PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

ESTRATEGIAS DE MERCADEO Y VENTAS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA ASOCIACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

MARCO ISRAEL NÚÑEZ ALCOCER

DIRECTOR: M.B.A. FERNANDO SOLÁ YEPEZ

LINEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN Y ESTRATEGIA DE MARKETING

QUITO, 2017

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Mg. Fernando Solá Yépez

INFORMANTES:

Mg. Christian Fajardo

Mg. Leonardo Ávila

DEDICATORIA

A mi madre Patricia Alcocer Tello.

Marco Núñez A.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por toda la fuerza que me ha dado para luchar cada día.

A mis padres por su apoyo incondicional, en especial a mi madre que ha sido un ejemplo de valentía y lucha en la vida.

A mi familia que siempre me ha sabido aconsejar y me ha brindado su apoyo incondicional.

A mi querida futura esposa Paloma Cruz que me ha sabido comprender en todo momento y me brinda su ternura y amor cada día para seguir luchando y cumplir mis sueños.

A mi futura hija Paloma Beatriz que antes de que nazca ya la adoro con mi vida y me da las fuerzas para siempre dar lo mejor.

A mis compañeros y amigos de universidad que me han ayudado a formar como la persona que soy ahora con todas las locuras que hemos pasado.

Al Ing. Fernando Solá por su asesoramiento y ayuda en todo momento para llevar a cabo y hacer realidad este proyecto.

Marco Núñez A.

INDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1. MERCHANDISING, 2

1.1. CONCEPCIONES FUNDAMENTALES DEL MERCHANDISING, 2
1.2. IMPORTANCIA DEL MERCHANDISING, 7
1.3. CALIDAD DE MERCHANDISING, 10
1.4. MERCHANDISING EN UNIVERSIDADES DE PRESTIGIO, 10
1.4.1. Harvard University, 11
1.4.2. Massachusetts Institute of Technology, 13
1.4.3. Yale University, 14
1.4.4. Stanford University, 15
1.4.5. Princeton University, 17
1.4.6. Oxford University, 18
1.4.7. Cambridge University, 19

2. ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MERCHANDISING EN LA PUCE, 21

2.1. ANÁLISIS INTERNO, 21
2.1.1. Análisis de recursos y capacidades, 22
2.1.2. FODA, 25
2.1.3. Benchmarking, 27
2.2. ANÁLISIS EXTERNO, 33
2.2.1. Normativa, 34
2.2.2. Política, 36
2.2.3. Análisis de la competencia, 37

3. EVALUACIÓN DEL MANEJO DEL MERCHANDISING POR PARTE DE LA AEA, 42

3.1. ANÁLISIS DE MARCA, 42
3.2. EVALUACIÓN PUNTO DE VENTA, 49

3.3. PRODUCTOS Y SERVICIOS., 58
3.3.1. Importancia, 58
3.3.2. Tipos de productos y servicios, 60

4. DISEÑO Y PROPUESTA DE ESTRATEGIAS, 68

4.1. ESTRATEGIAS DE MERCADEO Y VENTAS, 71
4.1.1. Estrategias de producto, 72
4.1.2. Estrategias de precio, 73
4.1.3. Estrategias de plaza, 75
4.1.4. Estrategias de promoción, 76

5. ANÁLISIS FINANCIERO, 79

5.1. ESTADOS FINANCIEROS, 80
5.1.1. Estado de situación financiera, 80
5.1.2. Estado de resultados integral, 82
5.2. INVERSIÓN ESTIMADA EN ESTRATEGIAS, 83
5.2.1. Análisis de costos de las estrategias, 83
5.3. EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS SOBRE EL ÁREA FINANCIERA, 85
5.3.1. Estado de resultados integral proyectado, 85
5.3.2. Flujo de efectivo, 86
5.3.3. Análisis vertical y horizontal estado de resultados integral proyectado, 88
5.4. INDICADORES FINANCIEROS DESPUÉS DE APLICAR LAS ESTRATEGIAS DE MERCADEO Y VENTAS, 91
5.4.1. Punto de equilibrio, 91
5.4.2. ROI de marketing, 92
5.4.3. Tasa de descuento, 93
5.4.4. Valor actual neto, 94
5.4.5. Tasa interna de retorno, 96

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 97

6.1. CONCLUSIONES, 97
6.2. RECOMENDACIONES, 99

7. BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS, 101

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Beneficios de los Principales Actores, 9
Tabla 2 Tabla de Recursos AEA, 23
Tabla 3 Tabla de Recursos y Capacidades, 24
Tabla 4 Análisis FODA – AEA, 26
Tabla 5 Benchmarking categorización de mercadería, 29
Tabla 6 Posible Competencia para AEA, 40
Tabla 7 Inversión Estimada para estrategias 4p., 84
Tabla 8 Estado de Resultados Integral AEA, proyectado a 4 años., 86
Tabla 9 Flujo de Efectivo AEA, proyectado a 4 años., 87
Tabla 10 Análisis vertical estado de resultados integral proyectado AEA., 88
Tabla 11 Análisis horizontal estado de resultados integral proyectado AEA., 90
Tabla 12 Punto de Equilibrio., 92
Tabla 13 Análisis ROI para el Año 1., 93
Tabla 14 Tasa de Descuento, 94
Tabla 15 Valor actual neto, 95
Tabla 16 Tasa Interna de Retorno, 96

INDICE DE GRÁFICOS

Figura 1. Ejemplo de merchandising Harvard (The Harvard Shop, 2017), 12
Figura 2. Influencia del de los tipos de merchandising, alianza estratégica marca de relojes. (The Harvard Shop, 2017), 13
Figura 3. Ejemplo de Merchandising MIT, alianza estratégica Ralph Lauren.(The Coop, 2017), 14
Figura 4. Ejemplo de Merchandising YALE. (Yale Bulldogs, 2017), 15
Figura 5. Ejemplo de Merchandising Stanford. (Stanford Student Store. POS and Ecommerce by Shopify, 2017), 16
Figura 6. Alianza estratégica NIKE. (Stanford Cardinal Apparel, 2017), 17
Figura 7. Ejemplo de Merchandising Princeton University. (Princeton Tiger Shop, 2017), 18
Figura 8. Ejemplo de Merchandising de Oxford. Diseños propios. (University of Oxford Shop, 2017), 19
Figura 9. Creación de bufandas exclusivas Cambridge University., 20
Figura 10. Posibles alianzas estratégicas de productos dependiendo de los segmentos de mercado más populares utilizados por las universidades The Harvard Shop y Stanford Students Store., 32
Figura 11. Logotipo (Dirección de Promoción y Comunicación PUCE, 2016), 35
Figura 12. Imagotipo (Dirección de Promoción y Comunicación PUCE, 2016), 36
Figura 13. Logotipo (Dirección de Promoción y Comunicación PUCE, 2016), 36
Figura 14. Imagotipo contracción. (Dirección de Promoción y Comunicación PUCE, 2016), 36
Figura 15. Posicionamiento- Top of mind de las Universidades Quito.(Zabala, 2016, pag. 76), 44
Figura 16. Nueva imagen institucional PUCE a partir de noviembre de 2016. (Dirección de Promoción y Comunicación PUCE, 2016), 45
Figura 17. Arte de invitación a la casa abierta PUCE 2017. (Dirección de Promoción y Comunicación, 2017), 47
Figura 18. Arte de invitación a la casa abierta PUCE 2017. (Dirección de Promoción y Comunicación, 2017), 48
Figura 19. Área de estudio AEA., 51
Figura 20. Salón de diversión., 52
Figura 21. Sala de deportes., 53
Figura 22. Merchandising Universidad de Princeton., 54
Figura 23. Área de atención al cliente y ventas de la AEA., 55
Figura 24. Fachada exterior de la AEA., 56
Figura 25. Fachada exterior de la AEA., 57
Figura 26. Chompa de presentación abierta y color Azul. (AEA, 2017), 61
Figura 27. Chompa de presentación cerrada y color Azul. (AEA, 2017), 62
Figura 28. Chompa de presentación abierta y color Magenta. (AEA, 2017), 63
Figura 29. Chompa de presentación cerrada y color Magenta. (AEA, 2017), 64

Figura 30. Cara frontal del Flyer para el servicio de transporte AEA. Horarios y Precios. (AEA, 2017), 65
Figura 31. Cara posterior del Flyer para el servicio de transporte AEA. Rutas. (AEA, 2017), 66
Figura 32. Servicios que se ofertan en la página web de la AEA. (AEA, 2017), 67
Figura 33. Servicios que se ofertan en la página web de la AEA. (AEA, 2017), 67
Figura 34. Puntos fundamentales para desarrollo de estrategia de diferenciación., 69
Figura 35. Ejes de diferenciación basadas en estrategias 4P., 71
Figura 36. Estado de situación financiera de la AEA. (AEA, 2017), 81
Figura 37. Estado de Resultados integral de la AEA. (AEA, 2017), 82
Figura 38. Formula Valor Actual Neto. (Ross, 2012), 95

RESUMEN EJECUTIVO

Las Asociación Escuela de Administración es una empresa conformada por estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables su principal razón de existencia es generar proyectos creativos e innovadores para los estudiantes. Su giro de negocio es el de proveer productos y servicios de calidad hacía los estudiantes y con ello obtener utilidad para continuar generando más proyectos.

Todo el análisis parte debido a que las mejores universidades del mundo consideradas por varios de los rankings mundiales tales como: Harvard, MIT, YALE, Stanford, Princeton, Oxford y Cambridge entre las mejores se puede distinguir algo en común y es que existen iniciativas universitarias para la creación de un merchandising que promueva la identidad, prestigio, respeto y amor por su universidad. Es por tal razón que la AEA también lo puede lograr siguiendo lineamientos que harán factible la realización de este tipo de proyectos.

En la asociación se ha podido detectar ciertas falencias y errores que han mermado el desempeño efectivo de los proyectos en ámbitos comerciales y administrativos. Es por tal razón que se diseña y propone estrategias de mercadeo y ventas basadas en el merchandising con la aplicación marketing mix que acopla lo que es producto, precio, plaza y promoción y contribuye con el enfoque de diferenciación para lograr un merchandising como el de las universidades de prestigio a nivel mundial.

INTRODUCCIÓN

La AEA fue elegida para la realización de este proyecto debido a que la formación del personal que la compone se encuentra estudiando una carrera en donde se enseña principalmente las materias de administración, marketing, finanzas, operaciones, etc. Que son útiles para llevar a cabo estrategias de mercadeo y ventas que resultarán en la creación de un merchandising en base a la marca PUCE que selle un antes y un después en la historia de la AEA y sea un referente nacional de la manera de administrar una asociación escuela de estudiantes la cual ofrecerá productos y servicios de calidad tal cual lo hacen las mejores universidades del mundo.

1. MERCHANDISING

Es la forma de vender más y mejor. Se determinan tres momentos fundamentales en la historia que marcaron y dieron forma a la definición del merchandising y como aún en la actualidad tienen participación en la venta de productos y servicios.

Se establecen conceptos sobre las acciones que las empresas deben realizar para mantener un merchandising de calidad enfocado hacia los consumidores y alineado en la toma de decisiones a lo largo del ciclo de vida de los productos o servicios.

Las mejores universidades del mundo han sabido manejar su marca y nombre de manera tal que son un referente a seguir, su merchandising posee excelente gestión y se pueden tomar de ejemplo para trazar directrices de hacia dónde debe ir el merchandising de la AEA dentro de la PUCE.

1.1. CONCEPCIONES FUNDAMENTALES DEL MERCHANDISING

Para una mejor definición de merchandising y cómo se han venido comercializando los diferentes productos y servicios en la historia de la humanidad podemos dividir en tres claros momentos de la historia, los cuales han marcado de manera muy atractiva la evolución de la comercialización, su importancia y apego con el consumidor.

El primero es el comercio del Medioevo, en el cual se vendía de manera muy empírica e intuitivamente, no se utilizaban técnicas apropiadas para llamar la atención a los clientes, simplemente se colocaban en plazas con otros comerciantes y vendían de acuerdo con las leyes de la oferta y demanda. Algunos comerciantes sin entender el término lo comenzaron utilizar, exponiendo sus productos con una mejor presentación y en lugares más amplios y limpios lo cual llamaba más la atención de los clientes e incrementaran sus ventas. Como lo menciona los principales autores Herrera y Eliécer (2010): "Desde los principios de la humanidad existió el trueque de mercancías, en donde vendedores y compradores se encontraban en un lugar definido, colocaban sus productos en mercados al aire libre, defendían las bondades y beneficios […] y concertaban el precio" (p. 41). Muchas de las empresas en Ecuador todavía siguen aplicando varios de los criterios y formas de negociar como en la edad media, efectivamente son válidos pero las tendencias de los consumidores están evolucionado a pasos agigantados y seguir comercializando de la misma manera nos deja en desventaja frente a las empresas que logran adaptarse a las nuevas tendencias.

El segundo momento de la historia es el moderno o de los baby boomers, quienes con su gran ferocidad para los negocios y con el aparato productivo e industrial avanzando a gran velocidad, y un consumo cada vez más alto, se ponía en evidencia la falta de técnicas comerciales adecuadas para una distribución y presentación de productos y servicios que resultara en mayores ventas. Se construía a un ritmo acelerado, entre esas construcciones aparecen los grandes centros comerciales donde la gente se reunía a comprar lo que la industria

producía. Esto es, en cierto sentido “donde se modernizan las estructuras de comercio, con centrales de compras, supermercados, hipermercados y donde los distribuidores toman importancia y se preocupan por mejorar su función.” (Herrera, 2010, p. 41). El merchandising comienza a tomar mayor relevancia y participación dentro de los diferentes distribuidores y comercializadores ya que con mejores estructuras y una orientación a mejorar sus ventas toman en cuenta análisis de factores técnicos y de control que resultan en mejores desempeños.

El tercer momento de la historia es el actual o de los milenials, donde ponen en primer plano el producto y el cliente pasa a un segundo plano de manipulación y experiencia frente a la creatividad del merchandising. Los distribuidores y fabricantes ven la oportunidad de interactuar entre ellos para obtener mejores resultados, aportando tanto en la fabricación de productos más afines a los gustos de los consumidores como la distribución, mejorando la experiencia, seduciendo la mente y generando la venta. Como lo expone uno de los principales autores, “Su mayor avance es la sinergia entre fabricantes vendiendo su producto y distribuidores vendiendo su surtido, y realizando labores complementarias para lograr sus metas comerciales.” (Herrera, 2010, p. 42).

Las empresas toman acciones basadas en: los tres momentos de la historia, protagonismo del producto o servicio; y, acción de la mercancía. El tener un movimiento activo enfocado hacía el producto hará que el consumidor se sienta mucho más seducido y atraído. Por tanto, el merchandising es una parte del marketing que comprende las técnicas comerciales que permiten presentar al posible cliente en cualquier momento el producto o servicio en las mejores

condiciones materiales y psicológicas (como se cita en Bort, 2004). El producto pasa de segundo a un primer plano, de una presentación pasiva a una activa, apelando a todo lo que puede hacerlo más atractivo como el lugar, la forma de colocación, él envase o packing y la manera de presentación que debe ser segmentada para los diferentes tipos de consumidores. (Bort, 2004). Estos conceptos fundamentales son útiles e importantes a la hora de definir estrategias de mercadeo y ventas ya que centran los esfuerzos en la activación del punto de venta e implementación de técnicas comerciales que cautiven al cliente de forma impulsiva para que compre lo que en un principio no tenía pensado comprar.

Es por esto que es importante definir el objetivo, técnica y concepto del merchandising para poder centrarnos en cómo mejorar las ventas de las empresas tanto en productos como servicios.

