nuestra tienda se orientaría más a ofertar ropa playera y deportiva en mayor volumen a los implementos deportivos.

Por otro lado no debemos olvidar que el sector de la Sierra toma vacaciones a partir del mes de Agosto, con lo cual nos vemos en la necesidad de mantener la oferta de ropa deportiva y playera juvenil.

Este mercado estimamos que potencialmente puede movilizar unos USD\$200.000 dólares mensuales, de los cuales igual que en caso anterior pensamos captar un 20% que equivalen a USD\$40.0000 dólares, con lo cual nuestras proyecciones de ventas anuales se darían de la siguiente manera:

- ✓ Enero a Mayo 40.000 dólares mensuales.
- ✓ Junio a Diciembre 40.000 dólares mensuales.

Estas proyecciones de ventas nos llevaría a estimar que nuestro ingresos anuales podrían ubicarse en 480.000 dólares anuales en este sector, de los cuales en un escenario conservador pensamos que el 80% nos permitiría generar un margen de rentabilidad razonable el cual lo determinaríamos en el capítulo VIII.

Consideramos que existe un mercado suficientemente amplio y con perspectiva de crecimiento acentuado y dada las condiciones económicas del país con tendencias a normalizarse consideramos generar un crecimiento anual en el mercado de un 8% anual para los próximos 5 años de proyección del negocio.

## **ANÁLISIS DE COMPETENCIA**

Como lo habíamos comentado en líneas anteriores la competencia directa de nuestro negocio no existe dentro de la Isla Baltra – Puerto Ayora, lo que existen son pequeñas islas en el aeropuerto que básicamente ofrecen suvenires y otro tipo de artículos de recuerdo turístico que no constituye una competencia directa para nuestro negocio por lo cual no analizaremos la misma.

En la ciudad de Puerto Ayora existen tres tiendas que ofrecen ropa semiformal y algo de playera como camisetas y trajes de baño que no son de marcas conocidas en su mayoría ni ofertan con precios que puedan igualarse a la calidad de los productos que ofertan y comercializan Surf & Sport, por lo cual consideramos que esta sería una competencia marginal.

Cabe anotar, que existe una oferta de productos similares a los que ofreceremos en los barcos turísticos que hacen los recorridos entre islas que cuentan con pequeñas boutiques dentro de los mismos; podemos mencionar entre estos al barco Galápagos Explorer de la empresa Canodros y al Santa Cruz de la empresa Ética, pero dentro de nuestro análisis consideramos que no es una competencia de gran escala y no esta afincada en la Isla Baltra, pues los turistas que demandan estos productos primero se operan en los hoteles de Puerto Ayora, y antes de iniciar sus recorridos en los barcos visitan la ciudad y es allí donde hacen la compra de los implementos que le servirán más adelante cuando realicen los cruceros, por lo cual consideramos que esta sería una competencia pero no directa; sino podríamos calificarla de indirecta.

## **Promoción Publicitaria**

Como lo habíamos comentado anteriormente pensamos constituir una alianza estratégica con la línea aéreas TAME y con las empresas turísticas navieras que son las encargadas de hacer el recorrido de los paseos turísticos en sus barcos para promocionar y dar a conocer la existencia de nuestra tienda a través de repartir trípticos y volantes con la finalidad que los potenciales compradores estén enterados de la existencia de nuestra tienda en Puerto Ayora.

De la misma manera esperamos realizar otro tipo de alianza estratégica con los dos principales hoteles que existe en este sector que hospedan el 80% de turismo que llega a Puerto Ayora entre estos el principal Hotel Delfín, para que nos permitan promocionar nuestra tienda y su gama de productos.

Consideramos que estos serian unos buenos puntos de apoyo con lo cual arrancaríamos el proceso de apertura y desarrollo de nuestra tienda.

También por el arranque del negocio estaremos en condiciones de presentar ofertas en los precios de la ropa deportiva playera no así en los implementos deportivos, pues nuestro principal objetivo es posicionar en el mercado la existencia de nuestra tienda en dicho mercado.

## **ANALISIS FODA**

El análisis FODA es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en negocios y empresas. FODA es el acrónimo de

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas y corresponde a una evaluación subjetiva de datos, que colocados en un orden lógico ayuda a comprender, presentar, discutir y tomar decisiones.

La plantilla del análisis FODA es presentada como una matriz de cuatro secciones, una para cada uno de los elementos. Las fortalezas y debilidades se obtienen a partir del análisis interno del producto y las oportunidades y amenazas a partir del análisis del entorno.

### **Construcción de la matriz F.O.D.A**

Con la participación de los propietarios, trabajadores y clientes, mediante la técnica de ideas se ha logrado establecer las fortalezas y debilidades del micro ambiente y las oportunidades y amenazas del macro ambiente, mismas que nos han permitido formular estrategias orientadas a la consecución de los objetivos, misión y visión empresarial.

### **FORTALEZAS**

Contar con una tienda de nombre reconocido.

Experiencia en la operatividad de este tipo de negocio.

Relaciones con proveedores de marcas de reconocido prestigio.

Experiencia en operación de mercado.

Contar con el personal con experiencia en este tipo de negocio.

Contar con manuales de operación y funciones para la operación del almacén.

Contar con suficiente capital propio para iniciar la operación del negocio.

## **DEBILIDADES**

IncurSIONAR en un mercado nuevo con afluencia de turistas extranjeros.

Trasladar personal experimentado para que se instale en la zona.

Inicio del proceso de promoción con empresas del continente.

No poder operar con tarjetas de crédito.

Mantener niveles de inventarios acorde con la demanda.

## **OPORTUNIDADES**

Desarrollar un mercado virgen.

Aperturar otras tiendas en Islas como San Cristóbal.

Iniciar relaciones con proveedores desde Panamá por la cercanía del traslado a esa zona.

Desarrollar un negocio potencial que se pueda constituir en el soporte financiero de la cadena Surf & Sport.

Beneficiarnos del ingreso de divisas para minimizar nuestro riesgo cambiario a nivel de empresa.

## **AMENAZAS**

Situación económica del país con alto niveles de inflación y recesión.

Medidas gubernamentales arancelarias que pueda tomar el Gobierno que impacte en los costos de los artículos a comercializar.

Competencia, posibilidad que se aperturen tiendas similares a las nuestras en la zona.

Limitación del ingreso de turistas a la zona.

Contrabando.

## **Análisis de la matriz F.O.D.A.**

### **Análisis entre fortalezas y debilidades**

Antes de exponer los productos a comercializar para la venta, se realiza un control de calidad esto es para dar una buena imagen a nuestros clientes y así sentirse satisfechos del producto adquirido.

Al brindar protección laboral a sus trabajadores en la microempresa de comercialización de ropa e implementos deportivos y ropa semiformal en Puerto Ayora, desarrollan sus actividades con mucho interés por parte de ellos. Realizar reconocimientos por parte del

propietario por medio de incentivos, leyes que le protejan para que se sientan seguros y realicen su trabajo con mucho empeño.

La falta de capacitación a propietarios y trabajadores de la microempresa de comercialización, hace que el personal que labora trabaje en forma desorganizado, para ello se hace necesario implantar políticas internas en las actividades de la micro-empresa, por medio de charlas y seminarios dictados por profesionales.

El trabajar con capital propio en la micro-empresa, hemos tomado como una fortaleza ya que no tiene deudas con terceros, ha todo esto existe el miedo de financiamiento. Podemos decir que en definitiva el capital de trabajo con que cuenta la micro-empresa es suficiente.

### **Análisis entre amenazas y oportunidades**

El movimiento del circulante, la crisis política social-económica en el país, ha llevado a que la población, consuma solo lo indispensable, preocupándose solo por el consumo de los artículos de primera necesidad. Aclarando la disminución en la capacidad de compra, se hace necesario un estudio en el mercado que nos permita aumentar el volumen de nuestros clientes en el ámbito local como provincial sobre nuestras prendas.

Por la falta de empleo en nuestro país, la baja remuneración, el alto índice de emigración, es la causa de la disminución del consumo del producto.

Por eso que el gobierno para controlar todo esto debe crear fuentes de trabajo permitiendo a la población obtener ingresos económicos rentables para sus hogares, evitando la desintegración de muchas familias y el dolor de la separación.

La organización no está en todas las áreas de la empresa lo que también puede generar retrasos en la entrega de los productos, lo que cerraría la posibilidad de generar utilidades y también retrasos en los contratos estipulados por los clientes que nos visitan diariamente en el almacén.



## CAPITULO VI

### MARKETING

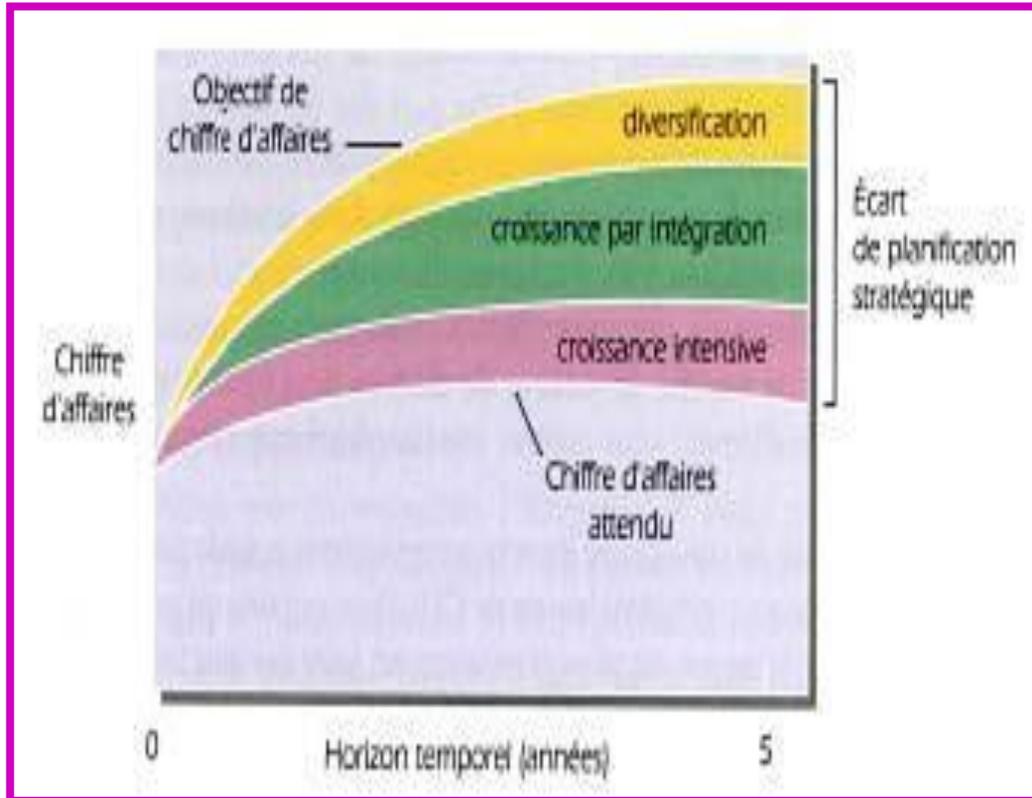
Como ya conocemos la función marketing es una de las cuatro grandes áreas funcionales de la empresa. Uno de sus objetivos, incluidos en su tarea de planificación comercial, es analizar el mercado en busca de nuevas oportunidades de crecimiento.

La evaluación de nuevas oportunidades de negocio implica desarrollar nuevas actividades, suprimir actividades existentes o modificar su tamaño.

La planificación estratégica de una empresa, fundada en la previsión de ventas y de beneficios, puede conducir a desarrollar nuevas actividades (servicios o productos).