El objetivo está enfocado en conseguir un mejor desempeño de las ventas y buscar diferenciarse de la competencia. Este a su vez se puede dividir en dos objetivos específicos, el primero busca la toma y análisis constante de información de un mercado segmentado donde se pueda atender la demanda de manera más específica y precisa utilizando menor cantidad de recursos. El segundo es el de perfeccionar la distribución del espacio para facilitar la puesta en marcha de técnicas comerciales como la rotación de los productos, contenido seductor de la publicidad, zonas calientes, tráfico de clientes, rendimiento por metro cuadrado, etc. (Hervas, Campo, & Revilla, 2013)

La técnica estimula al cliente a adquirir más de lo que pensaba comprar, como lo dice Hervas (2013) “actúan en la mente del consumidor provocando la

satisfacción de necesidades olvidadas y haciendo sentir otras nuevas. La finalidad es que el comprador adquiera una mayor cantidad de productos y con mayor frecuencia" (p. 14).

El concepto es conseguir el objetivo adoptando todas las técnicas comerciales, teniendo una visión de cumplimiento general que comprenda a toda la empresa y no se centré solo en la comercialización. Es importante que todas las acciones de marketing sean acordes y vayan de la mano con los del merchandising.

Para una mejor comprensión de las técnicas y conceptos se puede definir tres tipos de merchandising según su naturaleza de rasgos y características propias.

El primer tipo es el de presentación el cual indica y ofrece información acerca de algo en específico al consumidor, genera un mensaje con contenido lo cual hace más interesante el proceso de compra. Como lo menciona Hervas (2013): "manera de presentar los artículos y el punto de venta de modo que el acto de compra sea lo más agradable y sencillo posible para el cliente, y lo más rentable posible para el establecimiento. (p. 15).

El segundo tipo es el de seducción, su principal atribución es influir en las pretensiones de compra del consumidor conforme a factores físicos estéticos. "Consiste en la denominada tienda espectáculo, y pasa por la concepción del mobiliario específico, la decoración, la información, etcétera, con el objetivo de dar un aspecto seductor al lineal y a la tienda para promover la imagen del propio distribuidor." (Hervas, 2013, p. 15)

El tercer tipo es el de gestión se centra en la medición de factores técnicos del espacio al cual va a estar expuesto el consumidor final y como este influye en la decisión de compra, estos espacios deben ser medibles para poder ser mejorables en el tiempo deben centrarse en la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la empresa. Las mediciones o factores del espacio a tomarse en cuenta dentro de la gestión pueden ser luminosidad, color, olor, textura, limpieza, orden, creatividad y eficiencia por considerar a los importantes, manteniendo una cultura de mejoramiento continuo o implementación de diferentes factores que pueden aportar a una excelente exposición espacial.

1.2. IMPORTANCIA DEL MERCHANDISING

El merchandising es importante y necesario tanto en productos como en servicios y se utiliza a lo largo de todo el ciclo de vida el cual se divide en cuatro fases: introducción, crecimiento, madurez y declive. En cada una de las fases podemos utilizar los distintos tipos de merchandising; por ejemplo, para la fase de introducción se puede utilizar el merchandising de seducción con el cual se pretende influir y enamorar al consumidor mientras se da a conocer el nuevo producto o servicio. Otro ejemplo podría ser en la fase de madurez cuando ya es complicado crecer en clientes y rentabilidad, donde el producto o servicio está atascado en la curva de crecimiento, en esta fase se puede utilizar una mezcla de merchandising de gestión y de presentación en donde con una aplicación de técnicas comerciales adecuadas se puede captar una mayor cantidad clientes y por ende aumentar la rentabilidad.

La importancia del merchandising se base en responder tres preguntas que conectan los tres tipos de merchandising y facilitan especificar su función, como lo menciona Herrera (2010): “¿Qué vender?; ¿dónde vender? y ¿cómo presentar los productos?” (p. 50). Con estas preguntas se relacionan: la gestión del producto para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes y consumidores, la gestión del escenario o lugar para que sea más atractivo y la gestión estratégica para influir psicológicamente en la mente del consumidor y seducir a la venta o compra impulsiva.

En todos los aspectos empresariales y a lo largo de todo el ciclo de vida, el merchandising goza de brindar diversos beneficios que producen valor agregado y diferenciación frente a la competencia, “Esto significa que, en cierto sentido, las alimenta, las hace crecer y progresar, las fortalece y las desarrolla, prolongando su vida y la de sus fabricantes” (Herrera, 2010, p. 56). Estos beneficios se pueden dividir entre los tres actores principales como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1 Beneficios de los Principales Actores

Consumidor	Productor	Distribuidor
• Asocia los mensajes de las campañas publicitarias.	• Da vida al producto.	• Aprovecha mejor la superficie de exhibición,
• Acceso favorable a los productos en sus múltiples presentaciones.	• Desarrollar estrategias de marketing en el punto de venta.	• Define estrategias efectivas de merchandising.
• Economiza tiempo y dinero.	• Equidad en la distribución de los espacios.	• Elimina artículos poco vendibles.
• Mejora su concepto acerca del establecimiento.	• Reducir costos de operación comercial.	• Garantiza productos en condiciones óptimas.
• Satisface sus necesidades.	• Afinar las relaciones con el consumidor en el punto de venta.	• Logra una mejor distribución de los espacios.
• Recibe mayor valor agregado.	• Oxigenar el ambiente de negocios.	• Negocia más fácil con los proveedores.
• Simplifica la acción de comprar.	• Provoca mayor demanda de productos.	• Mejora la rentabilidad del punto de venta
• Recuerda los productos que necesita.	• Crea ambientes cómodos.	• Ofrece un surtido ideal a sus clientes.
	• Mejora la calidad del servicio.	• Permite mejor ubicación de sus puntos de venta.
	• Vencer a la competencia.	• Mayor frecuencia de compra.
		• Vencer a la competencia.

Nota. El productor y distribuidor deben trabajar juntos apuntando hacia el mismo objetivo, el consumidor siempre será el beneficiado. Extraída de Herrera, 2010, p. 56-57

1.3. CALIDAD DE MERCHANDISING

El merchandising ha venido tomando mucha fuerza en el mundo del marketing, dejo de ser una opción aislada y ocasional a una más necesaria y primordial, ya que beneficia a la rentabilidad y en general a todo el giro del negocio. Las empresas basan sus ventas en las marcas, ofrecen productos y servicios que se identifican con los consumidores. La imagen y confort deben ir alineados con la calidad, se relacionan de manera directa. Es tal la calidad de dichos factores que inciden en el punto de venta e influyen en la decisión de compra de tal manera que se compra productos o se contrata servicios que en un principio no se tenía pensado adquirirlos es ahí donde funcionó la mezcla del merchandising y con ello la calidad, las formas, el sentido común, los colores, la iluminación, la logística, los sabores, los empaques, el surtido, la comunicación, las fragancias, la investigación de mercados, la información, la calidad, los beneficios, los mensajes subliminales, la ubicación, la tecnología, la psicología, las marcas, el sonido, la exhibición, la estadística, el arte, la dinámica comercial, la creatividad, la estética, los precios, el cumplimiento, la iniciativa, el equipo humano de merchandising, el impacto, las técnicas de venta, la capacitación del personal, los objetivos y todo aquello que influyó en su comportamiento de compra. (Herrera & Eliécer, 2010)

1.4. MERCHANDISING EN UNIVERSIDADES DE PRESTIGIO

En las Universidades: Harvard University, Massachussets Institute of Technology, Yale University, Stanford University, Princeton University, Oxford

University y Cambridge University consideradas por varios de los rankings como las mejores a nivel mundial, se puede distinguir algo en común y es que existen iniciativas universitarias para la creación de un merchandising que promueva la identidad, prestigio, respeto y amor por su universidad, siendo referentes de un buen manejo y gestión del merchandising.

Abren la posibilidad en la PUCE por medio de la Asociación Escuela de Administración de que explote un mercado potencial de estudiantes y mejore en varios aspectos el merchandising que actualmente se está manejando y que se ha ido perdiendo con el paso del tiempo.

1.4.1. Harvard University

El merchandising de Harvard es llevado a cabo por tres compañías The Coop, Boston Apparel Co. y The Harvard Shop. Para este particular se va a estudiar con mayor detalle a The Harvard Shop por ser la de mayor innovación y mejor representación en cuanto al merchandising universitario como se muestra en la figura 1.

Con respecto a la historia The Harvard Shop lleva catorce años desde que se unió a la familia de negocios que conforman las Agencias Estudiantiles de Harvard. La compañía estudiantil más grande en el mundo. Desde entonces, ha crecido hasta convertirse en el más grande entre ellos y se ha establecido como el destino para comprar ropa y recuerdos de Harvard tanto en el campus como en línea.

The Harvard Shop ha crecido notablemente, posee tres tiendas. Hoy en día, la tienda es administrada por estudiantes de Harvard, incluyendo 8 gerentes y más de 80 personas en los ámbitos de web, accionistas y asociados de ventas, durante todo el año. (The Harvard Shop, 2017).



Figura 1. Ejemplo de merchandising Harvard (The Harvard Shop, 2017)

El merchandising de Harvard se encuentra administrado por la agencia de estudiantes de Harvard la cual funciona como la Asociación de Escuela de Administración, como se observa en la figura 1 dentro de su página web poseen variedad en sus productos los cuales se dividen en 4 grandes categorías: hombres, mujeres, jóvenes, colecciones y accesorios cada una de las categorías posee subdivisiones que a su vez poseen más información acerca de diversos productos.

En la figura 2 se puede identificar los tres tipos de merchandising gestión, presentación y seducción. Enfatizando en el de seducción con una alianza estratégica con marcas como Tag Heuer, Movado, M. Lahart, MontBlanc y Simon Pearce.

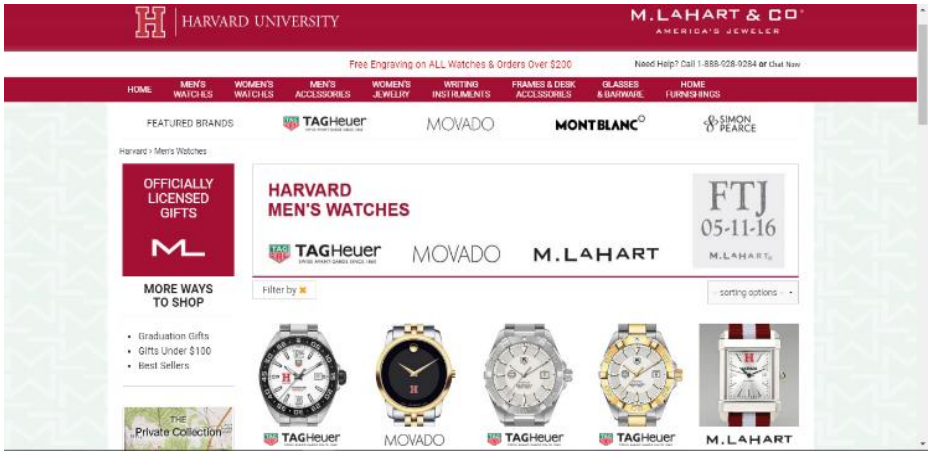


Figura 2. Influencia del de los tipos de merchandising, alianza estratégica marca de relojes. (The Harvard Shop, 2017)

1.4.2. Massachusetts Institute of Technology

El merchandising del Instituto Tecnológico de Massachusetts es llevado a cabo por dos compañías The Coop y Boston Apparel Co. La empresa The Coop al ser la más antigua y la que representa mejor un merchandising universitario será utilizada de referente para este particular. The Coop sirve a las comunidades de Harvard University y MIT proporcionando productos y servicios de calidad. El "COOP" abrió el negocio en 1882 en un dormitorio de un estudiante de Harvard. La "tienda" se trasladó varias veces en los primeros años, el negocio creció y la afiliación aumentó y finalmente se estableció en su actual ubicación Harvard Square en 1906.

En 1916, cuando el MIT se trasladó de Boston a Cambridge, campus del MIT. El COOP se ha convertido en una de las tiendas de campus más grandes de Estados Unidos con un surtido merchandising y resaltando la alianza estratégica con la marca Ralph Lauren como se muestra en la figura 3. (The Coop, 2017)

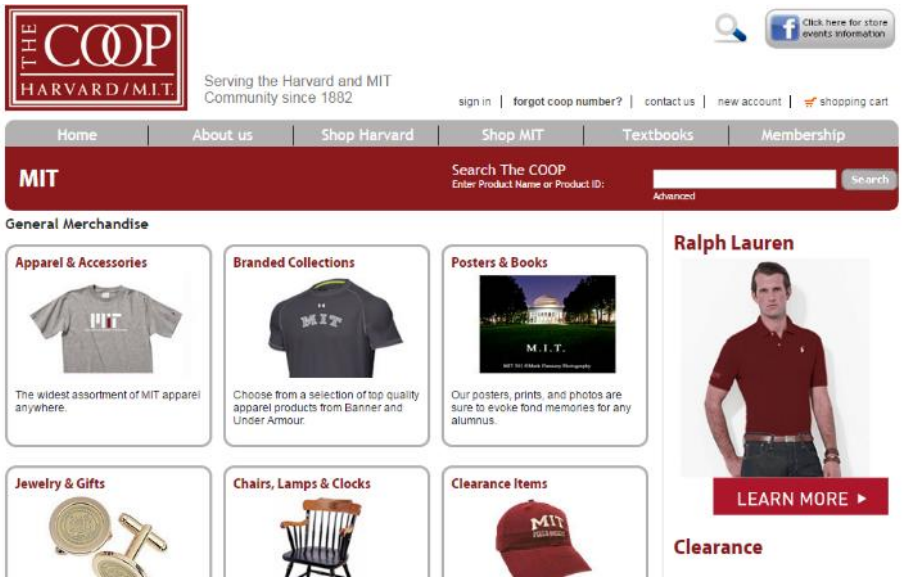


Figura 3. Ejemplo de Merchandising MIT, alianza estratégica Ralph Lauren. (The Coop, 2017)

1.4.3. Yale University

El principal referente de merchandising de la universidad de Yale es su mascota y la tradición fue establecida por un joven caballero de la Inglaterra victoriana, que asistió a Yale en la década de 1890. Yale fue la primera universidad en los Estados Unidos en adoptar una mascota, y hasta la fecha, nadie es mejor conocido que Handsome Dan que es un perro de la raza Bulldog que es representado en la mayoría del surtido de merchandising de la universidad. (Yale Bulldogs, 2017)

El merchandising de Yale es llevado a cabo por dos compañías Yale Bull Dog Blue y The Yale BookStore. Las dos compañías cuentan con una página web interactiva y moderna en las cuales se pueden revisar toda la variedad de productos que disponen y el tipo de merchandising al cual se enfoca. Como se muestra en la figura 4 Yale posee un convenio con una

marca de ropa deportiva UNDER ARMOUR el cual es un merchandising de seducción ya que actúa principalmente en factores estéticos que llaman mucho la atención del posible consumidor.



Figura 4. Ejemplo de Merchandising YALE. (Yale Bulldogs, 2017)

1.4.4. Stanford University

El merchandising de Stanford University es gestionado y administrado por tres compañías: Stanford Stundent Store, Stanford Bookstore y Stanford Cardinal Apparel. siendo la primera la de mejor representación en cuanto al merchandising universitario y similitud con la AEA por pertenecer a los Estudiantes Asociados de la Universidad de Stanford (ASSU) y ser una división de la Stanford Student Enterprises o en español a los negocios de los estudiantes de Stanford.