La figura que se encuentra a continuación ilustra la diferencia en la planificación estratégica.

- ✘ La curva más baja corresponde a las ventas obtenidas en base al porfolio de actividades existentes.
- ✘ La curva más alta corresponde a sus objetivos para los próximos cinco años. Claramente, se aprecia que la empresa desea progresar más rápido de lo que sus actividades actuales le permiten.



### Desarrollo de productos:

Por último, la empresa busca acrecentar su nivel de ventas lanzando nuevos productos en sus mercados actuales. Puede, por ejemplo, desarrollar nuevas e innovadoras características de su producto actual o crear diferentes versiones cada una con un nivel de calidad distinto.

## **OFERTAS DE PRODUCTOS**

Las ofertas de productos, se deben vender como gangas u oportunidades únicas, para invitar al comprador a que las aproveche sin opción a considerar otras alternativas.

Este punto básico, lo debe tener claro cualquier empresa que desee publicitarse. Dicho esto, es necesario evaluar el tipo de producto antes de ser publicitado, ya que no es lo mismo las gangas en viajes que las ofertas de ropa o tecnología.

Teniendo lo anterior claro, solo hace falta, seguir las reglas que se muestran a continuación para garantizar, que la oferta publicada obtenga el éxito esperado.

### **Técnicas de marketing para publicitar productos**

Para publicitar productos con éxito, hemos seguidor un modelo de oferta acorde con el producto y con el público al que está dirigido.

Los siguientes ejemplos de oferta, se han confeccionado, tomando como base algunos productos baratos, que a cambio pueden ofrecer una buena rentabilidad.

### **Técnicas efectivas para publicitar un producto con éxito**

1. **Evaluar el producto:** Antes de publicar una oferta, se debe evaluar el producto y determinar con ello el perfil del cliente potencial.

Para ello, se puede acudir a volantes publicidad en radio y prensa televisión etc., sin riesgo de afectar el perfil de personas que se interesan por la promoción en cuestión.

**2. Promocionar:** Para promocionar un artículo, hay que recurrir a la publicidad o bien a los regalos promocionales para captar clientes.

✱ En el primer caso, se debe publicitar usando un vocabulario que despierte interés en el posible comprador. Para ello, enunciados como: "Oferta de viajes, últimas oportunidades", despertará al menos, curiosidad por ver lo que se ofrece tras el anuncio.

✱ En el segundo el segundo caso, se puede hacer más atractivo un artículo, con un regalo a modo compensación por la compra.

Este sistema de ventas está más extendido de lo que parece, inclusive de manera oculta, como es el caso de los terminales de telefonía a coste cero a cambio de contratar una tarifa determinada, que no venderían de no ser por el móvil que regalan.

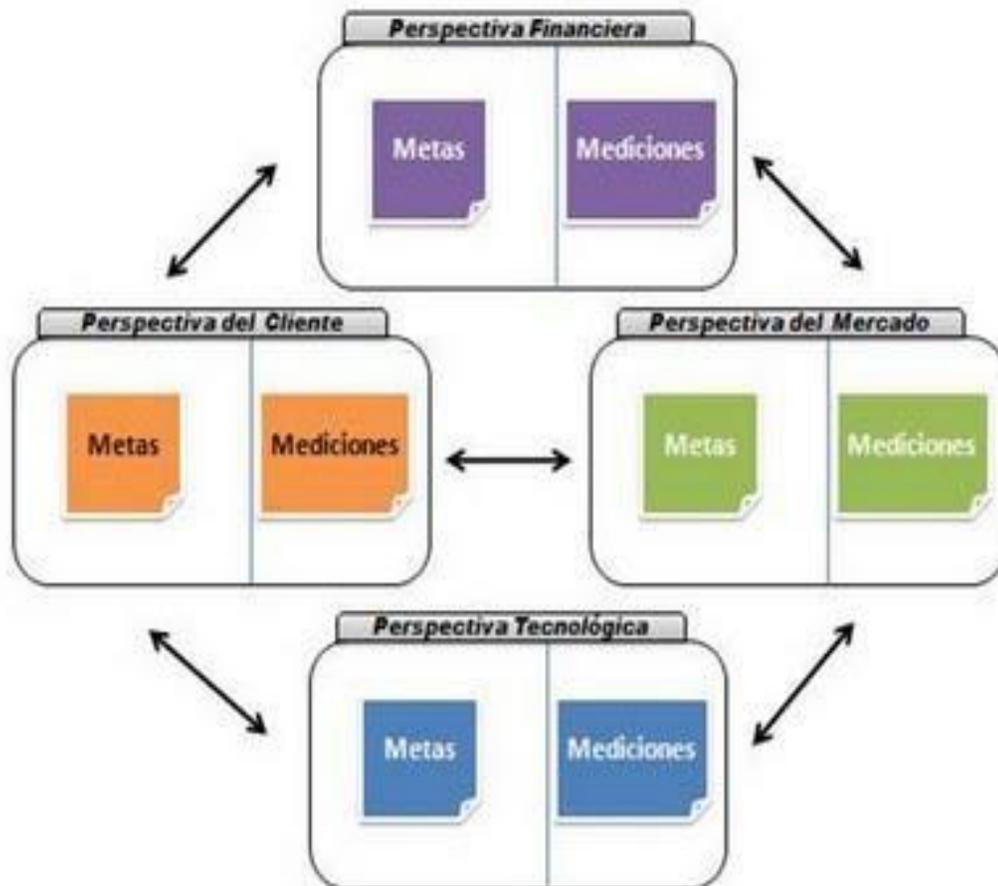
En estos casos, se puede usar el mismo recurso de "Oferta interesante más regalo de bienvenida". Este tipo de argumentos, atraerá a los más curiosos a interesarse por el regalo de bienvenida.

**3. Regalos:** En este caso, no se habla del punto dos, sino de vender el producto como un verdadero regalo para el cliente.

Este tipo de marketing se suele aplicar a productos de alta gama y a ofertas de estancia en hoteles de gran precio.

El principio es bien sencillo. Se vende el artículo como algo totalmente indispensable y se adorna la frase lanzando el mensaje de que su precio es un regalo.

Con estas sencillas técnicas, se garantiza el principio básico de las ventas, que es sin duda la rentabilidad.



## **ESTRATEGIAS EN LOS PRODUCTOS A OFRECER**

Para que la empresa pueda cumplir sus objetivos y metas programadas es necesario plantear una mezcla óptima de las líneas de productos que se ofrecerán a los clientes, por lo que dado esto se tiene que analizar diversos aspectos sobre el producto.

## **Líneas de productos**

En cuanto a la línea que va a tener nuestra colección de ropa tenemos:

### Ropa Semiformal:

- Conjuntos tipo sastre
- Blazers
- Camisas
- Blusas
- Pantalones de tela
- Chaquetas
- Conjuntos con falda y blusa o pantalón y blusa
- Blusas formales varios diseños
- Vestidos tipo cóctel

### Ropa deportiva:

- Camisetas tipo polo
- Jeans
- Pescadores
- Calentadores
- Shorts playeros
- Lycras
- Conjuntos deportivos
- Bolsos playeros
- Sombreros playeros
- Sandalias playeras decoradas en conchas
- Shorts playeros masculinos

Implementos de playa:

Gorros de baño

Tablas de surf

Cordón para tabla de surf

Zapatos para playa

Toallas sintéticas

Nariceras

Boyas

Paletas para natación

Gafas

Aletas

Trajes de buzo

Tanques de buceo

Visores para buceo

Pulseras

Anillos

Cintillos

Zarcillos

Protector solar UV

**Marcas**





## **Comercialización y distribución**

Para lograr los objetivos propuestos por la empresa, es necesario implementar un sistema de distribución agresivo, el cual como ya se dijo anteriormente estará basado en la distribución o comercialización a partir de promociones mediante publicidad en prensa y radio, las cuales funcionarán como atractivos de ventas de la empresa Surf & Sport ante los clientes y ofrecerán los productos de las diversas líneas a partir de una asesoría de imagen.

Dado esto se tendrá que coordinar mediante jefes de venta a partir de esto lograr los volúmenes de venta acorde con las metas y canalizar los productos a los compradores, por esto la elección del canal correcto es de vital importancia ya que estos deben de estar acordes con el mercado objetivo, la línea de productos y las expectativas de la empresa.

## **Objetivos y funciones de los intermediarios y los representantes comerciales**

Considerando la estrategia de la empresa, los intermediarios deberán cumplir ciertos objetivos y funciones, los cuales deberán hacerlo en conjunto con la labor de poner a disposición nuestro producto ante el cliente, asesorarlos en sus pedidos y mantener un volumen de ventas necesarias para cumplir los objetivos propuestos, así tenemos que:

- \* Investigación de mercados y búsqueda de información acerca de los clientes potenciales y actuales, competidores, otros actores y fuerzas de mercado.

- \* Entrega de información de la empresa hacia los representantes comerciales o clientes según sea, como medio de comunicación rápida de políticas comerciales, promociones, eventos o alguna información pertinente que la empresa desee transmitir por este medio.
- \* Labor de venta y promoción, así como la comunicación persuasiva sobre la oferta diseñada para atraer clientes y el acto específico de la venta de nuestros productos, asesorar a los clientes en los pedidos.
- \* Preparar las órdenes de compra de los clientes y dirigirlos hacia la empresa por medio de los canales correspondientes, para mantener los volúmenes de venta y pedidos.
- \* Realizar los pagos correspondientes de los pedidos realizados según sean requeridos y puntualmente a través de efectivo, bancos u otra forma de pago que sea conveniente.
- \* Capacitarse constantemente para realizar mejor su trabajo y ofrecer cada vez más y mejores servicios a los clientes.

## **ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN**

La estrategia de la promoción de ventas, al igual que las estrategias de los demás sistemas comerciales, está integrada en la estrategia general de la compañía, de forma que cuando se determinen una serie de pasos

dirigidos a conseguir unos objetivos, estos objetivos formen parte de los objetivos de la estrategia global.

Esto, permitirá que la imagen y la filosofía de la compañía estén definidas por un mismo parámetro de trabajo.

La estrategia consiste en incentivar las ventas a través de tres tipos de promociones: premios, reembolsos y descuentos los cuales deben ser entregados al cliente de inmediato. A su vez este apartado se identificara el ámbito de la promoción el período promocional, así como los premios que se otorgarán a los clientes que participen en ella de acuerdo a sus características e intereses.

La primera estrategia que se presentará a continuación está basada en el precio, ya que existe un segmento altamente sensible a los descuentos y reembolsos. La segunda estrategia está basada en premios, los cuales estarán relacionados con los servicios que se ofrecen.

En base a la teoría analizada se definen cada una de las promociones contenidas en la estrategia:

**1. Artículos gratuitos:** Obsequio de un artículo, sin costo para el cliente con la condición de que compren los productos de que la empresa que ofrece. Los artículos que se utilizaran son plumas e imanes.

**2. Reembolso por cantidad de compra:** Dar regalos por acumulación de puntos (se van entregando vales de puntos por

determinadas cantidades de compra); a través de una tarjeta que tendrá la función de monedero electrónico; dicha promoción será:

“Acumula dinero con Surf & Sport”

**3. Promoción de reducción de precio:** Esta oferta se hace a los consumidores, en la cual se explica en qué consiste la reducción. Hay tres tipos: paquete reducido, es un solo servicio a precio rebajado; paquete múltiple, formado por dos o más servicios que se venden a precios reducidos, paquete combinado. En esta promoción se hará una rebaja de \$10,00 a \$7,50 en los artículos que la empresa ofrece en el momento y con los productos que cuenta en la promoción:

“Con Surf & Sport siempre ganas”

### **Mecánica de la promoción**

La mecánica de la promoción está dividida por fases:

#### **Fase I: Conocimiento**

**En la primera fase se dará a conocer la empresa a través de publicidad interna.**

Dar a conocer el nombre de la empresa colocando lonas afuera de la empresa en donde se especificarán los productos y artículos que ofrece, mostrando el logotipo y eslogan de la empresa, para que la gente

comience a identificarla, se repartirán volantes y regalarán accesorios promocionales a los clientes actuales. El periodo de la aplicación será la primera semana de operación del negocio. Para la colocación de la lona, en la segunda semana se repartirán volantes a partir de la tercera semana se regalaran accesorios promocionales.