La tienda de Stanford es un negocio totalmente dirigido por los estudiantes, tiene la misión de operar una colección de valiosos negocios en el campus y proporcionar la infraestructura para que florezcan.

Desde su fundación en 1995, la tienda de Stanford ha sido el principal minorista de ropa de Stanford. Se ofrece muchos de los mismos artículos que la competencia a precios más bajos, además de diseños exclusivos como se muestra en la figura 5. (Stanford Student Store. POS and Ecommerce by Shopify, 2017)

Las otras dos empresas para diferenciar y generar un valor agregado utilizan la participación de la marca NIKE como un benchmarking de otras universidades de prestigio que de igual forma utilizan marcas conocidas para fomentar la venta y seducir la mente del consumidor con factores llamativos como se muestran en la figura 6.

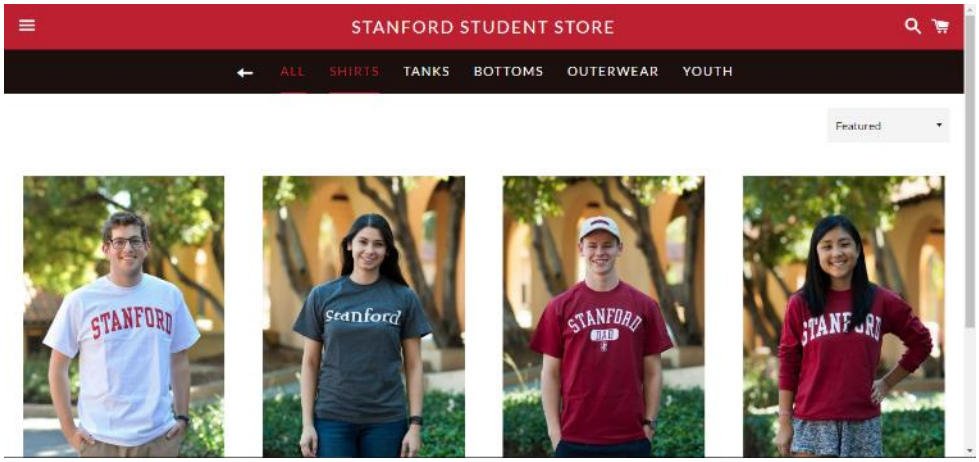


Figura 5. Ejemplo de Merchandising Stanford. (Stanford Student Store. POS and Ecommerce by Shopify, 2017)



Figura 6. Alianza estratégica NIKE. (Stanford Cardinal Apparel, 2017)

1.4.5. Princeton University

El merchandising de la universidad de Princeton es manejado y gestionado por una sola organización Princeton Tiger Shop. La tienda es un negocio dirigido por los estudiantes, alumni y profesorado tiene la misión de operar la mercancía y el surtido en el campus, brindado una infraestructura adecuada.

Abrió sus puertas en 1896 hasta el presente día. Cuenta con dos tiendas enfocadas exclusivamente a la actividad del merchandising. Con varias remodelaciones en la historia ahora son un icono y referente frente a su competencia.

Como se muestra en la figura 7, Princeton adopta como su mascota a un tigre el cual es un pilar fundamental para desarrollar un merchandising de seducción y presentación. Además, al igual que Stanford posee como

aliado estratégico en su ropa deportiva la marca NIKE. (Princeton Tiger Shop, 2017)



Figura 7. Ejemplo de Merchandising Princeton University. (Princeton Tiger Shop, 2017)

1.4.6. Oxford University

El merchandising de la universidad con la empresa Oxford Shop es la primera y única tienda oficial que pertenece y es administrada por la Universidad a través de su subsidiaria, Oxford Limited.

Oxford Limited se estableció en mayo de 1990 con el fin de licenciar el uso del logotipo oficial de la Universidad a una variedad de fabricantes. Ahora ejecuta un programa de licencias mundialmente exitoso usando diseños y experiencia de la Universidad. La Universidad de Oxford Shop es el escaparate minorista del programa de licencias.

La Universidad de Oxford Shop también almacena muchos artículos diseñados para la venta exclusiva en la tienda. El edificio que ocupa la tienda se llama Tackley's Inn (1320) y es uno de los pocos ejemplos sobrevivientes de una sala académica medieval. (University of Oxford Shop, 2017)

Como se muestra en la figura 8, a diferencia de las otras universidades el merchandising de Oxford se centra principalmente en el de seducción y gestión con diseños exclusivos en la moda y ningún patrocinio o alianza estratégica con alguna marca reconocida a nivel mundial.

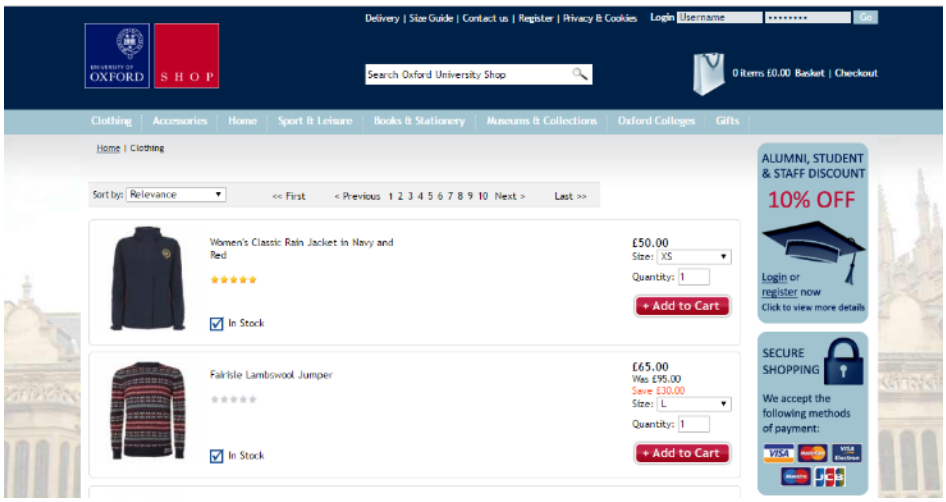


Figura 8. Ejemplo de Merchandising de Oxford. Diseños propios. (University of Oxford Shop, 2017)

1.4.7. Cambridge University

El merchandising de la universidad de Cambridge es gestionado por una sola empresa Ryder & Amies que es dirigido por la quinta generación de la familia Amies, ha pasado de ser una sencilla tienda de sastrería a la

University Store que es hoy, que sirve a estudiantes y turistas por igual siendo parte de una asociación con la Universidad de Cambridge.

En los últimos años Ryder & Amies se han alejado de la confección de ropa de caballeros y ha aumentado la fabricación de los trajes académicos, junto con muchos otros aspectos de equipamiento de la Universidad. Debido a la naturaleza altamente especializada de muchos de los productos para la venta, la fabricación de estos en casa y el funcionamiento de sus propias máquinas de bordado, da Ryder & Amies la flexibilidad para mantener los rangos de calidad. Como por ejemplo en la figura 9, Ryder & Amies puede llegar a fabricar bufandas con diseños propios de los clientes con características de Cambridge College, siendo esto un merchandising de seducción con personalización para cada cliente.

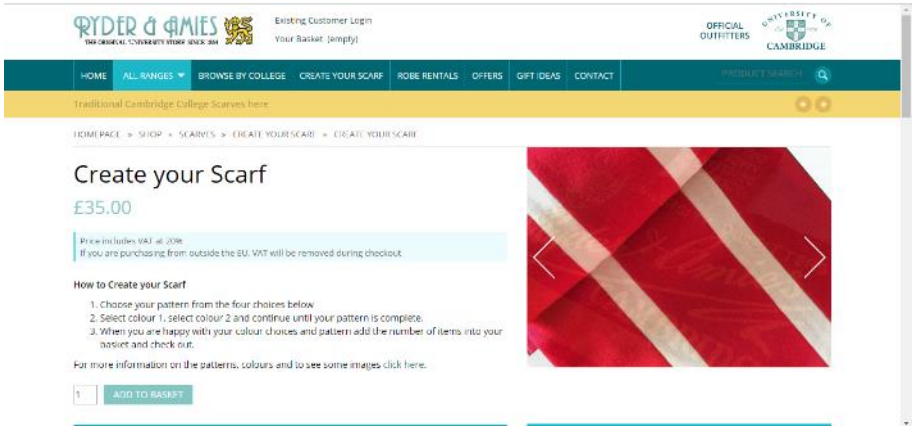


Figura 9. Creación de bufandas exclusivas Cambridge University.

2. ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MERCHANDISING EN LA PUCE

El merchandising en la PUCE por medio de la Asociación Escuela de Administración ha sido muy simple y no ha logrado explotar el mercado potencial que posee dentro de la comunidad universitaria entre ellos; estudiantes, profesores, trabajadores y público en general.

En la actualidad, no se ha desarrollado la comercialización y se mantiene en una situación estática con falta de iniciativas nuevas, creatividad e innovación. Es por tal motivo que para que se logren formular estrategias de mercadeo y ventas que se ajusten de manera concreta a la situación de la asociación se debe realizar un diagnóstico profundo de los ambientes: internos; con análisis de recursos y capacidades, FODA y benchmarking; y externos, con normativa, políticas y análisis de la competencia.

2.1. ANÁLISIS INTERNO

Permite determinar la ventaja competitiva frente a los competidores y facilita establecer la posición en la cual se encuentra la empresa para aprovechar nuevas oportunidades y enfrentarse de mejor manera a las amenazas.

2.1.1. Análisis de recursos y capacidades

Las fortalezas y debilidades tienen una relación directa con los recursos y capacidades, estos últimos marcaran el desempeño futuro de la comercialización empresa y si estará lo suficientemente preparada para cualquier imprevisto. Como lo menciona Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III (2012): “son activos competitivos y determinan si su fuerza competitiva en el mercado será impresionantemente sólida o decepcionantemente débil. Las empresas con activos competitivos mínimos o sólo comunes casi siempre quedan relegadas a las últimas posiciones del mercado.” (p. 94).

Los recursos de la AEA se los puede clasificar por categorías como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2
Tabla de Recursos AEA

RECURSOS TANGIBLES	RECURSOS INTANGIBLES
Recursos físicos • Instalaciones propias AEA • Ubicación estratégica dentro de la universidad PUCE **Recursos financieros** • Fondo de libre enfoque • Capacidad de endeudamiento **Activos tecnológicos** • Secreto comercial de distribución única **Recursos organizacionales** • Estructura de presentación de informes • Diseño organizacional	**Activos humanos y capital intelectual** • Experiencia en comercialización • Habilidad para mantener bajos costos operativos • Mejorar la calidad del producto • Excelente servicio al cliente • Talento directivo • Creatividad del personal **Marcas, imagen de la empresa y activos de reputación** • Nombre de Marca • Lealtad y disposición del cliente • Reputación con proveedores y socios respecto a tratos justos. **Relaciones** • Asociación con proveedores que reduzcan costos y mejoren calidad **Cultura y sistema de incentivos de la empresa** • Normas de conducta • Principios del negocio

Nota. Identificación de recursos AEA.
Elaboración: Marco Núñez Alcocer

Varios de los recursos establecidos son importantes a la hora de definir estrategias de mercadeo y ventas tanto para servicios como para productos. Revisando cada uno de los recursos se puede elaborar y llegar a determinar las diferentes capacidades que se utilizan como se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3
Tabla de Recursos y Capacidades

RECURSOS		CAPACIDADES
Recursos Físicos	• Instalaciones propias • Ubicación estratégica dentro de la universidad	• Modificar y mejorar el área de presentación de los productos y servicios • Utilizar técnicas comerciales innovadoras
Recursos financieros	• Fondo de libre utilización • Capacidad de endeudamiento	• Intervención de manera inmediata en los cambios • Posibles fuentes de financiamiento
Activos Tecnológicos	• Secreto comercial de distribución única	• Posibilidad de innovar
Recursos Organizacionales	• Estructura de presentación de informes • Diseño organizacional	• Organizar en función de mejorar administrativamente
Activo humano y capital intelectual	• Experiencia en comercialización • Habilidad para mantener bajos costos operativos • Mejorar la calidad del producto • Excelente servicio al cliente • Talento directivo • Creatividad del personal	• Crear e innovar con libertad • Comunicación empresarial experimentada • Mejorar calidad de acuerdo a nuevos parámetros • Satisfacer al cliente creando fidelidad • Recurso humano bien preparado
Marcas, imagen de la empresa y activos de reputación	• Nombre de Marca • Lealtad y disposición del cliente • Reputación con proveedores y socios respecto a tratos justos.	• Nombre altamente explotable • Influencia al cliente • Negociación justa y eficaz.
Relaciones	• Asociación con proveedores que reduzcan costos y mejoren calidad	• Conseguir mejores resultados en base a negociación
Cultura y sistema de incentivos de la empresa	• Normas de conducta • Principios del negocio	• Enfoque al mejor servicio hacia el estudiante

Nota. Las capacidades se forman a partir de los recursos y aprovechan la facilidad de combinación.
Elaboración: Marco Núñez Alcocer

Los recursos y capacidades son todos útiles e importantes pero solo algunos pueden que posean un valor competitivo y apoyen a generar una ventaja competitiva. Entre los recursos están la ubicación estratégica, instalaciones propias y nombre de la marca. En las capacidades están la realización de mejoras en el área de presentación o exhibición de los productos o servicios y utilización de la marca con un merchandising altamente explotable que no se ha utilizado. Estos recursos y capacidades los competidores no han sabido superarla por lo cual es una ventaja competitiva sustentable.

2.1.2. FODA

La AEA debe estar en constante mejora de sus recursos y capacidades para garantizar la continuidad de las ventas de productos y servicios, esto significa generar una capacidad dinámica “habilidad de una empresa de modificar sus recursos capacidades existentes o crear nuevas.” (Thompson, 2012, p. 100)

Al igual que el análisis de recursos y capacidades el FODA pretende dar una base de la situación de la AEA para idear estrategias que aprovechen las oportunidades y fortalezas para defenderse de las amenazas y eliminar las debilidades. Como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4
Análisis FODA - AEA

Fortalezas potenciales de recursos y capacidades competitivas	**Debilidades potenciales de recursos y deficiencias competitivas**
• Fuerte imagen de la marca PUCE • Base de clientes atractiva • Talento creativo e innovador • Habilidades en publicidad y promoción • Buena posición para negociar con proveedores • Continua posibilidad de innovación • Capacidad de mejoramiento de procesos • Capacidad para el manejo de cadena de abastecimiento • Calidad del producto y servicios • Cobertura geográfica amplia y enfocada • Competencia esencial en distribución • Competencia distintiva en exclusividad • Instalaciones propias • Recursos financieros de libre enfoque	• Capacidad de alianzas estratégicas desperdiciada • Escasa diferenciación de la competencia • Recursos fáciles de copiar y productos sustitutos. • Falta de aplicación de innovación • Falta de atención a las necesidades del cliente • Atributos inferiores frente a los rivales • Línea de producto estrecha y común • Instalaciones sencillas • Capacidad de las instalaciones desperdiciada • Fácilmente copiable y varios sustitos
Oportunidades potenciales comerciales	**Amenazas externas potenciales para la rentabilidad futura de una empresa**
• Apertura de explotar nuevos mercados • Utilización de nueva imagen institucional PUCE • Atender a segmentos de mercados no explotados • Expansión de mercados a otras sedes PUCE • Expansión de la línea de productos • Ventas por internet • Establecer alianzas o empresas conjuntas para expandir la cobertura comercial o impulsar la capacidad competitiva • Aperturas para nuevas tecnologías	• Probable entrada de nuevos competidores • Pérdida de ventas ante productos sustitutos • Nuevos requisitos regulatorios costosos • Aumento de precio de insumos • Pérdida de exclusividad • Posible baja en los recursos financieros • Empresas o firmas rivales con experiencia tecnológica o capacidades atractivas para la comercialización

Nota. Análisis situacional de la AEA y sus implicaciones para el mejoramiento de estrategias. Revisado y puesto en consideración por el personal de la AEA.
Elaboración: Marco Núñez Alcocer

2.1.3. Benchmarking

Adicional a estas herramientas de ayuda en la formulación de estrategias existe el Benchmarking que es un punto de referencia frente a otras empresas que realizan sus actividades bajo los estándares más altos, en este caso las mejores universidades elites del mundo mencionadas en el capítulo 1 nos pueden dar varios puntos de referencia del buen manejo de la comercialización de productos y servicios. Como lo menciona Thompson (2012): “es una poderosa herramienta para mejorar las actividades internas de una empresa a partir de saber cómo las desempeñan otras empresas e imitar sus mejores prácticas.” (p. 112).