## PROMOCIÓN 1

Obsequio de un artículo, sin costo para el cliente con la condición de que adquieran los artículos que ofrece la empresa. Los artículos que se utilizaran son plumas e imanes.

## PROMOCIÓN 2

### “Acumula dinero con Surf & Sport”

Consta de una tarjeta de descuentos con el logotipo de la empresa, en donde dicha tarjeta funcionara como monedero electrónico, registrando en la base de datos la acumulación de descuentos de cada cliente.

#### **Mecánica de la promoción:**

1. Se repartirán 150 monederos electrónicos, uno por cliente el cual contará con un número de socio, el nombre y la firma del usuario. Para poder contar con el monedero es necesario que cada cliente registre debidamente los datos que se requieren, en caso de no querer darlos no se le proporcionará la tarjeta.
2. Con la presentación de la tarjeta se irá acumulando el 10% del total de cada nota en la base de datos se le informará al cliente en cada visita su saldo actual. El dinero de la tarjeta se podrá acumular en los meses siguientes de Abril a Mayo que son los primeros meses de inicio de clases,

los meses restantes; Junio y Julio se podrá hacer uso del dinero en los meses señalados con anterioridad.

**3. La promoción contará con las siguientes restricciones:**

- ✳ Solo podrán adquirir el monedero electrónico clientes de Surf & Sport, que den los datos requeridos.
- ✳ La promoción no aplica los días martes.
- ✳ No serán validas las tarjetas que estén adulteradas.
- ✳ No podrían participar personas ajenas al servicio que ofrece Surf & Sport.
- ✳ La empresa se reserva el derecho de cancelar la promoción en cualquier momento.
- ✳ El dinero acumulado en la tarjeta no se cambia por dinero en efectivo.
- ✳ El monedero no es transferible.

**4. La empresa cuenta con una base de datos en donde se especifica en nombre del cliente, la dirección actual, correo electrónico y el teléfono convencional y celular; se agregarán los apartados de nivel de compra, descuentos, fecha de uso del servicio, ocupación y semestre actual, dichos apartados nos servirán para conocer el comportamiento del cliente, así como la cantidad y frecuencia de consumo.**

5. Los medios para dar a conocer la promoción será a través de lonas y comunicación telefónicas.

### PROMOCIÓN 3

“Con Surf & Sport siempre ganas”

Está basada en una promoción de reducción de precios de una sola prenda; y consiste en que todos los martes el costo de la prenda será de \$7,50 reducido en el precio de venta original

#### **Mecánica de la promoción**

1. La promoción se llevara a cabo todos los martes del primer semestre sin restricciones y podrán hacer uso de ella todas las personas que acuda a Surf & Sport el día mencionado.

2. Los medios que se utilizarán para dar a conocer la promoción serán volantes y correo electrónico.

#### **3. Restricciones de la promoción**

- \* No aplica con otras promociones.
- \* No incluye recolección, ni entrega a domicilio.
- \* No se entrega el mismo día.

**Recursos:**

El siguiente punto se hará el presupuesto de cada fase:

**Conocimiento:**

En la primera fase se dará a conocer la empresa a través de publicidad impresa.

**Volantes**

Características	Cantidad	Precio Unitario	Total
Tamaño ¼ carta. Papel bond blanco. Impreso a un lado. 1 tinta.	2000	\$0.26	\$520.00

**Lona**

Características	Precio	total
Tamaño: 3x1.5 metros. Corte vinil.	\$200.00 x metro	\$900.00
Duración: 5 años exterior		

## FASE II

### Promociones:

En el siguiente apartado se hará un análisis del costo de la aplicación de cada promoción.

### PROMOCIÓN 1: Artículos Gratuitos

#### Volantes

Características	Cantidad	Total
Tamaño: ¼ carta. Papel bond blanco Impreso 1 lado 1 tinta	2000 piezas	\$520.00

#### Plumas

Características	Cantidad	Precio Unitario	Estampado	Total
1 sola tinta	250	\$3.50	\$0.50 c/u	\$1000.00

### Imanes

Características	Cantidad	Precio Unitario	Total
Medida: 4x6 cm.	1000	\$1.80	\$1800.00

### Lona

Características	Precio	Total
Tamaño: 3x1.5 metros. Corte vinil.	\$200.00 x metro	\$900.00
Duración: 5 años exterior		

PROMOCIÓN 2: "Acumula dinero con Surf & Sport"

### Tarjetas

Características	Cantidad	Precio Unitario	Total con estampado
Más de 2 tintas	150	\$9.50	\$1425.00
Opalina Enmicado		\$2.00	\$300.00
TOTAL			\$1725.00

## Lona

Características	Precio	Total
Tamaño: 3x1.5 metros. Corte vinil.	\$200.00 x metro	\$900.00
Duración: 5 años exterior		

PROMOCIÓN 3: "Con Surf & Sport siempre ganas"

## Volantes

Características	Cantidad	Precio Unitario	Total
Tamaño: ¼ carta. Papel bond blanco Impreso 1 lado 1 tinta	2000 piezas	0.26	\$520.00

## Presupuesto total de las promociones

FASES	Cantidad	P. Unitario	Precio	
Conocimiento				
<b>Volantes</b>	<b>2000</b>	<b>\$0.26</b>	<b>\$520</b>	
Lona	1	\$900	\$900	
<b>TOTAL</b>				<b>\$1420</b>
FASE II: Promociones				
<b>Artículos gratuitos.</b>				
<b>Volantes</b>	<b>2000</b>	<b>\$0.26</b>	<b>\$520</b>	
Plumas 1 sola tinta	250	\$4.00	\$1000	
Imanes	1000	\$1.80	\$1800	
Lona	1	\$900	\$900	
<b>TOTAL</b>				<b>\$4220</b>
“Acumula dinero con Surf & Sport”				
<b>Tarjetas</b>	<b>150</b>	<b>\$11.50</b>	<b>\$1725</b>	
Lona	1	\$900	\$900	
<b>TOTAL</b>				<b>\$2625</b>
“Con Surf & Sport siempre ganas”				
<b>Volantes</b>	<b>2000</b>	<b>\$0.26</b>	<b>\$520</b>	
<b>TOTAL</b>				<b>\$520</b>
<b>GRAN TOTAL</b>				<b>\$8785</b>

**\*Todos los precios incluyen IVA.**

## ESTRATEGIA PUBLICITARIA

Las estrategias de publicidad y promoción, son técnicas y medios que puede utilizar la empresa para poder potenciar la venta y el posicionamiento de la marca y los productos de esta, así tenemos que dado esto se establecerán una serie de aspectos o consideraciones sobre la publicidad de tal forma que esta cumpla con los objetivos de la empresa.

### Canales publicitarios y medios promocionales

A partir de los objetivos publicitarios trazados y tomando en cuenta las estrategias de posicionamiento, imagen y diferenciación que se han dispuesto, se tiene que la empresa utilizara los siguientes canales de publicidad y promoción para lograr las expectativas que requiere la empresa, así tenemos:

- **CANALES MASIVOS:** se utilizara medios masivos de publicidad como la televisión, las vallas publicitarias y las revistas, con lo cual se buscara crear un conocimiento de la marca, así como un posicionamiento y diferenciación de la marca en el mercado.
- **CANALES DIRECTOS:** envió por medio de los estados de cuenta de promociones e información sobre los productos, a partir de los estados de cuenta de las tarjetas de crédito, Se dará uso al catalogo tipo revista para el envío de información a los clientes como promociones, remates de prendas o mercadería seleccionada y descuentos. Finalmente por medio de los boletines a las vendedoras se propondrán concursos, promociones y premios de ventas, así como descuentos especiales para productos nuevos.

A partir de estos medios se podrá lograr los objetivos de la empresa, así como poder implementar diversas estrategias promocionales, las cuales se dirigirán a los clientes o a los vendedores, estas estrategias serán:

- Descuentos en mercadería de remate.
- Precios oferta de introducción (solo para vendedoras).
- Club de puntos: acumula puntos y obtendrás descuentos o podrás reclamar premios.
- Promociones especiales para nuevas asesoras o nuevas clientas.
- Invitaciones a eventos (solo para asesoras o clientes VIP).
- Promociones de productos 2x1 o 3x1 o regalos especiales por compras.
- Otras promociones

## **Conclusiones**

- Para que se cumplan los objetivos es necesario que se ejecuten todas las estrategias aquí planteadas y que se lleve un control periódico de los logros del proyecto.

- Para que la marca se posiciones es necesario que el cliente reciba suficientes garantías sobre la calidad del producto y demás servicios adicionales de tal forma que se logre la satisfacción total.

- Los parámetros más importantes que las clientas consideran al momento de contrastar el precio con respecto al valor de la prenda son el diseño de la prenda y la calidad de los materiales, aunque también se ha podido analizar que otro punto de gran importancia es la calidad de los acabados.

- Las clientas consideran que la publicidad se debe realizar por medio de televisión y las revistas más conocidas o de moda, lo que indica que a partir de esto se podrá lograr el posicionamiento deseado en el mercado objetivo y que la publicidad por estos medios llegara a cumplir con los objetivos de comunicación deseados.

### **Plan de marketing de ropa deportiva**

El presente plan de marketing tiene como finalidad analizar la situación actual de la compañía Surf & Sport en la zona del las Islas Galápagos y medir el cumplimiento de los objetivos establecidos por la dirección de la empresa.

Actualmente el mercado de confecciones de ropa deportiva se encuentra en la etapa de crecimiento debido a las diversas actividades deportivas que se practican y se relacionan con la misma, lo cual hace atractivo el negocio y se prevé que este incremento continúe en los próximos años.

Nuestra estrategia de posicionamiento estará basada en la experiencia que tiene la empresa, que lo ha logrado durante 8 años de trayectoria y venta de ropa deportiva.

La empresa está atravesando una etapa de transición debido a que al inicio de este año cambio su razón social con la finalidad de aplicar una estrategia de posicionamiento con mayores resultados pensando en un nombre que identifique el tipo de productos que actualmente brinda a los clientes actuales y potenciales, mismo que deberá posicionarse en un alto grado en la mente de las personas.

Razón por lo cual sus propietarios están empeñados en invertir aproximadamente en un 6% del total de las ventas esperadas para el año de apertura del negocio, en un plan de marketing y en publicidad para que contribuyan al crecimiento de la empresa no solo en el aspecto económico sino a crecer en el aspecto institucional.

## CAPITULO VII

### ESTUDIO FINANCIERO

En este capítulo se tomará en cuenta todos los procedimientos de inversión a realizarse, considerando dentro de esto a los gastos administrativos en los cuales se detalla el sueldo a percibir por parte de cada uno de los miembros de la compañía; así como todo lo que se proyecta a invertir en activos fijos, inventarios, capital de trabajo y otros rubros que involucren el inicio de la actividad comercial del negocio en la Isla Galápagos - Puerto Ayora que con estos se logrará identificar la cantidad de dinero necesario para costear el proceso de comercialización

También se considera los activos fijos en los que la empresa deberá invertir, así como tecnología e infraestructura para alcanzar la meta proyectada.

#### PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

Activos fijos	TOTAL USD\$
<b>Perchas</b>	<b>5.000</b>
<b>Estanterías</b>	<b>3.500</b>
<b>3 escritorios</b>	<b>300</b>
<b>2 computadoras</b>	<b>2.000</b>
<b>1 aire acondicionado Split marca LG</b>	<b>500</b>
<b>Decorado del almacén</b>	<b>1.500</b>
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>USD\$ 12.800</b>

## Inventarios

INVENTARIOS	
Implementos deportivos variados	15.000
Ropa deportiva	20.000
Bisutería	200
<b>TOTAL INVENTARIO</b>	<b>35.200</b>

CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO	
Caja menor	200
Capital fijo operativo (arriendo, agua, luz, teléfono)	1.800
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO USD\$</b>	<b>2.000</b>

## ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO

INGRESOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	384,000	415,000	448,000	484,000	523,000
Costo de mercadería vendida	230,400	249,000	268,800	290,400	313,800
Margen bruto en ventas	153,600	166,000	179,200	193,600	209,200
Gastos					
Administrativos	46,080	49,800	53,760	58,080	62,760
Ventas	30,720	33,200	35,840	38,720	41,840
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	76,800	83,000	89,600	96,800	104,600
Gastos financieros	0	0	0	0	0
Utilidad antes de participación de trabajadores	76,800	83,000	89,600	96,800	104,600
15% participación de trabajadores	11,520	12,450	13,440	14,520	15,690
Utilidad antes de impuesto a la renta	65,280	70,550	76,160	82,280	88,910
25% impuesto a la renta	16,320	17,638	19,040	20,570	22,228
UTILIDAD NETA USD\$	48,960	52,913	57,120	61,710	66,683

Porcentaje:

### Relación utilidad neta vs ingreso

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	384.000	415.000	448.000	484.000	523.000
Utilidad Neta	48.960	52.913	57.120	61.710	66.683
Porcentaje	12,75	12,75	12,75	12,75	12,75

Los rendimientos sobre la inversión que se obtienen se ubican en el 12,75% dado que se aplicaron porcentaje de inflación estándar de crecimiento en gastos del 8% y en ingresos un porcentaje similar.

Lo que hacen mantener nuestras expectativas en ventas en cuanto los rendimientos de negocios en los próximos 5 años en un aproximado de 13%, lo cual se considera un porcentaje de rentabilidad sobre ingresos razonable. Si consideramos que nuestras proyecciones están hechas en un mercado donde circula la moneda dólar, pues por ser un sector turístico, como lo hemos anotado en el estudio del mercado de un 80% de afluencia turística extranjera, las ventas se efectuarán en esta moneda dura.

## DETALLES DE GASTOS ADMINISTRATIVOS

CUENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos y salaríes	12.500,00	13.750,00	15.125,00	16.639,00	18.301,00
Horas extras	3.000,00	3.300,00	3.630,00	3.307,00	3.638,00
Beneficios Sociales	6.600,00	7.260,00	7.986,00	8.784,00	9.663,00
Aportes Patronales	2.200,00	2.420,00	2.662,00	2.928,00	3.221,00
Servicios Públicos	2.500,00	2.750,00	3.025,00	3.327,00	3.660,00
Arriendos	6.000,00	6.600,00	7.260,00	7.986,00	8.784,00
Depreciaciones	1.280,00	1.280,00	1.280,00	1.280,00	1.280,00
Honorarios Profesionales	2.500,00	1.990,00	2.189,00	2.408,00	2.649,00
Servicios Prestados	600,00	660,00	726,00	799,00	879,00
Movilización y Transporte	500,00	550,00	605,00	665,00	732,00
Fletes aéreos	3.000,00	3.300,00	3.430,00	3.773,00	4.150,00
Guardianía	2.000,00	2.200,00	2.420,00	2.420,00	2.662,00
Útiles de Oficinas	500,00	550,00	605,00	665,00	733,00
Misceláneos	2.900,00	3.190,00	2.817,00	3.099,00	2.408,00
<b>Total Gastos USD\$</b>	<b>46.080,00</b>	<b>49.800,00</b>	<b>53.760,00</b>	<b>58.080,00</b>	<b>62.760,00</b>

## GASTOS DE VENTAS

CUENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Sueldos y salarios</b>	<b>8.000,00</b>	<b>8.640,00</b>	<b>8.641,00</b>	<b>9.332,00</b>	<b>10.079,00</b>
<b>Horas extras</b>	<b>1.500,00</b>	<b>1.620,00</b>	<b>1.749,00</b>	<b>1.889,00</b>	<b>2.040,00</b>
<b>Beneficios Sociales</b>	<b>2.000,00</b>	<b>2.160,00</b>	<b>2.333,00</b>	<b>2.520,00</b>	<b>2.722,00</b>
<b>Aportes Patronales</b>	<b>880,00</b>	<b>950,00</b>	<b>1.026,00</b>	<b>1.108,00</b>	<b>1.196,00</b>
<b>Comisiones</b>	<b>1.200,00</b>	<b>1.296,00</b>	<b>1.400,00</b>	<b>1.512,00</b>	<b>1.633,00</b>
<b>Servicios Prestados</b>	<b>600,00</b>	<b>648,00</b>	<b>700,00</b>	<b>756,00</b>	<b>816,00</b>
<b>Movilización y Transporte</b>	<b>200,00</b>	<b>216,00</b>	<b>233,00</b>	<b>252,00</b>	<b>272,00</b>
<b>Fletes aéreos</b>	<b>15.340,00</b>	<b>16.567,00</b>	<b>18.567,00</b>	<b>20.064,00</b>	<b>21.691,00</b>
<b>Útiles de Oficinas</b>	<b>200,00</b>	<b>239,00</b>	<b>258,00</b>	<b>279,00</b>	<b>302,00</b>
<b>Misceláneos</b>	<b>800,00</b>	<b>864,00</b>	<b>933,00</b>	<b>1.008,00</b>	<b>1.089,00</b>
<b>Total Gastos USD\$</b>	<b>30.720,00</b>	<b>33.200,00</b>	<b>35.840,00</b>	<b>38.720,00</b>	<b>41.840,00</b>

Las proyecciones de gastos tanto como para administración como para ventas se ha estimado un crecimiento del 8% anual por inflación, considerando que el escenario es recesivo en el Continente, pero en las Islas Galápagos es normal por ello se considera un crecimiento de una inflación de un dígito.

## **FLUJO DE CAJA PROYECTADO**

Documento que muestra la proyección de ingresos y egresos de efectivo durante un periodo.

### **Objetivos**

Estimación anticipada de ingresos, egresos y saldos de efectivo.

Determinar si las políticas de cobros y pagos son las mejores.

Tomar medidas correctivas en los meses que el saldo es negativo.

Utilización adecuada de los recursos en los meses que el saldo es positivo.

### **Medidas de control**

Establecer documentos numerados de ingreso y salida de efectivo.

Establecer planilla de cobranzas de las facturas.

Planilla de depósitos de efectivo a los bancos.

Establecer documento de salida del efectivo.

Preparar cronograma de pagos.

Manejados por una sola persona.

Efectuar en forma periódica arqueos de caja.

## FLUJO DE CAJA PROYECTADO

INGRESOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	384.000	415.000	448.000	484.000	523.000
Depreciaciones	1.280	1.280	1.280	1.280	1.280
<b>Total ingresos Operativos</b>	<b>385.280</b>	<b>416.280</b>	<b>449.280</b>	<b>485.280</b>	<b>524.280</b>
Costos Variables	230.400	249.000	268.800	290.400	313.800
Costos Fijos					
Suedos salaríes	25.000	27.310	29.145	31.167	34.058
Beneficios Sociales	11.680	12.790	14.007	16.802	9.883
Otros desembolsos	38.840	41.620	45.168	47.551	60.659
<b>TOTAL DESEMBOLSOS</b>	<b>75.520</b>	<b>81.720</b>	<b>88.320</b>	<b>95.520</b>	<b>104.600</b>
15% participación Trabajadores		11.520	12.450	13.440	14.520
Impuesto a la Renta		16.320	17.638	19.040	20.570
<b>TOTAL DESEMBOLSOS OPERATIVOS</b>	<b>305.920</b>	<b>358.560</b>	<b>387.208</b>	<b>418.400</b>	<b>453.490</b>
<b>SALDO</b>	<b>79.360</b>	<b>57.720</b>	<b>62.072</b>	<b>66.880</b>	<b>70.790</b>
Saldo Inicial de Caja	2.000	81.360	139.080	201.152	268.032
<b>Superávit o Déficit</b>	<b>81.360</b>	<b>139.080</b>	<b>201.152</b>	<b>268.032</b>	<b>338.822</b>

Se observa que el flujo de caja proyectado presenta superávit desde el inicio del negocio, lo cual indica que el proyecto va a generar suficiente liquidez y que aportará con divisas para la operación de la tienda principal en Guayaquil, facilitando de esta manera el majo de los inventarios, ya que por ser ropa y artículos importados se deben realizar pedidos mínimos por tres meses a los proveedores del exterior, ya que por efecto de apertura de una licencia de importación y los tramites respectivos es el stop mínimo que la empresa debe mantener, por lo cual este negocio se convertirá en un buen aporte financiero para la estructura de la empresa

A partir del primer año de produce un superávit de 81.360 lo cual permitirá cubrir la inversión realizada en ese mismo año.

### **BALANCE GENERAL PROYECTADO**

Es el estado financiero en donde se muestra la situación económica de la empresa en un momento determinado. El balance general proyectado se utiliza para mostrar la estructura económica estimada del proyecto en los futuros años.

El balance general proyectado se basa en datos de todos los presupuestos realizados con anterioridad, permite tener una visión sobre el estado futuro de los activos y de los derechos que tendrían terceros sobre dichos activos, es decir es un presupuesto financiero que nos mostrará una relación de las propiedades valuadas según estimación y los derechos de terceras personas naturales o jurídicas sobre el conjunto de esas propiedades, mostradas en forma sintetizada y lógica de tal modo que

representan la situación futura de los recursos económicos financieros de la empresa a una fecha determinada.

El balance proyectado es un estado fundamental de la empresa por cuanto nos mostrará en forma anticipada cual será el patrimonio líquido de ésta, a través de un relación valorada de sus activos y pasivos, producto de las acciones que lleve a cabo la entidad durante el período presupuestado.

Además, este estado proyectado nos mostrará cual podrá ser la situación económica y financiera de la empresa si se cumplieran todos los planes trazados por la empresa para el período, a través de la relación sistematizada de los recursos económicos y financieros, debidamente clasificados y valorizados.

Los recursos económicos pueden definirse como todos aquellos bienes tangibles o intangibles que tienen como finalidad producir un resultado para la empresa. Esta participación puede ser a través de su utilización como agentes activos o pasivos.