En la situación de la AEA el benchmarking que mejor se adaptaría es el de The Harvard Shop y el Stanford Students Store los cuales poseen un manejo, gestión y administración admirable y referente que es llevado a cabo por una asociación de estudiantes al igual que el manejo de la AEA. Es por tal motivo que entre las mejores prácticas que utilizan estas dos tiendas están: la diversidad de surtido en mercadería y servicios, exclusividad en la utilización de diseños, alianzas estratégicas con marcas exclusivas, diferenciación y tecnología. Con las mejores prácticas definidas mediante el benchmarking, se puede dar directrices que aportarán positivamente al desarrollo de estrategias de mercadeo y ventas de la AEA.

- **La diversidad del surtido en la mercadería y servicios** debe tomarse como principal enfoque en la AEA, la mercadería debe poseer divisiones y subdivisiones en categorías como se muestra en la Tabla 5, esto es para satisfacer varios tipos de segmentos de mercados y consumidores específicos.

Tabla 5
Benchmarking categorización de mercadería

Divisiones	**Subdivisiones**
• Hombres y Mujeres	• Camisetas • Sacos y sudaderas (Chompas) • Pantalones y pantalonetas • Sombreros, bolsos y accesorios
• Jóvenes	• Camisetas • Sacos y sudaderas (Chompas) • Pantalones y pantalonetas • Sombreros, bolsos y accesorios
• Colecciones	• Nuevas llegadas • Más vendidos • Regalos y suvenires • Niños y bebes • Ropa deportiva • Graduados • Ediciones especiales • Adornos
• Carreras	• Administración de Empresas • Contabilidad y Auditoría • Facultades más numerosas (Medicina, Psicología, etc.)
• Accesorios	• Bolsos y maletas • Botellas, jarros y vasos. • Banderas • Gorras y bufandas • Llaveros • Imanes, magnetos, pins • Suplementos de oficina • Corbatas • Libros

Nota. Algunas de las subdivisiones pueden también ser útiles en otras divisiones generales.
Elaboración: Marco Núñez Alcocer

Los servicios por otra parte deben ser gestionados de manera precisa, oportuna y efectiva con los más altos estándares de calidad y al margen del cumplimento legal. Además, se pueden aprovechar

ciertas oportunidades como las alianzas estratégicas con empresas especialistas para expandir la cobertura comercial de los servicios de transporte e impulsar una capacidad competitiva frente a cualquier tipo de competencia.

Una continua búsqueda y explotación de nuevos mercados con integración de la comunidad universitaria en el uso de los servicios y no solamente los estudiantes como actualmente se lo está enfocando.

- **La exclusividad en la utilización de diseños** puede aportar a crear un mayor valor en la marca PUCE e incrementar la identidad universitaria, por ende, explotar un mercado que se encuentra distraído y que acogería gustosamente varios diseños exclusivos de productos de la PUCE y de su facultada. Poniendo un ejemplo; el alumni de la PUCE profesionales que por varios años estudiaron y desarrollaron su profesión en las aulas de tan prestigiosa universidad donde se llevaron variedad de recuerdos intangibles, pero por las condiciones de la época y la falta de iniciativas no pudieron adquirir productos que representaran el cariño que poseían por su universidad. Es por eso que con diseños enfocados a este tipo de mercado donde la gran mayoría se encuentra trabajando en empresas de renombre podrían generar una gran demanda y una mayor rentabilidad, provocando un efecto cadena en cada uno de los individuos que pertenecen a la comunidad universitaria.

- **Las alianzas estratégicas con marcas exclusivas** es algo que se debe trabajar para mejorar los aspectos de productos y servicios en materia de: distribución, marketing, merchandising, satisfacción al cliente, ventas, colaboración de diseños, investigaciones, creatividad de productos, tecnología, innovación, etc. Thompson (2012) afirma "es un acuerdo formal entre dos o más empresas en el que se da una colaboración estratégicamente pertinente de alguna clase, la contribución conjunta de recursos, riesgos y control compartidos, y dependencia mutua" (p. 187).

  En los productos se pueden realizar diferentes tipos de alianzas estratégicas con posibles empresas o marcas especializadas para enfocar con mayor exactitud y abarcar un espectro mayor de segmentos de mercados y consumidores como se muestra en la figura 10, lo cual conducirá a un desempeño efectivo de todos los aspectos que brinda las alianzas estratégicas. En los servicios se puede aprovechar las alianzas estratégicas con empresas experimentadas que faciliten y promuevan los aspectos positivos expuestos anteriormente potenciando principalmente el alcance y la satisfacción del cliente, accediendo a nuevas habilidades y capacidades valiosas capaces de mejorar la percepción de los consumidores hacia la AEA haciéndola mucho más conocida y por ende más rentable.



Figura 10. Posibles alianzas estratégicas de productos dependiendo de los segmentos de mercado más populares utilizados por las universidades The Harvard Shop y Stanford Students Store.
Elaboración: Marco Núñez Alcocer

- **Diferenciación amplia** es un eje en el que la AEA debe basarse para poder generar atención acerca de sus productos y servicios los cuales deben ofrecer; características únicas, exclusivas, innovadoras y creativas. Cautivando a un gran número de consumidores distraídos o que por falta de alternativas en el mercado han optado por otras opciones. “Esto significa que la esencia de una estrategia de diferenciación amplia es ofrecer atributos únicos del producto que para una amplia variedad de clientes sean tentadores y crean que vale la pena pagar por él” (Thompson, 2012, p. 142). En cierto sentido es generar un valor agregado y que el consumidor lo considere como tal y vea la compra como una inversión en lugar de un gasto. Además, de generar un marketing boca boca que puede generar un aumento de demanda no planificada.

  Existen varios peligros a considerar para que la diferenciación sea constante y mantenida en el tiempo y son: no debe ser copiada con rapidez, produzca una reacción indiferente del mercado, gasto

excesivo, pequeñas diferencias, demasiados atributos y precios altos. (Thompson, 2012). Estos peligros deben ser tomados en cuenta a la hora de desarrollar las estrategias de mercadeo y ventas para no caer en alguno de ellos y que lleven a una perdida de rentabilidad a AEA.

- **La tecnología** es una industria que se actualiza y cambia con el tiempo de manera acelerada y puede generar un efecto positivo en el aumento de la demanda. Uno de los aspectos a mejorar dentro de la tecnología es el desarrollo de la página web, especialmente en el ámbito de promoción y publicación de contenido de calidad tanto de productos como servicios. Dentro de las universidades de prestigio mencionados se puede observar páginas web desarrolladas entorno a la generación de contenido para la venta donde y generando un claro contenido con los propios estudiantes, profesores y lugares dentro de la universidad, esto es para generar una mayor aceptación por parte del consumidor y que la demanda aumente. Además, de poder contar con un software de control de stock para; los artículos promocionales o productos y registro de venta de los servicios y eventos.

2.2. ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo permite determinar las oportunidades atractivas para un crecimiento sostenido de la empresa en condiciones competitivas y facilita la identificación de estrategias que posicionen a la empresa con mayor solidez,

manteniéndose en todo momento al margen legal de la normativa y políticas de la PUCE. Además de centrarse en estudiar los factores claves y perspectivas de ganancia para obtener un éxito futuro. Como lo afirma Hill y Jones (2014) “la meta es entender las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa y usar este conocimiento para identificar las estrategias que le permiten superar a sus rivales” (p. 48)

2.2.1. Normativa

> Dentro del margen legal la normativa es una guía poco flexible que ha de orientar las acciones y la manera de comportase de acuerdo a una base de criterios generalmente usados, entendidos y explicados tácitamente. Los cuales rigen la utilización de la imagen institucional PUCE y se encuentran detallados en un manual que especifica varias características y se encuentra disponible para estudiantes y profesores en general, en la plataforma de intranet. El manual se instauró en el mes de noviembre del año 2016 y se basó en varios parámetros y aspectos para representar de la mejor manera a la PUCE con todas las virtudes que la caracterizan como una de las mejores instituciones de educación superior. Esto significa que “la historia y origen, sus objetivos como institución educativa; el trabajo en conjunto de todas las sedes a nivel nacional y los valores cristianos.” (Dirección de Promoción y Comunicación PUCE, 2016). Dieron sentido y razón a la nueva imagen integradora que representa a la universidad. (Pazmiño, 2017)

La normativa divide en externas e internas las comunicaciones o expresiones de la nueva imagen institucional; las publicaciones externas, es cualquier tipo de publicidad que este dirigida a público externo y que salga de la universidad, como ejemplo, un evento, conferencia, charla o seminario que fuese abierto al público puede utilizar el logotipo o imagotipo horizontal con nombre completo como lo muestra la figura 11 y 12. Mientras tanto las publicaciones internas las cuales en general van dirigidas a estudiantes, administrativos y profesorado son de libre disposición y elección el tipo de imagen que deseen utilizar entre estas se puede utilizar las figuras 13, 14 y 15. Además, de poder utilizar las imágenes que son para las publicaciones externas. El motivo de creación del manual de imagen fue para que en general se tenga una correcta utilización de la imagen universitaria y no se comentan errores por falta de información. (Pazmiño, 2017)



Figura 11. Logotipo (Dirección de Promoción y Comunicación PUCE, 2016)



Figura 12. Imagotipo (Dirección de Promoción y Comunicación PUCE, 2016)



Figura 13. Logotipo (Dirección de Promoción y Comunicación PUCE, 2016)



Figura 14. Imagotipo contracción. (Dirección de Promoción y Comunicación PUCE, 2016)

2.2.2. Política

La política de utilización de la imagen institucional PUCE al igual que la normativa orientan en la toma decisiones, pero esta se caracteriza en las acciones de carácter general y repetitivo. Su interpretación tiende a dejar lugar a la utilización de un criterio propio y permite una mayor flexibilidad en comparación con la normativa. Es por tal motivo que

permite a las diferentes asociaciones escuelas de estudiantes y facultades en las acciones que realicen tengan la libertad de la utilización de la marca PUCE con todos sus logotipos, isotipos e imagotipos en todas sus versiones. Para el público interno de la universidad es de uso libre, por tal motivo se encuentran dentro de la misma intranet las imágenes disponibles para su libre y correcta utilización.

Las asociaciones o facultades pueden utilizar toda la marca PUCE para promocionarse entre toda la comunidad universitaria. Exceptuando, sí su uso va a ser para la realización de actividades comerciales en la venta de artículos promocionales o prestación de servicios, en el cual la dirección de comunicación y promoción es la única que maneja la marca PUCE como tal y cualquier tipo de producto o servicio promocional que se vaya a realizar debe poseer una carta o permiso aprobado por el director de la dirección de comunicación y promoción. (Pazmiño, 2017)

2.2.3. Análisis de la competencia

Por último, en el análisis externo se analizará a la competencia que la AEA posee en la distribución, promoción y venta de productos y servicios, así como un mayor énfasis en la posible competencia que puede generarse. Actualmente la AEA no posee competencia como tal, exceptuando ciertas variaciones de lo que se puede llamar competencia indirecta.

La Federación de Estudiantes de la Universidad Católica del Ecuador de Quito también conocida como FEUCE-Q es una de ellas ya que realiza semestralmente como tradición y habito como parte de las aportaciones que realizan los estudiantes en el pago de su matrícula la entrega de ciertos productos promocionales para promocionar la marca de FEUCE-Q utilizando la disponibilidad de utilización de la marca PUCE. Entre esos productos se encuentran; agenda cuaderno, esferográficos, jarros, toma todos, carpetas, etc. Por mencionar algunos de los tantos artículos que se han venido utilizando. De igual manera lo hacen con los servicios al promocionar eventos, charlas o seminarios tanto internos como externos, en los dos casos cumpliendo los parámetros establecidos anteriormente en la normativa y política de la utilización la marca PUCE.

Se lo puede considerar como una competencia indirecta ya generan de uno otra forma ciertos sustitutos de los artículos y servicios que promociona y vende la AEA. Como lo menciona Thompson (2012): “mientras menor sea el precio de los sustitutos, mayor su calidad y desempeño y menores sean los costos de cambio para el usuario, más intensas serán las presiones competitivas de los productos sustitutos” (p. 63). Ya sea que la FEUCE-Q no venda los artículos o servicios hay que tener en cuenta que el consumidor es el mismo y puede sentirse defraudado e inconforme en el caso de que la AEA no esté entregando productos y servicios con calidad. Es por tal motivo que se debe mantener una cultura de innovación, creatividad y mejoramiento continuo para satisfacer al consumidor.

Otro principal competidor indirecto es la dirección de comunicación y promoción ya que al poseer los derechos y autorizaciones de la utilización de la marca PUCE y poseer toda la disponibilidad, capacidad y talento humano para realizar merchandising pueden optar por la venta de productos y servicios internos en la universidad algo que por el momento no se ha dado y solamente se han mantenido en obsequios y regalos al igual que FEUCE-Q solamente que enfocadas a otro tipo de público y bajo ciertos actos de elevada relevancia como; ceremonias, seminarios, inauguraciones y reuniones donde los obsequios por parte de la universidad generalmente suelen ser artículos promocionales con la marca PUCE de manera de recuerdo y ya que su objetivo no es vender puede ser que en un futuro obedeciendo a posibles nuevos parámetros y controles de presupuesto deban generar rentabilidad adicional al departamento y tengan que optar por la utilización del merchandising.

Dentro de los principales futuros competidores están las facultades y asociaciones de estudiantes de la PUCE, ya que al obtener la autorización de la dirección de comunicación y promoción pueden optar por la utilización de la marca PUCE y generar un merchandising que puede convertirse en competencia para la AEA. Es por tal motivo que se deben generar estrategias que perduren en el mediano y largo plazo para crear una ventaja competitiva lo bastante fuerte para que mantenga alejada a la competencia y se haga de un mercado único bajo las condiciones mencionadas anteriormente y no tenga mayores complicaciones a la hora

de competir. Las facultades y asociaciones que podrían llegar a ser competencia para la AEA son las que se muestran en la Tabla 6.

Tabla 6
Posible Competencia para AEA

Facultades	**Asociaciones Escuelas**
• Arquitectura, Diseño y Artes	• Arquitectura, Diseño y Artes
• Ciencias Administrativas y Contables	• Administración Contabilidad y Auditoría
• Ciencias Exactas y Naturales	• Ciencias Exactas y Naturales • Ciencias Biológicas • Ciencias Químicas • Física y Matemática
• Ciencias de la Educación	• Ciencias de la Educación
• Ciencias Filosófico-Teológicas	• Ciencias Filosófico-Teológicas
• Ciencias Humanas	• Antropología • Ciencias Geográficas • Ciencias Históricas • Hotelería y Turismo • Ciencias Políticas
• Comunicación, Lingüística y Literatura	• Comunicación • Lengua y Literatura • Multilingüe en Negocios y Relaciones Internacionales LEAI • Lingüística Aplicada • Lenguas
• Economía	• Economía
• Enfermería	• Enfermería, Nutrición Humana, Terapia Física
• Ingeniería	• Civil • Sistemas
• Jurisprudencia	• Jurisprudencia
• Medicina	• Medicina
• Psicología	• Psicología

Nota. Competencia que se puede generar por parte las facultades y asociaciones escuelas de estudiantes de la PUCE.
Elaboración: Marco Núñez Alcocer

Es importante destacar que, de todas las facultades y asociaciones descritas, actualmente ninguna representa una competencia directa, pero

podrían tornarse en competencia si decidieran optar por la utilización de la marca PUCE para venta de merchandising en productos y servicios patrocinados por sus facultades o asociaciones.

3. EVALUACIÓN DEL MANEJO DEL MERCHANDISING POR PARTE DE LA AEA

El manejo del merchandising por parte de la AEA ha sido básico, no se ha realizado ninguna acción sobresaliente para que este tome fuerza frente a toda la comunidad universitaria y se puede explotar el mercado potencial que existe, pese a que se tiene ciertas ventajas como la imagen de marca PUCE de libre disposición cumpliendo normativas y políticas expuestas anteriormente estas se pueden combinar de manera muy adecuada con el punto de venta el cual es neutro sin ningún llamativo de atención en lo que corresponde a los productos y servicios no están rompe tráficos, exhibidores, colgantes, etc. Es importante combinar estos dos factores que pueden influir positivamente en el desempeño de las ventas y el aumento de la rentabilidad. Se definirá los productos y servicios con los cuales se explorará su importancia y su clasificación o tipos que se manejan.

3.1. ANÁLISIS DE MARCA

La marca PUCE y su gestión por parte de la AEA debe ser uno de los ejes principales de la gestión del mercadeo y sus formas, líneas y signos que la conforman deben ser los impulsos que ayuden al cerebro a recordar de manera inmediata toda la información, experiencias, conocimientos y prestigio de una de las mejores instituciones de educación superior del país para que así la marca adquiera personalidad e identidad y se generen conexiones emocionales entre la

sociedad y la marca PUCE. “El vínculo entre el customer experience y la marca viene atado a través de la lealtad y la conexión emocional. Las personas recuerdan con mayor frecuencia y mayor intensidad aquellas emociones fuertes que le generaron bienestar […]” (Zabala, Muñoz, & Naranjo, 2016, p. 38). Por tanto, el recuerdo que deje el proceso de interacción con la marca debe ser lo más positivo y lleno de experiencias.

La marca PUCE está dentro del Top Marcas de la revista Ekos en su análisis anual de las marcas más recordadas en el mercado ecuatoriano en lo que se denomina top of mind o posicionamiento dentro de la mente del consumidor se encuentra en una segunda posición dentro del sector o categoría de educación superior en Quito como lo muestra la figura 15. Las características que describen a la gestión de marca de la PUCE son; prestigio, excelencia y desarrollo integral de la persona. Se puede establecer que un buen posicionamiento y una continua mejora del mismo puede aportar positivamente al desempeño de una empresa y la creación de fidelidad en los consumidores, como Hill (2014) afirma: “La función de mercadotecnia, a través del posicionamiento de la marca y la publicidad, puede aumentar el valor que los clientes perciben en un producto y por lo tanto la utilidad que pueden atribuir al producto” (p. 84).

Es importante destacar que este análisis se realizó en base a la anterior marca de la PUCE como lo muestra la figura 15 y para determinar nuevamente un top of mind de la nueva imagen institucional se deben realizar estudios de mercado actualizados para determinar el puesto que la nueva imagen ocupa en la mente del consumidor la cual es relativamente nueva con un cambio total en su diseño

como lo muestra la figura 16 y en la cual se están realizando continuas acciones para posicionarla mucho más alto que la anterior, se tiene planificado que la marca se encontrará totalmente posicionada en noviembre del 2017.

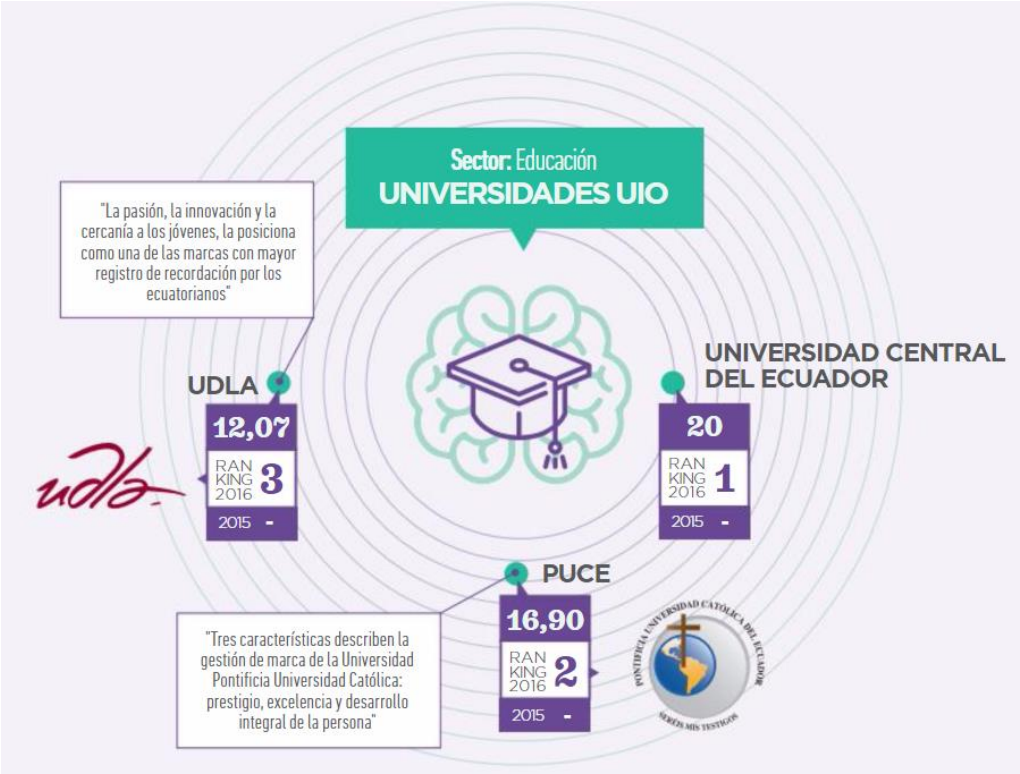


Figura 15. Posicionamiento- Top of mind de las Universidades Quito. (Zabala, 2016, pag. 76)

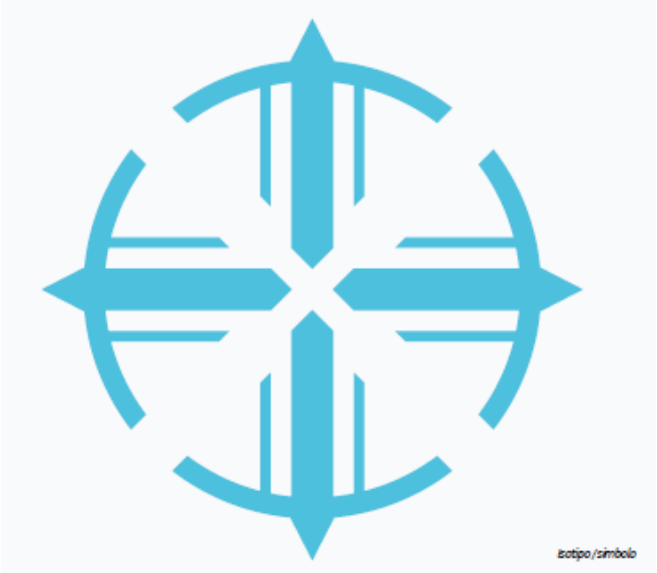


Figura 16. Nueva imagen institucional PUCE a partir de noviembre de 2016. (Dirección de Promoción y Comunicación PUCE, 2016)

El interés que ha obtenido la nueva imagen institucional de la PUCE por parte de la comunidad universitaria es variado y reflejo de aquello son las redes sociales en las cuales se observan criterios divididos entre apoyo y rechazo ya sea por razones sustentadas o por simple disgusto. En todo caso es importante destacar el paso que ha dado la universidad al optar por un giro de tal magnitud como el cambio de su imagen, y para determinar con claridad cómo se encuentra la nueva imagen se deberá realizar un estudio de mercado el cual arroje cifras exactas de la aceptación y posicionamiento.

Hasta la fecha no han existido casos de denuncias por el incorrecto uso de la marca PUCE sin autorización, por el momento con la nueva imagen se están realizando todos los procesos de legalización y registros en el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual – IEPI, esto para evitar cualquier tipo de alteraciones en la utilización de la marca y posibles incidentes que se puedan presentar los cuales puedan causar un daño o perjuicio en el valor de la marca y

un posicionamiento no deseado en la mente del consumidor que repercutiría directamente en una pérdida de prestigio y desinterés en la tradición de la universidad con toda su comunidad universitaria.

Con respecto a competencia y referentes de marca en la utilización del merchandising en productos y servicios en universidades de Quito-Ecuador los principales competidores son la Universidad de las Américas – UDLA con un marketing creativo con la creación del slogan “Amo lo que hago” el cual está orientado a las emociones con lo cual logra captar un gran número de consumidores estudiantes y la Universidad San Francisco de Quito – USFQ que con su mascota unos dragones lleve a cabo una utilización prolija del merchandising. Las dos universidades de competencia en marca generan un alto impacto e influencian al consumidor en la toma de decisión, la razón principal se centra en su publicidad abundante correctamente dirigida y la utilización de recursos publicitarios.

La PUCE está realizando esfuerzos cada vez mayores para entrar con mayor fuerza a competir en el ámbito publicitario, considerando que no se busca ser una marca comercial la universidad no está enfocada en realizar promoción de que ingresen un mayor número de estudiantes, pero sí hace la necesaria, entre estos uno de los mayores eventos que se realiza y se puede considerar como promoción es la casa abierta como se muestra en la figura 17 y 18, donde ya se puede observar la utilización del recurso de la mascota como principal promocionador de la misma.



Figura 17. Arte de invitación a la casa abierta PUCE 2017. (Dirección de Promoción y Comunicación, 2017)



Figura 18. Arte de invitación a la casa abierta PUCE 2017. (Dirección de Promoción y Comunicación, 2017)

El prestigio, valores propios y alumni que posee la universidad hacen que hablen por sí misma. Se aprovechará la coyuntura de la nueva imagen institucional y la adopción de la mascota con la cual se desea generar una mayor exposición hacia el mercado general de posibles estudiantes universitarios. Y así mantenerse siendo un competidor fuerte frente a las demás universidades.

En lo que respecta al manejo de la imagen o marca de las diferentes facultades y asociaciones es de libre y total disposición su utilización como mejor les convenga, tomando en cuenta la que si va en compañía de la marca PUCE debe seguir el procedimiento antes descrito en la normativa y política de uso, considerando un mayor resalte para la marca PUCE por ser la que contiene a las demás marcas.

3.2. EVALUACIÓN PUNTO DE VENTA

La AEA posee un espacio físico definido y enfocado en los servicios generales para los estudiantes con subespacios divididos por temáticas como; el área de estudio el cual es un espacio de concentración y relajación de los estudiantes, el salón de diversión el cual cuenta con consolas de video juegos y equipos DVD para disfrutar variedad de películas y juegos, la sala de deporte en la cual se puede jugar ping pong y es una de las salas que cuenta con un gran potencial de exposición de marca donde se puede trabajar en el merchandising de presentación enfocado al área deportiva. Finalmente, el área de atención al cliente y ventas uno de los pilares primordiales para la comercialización de productos y servicios con enfoque publicitario y utilización de las marcas.

De igual manera en el exterior de la AEA no se realiza ningún uso de material publicitario de la marca PUCE o AEA, es decir se está perdiendo una oportunidad de actuar con los factores emocionales y generar una relación ventajosa de la marca hacía los consumidores, ya sea para llamar la atención,

cautivar o influir en la compra de productos o servicios lo cual resultaría en mejores ventas, colaboradores más felices y clientes más satisfechos.

El uso correcto de la imagen institucional genera enormes beneficios y permite a los posibles consumidores, en este caso la comunidad universitaria, sentirse más parte de la institución al lograr una relación directa con un respaldo de confianza, honestidad y prestigio. Generando a su vez un posicionamiento sólido en la mente del consumidor y una fortaleza que puede resultar en una ventaja competitiva.

El área de estudio de la AEA como lo muestra la figura 19 es un espacio para los estudiantes que realizan tareas y se preparan para exámenes, posee un estilo neutro y está diseñada para dar una sensación de calma y ser un punto de encuentro apacible. No se encuentras arreglada actualmente, pero se podría tomar esos espacios para darle una mayor relevancia a la utilización de la marca PUCE y con creatividad se podría armonizar el ambiente de una manera tal que brinde sensaciones de gusto, satisfacción, tranquilidad y confianza para desarrollar tareas universitarias. Con el enfoque adecuado de marca se puede modificar las mesas por más llamativa y profesionales, ventanas con micro perforado de la marca PUCE, paredes con logotipos de la asociación y de la universidad y libreros remodelados con estilo de negocios. Estas sensaciones atraparían al posible consumidor harían que se sintiese cautivo por lo que le rodea y será más sencillo ofrecerle productos o servicios y que este adquiera de manera más natural.



Figura 19. Área de estudio AEA.
Elaboración: Marco Núñez Alcocer

En el salón de diversión, como lo muestra la figura 20, los estudiantes acuden a entretenerse con consolas de videojuegos, películas, en este salón se tiene un mejor enfoque de merchandising y experiencia visual ya que posee adornos llamativos como posters, stickers, vinilos y sillas colgantes, pero el objetivo es aumentar la comercialización de productos y servicio. La finalidad del espacio debe ser atraer miradas sin que suponga un mayor esfuerzo para el espectador y generar expectativas emocionales hacia el producto o servicio, comunicando a través del escaparate los elementos ordenados con coherencia y percibirse con claridad, “Está demostrado que las composiciones sencillas suelen ser más efectivas” (Hervas, 2013, p. 69).

La relación que este espacio posee con la marca de PUCE y AEA son nulos, por tal motivo es una oportunidad para desarrollar las marcas en un espacio más relajado y donde puede fluir la creatividad para exponer y realizar ideas con la utilización de un merchandising de presentación que exponga los beneficios y ventajas de las marcas junto con los productos y servicios que pueden estar dispuestos en las paredes y techo. Como lo menciona Herrera (2010) “El mobiliario debe permitir identificar la imagen de la tienda mediante una información al cliente para que sepa dónde está comprando, buscando una rentabilidad en términos de eficacia e imagen corporativa y estableciendo armonía entre mobiliario y productos.” (p. 77). Esto a su vez permitirá generar una mayor relación con el cliente lo que resultará en incremento de las ventas promedio y de la fidelidad.



Figura 20. Salón de diversión.
Elaboración: Marco Núñez Alcocer

La sala de deportes, como lo muestra la figura 21, posee una mesa de tenis de mesa o ping pong donde todos los estudiantes pueden hacer uso libre de la misma, en esta sala se exponen los trofeos que la selección de futbol de la AEA ha ganado a lo largo su historia en participaciones deportivas, afuera de la misma se posee una maquina dispensadora de bebidas marca Coca-Cola la misma que posee un merchandising propio pero a su vez genera un ambiente propicio para desarrollar un merchandising propio interno de la marca PUCE o AEA. En este salón se puede utilizar las alianzas estratégicas con marcas de ropa deportiva para poder publicitarse y que mejor si estás se exponen junto a los trofeos, lo cual da una connotación positiva de ropa de marca ganadora por lo que los estudiantes pueden llegar a sentirse orgullosos y optar por realizar compras de la misma.