## BALANCE GENERAL PROYECTADO

DESCRIPCIÓN	INICIAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>						
Caja y bancos	2.000	81.600	139.080	201.152	268.032	338.822
Inventario	35.200	33.680	32.641	31.361	30.081	30.082
<b>TOTAL CORRIENTES</b>	<b>37.200</b>	<b>115.280</b>	<b>171.721</b>	<b>232.513</b>	<b>298.113</b>	<b>368.904</b>
<b>Fijos</b>						
Muebles y enures	800	800	800	800	800	800
Instalaciones	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Equipos electrónicos	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Depreciación acumulada		-1.280	-2.560	-3.840	-5.120	-6.400
<b>TOTAL FIJO</b>	<b>12.800</b>	<b>11.520</b>	<b>10.240</b>	<b>8.960</b>	<b>7.680</b>	<b>6.400</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>50.000</b>	<b>126.800</b>	<b>181.961</b>	<b>241.473</b>	<b>305.793</b>	<b>375.304</b>
<b>Pasivo</b>						
<b>Corriente</b>						
Cuentas por pagar						
15% participación trabajadores		11.520	12.450	13.440	14.520	15.690
Impuesto a la renta		16.320	17.638	19.040	20.570	22.228
Otros pasivos						
<b>Total corriente</b>		<b>27.840</b>	<b>30.088</b>	<b>32.480</b>	<b>35.090</b>	<b>37.918</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital Social	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Utilidad del ejercicio		48.960	52.913	57.120	61.710	66.683
Utilidades acumuladas			48.960	101.873	158.993	220.703
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>50.000</b>	<b>98.960</b>	<b>151.873</b>	<b>208.993</b>	<b>270.703</b>	<b>337.386</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>50.000</b>	<b>126.800</b>	<b>181.961</b>	<b>241.473</b>	<b>305.793</b>	<b>375.304</b>

## **INDICADORES FINANCIEROS**

### **Índices financieros**

El método más conocido, que nos brinda la contabilidad, para la toma de decisiones de negocios en la empresa, es el análisis de estados financieros. De acuerdo a los principios de contabilidad de aceptación general (PCGA o GAAP), los estados financieros deben presentar los resultados de las operaciones, los flujos de efectivo y la situación financiera de una entidad, y están representados por el Estado de Resultados o de Ganancias y Pérdidas, el Estado de Movimiento o de Flujo del Efectivo o de Fondos y el Balance General, respectivamente.

Los estados financieros se preparan a una fecha dada, como es el caso del Balance General, o para un período determinado, como es el caso de los otros dos. Esto, aún cuando sean presentados en forma comparativa para los dos últimos periodos, no deja de ser una limitación importante, ya que es un poco difícil evaluar, interpretar o hacer algún tipo de planificación financiera, solamente con los diferentes rubros o partidas contenidas en ellos.

Para salvar esta situación o limitación, el analista financiero recurre a las razones o índices financieros. .Algunos analistas, dependiendo del tipo de estudio que desee hacer, pueden recurrir incluso a análisis de tipo estadístico, para lo cual requiere el empleo de medias, medianas, modas, desviaciones típicas, probabilidades, y otras herramientas de estadística.

La alta dirección de una organización debe tomar tres clases de decisiones de carácter financiero:

- ✓ decisiones operativas,
- ✓ decisiones de inversión y
- ✓ decisiones de financiación.

En las tres se resume la función financiera. Estas decisiones deben conducir a resultados y éstos a su vez deben ser medidos a través de los indicadores y sus respectivos índices.

Un indicador financiero es un relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formase una idea como acerca del comportamiento de la empresa; se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

La interpretación de los resultados que arrojan los indicadores económicos y financieros está en función directa a las actividades, organización y controles internos de las Empresas como también a los períodos cambiantes causados por los diversos agentes internos y externos que las afectan.

Los cuatro estándares de comparación utilizados en el análisis de razones son:

Estándares mentales del analista, comprende al criterio de este basado por la experiencia y sus conocimientos.

Los registros históricos de la empresa; es decir indicadores de otros años.

Los indicadores calculados con base a los presupuestos o los objetivos propuestos para el periodo en estudio.

Los indicadores promedio del sector el cual pertenece la empresa.

Los resultados así obtenidos por si solos no tienen mayor significado; sólo cuando los relacionamos unos con otros y los comparamos con los de años anteriores o con los de empresas del mismo sector y a su vez el analista se preocupa por conocer a fondo la operación de la compañía, podemos obtener resultados más significativos y sacar conclusiones sobre la real situación financiera de una empresa.

Adicionalmente, nos permiten calcular indicadores promedio de empresas del mismo sector, para emitir un diagnóstico financiero y determinar tendencias que nos son útiles en las proyecciones financieras.

Con el análisis financiero se evalúa la realidad de la situación y comportamiento de una entidad, más allá de la netamente contable y de las leyes financieras, esto tiene carácter relativo, pues no existen dos empresas iguales ni en actividades, ni en tamaño, cada una tiene características que la distinguen y lo positivo en unas puede ser perjudicial para otras. Por lo que el uso de la información contable para fines de control

y planificación es un procedimiento sumamente necesario para los ejecutivos. Esta información por lo general muestra los puntos fuertes y débiles deber ser reconocidos para adoptar acciones correctivas y los fuertes deber ser atendidos para utilizarlos como fuerzas facilitadoras.

Aunque los estados financieros representan un registro pasado, su estudio permite definir guías para acciones futuras. Es innegable que la toma de decisiones depende de alto grado de la posibilidad de que ocurran ciertos hechos futuros los cuales pueden revelarse mediante una correcta interpretación de los estados que ofrecen la contabilidad.

### **Clasificación de los índices financieros**

Para una mayor claridad en los conceptos de los indicadores financieros, los hemos seleccionado en cuatro grupos así:

1. Indicadores de liquidez
2. Indicadores operacionales o de actividad
3. Indicadores de endeudamiento
4. Indicadores de rentabilidad

### **Interpretación de las razones financieras**

Por los motivos expuestos, los indicadores financieros deben interpretarse con prudencia ya que los factores que afectan alguno de sus componentes -numerador o denominador- pueden afectar, también, directa y proporcionalmente al otro, distorsionando la realidad financiera del ente. Por

ejemplo, clasificar una obligación a corto plazo dentro de los pasivos a largo plazo puede mejorar la razón corriente, en forma engañosa.

Por tal circunstancia, al estudiar el cambio ocurrido en un indicador es deseable analizar el cambio presentado, tanto en el numerador como en el denominador para poder comprender mejor la variación detectada en el indicador.

En razón a las anteriores consideraciones, se recomienda el análisis detenido de las notas a los estados financieros, pues es allí donde se revelan las políticas contables y los criterios de valuación utilizados.

Así mismo, los resultados del análisis por indicadores financieros deben ser comparados con los presentados por empresas similares o, mejor, de su misma actividad, para otorgar validez a las conclusiones obtenidas. Porque se puede reflejar, por ejemplo, un incremento en las ventas del 25 por ciento que parecería ser muy bueno -mirado en forma individual- pero que, sin embargo, si otras empresas del sector han incrementado sus ventas en un 40 por ciento, tal incremento del 25 por ciento no es, en realidad, una tendencia favorable, cuando se le estudia en conjunto y en forma comparativa.

El análisis de liquidez permite estimar la capacidad de la empresa para atender sus obligaciones en el corto plazo. Por regla general, las obligaciones a corto plazo aparecen registradas en el balance, dentro del grupo denominado "Pasivo corriente" y comprende, entre otros rubros, las obligaciones con proveedores y trabajadores, préstamos bancarios convencimiento menor a un año, impuestos por pagar, dividendos y

participaciones por pagar a accionistas y socios y gastos causados no pagados.

Tales pasivos, deberán cubrirse con los activos corrientes, pues su naturaleza los hace potencialmente líquidos en el corto plazo. Por esta razón, fundamentalmente el análisis de liquidez se basa en los activos y pasivos circulantes, pues se busca identificar la facilidad o dificultad de una empresa para pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir a efectivo sus activos, también corrientes.

Para la explicación de cada una de las razones financieras se empleará como modelo, las cifras de los estados financieros incorporados en el apéndice de éste texto.

### **Razón corriente**

Este indicador mide las disponibilidades actuales de la empresa para atender las obligaciones existentes en la fecha de emisión de los estados financieros que se están analizando. Por sí sólo no refleja, pues, la capacidad que se tiene para atender obligaciones futuras, ya que ello depende también de la calidad y naturaleza de los activos y pasivos corrientes, así como de su tasa de rotación.  $\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$

El indicador de razón corriente presenta alguna clase de limitaciones en la interpretación de sus resultados, siendo la principal de ellas el hecho de que ésta razón se mide de manera estática, en un momento dado de tiempo y, en consecuencia, no se puede asegurar que hacia el futuro

los recursos que se encontraban disponibles continúen estándolo. Además, al descomponer los diversos factores de la razón corriente se encuentran serios argumentos sobre la razonabilidad de su función. Por ejemplo, los saldos de efectivo o los valores depositados en inversiones temporales representan sólo un margen de seguridad ante eventuales situaciones atípicas de negocios y, por ningún motivo, reservas para el pago de operaciones corrientes de la empresa; pues suponer lo contrario sería como descartar el principio de continuidad y pensar que la compañía va a ser liquidada en un futuro cercano.

De la misma manera, las cuentas por cobrar y el inventario son cuentas de movimiento permanente y en razón a ello, no es nada seguro suponer que un saldo alto deba permanecer así, especialmente en el momento en que se requiera para atender las obligaciones corrientes. Las dos variables están estrechamente interrelacionadas con conceptos tales como nivel de ventas o margen de utilidades siendo, en realidad, éstos conceptos los verdaderos parámetros en la determinación de las entradas futuras de efectivo.

Lo anterior se puede resumir afirmando que la liquidez de una empresa depende más de los flujos futuros esperados de efectivo que de los saldos, de la misma naturaleza, registrados en la contabilidad en el momento del análisis. Además, la eficiencia en la rotación de las cuentas por cobrar e inventarios, pretende alcanzar la máxima rentabilidad en el uso de los activos y no necesariamente obtener mayor liquidez.

Otra limitación de la razón corriente es que su resultado puede ser manipulado fácilmente con el fin de obtener cifras que se requieren para algún propósito especial. Por ejemplo, el último día del año podría cancelarse

un pasivo importante y volverse a tomar el primer día del ejercicio siguiente, con lo cual la razón mejora al disminuir simultáneamente, tanto el activo (de cuyos fondos se toman los recursos) como el pasivo corriente. También se pueden dejar de contabilizar, en forma premeditada, partidas significativas que tengan que ver con inventarios en tránsito; al no registrar ni el activo ni el pasivo, la razón corriente mejora. Así mismo, se podría aplazar la decisión de efectuar nuevas compras, dada la proximidad del cierre contable, logrando reducir tanto el activo como el pasivo corriente, pero incrementando el indicador.

Existen unos estándares sobre este indicador que, algunas veces, se toman automáticamente como parámetros de medición, cuando en realidad cada caso particular debe ser evaluado en sus propias dimensiones. Es así como se afirma que una relación 2:1, es decir poseer activos corrientes que dupliquen las obligaciones de corto plazo, es ideal; sin embargo, pueden existir situaciones en las cuales hayan niveles mínimos de inventarios y óptima rotación de cuentas por cobrar, con lo cual habrá liquidez suficiente para atender los pasivos corrientes, aunque el indicador no parezca ser el mejor.

De otra parte, podría pensarse que entre más alta sea la razón corriente, será mejor la gestión financiera de recursos. Pero, si se mira objetivamente este caso, un indicador muy alto aunque sea estimulante para proveedores y entidades financieras, porque prácticamente asegura el retorno de las acreencias, es también señal de una mala administración del efectivo y de un exceso en la inversión propia, proveniente de socios y accionistas, quienes verán afectada la tasa de rendimiento asociada a dicha inversión.

## **Prueba ácida**

Al no incluir el valor de los inventarios poseídos por la empresa, este indicador señala con mayor precisión las disponibilidades inmediatas para el pago de deudas a corto plazo. El numerador, en consecuencia, estará compuesto por efectivo (caja y bancos) más inversiones temporales (Cdt's y otros valores de realización inmediata), denominadas hoy día "equivalentes de efectivo", y más "cuentas por cobrar".