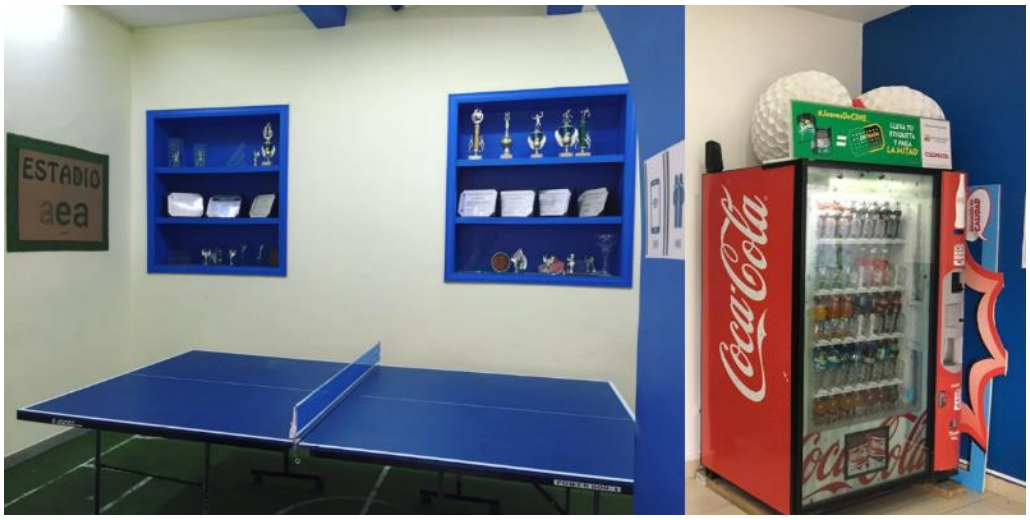


Figura 21. Sala de deportes.
Elaboración: Marco Núñez Alcocer

En la sala de deportes se podría utilizar una decoración que se enfoque en la ropa deportiva y que su principal marca sea la PUCE, como se muestra en la figura 22, ejemplo de banderines de la Universidad de Princeton. En todo caso

el objetivo es y será concentrar la mayor cantidad de miradas del posible consumidor en los productos y servicios que comercializa la AEA.



Figura 22. Merchandising Universidad de Princeton.

El área de atención al cliente y ventas como se muestra en la figura 23 es el espacio físico más importante dentro de cualquier establecimiento que comercialice productos o servicios. Es el lugar donde culmina toda la planeación de estrategias, tácticas y operaciones de mercadeo y es a su vez el sitio clave donde se comercializan productos y servicios, está toda la influencia y seducción de merchandising de los demás sitios; el consumidor, cliente, usuario, beneficiario realiza una decisión final que determina una venta exitosa o un fracaso en el desempeño. (Herrera, 2010)

En la AEA se debe gestionar el espacio físico del área de ventas y atención al cliente ya que será fundamental para el éxito de las ventas. Este espacio debe

ser de fácil recorrido con colores e iluminación acordes a las marcas que se quieran presentar. Como lo menciona Hervas (2013) “El viandante debe tener, en pocos segundos, una idea clara de lo que encontrará dentro de la tienda. El interior podrá ser un catálogo de productos, pero el escaparate no. Cuanto más producto enseñemos en este, menos verá el espectador.” (p. 76). Menos, es más, por lo cual el enfoque en la presentación de productos o servicios debe estar en constante cambio y evolución, rotando adecuadamente los productos y brindándoles un enfoque individual para que parezcan únicos y exclusivos.



Figura 23. Área de atención al cliente y ventas de la AEA.
Elaboración: Marco Núñez Alcocer

Actualmente el punto de venta de los productos y servicios es básico y sin ningún atractivo que cause atención, la implementación de actividades de merchandising pueden ayudar a captar a los consumidores provocando reacciones favorables y una probabilidad de compra, con una buena animación

se logrará prolongar el tiempo de permanencia en un establecimiento y crear un ambiente y clima agradable tanto para los colaboradores como para los clientes.

Por último, en la evaluación del punto de venta se encuentra el exterior de la AEA como se muestra en las figuras 24 y 25. En el espacio exterior se puede observar un arreglo sin un mayor detalle o enfoque hacia las marcas que se podrían representar. Se observa un cuidado en las plantas, pero en la fachada es bastante neutro y no llama la atención de posibles consumidores; y se encuentra deteriorada.



Figura 24. Fachada exterior de la AEA.
Elaboración: Marco Núñez Alcocer



Figura 25. Fachada exterior de la AEA.
Elaboración: Marco Núñez Alcocer

La gestión efectiva del merchandising en cada uno de los espacios descritos anteriormente y la relación con la marca PUCE puede como meta general y ampliada generar un mejor desempeño en los ámbitos de rentabilidad, imagen corporativa, incremento en ventas, mejora del tráfico de clientes, fidelidad, satisfacción, mejor ambiente laboral, etc.

3.3. PRODUCTOS Y SERVICIOS.

La propuesta en lo correspondiente a los productos y servicios que comercializa la AEA es crear la necesidad, deseo y facilidades a la comunidad universitaria y a su vez que esta se sienta más identificada con la PUCE, actualmente en lo que respecta a productos, la AEA ha tomado la iniciativa de creación de artículos promocionales y ha venido administrando, vendiendo y promocionando el único artículo que se oferta, chaquetas con un logotipo no oficial de la universidad. Se espera en un futuro con la diversificación de portafolio poseer artículos como ropa, recuerdos promocionales, bisutería y accesorios de excelente calidad y con la diversidad de imágenes institucionales como el logotipo, isotipo, imagotipo, isologo y mascota de la PUCE, además, de aprovechar la coyuntura de la nueva y renovada imagen institucional por los 70 años de la universidad. En lo referente a los servicios de transporte, eventos, seminarios, etc, deben utilizar la marca PUCE para llegar un mayor número de beneficiarios y generar mayores ingresos y que estos puedan tener un margen de rentabilidad en pro del desarrollo de más y mejores proyectos para los estudiantes y la perduración de la AEA. En ambos casos tanto para los producto y servicios el objetivo principal será promover la identidad, respeto y amor por la PUCE.

3.3.1. Importancia

La importancia de los productos y servicios en la AEA son esenciales para el desarrollo y desempeño de la asociación y aportan a la universidad, como por ejemplo respecto al tratamiento de la imagen

institucional PUCE, se promueven los valores institucionales de; identidad, respeto, excelencia y desarrollo integral de la persona.

También posiciona y crea valor a la marca PUCE como de imagen corporativa que brinda ventajas a la hora de comercializar nuevos productos o servicios; como lo menciona Kotler (2012) “Es probable que las ventas del nuevo producto sean altas si el nombre del fabricante es reconocido. Se ha demostrado que las asociaciones de la imagen corporativa con la innovación, experiencia, y confiabilidad, influyen directamente en las evaluaciones de consumidores” (p. 261).

Como en este caso el nombre y marca de la PUCE poseen un alto valor y la AEA se encuentra en continua innovación y lanzamiento de nuevos productos y servicios se deben aprovechar las dos coyunturas y trabajar en sinergia para generar mayores índices de rentabilidad e ingresos hacía la asociación.

Es importante también el considerar que la AEA desarrolla sus actividades dentro del campus universitario de la PUCE lo cual puede en términos de segmentación y fijación de mercado ser positivo ya que posee a la comunidad universitaria cerca del establecimiento físico de la AEA y por ende será más fácil adquirir los productos y gozar de los servicios que se comercialicen en la asociación, de igual manera puede experimentar de manera directa y cercana el posible cambio en la manera

de gestionar la marca PUCE y satisfacer las necesidades y deseos de manera más rápida y eficiente.

3.3.2. Tipos de productos y servicios

Los productos y servicios que ofrece la AEA están enfocados al público en general y con mayor énfasis a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. En el área de productos solamente se comercializan chompas las cuales se pueden obtener en cuatro presentaciones.

La primera, se muestra en la figura 26 de color azul y es abierta con cierre frontal.



Figura 26. Chompa de presentación abierta y color Azul. (AEA, 2017)

La segunda, se muestra en la figura 27 de color azul y es cerrada sin cierre frontal.



Figura 27. Chompa de presentación cerrada y color Azul. (AEA, 2017)

La tercera, se muestra en la figura 28 de color magenta y es abierta con cierre frontal.



Figura 28. Chompa de presentación abierta y color Magenta. (AEA, 2017)

La cuarta y última, se muestra en la figura 29 de color magenta y es cerrada sin cierre frontal.



Figura 29. Chompa de presentación cerrada y color Magenta. (AEA, 2017)

Con respecto a los servicios actualmente se ofertan alrededor de ocho de los cuales dentro de los más importante están el servicio de transporte puerta a puerta de estudiantes, los cuales mediante vehículos del tipo Van son transportados. Este servicio está dirigido a todos los estudiantes y es el que mayor rubro representa frente a los demás. Se oferta mediante la página web de la AEA y redes sociales.

Los estudiantes pueden conocer las tarifas, rutas, horarios y costos del transporte mediante flyers impresos que se encuentran para la libre distribución en las instalaciones de la AEA, además, se encuentra subidos

como imagen en las redes sociales y página web. El flyer que se utiliza es el que se muestra en las figuras 30 y 31.



Figura 30. Cara frontal del Flyer para el servicio de transporte AEA. Horarios y Precios. (AEA, 2017)



Figura 31. Cara posterior del Flyer para el servicio de transporte AEA. Rutas. (AEA, 2017)

Los demás servicios que se ofertan en la AEA se encuentran detallados en la página web de la asociación como lo muestran las figuras 32 y 33.

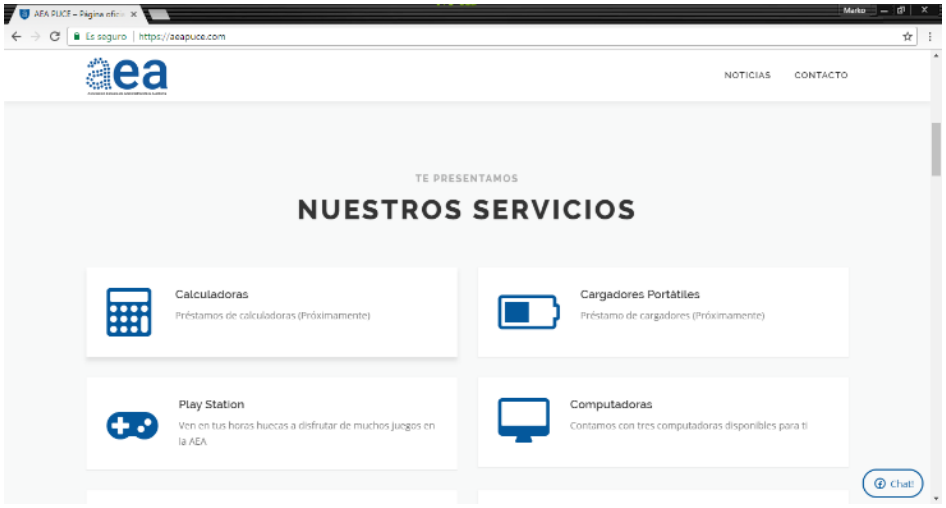


Figura 32. Servicios que se ofertan en la página web de la AEA. (AEA, 2017)

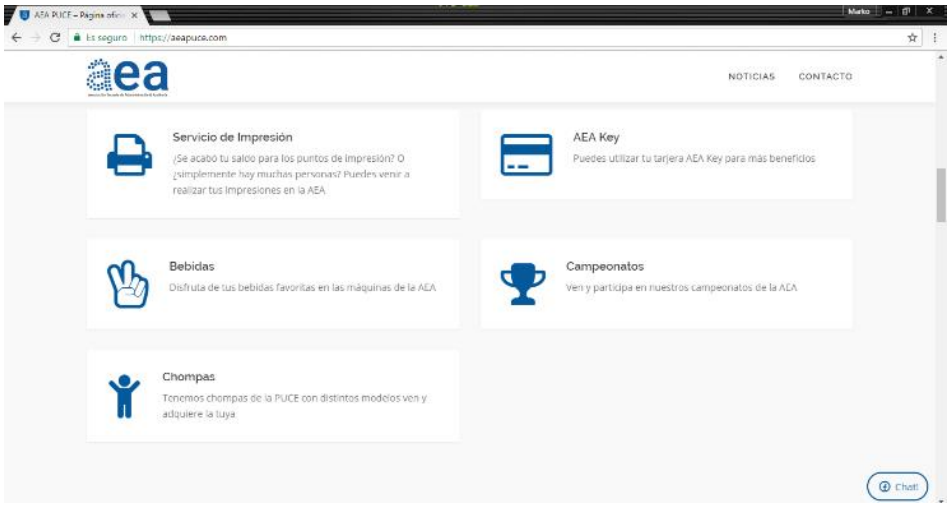


Figura 33. Servicios que se ofertan en la página web de la AEA. (AEA, 2017)

4. DISEÑO Y PROPUESTA DE ESTRATEGIAS

El diseño y propuesta de estrategias de mercadeo y ventas tienen como finalidad mejorar el rendimiento financiero en base a técnicas de mercadeo y aumentar las ventas en la AEA. Como lo menciona Kotler (2012) “Las metas indican lo que quiere lograr una unidad de negocios; la estrategia es el plan de juego para llegar a su cumplimiento” (p. 50). Este plan de juego deben ser actividades diferentes que sus rivales o actividades similares desarrolladas de manera diferente. Con cual estarán correctamente alineados en una estrategia.

En los capítulos anteriores se han analizado las falencias que tiene la AEA; es por tal motivo que en este capítulo se diseñarán y propondrán estrategias de mercadeo y ventas, conociendo que estas serán de ayuda en el futuro desarrollo y ciclo de vida en todas sus etapas que llegará a encontrarse la asociación.

Las estrategias que se vayan a aplicar dependerán del giro del negocio pues no todas las estrategias se pueden aplicar a todas las empresas Michael Porter propone tres estrategias genéricas que proveen un buen punto de partida para la formulación de estrategias. Las cuales son:

- Liderazgo General de Costos
- Diferenciación
- Enfoque

Por la manera de operar de la AEA la estrategia que se aplicará será la diferenciación. “El negocio se concentra en lograr un desempeño superior en un área importante de beneficios al cliente, valorada por una gran parte del mercado” (Kotler, 2012, p. 51). Con lo cual crea un mayor valor para el cliente y posiciona la marca.

Para que los servicios y productos de la AEA sean diferentes que los de su posible competencia se deberán manejar basados en tres puntos fundamentales que giran en base a la utilización de la imagen institucional de la PUCE, diversificación de portafolio de productos y servicios y atención al cliente como lo muestra la figura 34. El enfoque especifico que se deberá manejar es en los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables por el hecho de ser parte indirectamente de la AEA, pero su enfoque de manera general será toda la comunidad universitaria de la PUCE.

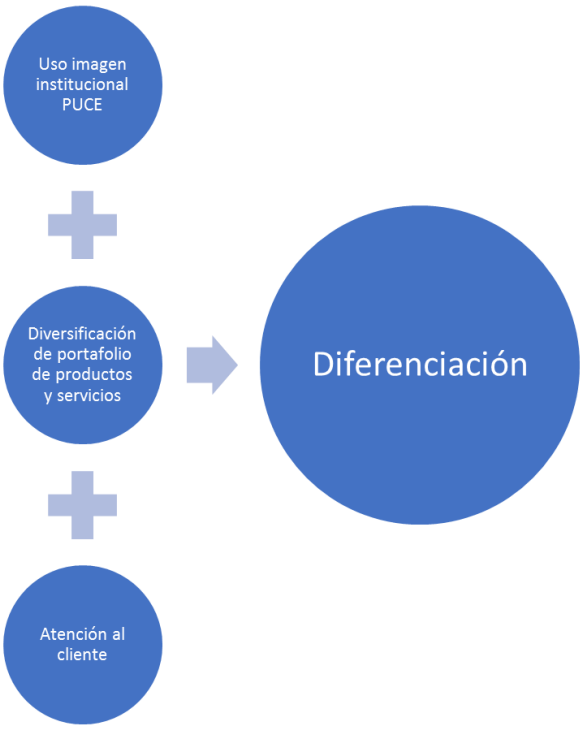


Figura 34. Puntos fundamentales para desarrollo de estrategia de diferenciación.
Elaboración: Marco Núñez Alcocer

- **Uso de la imagen institucional de la PUCE:** La utilización de la imagen institucional de la PUCE marcará la diferencia, ya que comunicará a toda la comunidad universitaria que la AEA promociona todos sus productos y servicios utilizando todas las imágenes disponibles de la PUCE lo cual realza el valor y crea un deseo de adquirir los productos o servicios.

- **Diversificación de portafolio de productos y servicios:** Existen tres ejes en los cuales la AEA puede optar por la diversificación para generar un mayor valor económico en el largo y mediano plazo.

    - Oportunidades para expandirse con nuevos productos o servicios que complementen el negocio actual, como la creación de la categorización de mercadería, asesoría en uso de imagen y marca, planeación de eventos, seguimiento de proyectos, implementación de procesos, alianzas estratégicas, ventas por internet, tecnología, etc.

    - Diversificarse en negocios muy relacionados como la creación de una asociación de alumni de la Facultada de Ciencias Administrativas y Contables la cual pertenezca a la actual AEA o crear la Asociación de Emprendedores de la misma facultad.

    - Con una marca poderosa y conocida como la PUCE se puede transferir a los productos o servicios de los otros negocios el alto valor y generar un impulso de las ventas y utilidades.

- **Atención al cliente:** La manera en cómo se desarrolla la AEA posee ciertas particularidades, el trato debe ser amable y cordial. Esto debe ser un factor de identificación en lo referente a la marca PUCE a la hora de adquirir cualquier producto o servicio. Como lo menciona Hernández y Maubert (2009) “El servicio al cliente es indispensable en todo empresa, es un pilar que proporciona ingresos y, si se atiende bien y se le da seguimiento correcto, retiene al cliente por largo tiempo” (p. 321).

4.1. ESTRATEGIAS DE MERCADEO Y VENTAS

Las estrategias de mercadeo y ventas se apoyarán en los tres puntos fundamentales de diferenciación descritos en la figura 34 los cuales a su vez estarán sostenidos mediante estrategias de producto, precio, plaza y promoción como lo muestra la figura 35.

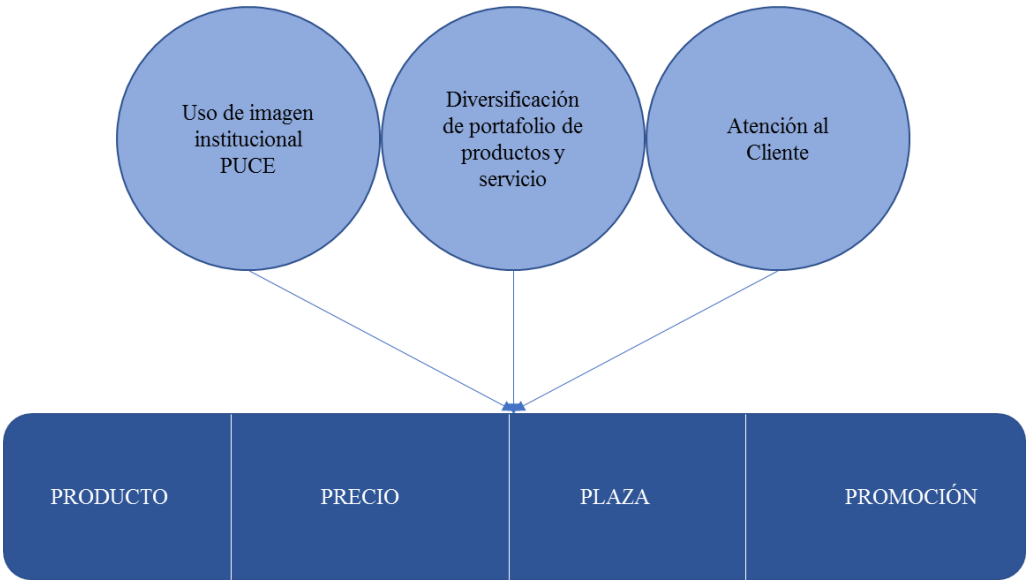


Figura 35. Ejes de diferenciación basadas en estrategias 4P.
Elaboración: Marco Núñez Alcocer

4.1.1. Estrategias de producto

En las estrategias de producto también se encuentran los servicios ya que estos pueden ser comercializados bajo los mismos parámetros en razón que satisfagan las necesidades de los consumidores. Como lo menciona Kotler (2012) “Un producto es cualquier cosa que pueda ser ofrecida a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad, incluyendo bienes físicos, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas.” (p. 325).

Para lograr diferenciarse, es importante que se ofrezcan productos y servicios de calidad superior y que generen mayor valor hacia los clientes.

Las estrategias que se recomiendan en lo correspondiente a producto son:

- Ofertar productos y servicios con alta calidad.
- Incluir variedad de logotipos de la PUCE en todos los productos y servicios.
- Ampliar el portafolio de productos y servicios.
- Realizar alianzas estratégicas con marcas de renombre.
- Negociar acuerdos de co-branding.
- Crear un estilo nuevo e innovador.
- Potenciar las redes sociales como Facebook, Whatsapp y Twitter para facilitar los pedidos y las compras.

- Crear una política de devoluciones.
- Crear diseños exclusivos en lo referente a productos.
- Crear un packing con temáticas llamativas y uso de la imagen PUCE.
- Ofrecer garantías en rembolsos o notas de crédito por fallas en calidad.
- Utilizar estudiantes de la PUCE como modelos de ropa.
- Crear promociones o descuentos en los productos o servicios de alta rotación.
- Crear un listado de precios de los servicios y productos con actualizaciones diarias.
- Realizar reportes estadísticos de productos más vendidos.
- Mantener uniformidad y nivel de calidad en los servicios.

4.1.2. Estrategias de precio

Las estrategias de precio incrementarán la confianza del consumidor a la hora del intercambio de productos o servicios generando una alta demanda.

Con la estrategia de diferenciación existen consumidores más preocupados por factores como calidad, valor, servicio e imagen de marca que estrictamente los precios. Por lo cual, se puede ligar el valor de los productos o servicios a precios más elevados provocando que los consumidores sean relativamente desinteresados del precio. Como lo

menciona Stanton, Etzel, y Walker (2007) “El precio de un producto es un factor importante que determina la demanda que el mercado hace de ese producto (…). Éste afecta a la posición competitiva de una empresa, a sus ingresos y a sus ganancias netas.” (p. 341).

Las estrategias que se recomiendan en lo correspondiente a precio son:

- Realizar negociaciones continuas con los proveedores, acordando menores costos.
- Aceptar tarjetas de debito, credito y pagos electronónicos mediante Datafast.
- Utilizar la tecnología como PayPal para pagos por internet.
- Mantener un sitema de control de presupuestos y gastos.
- Realizar descuentos aleatorios en los días de menor concurrencia de gente.
- Ofrecer descuentos por temporada.
- Diferenciar los precios en base a la linea de productos.
- Fijación de precios a productos cautivos.
- Realizar planes de crédito en base a las tarjetas de crédito.
- Elaborar reportes de ventas en función de las categorías de productos y servicios.
- Mantener políticas de rembolsos en el caso de faltas de calidad.
- Ofrecer promociones o bonificaciones por pagos en efectivo.

4.1.3. Estrategias de plaza

Las estrategias de plaza ayudaran a determinar los productos y servicios que se ofrecen hacia los posibles consumidores en el lugar y momento adecuado donde ellos desean adquirirlos mediante diversos canales ya sean: virtuales, físicos, sociales, etc.

Es donde se realizará el contacto con el cliente e intervendran todos los factores que aporten a que se realice la venta. Como lo menciona Hernandez (2009) “Los objetivos que persiguen los canales de distribución son: facilitar el intercambio, la promoción, el precio y la distribución física de los productos” (p. 246). Es el lugar ya sea físico o virtual donde el cliente tomará la decisión y abrán funcionando todas las estraegias para que se realice la compra.

Las estrategias que se recomiendan en lo correspondiente a plaza son:

- El lugar físico de la AEA debe poseer un merchandisng cautivador.
- Se debe manener una constante innovación de temáticas.
- Establecer un plan de aseo y limpieza diaria.
- Realizar mingas mensuales para mantener aseado el exterior.
- Poseer los productos en excelente estado y con disponibilidad.
- Ordenar los productos en grupos relativamente uniformes en base a su categorización.

- Llevar un registro y control de inventario.
- Pintar las paredes y mantenerlas limpias.
- Colocar colgantes, microperforados, exhibidores con la marca PUCE.
- Capacitar constantemente a la fuerza de ventas.
- Exponer la publicidad en los diferentes espacios del punto de venta.
- Estandirazar los procesos de ventas.
- Generar diversas temáticas dentro de los espacios de la AEA.

4.1.4. Estrategias de promoción

Las estrategias de promoción desempeñan un rol muy amplio desde publicidad, relaciones publicas, imagen corporativa, transformación de espacios, comunicaciones, etc.

El principal rol es el de cautivar a los posibles consumidores en base a la utilización de técnicas comerciales bien comunicadas que hagan que sea más sencillo el proceso de compra y a su vez un apoyo para producto, precio y plaza. Ya que con una buena publicidad los productos y servicios se verán más llamativos, con un esquema de precios comunicado eficazmente será mas sencillo vender y con arte en la trasformaci´pon de espacios utilizando la imagen corporativa llamará mucho más la atención.

Como lo menciona Hernandez (2009) “La promoción significa comunicarse con individuos, grupos u organizaciones, con la finalidad de facilitar directa o indirectamente intercambios al infrmar y persuadir a una o más audiencias para que acepten los productos de una organización.” (p. 288).

Las estrategias que se recomiendan en lo correspondiente a plaza son:

- Realizar lanzamientos de nuevos productos.
- Establecer parametros de uso de la imagen PUCE.
- Diseñar los productos de merchandising.
- Realizar concursos para despertar el interés de la comunidad universitaria.
- Anunciarce en revistas y paginas web de clientes interesados.
- Realizar tarjetas de fidelización en base a los mejores compradores.
- Realizar campañas de mailing.
- Promocionarse en redes sociales.
- Premios en base a compras de cantidad o pagos de contado.
- Realizar campañas BTL en lugares cercanos a la AEA.
- Realizar controles estadísitcos de la efectividad de la publicidad.
- Utilizar nuevas formas de comunicación que están en moda como memes, infografias, pequeñas historias.
- Comunicar constantemente los nuevos productos o servicios que se ofertan.

- Realizar anuncios testimoniales.
- Generar un manual de comunicaciones internas y externas.
- Realizar seguimiento de las ventas.
- Monitoreo y control del ambiente de comercialización.

5. ANÁLISIS FINANCIERO

En este capítulo se analizará la situación financiera por la cual está pasando la AEA y el impacto en el caso de implementarse las estrategias de las 4p; se observará: estado de situación financiera que muestra lo que la empresa tiene y la manera en que se financia. “El balance general es una fotografía instantánea (…) del valor contable de una empresa en una fecha especial, como si la empresa se quedara momentáneamente inmóvil.” (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012, p. 20). Y el estado de resultados el cual muestra si se obtuvo utilidad o pérdida en un período de tiempo y si sus acciones fueron correctas en relación al pasado, “mide el desempeño durante un periodo específico (…) es como un video que registra lo que las personas hicieron entre dos fotografías instantáneas.” (Ross, 2012, p. 23).

En este capítulo, además, se analizará la posible inversión que deberá realizar la AEA para poder llevar a cabo las estrategias de las 4p descritas en el punto 4.1.

Los impactos financieros que las estrategias causen serán analizados mediante el estado de resultados integral con proyección a en cinco años y el flujo de efectivo.

Bajo el supuesto de que las estrategias se aplicarán estás serán medidas financieramente bajo análisis de punto de equilibrio, tasa de descuento, valor actual neto y tasa interna de retorno.

5.1. ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros son el reflejo de cómo se encuentra la empresa en un momento determinado y sirven para la toma efectiva de decisiones en base a sus análisis y comparaciones. Como lo menciona Horngren, Harrison, & Oliver (2010) “Los estados financieros resumen los datos de las transacciones en una forma que es de utilidad para la toma de decisiones.” (p. 20).

Son una herramienta útil para tomar decisiones, corregir posibles errores, aprovechar oportunidades y gestionar con mayor claridad el sesarrollo de la empresa.

5.1.1. Estado de situación financiera

El estado de situación financiero de la AEA se encuentra actualizado hasta el 13 de febrero de 2017 como lo muestra la figura 35.

ASOCIACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN (AEA) BALANCE GENERAL Al 13 de Febrero de 2017		
ACTIVOS	**$**	**13.839,71**
ACTIVOS CORRIENTES	*$*	*13.605,62*
CAJA	$	5.537,70
CAJA CHICA	$	-
CUENTA CORRIENTE BANCO PICHINCHA	$	864,44
CUENTA CORRIENTE BANCO INTERNACIONAL	$	27,80
CUENTAS POR COBRAR	$	6.655,68
INVENTARIO CHOMPAS	$	520,00
ANTICIPO SUELDOS	$	-
ADELANTO SUELDOS TRANSPORTISTAS	$	-
ACTIVOS NO CORRIENTES	*$*	*234,09*
EQUIPO DE COMPUTO	$	234,09
TOTAL ACTIVOS	**$**	**13.839,71**
PASIVOS	**$**	**6.388,47**
PASIVOS CORRIENTES	*$*	*6.388,47*
SUELDOS POR PAGAR	$	3.388,47
PRESTAMOS POR PAGAR	$	3.000,00
PATRIMONIO	**$**	**7.451,24**
UTILIDAD/PÉRDIDA	$	7.451,24
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	**$**	**13.839,71**

Figura 36. Estado de situación financiera de la AEA. (AEA, 2017)

En el estado de situación financiera de la AEA se puede observar la liquidez con la cual cuenta la AEA para poder realizar inversiones en las estrategias de marketing mix diseñadas y propuestas.

5.1.2. Estado de resultados integral

El estado de resultados integral de la AEA se encuentra actualizado del periodo 03 de octubre al 13 de febrero de 2017 como lo muestra la figura 38.

ASOCIACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN (AEA) **ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL** **Del 03 de Octubre al 13 de Febrero de 2017**	
INGRESOS	**$ 140.405,71**
TRANSPORTE	*$ 103.171,50*
EVENTOS	*$ 19.323,45*
ARTÍCULOS	*$ 781,81*
OTROS	*$ 17.128,95*
GASTOS	**$ (132.954,47)**
GASTOS DE VENTAS	*$ (24.069,68)*
GASTOS OPERATIVOS	*$ (99.949,53)*
GASTOS ADMINISTRATIVOS	*$ (8.397,63)*
OTROS GASTOS	*$ (537,63)*
UTILIDAD/PÉRDIDA	**$ 7.451,24**

Figura 37. Estado de Resultados integral de la AEA. (AEA, 2017)

El estado de resultados integral de la AEA posee un resultado positivo el cual es un reto a la hora de tomar decisiones en el futuro ya que las

estrategias diseñadas y propuestas deberán asegurar el buen desempeño de la empresa mostrando resultados mejores para poder trabajar en más y mejores proyectos para el beneficio de los estudiantes.