(Activo Corriente - Inventarios) / Pasivo Corriente

Como en el caso de la razón corriente, el indicador de prueba ácida no se ve afectado por la inflación en razón a que sus componentes son partidas monetarias, expresadas en valores nominales de origen, es decir, que no cambian por efecto de las variaciones en el nivel general de precios, aunque sí se ven fuertemente afectados en términos de poder adquisitivo.

Así mismo, eliminar la cuenta de inventarios del numerador no garantiza una mejor liquidez pues se debe tomar en cuenta la calidad de las cuentas por cobrar, concepto que se estudiará más adelante, y la facilidad de realización del inventario, pues a veces es más fácil vender el stock de mercancías o productos que recuperar la cartera. Si las cuentas por cobrar tienen una rotación lenta, se recomienda eliminar ésta partida para el cálculo de la prueba ácida, incluyendo en el numerador, por lo tanto, sólo el efectivo y las inversiones temporales o equivalentes de efectivo. Cuando se realiza ésta depuración, el indicador así calculado se denomina "razón de liquidez extrema".

## **Intervalo básico defensivo**

Es una medida de liquidez general, implementada para calcular el número de días durante los cuales una empresa podría operar con sus activos líquidos actuales, sin ninguna clase de ingreso proveniente de ventas u otras fuentes.

Aunque no es un indicador de uso extendido, en épocas de inflación su resultado puede ser sumamente útil en ciertas circunstancias de negocios, como pueden ser las negociaciones laborales (posibilidad de huelgas o paros indefinidos) o contratación de seguros generales (especialmente de lucro cesante).

$(\text{Efectivo} + \text{Inversiones temporales} + \text{Cuentas por cobrar}) / (\text{Costo de Ventas} + \text{Gastos generales}) / 365$

La estructura de capital de una empresa puede definirse como la sumatoria de los fondos provenientes de aportes propios y los adquiridos mediante endeudamiento a largo plazo; en tanto que la estructura financiera corresponde a la totalidad de las deudas -tanto corrientes como no corrientes- sumadas al patrimonio o pasivo interno. Las fuentes de adquisición de fondos, junto con la clase de activos que se posean, determinan el mayor o menor grado de solvencia y de estabilidad financiera del ente económico. La magnitud relativa de cada uno de dichos componentes es también importante para evaluar la posición financiera en un momento determinado.

Los indicadores de solvencia reflejan la capacidad de la empresa para atender las obligaciones representadas en cargas fijas por concepto de

intereses y demás gastos financieros, producto de sus obligaciones contractuales a corto y largo plazo, así como el reembolso oportuno del monto adeudado. Lo anterior quiere decir que la proporción de deuda y la magnitud de los costos fijos que de ella se derivan son indicadores de las probabilidades de quiebra de una empresa por insolvencia y del riesgo que asumen los inversionistas, dada la variabilidad de las utilidades esperadas y que constituyen su rendimiento.

Las empresas se endeudan por muchas razones. La principal radica en que el endeudamiento puede resultar más barato que la financiación propia pues, por norma general, los inversionistas exigen una retribución mayor (de otra manera, preferirían ser acreedores y no inversionistas), ya que dentro de dicha retribución debe estar incorporado el costo de la financiación. En otras palabras, el rendimiento que se paga a los acreedores es fijo, en cambio es variable en el caso de los socios o accionistas. Con un sencillo ejemplo, la anterior afirmación puede comprenderse de una mejor manera.

Otra razón para el endeudamiento es la deducibilidad de los intereses, que puede producir, a través del menor impuesto que se paga en uso de dicha prerrogativa, una generación importante de recursos internos para futura financiación propia de sus operaciones; siempre y cuando dicho menor impuesto, causado por el uso de la deducción proveniente de los gastos financieros, sea retenido de las utilidades netas, para evitar que los recursos así generados se distribuyan implícitamente a los accionistas.

Evaluar los riesgos explicados anteriormente y las posibilidades de atender los pasivos a largo plazo existen algunos indicadores financieros, como los que se estudian a continuación:

Leverage total.

Mide hasta qué punto está comprometido el patrimonio de los propietarios de la empresa con respecto a sus acreedores. También se les denomina razones de apalancamiento, pues comparan la financiación proveniente de terceros con los recursos aportados por los accionistas o dueños de la empresa, para identificar sobre quien recae el mayor riesgo.

Debe recordarse que una empresa se considera comercialmente insolvente cuando incurre en incapacidad de cumplir, al vencimiento, con las obligaciones adquiridas y que están representadas en deudas y pasivos con terceros, debido principalmente a que los flujos de efectivo, generados por el ente económico, son insuficientes.

### **Capitalización a largo plazo**

Medida que señala la importancia relativa de las deudas a largo plazo dentro de la estructura de capital de la empresa, tal como ya fue definida:  $\text{Pasivo a largo plazo} / \text{Capitalización total}$ .

Mientras más alto sea este indicador, mayor será el riesgo que corre el ente económico, por cuanto una situación imprevista que afecte los ingresos operativos de la compañía, disminuyéndolos, podría acarrear una situación de iliquidez e insolvencia, como consecuencia de la alta carga financiera que las deudas a largo plazo causarían. El denominador del presente indicador está compuesto por la sumatoria de las deudas a largo plazo y el patrimonio de la empresa, motivo por el cual parece válido que la interpretación de resultados se realice sobre cifras ajustadas por inflación.

## **Nivel de endeudamiento**

Este indicador señala la proporción en la cual participan los acreedores sobre el valor total de la empresa. Así mismo, sirve para identificar el riesgo asumido por dichos acreedores, el riesgo de los propietarios del ente económico y la conveniencia o inconveniencia del nivel de endeudamiento presentado. Altos índices de endeudamiento sólo pueden ser admitidos cuando la tasa de rendimiento de los activos totales es superior al costo promedio de la financiación.

La tasa de rendimiento de los activos totales se calcula como el producto de comparar la utilidad con el monto de los activos poseídos por la compañía, como se explica en el capítulo correspondiente a indicadores de rentabilidad. Por su parte, el costo promedio de la financiación estará dado por la tasa que representan los intereses causados en un período, respecto del promedio de obligaciones financieras mantenidas durante el mismo lapso de tiempo; al resultado así obtenido se descuenta la tasa de impuesto sobre la renta, cuando la legislación fiscal permita la deducibilidad de los gastos financieros incurridos.

## **Pasivo / Activo**

Por la misma razón anterior las valorizaciones deberían sustraerse del total de activos, así como las cuentas del pasivo denominadas "anticipos de clientes" e "ingresos diferidos", por cuanto su naturaleza no es propiamente de una acreencia sino que se registran de manera temporal allí, mientras ocurre la asociación de sus costos y gastos con la realización del ingreso, es decir, mientras ocurre su causación en el tiempo.

Los indicadores financieros que se analizaran con respecto al proyecto de una Nueva Tienda en Puerto Ayora, son los siguientes:

- Índice de liquidez
- Índice endeudamiento
- Rotación de activos
- Relación Patrimonio
- Rentabilidad
- Relación Gastos Ingresos

Estos serían los principales índices, los mismos que los realizaremos por los 5 años de la proyección de las cifras.

## INDICADORES FINANCIEROS

INDICADOR	FORMULA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Líquidez	Activo corriente/pasivo corriente	115/28=4,11	172/30=5,73	233/32=7,28	298/35=8,52	369/38=9,71
Endeudamiento	Pasivos totales/Activos totales	28/127=22%	30/182=16,48%	32/241=13,27%	35/306=11,44%	38/375=10,13%
Rotación de activos	Venta/Activos totales	384/127=3.02 veces	415/182=2,28 veces	448/241=1,86 veces	484/306=1,58 veces	523/375=1,39 veces
Propiedad	Patrimonio/Activos totales	99/127=77,95%	152/182=83,52%	209/241=86,72%	270/306=88,23%	337/375=89,87%
Rentabilidad	Utilidad neta/Ventas	49/384=12,76%	53/415=12,77%	57/448=12,72%	62/484=12,81%	67/523=12,81%
Relación Gastos	Gastos totales/ Ventas	77/384=20%	83/445=19%	90/448=29%	97/484=20%	105/523=20%

## **Liquidez**

Los resultado del año 1 van del 4,11% en el primer año hasta cerrar en el quinto con 9.71%, lo que indica que la empresa va a generar una liquidez desde sus inicios de 4 dólares por cada dólar de deuda, hasta llegar a generar 9,71 dólares por cada dólar de obligación por pagar.

Este índice refleja exclusivamente que la empresa vende al contado todos sus productos a precios con márgenes elevados y al mismo tiempo cancela sus obligaciones con los proveedores al contado.

Si comparamos estos índices que se indica en el cuadro anterior con los del sector se observan bastantes altos dado que en esa zona no existen competidores que puedan referenciar los precios de los artículos que se comercializan, por consiguiente los precios reflejan márgenes altos por estar ubicados a nivel internacional.

## **Endeudamiento:**

La empresa arranca con un nivel del 22% en el primer año y cierra con el 10,13% en el quinto año es decir; su nivel de endeudamiento va bajando en función del incremento de los volúmenes de venta. Es decir refleja que la empresa no tiene mayores obligaciones con terceros ni proveedores a excepción de sus empleados por las utilidades y el gobierno por el impuesto a la renta.

**Rotación de activos:**

La empresa inicia con una rotación de 3 veces el primer año y cierra con 1,39 veces al quinto año, en virtud del alto crecimiento de los activos por la generación de utilidades.

**Índice de propiedad:**

La propiedad del negocio inicia el primer año con el 77,95% de propiedad sobre sus activos totales y cierra con el 89,87%, que indica que esta no tiene deudas ni a utilizado apalancamiento para financiar su crecimiento.

**Rentabilidad:**

La empresa en general tiene un índice de rentabilidad que arranca el primer año con el 12,76% y culmina con el 12,81% lo que indica que es constante con el mantenimiento de rentabilidad que si consideramos que este es un indicador en moneda dura (dólares) para el sector es muy bueno, pues el promedio en estas líneas comparados con tiendas similares en Panamá tienen entre un 6 y 7%, por lo cual esta tienda es altamente rentable para operar en el sector.

**Relación de gastos:**

La relación de gastos se mantiene en un 20% desde el primer año hasta el final lo cual indica que los gastos asignados se mantienen en el nivel en función del crecimiento de la inflación.

## **PUNTO DE EQUILIBRIO**

Las decisiones de la administración implica una selección entre los cursos de acción alternativos por lo que los costos juegan un papel muy importante en la toma de decisiones, ya que sirven de base para medir el ingreso, para realizar la planeación de utilidades, para el control interno requiriéndose diferentes costos para diversos objetivos.

Cuando los valores cuantitativos pueden asignarse a las alternativas, la administración cuenta con una indicación acerca de cuál es la alternativa más conveniente desde un punto de vista económico, esto no representa necesariamente la decisión final, puesto que los factores no cuantitativos, como por ejemplo, prestigio, relación obrero patronal, política a seguir imagen de la entidad, también puede influenciar la decisión.

Indudablemente nuestra economía se perfila hacia un contexto internacional y de transformación estructural, en la cual la productividad es la clave del éxito. En los ejecutivos recae el compromiso de lograr la adecuación técnico-administrativo-financiera necesaria en las empresas, para que el reto que se nos presenta se transforme en éxito.

Durante varias décadas nuestra economía se encontró aislada (protegida), tiempo en el cual no se presentó un verdadero mercado de competencia, siendo una economía en la que el precio prevalecía sobre el volumen.

Inevitablemente a la luz de los cambios, tendremos que modificar nuestra visión hacia el mercado, pues ya no será posible continuar con políticas de altos márgenes, si es que deseamos que las empresas arrendadoras logren permanecer en el futuro que ya comenzó.

Así las cosas, resulta vital implementar herramientas de análisis, que permitan a las empresas de arrendamiento financiero competir en este nuevo mercado en formación y que proporcione alternativas para llegar al mercado con políticas de bajo margen y mayor volumen de colocación.

El empleo de la técnica del punto de equilibrio brinda una herramienta auxiliar de análisis y de reflexión, que utilizada con ingenio, proporciona un soporte a la dirección de las arrendadoras financieras para lograr una mejor toma de decisiones.

### **Toma de decisiones en base a costos y punto de equilibrio.**

Los costos pertinentes a una determinada decisión pueden ser costos de contabilidad, o costos externos al sistema de contabilidad de costos. Aunque cada decisión requiere un orden de costos distinto, se puede hacer ciertas generalizaciones con respecto a la pertinencia de los costos para la toma de decisiones.

En un sistema de contabilidad de costos, cada unidad de producción se carga con una proporción adecuada a todos los costos de elaboración, incluyendo costos que no son directos o identificables con el producto.

Los costos para la toma de toma de decisiones son los siguientes:

#### **Costo Volumen – Beneficio**

El estudio de la relación que existe entre el costo, con el volumen, y las utilidades se utiliza para propósitos de planeamiento de utilidades, control

de costos, y la toma de decisiones, ya que el comportamiento de los costos es cambiante en diferentes volúmenes (de producción y ventas) y por lo tanto afectan a las utilidades, surgiendo entonces el sistema de equilibrio.

Lo anterior se refiere al análisis del punto de equilibrio, para comprender las relaciones correspondientes del ingreso sobre la venta, costo y utilidades, así como los diversos volúmenes de producción y ventas, con lo cual se pueden tomar alternativas de decisión, planeación y control, por ejemplo que afectación tienen en las utilidades el aumentar o bajar los precios, producir más o menos, vender más o menos, es conveniente una expansión de la planta o una contracción.

### **Costo variable:**

Es un método de gran importancia soportado en la teoría económica, que toma como epicentro el estudio, análisis y aplicación de los gastos en fijos y variables, para que con ello se utilicen datos e informes con el objeto de tener bases para la toma de decisiones, planeación y control más efectivos y lucrativos, el fin primordial de utilizar este costo es proporcionar la información de una manera más útil para la administración en su proceso de la toma de decisiones.

El costo variable demuestra cómo un valor diferente de inventarios afecta las utilidades reportadas, la cantidad de capital de trabajo, y el capital neto de la empresa, manifiesta mediante estados financieros el efecto de los cambios en el volumen de producción sobre los costos y ganancias reportadas; justifica con cuánta utilidad están contribuyendo las actividades de la compañía para cubrir los costos fijos.

Las cifras del costo variable sobre una base unitaria son más útiles para el propósito del control administrativo, puesto que son comparables con las cifras del presupuesto y con cifras de periodos anteriores, si no ha habido demasiada inflación.

La administración de más alta jerarquía y los gerentes de las diferentes sucursales pueden tomar decisiones más efectivas si utilizan los informes de los costos variables; los estados e informes obtenidos por medio de la utilización del método proporciona a la administración la información necesaria para fines de control, además de suministrarle datos del costo que se utilizan en los presupuestos para la producción y fijación de los precios de ventas, facilitando su trabajo.

### **Costos históricos:**

En realidad esta técnica, como se refiere al grupo de hechos consumados, en ocasiones, los datos que sirven de base para el control, planeación, y toma de decisiones, es extemporánea, por lo que debe auxiliarse de cualquiera de las dos técnicas de evaluación siguientes:

### **Costos estimados:**

Es la técnica primaria de predeterminación, mediante ella ya se tiene información oportuna, que dependerá de lo bien que se haya obtenido, para que sea útil y confiable en el control, planeación, fijación de precios de venta, toma de decisiones, y administración por excepciones, por lo que resulta ser una herramienta relevante para la administración.

**Costo estándar:**

Es la técnica máxima de predeterminación, por lo que es útil en todo lo expresado para costos estimados, con la superación de más confiabilidad, ya que se acentúa en la información oportuna y exacta en lo referente a la precisión, además de conseguirse unificación o estandarización de la producción, procedimiento y métodos, así como el análisis de las desviaciones en atención a sus causas.

**Costo de capital:**

Consiste en el criterio mínimo de aceptación a la tasa íntima de rendimientos sobre la nueva inversión. Los proyectos de capital que rinden ingresos inferiores a la tasa mínima diluyen el capital de los accionistas.

Este costo puede considerarse desde el punto de vista de la corporación, en calidad de prestamista y de prestatario, un tipo de interés sobre préstamos representa para una firma, el costo de los fondos que obtiene de acreedores o accionistas.

El tipo de interés sobre préstamos concedidos se basa sobre un concepto de costos de oportunidad, de acuerdo a esta teoría, la entidad siempre tiene la oportunidad de invertir fondos interna y externamente, como por ejemplo, en otras compañías, en bonos de gobierno, etc. Por lo tanto, una empresa debe emprender nuevas inversiones de capital solamente cuando el rendimiento previsto va a exceder el de una inversión externa con el mismo riesgo. El tipo de interés sobre los préstamos no es afectado por la estructura financiera de una compañía.

El análisis de costo – volumen – utilidad proporciona una visión general del proceso de planeación, brinda un ejemplo concreto de la importancia de comprender el comportamiento del costo, es decir la respuesta de los costos a diversas influencias.

Fundamentalmente los gerentes tienen que decidir cómo adquirir y utilizar los recursos económicos con vista a una meta de la organización. A menos de que puedan realizar predicciones razonablemente exactas sobre niveles de costos e ingresos, sus decisiones pueden producir resultados indeseables o incluso desastrosos por lo general estas decisiones son a corto plazo, ¿cuántas unidades deben fabricarse? ¿Se deben cambiar los precios? Etc. Sin embargo, decisiones a largo plazo como la compra de plantas y equipos también dependen de predicciones sobre las relaciones resultantes de costo- volumen–utilidad.

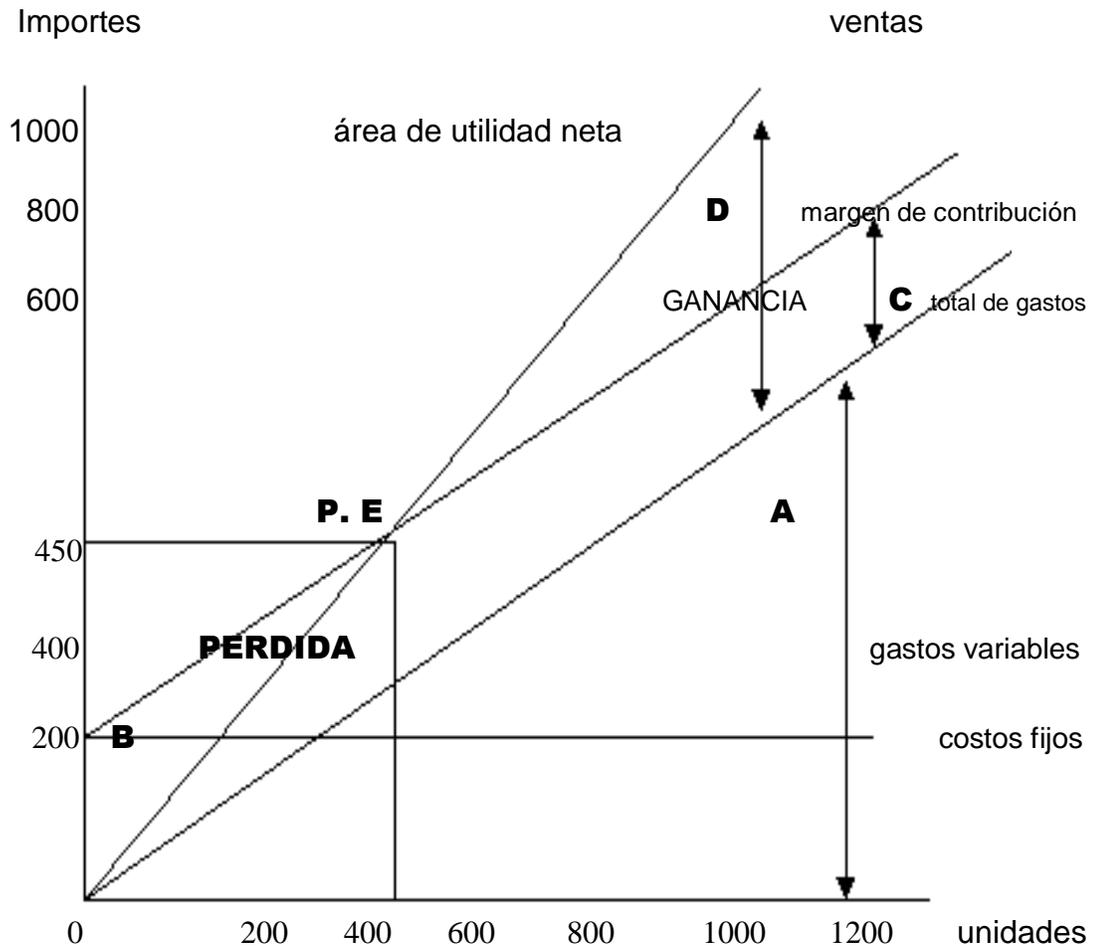
El punto de equilibrio es aquel punto de actividad (volumen de ventas) donde los ingresos totales y los gastos totales son iguales, es decir no existe ni utilidad, ni pérdida.

Existen tres métodos para conocer el punto de equilibrio y son:

Método de la ecuación.

Método del margen de contribución.

Método gráfico.



El método que aplicaremos para determinar el punto de equilibrio será el método del margen de contribución, en el cual los costos fijos se dividen entre el margen de contribución unitario para determinar el número de unidades mínimas a vender en la cual no se genere ni utilidad ni pérdida.

**Formula:**

$$P/E = \frac{C.F}{Mgc.u}$$

**Donde:**

$$\frac{\text{C. F} = \text{Costos Fijos}}{\text{Mgc.u} = \text{Margen de Contribuci3n Unitario}}$$

Ahora, determinaremos el punto de equilibrio del primer a1o de actividad.

$$76.800 / 519.94 = 1.477,09$$

Lo cual refleja que para mantener un margen de rentabilidad igual a 0, se deben de vender 1.477,09 prendas durante el a1o para cubrir los costos fijos del negocio.

## **CAPITULO VIII**

### **VALORACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO DE INVERSIÓN**

La evaluación financiera juega un papel fundamental en el proceso decisorio de un proyecto porque permite analizar la rentabilidad financiera del mismo. Además, es una herramienta útil para el análisis de estrategias de recuperación de costos y de financiamiento; para el establecimiento de tarifas y subsidios y para el análisis de la sostenibilidad financiera.

El texto parte de una amplia discusión del papel de la evaluación en el ciclo del proyecto y de los diversos costos e ingresos que deben incorporarse en la evaluación. Presenta varios criterios para la medición de la rentabilidad y discute el uso de éstos para la comparación de diversas alternativas de inversión. La presentación y la aplicación de técnicas prácticas de evaluación de proyectos con una discusión sobre la teoría, le brindan solidez al libro.

#### **Contenido:**

El proyecto de inversión y el ciclo del proyecto, La etapa de formulación del proyecto, El flujo de fondos financiero, Las equivalencias financieras, La tasa de interés de oportunidad y el descuento intertemporal, Los criterios para la toma de decisión, Ordenamiento de proyectos, La evaluación financiera en un escenario inflacionario, Cambios en los precios relativos, La devaluación y la tasa de cambio en la evaluación financiera,

## VALOR ACTUAL NETO

El valor actual neto, también conocido como valor actualizado neto (en inglés *net present value*), cuyo acrónimo es VAN (en inglés, NPV), es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los *flujos de caja* futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.

El método de valor presente es uno de los criterios económicos más ampliamente utilizados en la evaluación de proyectos de inversión. Consiste en determinar la equivalencia en el tiempo 0 de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial. Cuando dicha equivalencia es mayor que el desembolso inicial, entonces, es recomendable que el proyecto sea aceptado. La fórmula que nos permite calcular el Valor Actual Neto es:

$$\text{VAN} = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

$V_t$  Representa los flujos de caja en cada periodo  $t$ .

$I_0$  Es el valor del desembolso inicial de la inversión.

$n$  Es el número de períodos considerado.

El tipo de interés es  $k$ . Si el proyecto no tiene riesgo, se tomará como referencia el tipo de la renta fija, de tal manera que con el VAN se estimará si la inversión es mejor que invertir en algo seguro, sin riesgo específico. En otros casos, se utilizará el coste de oportunidad.

Cuando el VAN toma un valor igual a 0,  $k$  pasa a llamarse TIR (tasa interna de retorno). La TIR es la rentabilidad que nos está proporcionando el proyecto.

### Interpretación

Valor	Significado	Decisión a tomar
<b>VAN</b> <b>&gt; 0</b>	La inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad proyecto no exigida ( $r$ )	El proyecto puede aceptarse
<b>VAN</b> <b>&lt; 0</b>	La inversión produciría pérdidas por debajo de la rentabilidad exigida ( $r$ )	El proyecto debería rechazarse
<b>VAN</b> <b>= 0</b>	La inversión no produciría ni ganancias ni pérdidas	Dado que el agrega valor monetario por encima de la rentabilidad exigida ( $r$ ), la decisión debería basarse en otros criterios, como la obtención de un mejor posicionamiento en el mercado u otros factores.

El valor actual neto es muy importante para la valoración de inversiones en activos fijos, a pesar de sus limitaciones en considerar circunstancias imprevistas o excepcionales de mercado. Si su valor es mayor a cero, el proyecto es rentable, considerándose el valor mínimo de rendimiento para la inversión.

Una empresa suele comparar diferentes alternativas para comprobar si un proyecto le conviene o no. Normalmente la alternativa con el VAN más alto suele ser la mejor para la entidad; pero no siempre tiene que ser así.

Hay ocasiones en las que una empresa elige un proyecto con un VAN más bajo debido a diversas razones como podrían ser la imagen que le aportará a la empresa, por motivos estratégicos u otros motivos que en ese momento interesen a dicha entidad.

Puede considerarse también la interpretación del VAN, en función de la creación de valor para la empresa:

- Si el VPN de un proyecto es positivo, el proyecto crea valor.
- Si el VPN de un proyecto es negativo, el proyecto destruye valor.
- Si el VPN de un proyecto es cero, el proyecto no crea ni destruye valor.

### **Procedimiento del Valor Actual Neto**

Como menciona el autor Coss Bu, existen dos tipos de valor actual neto:

- \* Valor presente de inversión total. Puesto que el objetivo en la selección de estas alternativas es escoger aquella que maximice valor presente, las normas de utilización en este criterio son muy simples. Todo lo que se requiere hacer es determinar el valor presente de los flujos de efectivo que genera cada alternativa y entonces seleccionar aquella que tenga el valor presente máximo. El valor presente de la alternativa seleccionada deberá ser mayor que cero ya que de esta manera el rendimiento que se obtiene es mayor que el interés mínimo atractivo. Sin embargo es posible que en ciertos casos cuando se analizan alternativas mutuamente exclusivas, todas tengan valores presentes negativos. En tales casos, la decisión a tomar es “no hacer nada”, es decir, se deberán rechazar a todas las alternativas

disponibles. Por otra parte, si de las alternativas que se tienen solamente se conocen sus costos, entonces la regla de decisión será minimizar el valor presente de los costos.

- \* Valor presente del incremento en la inversión. Cuando se analizan alternativas mutuamente exclusivas, son las diferencias entre ellas lo que sería más relevante al tomador de decisiones. El valor presente del incremento en la inversión precisamente determina si se justifican esos incrementos de inversión que demandan las alternativas de mayor inversión.

Cuando se comparan dos alternativas mutuamente exclusivas mediante este enfoque, se determinan los flujos de efectivo netos de la diferencia de los flujos de efectivo de las dos alternativas analizadas. Enseguida se determina si el incremento en la inversión se justifica. Dicho incremento se considera aceptable si su rendimiento excede la tasa de recuperación mínima.

### **Ventajas**

Es muy sencillo de aplicar, ya que para calcularlo se realizan operaciones simples.

Tiene en cuenta el valor de dinero en el tiempo.

## **Inconvenientes**

Dificultad para establecer el valor de K. A veces se usan los siguientes criterios

Coste del dinero a largo plazo

Tasa de rentabilidad a largo plazo de la empresa

Como un valor subjetivo

Como un coste de oportunidad

El VAN supone que los flujos que salen del proyecto se reinvierten en el proyecto al mismo valor K que el exigido al proyecto, lo cual puede no ser cierto.

El VAN es el valor presente de los flujos futuros de efectivo menos el valor presente del costo de la inversión.

Ahora determinaremos el valor presente de la inversión a realizarse que es de US\$ 50.000 a un costo de capital del 10%.

<b>INVERSIÓN</b>	
Costo 10%	
<b>INVERSION</b>	
<b>US\$ 50.0000</b>	
<b>FLUJOS DE EFECTIVOS</b>	
<b>0</b>	<b>50.000</b>
<b>1</b>	<b>81.360</b>
<b>2</b>	<b>139.380</b>
<b>3</b>	<b>201.152</b>
<b>4</b>	<b>268.032</b>
<b>5</b>	<b>338.822</b>
<b>Valor Actual</b>	<b>\$ 733.733,46</b>
<b>Inversion</b>	<b>50.000</b>
<b>VAN</b>	<b>683.733</b>

El resultado refleja un VAN positivo lo cual refleja que el proyecto de inversión es viable, por superar al valor de inversión inicial

### **TASA INTERNA DE RETORNO**

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión es el promedio geométrico de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, y que implica por cierto el supuesto de una oportunidad para "reinvertir".

En términos simples, diversos autores la conceptualizan como la tasa de descuento con la que el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero.

La TIR puede utilizarse como indicador de la rentabilidad de un proyecto: a mayor TIR, mayor rentabilidad; así, se utiliza como uno de los criterios para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte, el coste de oportunidad de la inversión (si la inversión no tiene riesgo, el coste de oportunidad utilizado para comparar la TIR será la tasa de rentabilidad libre de riesgo). Si la tasa de rendimiento del proyecto-expresada por la TIR- supera la tasa de corte, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza.

TIR	215%
-----	------

La tasa interna de retorno obtenida refleja un resultado positivo elevado del 215% en virtud de generar flujos positivos desde el 1er año en el cual se recupera la inversión y los años siguientes proyectados se convierten en utilidades netas para permitir que el negocio pueda ser capitalizado en el futuro y generar otro tipo de proyecciones del negocio a nivel de otras islas o de nuevas tiendas en el continente.

Este resultado es consecuente con el VAN obtenido, por ser el mismo positivo en alrededor 3 veces al valor de la inversión.

## **CAPITULO IX CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

- ✓ Por medio del estudio de mercado se determinó que existe una demanda insatisfecha en el mercado de ropa deportiva, específicamente en el mercado de las islas Galápagos .- Puerto Ayora , principalmente de tablas de Surf, equipos de buceo deportivo y profesional, así como de ropa deportiva que incluyen pantalones, jeans, camisetas entre otros artículos , de marcas internacionalmente reconocidas en esta zona
  
- ✓ Después de analizar los posibles lugares en los que se podría ubicar la empresa, se precisó que la localización ideal para el establecimiento de la tienda de ropa es en el “Centro de Puerto Ayora , por ser la zona de mayor confluencia turística
  
- ✓ El local escogido es un pequeño edificio que está en construcción, en proceso de obra muerta para su terminación, el mismo que estará listo aproximadamente en unos dos meses, lo cual está de acuerdo con nuestro plan de inversión para ejecutar el proyecto.
  
- ✓ Después de realizar el estudio técnico se concluye que el tamaño óptimo le permite a la empresa cubrir un 0,5% en el primer año, de demanda insatisfecha que existe en la comercialización de artículos deportivos y ropa, así como de semiformal, en Puerto Ayora

✓ Luego de haber ejecutado el estudio financiero se estableció que el proyecto con financiamiento es rentable, ya que el valor actual neto muestra un resultado de \$ 683.733, una tasa interna de retorno del 215% y una relación beneficio costo del 20% aproximadamente para todo los años del proyecto evaluado.

La implementación del Plan de Negocios deberá considerar en el aspecto operativo una eficiente comunicación entre las áreas funcionales de la Gerencia de Administración y Finanzas; a fin de llevar de manera efectiva todas las operaciones en concordancia a las ventas internacionales pronosticadas.

### **RECOMENDACIONES**

✓ Diseñar y ejecutar periódicamente investigaciones de mercado que permitan monitorear los cambios en las preferencias, gustos y necesidades de los clientes, en cuanto al producto y al servicio para que la empresa pueda establecer y desarrollar estrategias de innovación.

✓ Importar un volumen representativo de prendas deportivas y vestir semi formales a comercializar de tal forma que los costos de importación se prorroten y así minimizar los precios de venta.

✓ Implementar un organigrama circular en la organización para una eficiente ejecución de las actividades de la empresa.

- ✓ Realizar campañas intensivas de publicidad para evitar una disminución en las ventas. Así mismo establecer alianzas estratégicas con los proveedores para minimizar los costos.
  
- ✓ La auditoría estratégica, debe preceder antes de cualquier cambio, y tomar las medidas y acciones que ofrece para poder así aplicar mejoras continuas o efectuar cambios estructurales; los cuales harán que las operaciones se realicen de forma más eficiente.
  
- ✓ El Plan de Negocios fundamentado de una Auditoría Estratégica, puede tener un mayor impacto sobre la empresa, aprovechando las fortalezas que esta presenta.
  
- ✓ La Auditoría Estratégica establece medidas y acciones importantes, en la cual parte de ellas podemos aplicar en el desarrollo de un Plan de Negocios.
  
- ✓ La empresa actualmente posee una marca reconocida en el mercado local, SURF & SPORT siendo su mercado objetivo los niveles socioeconómicos medio y altos, dado su nivel de precio y calidad.

## **CAPITULO X**

### **BIBLIOGRAFÍA**

ANDERSON-Jair (1997) "Administración de Ventas" Editorial. MC Graw Hill, 2da edición.

BLANK-Taquín "Ingeniería Económica" Editorial. Mc Graw Hill, 4ta edición.

MALHOTRA, Naresh (1997) "Investigación de Mercados" Editorial. Prentice Hall, 2da edición.

MELINKOFF, Ramón V, "La Estructura de la Organización Los Organigramas" Edt. U.C.V. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Escuela de Economía.

Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno.

SAMUELSON Paul y NORDHAUS William (1996), Economía, decimoquinta edición, Madrid - España, Mc Graw Hill.

SAPAG CHAIN, Nassir/Reinaldo (1988) "Preparación y Evaluación de Proyectos " Editorial. MC Graw Hill, 3ra edición.

PINEDA MACIAS (1982) "El Análisis de los Estados Financieros" Editorial. ECASA, 1ra edición.

WESTON-COPELAND (1999) "Manual de Administración Financiera"  
Editorial. MC Graw Hill, 1ra edición.

ZIKMUND, William (1995) "Investigación de los Mercados" Editorial. Prentice  
Hall, 6ta edición.