5.2. INVERSIÓN ESTIMADA EN ESTRATEGIAS

Las estrategias que se diseñaron y propusieron en base a los cuatro componentes del marketing mix; producto, precio, plaza y promoción. Es importante conocer los valores estimados en el caso de una posible implementación, ya que nos da una idea concreta de cuál sería la inversión a realizarse.

5.2.1. Análisis de costos de las estrategias

Para revisar el costo de las diferentes estrategias se ha trabajado en una tabla de división por el tipo de estrategia y la inversión estimada que se haría en cada caso, como lo muestra la tabla 7. Se tomarán en cuenta solamente las estrategias que conlleven una inversión directa de dinero, ya que las demás se pueden realizar sin necesidad de optar de una inversión monetaria.

Tabla 7
Inversión Estimada para estrategias 4p.

Estrategia	Costo Estimado
Producto	
• Crear un estilo nuevo e innovador	$1.500,00
• Crear un packing con temáticas llamativas y uso de la imagen PUCE.	$600,00
• Utilizar estudiantes de la PUCE como modelos de ropa.	$500,00
Precio	
• Aceptar tarjetas de débito, crédito y pagos electrónicos mediante Datafast.	$450,00
• Utilizar la tecnología como PayPal para pagos por internet.	$1.400,00
• Ofrecer promociones o bonificaciones por pagos en efectivo.	$200,00
Plaza	
• El lugar físico de la AEA debe poseer un merchandising cautivador.	$180,00
• Establecer un plan de aseo y limpieza diaria.	$40,00
• Pintar las paredes y mantenerlas limpias.	$30,00
Promoción	
• Lanzamientos de nuevos productos	$500,00
• Realizar concursos para despertar el interés de la comunidad universitaria.	$100,00
• Anunciarse en revistas y páginas web de clientes interesados.	$1.263,00
• Realizar tarjetas de fidelización en base a los mejores compradores.	$48,00
• Realizar campañas de mailing.	$40,00
• Promocionarse en redes sociales.	$60,00
• Premios en base a compras de cantidad o pagos de contado.	$60,00
TOTAL	
	$6.971,00

Nota. Inversión Estimada AEA
Elaboración: Marco Núñez Alcocer

5.3. EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS SOBRE EL ÁREA FINANCIERA

De acuerdo con las estrategias que han sido planteadas para la AEA se espera que el primer año al tener un mayor incremento en los gastos de ventas y un incremento conservador en las ventas se obtenga un resultado positivo pero menor que el actual. Esto se debe a los posibles cambios en estructura financiera, administrativa y operativa. Además de la puesta en marcha de las estrategias de marketing mix que se deberán cumplir para alcanzar los resultados esperados.

En los años siguientes con las estructuras ya mejor definidas y las inversiones de marketing mix surgiendo efectos positivos. Las ventas comenzarán a incrementar y los resultados serán mucho mejores rebasando a los resultados actuales y compensando la disminución del primer año de la implementación y puesta en marcha de las estrategias.

5.3.1. Estado de resultados integral proyectado

Se ha elaborado un estado de resultados integral proyectado de cinco años tomando en cuenta el año base para analizar su crecimiento y como se espera que se desarrolle financieramente la AEA una vez implementadas las estrategias de marketing mix propuestas, evidenciando cifras positivas cada año en lo referente a la utilidad. Como lo muestra la tabla 8.

Tabla 8
Estado de Resultados Integral AEA, proyectado a 4 años.

ASOCIACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN (AEA) ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL					
	AÑO 0	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**
INGRESOS	**$ 140.405,71**	**$ 153.247,72**	**$ 171.516,62**	**$ 192.793,73**	**$ 217.898,23**
TRANSPORTE	*$ 103.171,50*	*$ 113.736,80*	*$ 127.713,84*	*$ 143.377,98*	*$ 160.931,97*
EVENTOS	*$ 19.323,45*	*$ 20.153,19*	*$ 21.836,01*	*$ 23.670,87*	*$ 25.672,17*
ARTÍCULOS	*$ 781,81*	*$ 1.814,87*	*$ 3.865,21*	*$ 6.870,94*	*$ 11.227,84*
OTROS	*$ 17.128,95*	*$ 17.542,86*	*$ 18.101,56*	*$ 18.873,95*	*$ 20.066,24*
GASTOS	**$ (132.954,47)**	**$ (147.003,95)**	**$ (154.522,75)**	**$ (162.831,54)**	**$ (172.184,55)**
GASTOS DE VENTAS	*$ (24.069,68)*	*$ (32.641,18)*	*$ (34.390,14)*	*$ (36.490,56)*	*$ (39.089,57)*
GASTOS OPERATIVOS	*$ (99.949,53)*	*$ (105.088,60)*	*$ (110.531,90)*	*$ (116.386,89)*	*$ (122.754,99)*
GASTOS ADMINISTRATIVOS	*$ (8.397,63)*	*$ (8.719,11)*	*$ (9.027,38)*	*$ (9.361,55)*	*$ (9.727,29)*
OTROS GASTOS	*$ (537,63)*	*$ (555,05)*	*$ (573,34)*	*$ (592,55)*	*$ (612,71)*
UTILIDAD/PÉRDIDA	**$ 7.451,24**	**$ 6.243,78**	**$ 16.993,87**	**$ 29.962,19**	**$ 45.713,68**

Nota. Estado de Resultados AEA proyectado.
Elaboración: Marco Núñez Alcocer

Con el supuesto principal de que las estrategias propuestas se implementen a lo largo de los próximos cuatro años se puede llegar a obtener un crecimiento promedio de la utilidad de un 71%, la cual se utilizará en proyectos de mejora para los estudiantes.

5.3.2. Flujo de efectivo

El flujo de efectivo ayuda a entender la situación financiera de la empresa desde una perspectiva de la diferencia entre ingresos y egresos de dinero los cuales se pueden destinar al desarrollo del giro de negocio de la AEA y gestión de proyectos en pro de los estudiantes como lo muestra la tabla 9 y como lo menciona Ross (2012) “Se refiere al efectivo que la empresa

puede distribuir libremente entre acreedores y acciones porque no es necesario para las inversiones del capital de trabajo o activos fijos" (p. 31).

Tabla 9
Flujo de Efectivo AEA, proyectado a 4 años.

FLUJO DE EFECTIVO					
	AÑO 0	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**
Efectivo inicial	6.430	3.881	125	7.119	27.081
Ingresos					
Ventas	140.406	153.248	171.517	192.794	217.898
Total Ingresos	140.406	153.248	171.517	192.794	217.898
Egresos					
Gasto de Ventas	-24.070	-32.641	-34.390	-36.491	-39.090
Gasto Operativos	-99.950	-105.089	-110.532	-116.387	-122.755
Gasto Administrativo	-8.398	-8.719	-9.027	-9.362	-9.727
Otros Gastos	-538	-555	-573	-593	-613
Proyectos Estudiantiles	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000
Total Egresos	-142.954	-157.004	-164.523	-172.832	-182.185
Efectivo al final del periodo	3.881	125	7.119	27.081	62.795

Nota. Flujo de efectivo AEA proyectado. El gasto de venta incluye la inversión de $6.971 de las estrategias de marketing mix a partir del año 1 hasta el año 4, además se incluye un desembolso anual para proyectos estudiantiles de $10.000.
Elaboración: Marco Núñez Alcocer

En la AEA al no poseer un capital accionario que deba repartir dividendos, su efectivo al final del periodo siendo positivo y con un crecimiento constante puede hacer uso en proyectos estudiantiles y la puesta en marcha de las diferentes estrategias del marketing mix en pro del crecimiento de la AEA y la relación con la comunidad universitaria.

5.3.3. Análisis vertical y horizontal estado de resultados integral proyectado

El análisis vertical mide el desempeño o participación de un rubro frente a otro. Este indicador nos permite determinar igualmente que tanto ha crecido o disminuido la participación de dicho rubro frente a otro escogido, para este caso el rubro de comparación es los ingresos totales y en base a este parten las demás participaciones. Como lo muestra la tabla 10.

Tabla 10
Análisis vertical estado de resultados integral proyectado AEA.

ASOCIACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN (AEA) ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL					
	AÑO 0	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**
INGRESOS	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**
TRANSPORTE	*73,5%*	*74,2%*	*74,5%*	*74,4%*	*73,9%*
EVENTOS	*13,8%*	*13,2%*	*12,7%*	*12,3%*	*11,8%*
ARTÍCULOS	*0,6%*	*1,2%*	*2,3%*	*3,6%*	*5,2%*
OTROS	*12,2%*	*11,4%*	*10,6%*	*9,8%*	*9,2%*
GASTOS	**94,7%**	**95,9%**	**90,1%**	**84,5%**	**79,0%**
GASTOS DE VENTAS	*17,1%*	*21,3%*	*20,1%*	*18,9%*	*17,9%*
GASTOS OPERATIVOS	*71,2%*	*68,6%*	*64,4%*	*60,4%*	*56,3%*
GASTOS ADMINISTRATIVOS	*6,0%*	*5,7%*	*5,3%*	*4,9%*	*4,5%*
OTROS GASTOS	*0,4%*	*0,4%*	*0,3%*	*0,3%*	*0,3%*
UTILIDAD/PÉRDIDA	**5,3%**	**4,1%**	**9,9%**	**15,5%**	**21,0%**

Nota. Análisis vertical estado de resultados integral proyectado AEA.
Elaboración: Marco Núñez Alcocer

Dentro de los rubros más importantes se puede observar en la evolución de la participación que el rubro de gastos va disminuyendo notablemente

su participación frente a la totalidad de los ingresos. En el año cero los gastos representaban un 94,7% de los ingresos mientras que se proyecta que para el año cuatro solamente representen el 79% un porcentaje más efectivo y menor que sus participaciones anteriores. Con esa diferencia la utilidad crece en participación pasando de un 5,3% a 21% es decir las estrategias comienzan a presentar resultado y se aprovechan mejor los recursos y capacidades en la AEA.

Con respecto al análisis horizontal, como lo muestra la tabla 11, busca determinar la variación de un rubro en relación a un periodo específico. Esto es importante para establecer en porcentaje cuanto se ha crecido o disminuido en relación a diferentes periodos y permite entender complementariamente al análisis vertical.

Tabla 11
Análisis horizontal estado de resultados integral proyectado AEA.

ASOCIACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN (AEA) ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL					
	AÑO 0	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**
INGRESOS		**9,1%**	**11,9%**	**12,4%**	**13,0%**
TRANSPORTE		10,2%	12,3%	12,3%	12,2%
EVENTOS		4,3%	8,4%	8,4%	8,5%
ARTÍCULOS		132,1%	113,0%	77,8%	63,4%
OTROS		2,4%	3,2%	4,3%	6,3%
GASTOS		**10,6%**	**5,1%**	**5,4%**	**5,7%**
GASTOS DE VENTAS		35,6%	5,4%	6,1%	7,1%
GASTOS OPERATIVOS		5,1%	5,2%	5,3%	5,5%
GASTOS ADMINISTRATIVOS		3,8%	3,5%	3,7%	3,9%
OTROS GASTOS		3,2%	3,3%	3,3%	3,4%
UTILIDAD/PÉRDIDA		**-16,2%**	**172,2%**	**76,3%**	**52,6%**

Nota. Análisis horizontal estado de resultados integral proyectado AEA.
Elaboración: Marco Núñez Alcocer

Como se puede observar en el primer año a nivel general el rubro de gastos posee un incremento del 10,6% mientras que el de ingresos solamente posee un incremento del 9,1%. Los gastos de ventas crecen al alrededor del 36% que es donde se encuentran toda la posible inversión para llevar a cabo las estrategias del marketing mix. En contra partida en los ingresos los rubros que más crecen son los de artículos con 132% y transporte 10%.

Principalmente hasta que las estrategias planteadas tomen forma y se vayan llevando a cabo el primer año es de implementación de ahí para adelante una vez puestas en marcha generarán mayores resultados con un crecimiento constante y positivo.

5.4. INDICADORES FINANCIEROS DESPUÉS DE APLICAR LAS ESTRATEGIAS DE MERCADEO Y VENTAS

Una vez que han sido evaluadas financieramente las estrategias de marketing mix en los estados financieros, también es importante analizar varios indicadores financieros que aporten mayor explicación al desempeño futuro que se espera una vez que se hayan cumplido las estrategias de la AEA.

Se estudiará en detalle cuanto se necesita vender para que los costos fijos y variables sean cubiertos por la totalidad de ingresos, con lo cual se analizará el punto de equilibrio. Se analizará la rentabilidad sobre la posible inversión en las estrategias de marketing mix con el indicador ROI o Rentabilidad sobre la inversión. Cual es Cuanto es el costo de oportunidad de los recursos financieros, para ello se analizará la tasa de descuento que a su vez se utilizará para determinar el valor actual y la TIR.

5.4.1. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es útil para determinar los ingresos necesarios que se deberán obtener para cubrir todos los costos. Para el cálculo del mismo se debe establecer los costos fijos y dividir para el porcentaje de ventas que queda una vez descontado el costo variable, el cual dará un valor específico de ventas que se necesitará para operar sin pérdida ni utilidad. Como lo mencionan Horngren, Datar y Rajan (2012) “El punto de equilibrio es aquella cantidad de producción vendida a la cual los

ingresos totales son iguales a los costos totales, es decir, la cantidad de producción vendida que da como resultado $0 de utilidad" (p. 68). Para la AEA el punto de equilibrio se determina de acuerdo con el estado de resultados integral proyectado, como lo muestra la tabla 12.

Tabla 12
Punto de Equilibrio.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
INGRESOS	**$ 140.405,71**	**$ 153.247,72**	**$ 171.516,62**	**$ 192.793,73**	**$ 217.898,23**
TRANSPORTE	*$ 103.171,50*	*$ 113.736,80*	*$ 127.713,84*	*$ 143.377,98*	*$ 160.931,97*
EVENTOS	*$ 19.323,45*	*$ 20.153,19*	*$ 21.836,01*	*$ 23.670,87*	*$ 25.672,17*
ARTÍCULOS	*$ 781,81*	*$ 1.814,87*	*$ 3.865,21*	*$ 6.870,94*	*$ 11.227,84*
OTROS	*$ 17.128,95*	*$ 17.542,86*	*$ 18.101,56*	*$ 18.873,95*	*$ 20.066,24*
TOTAL COSTOS	**$ 132.954,47**	**$ 147.003,95**	**$ 154.522,75**	**$ 162.831,54**	**$ 172.184,55**
COSTO VARIABLE	**$ 24.069,68**	**$ 32.641,18**	**$ 34.390,14**	**$ 36.490,56**	**$ 39.089,57**
GASTOS DE VENTAS	*$ 24.069,68*	*$ 32.641,18*	*$ 34.390,14*	*$ 36.490,56*	*$ 39.089,57*
COSTO FIJOS	**$ 108.884,79**	**$ 114.362,76**	**$ 120.132,61**	**$ 126.340,98**	**$ 133.094,99**
GASTOS OPERATIVOS	*$ 99.949,53*	*$ 105.088,60*	*$ 110.531,90*	*$ 116.386,89*	*$ 122.754,99*
GASTOS ADMINISTRATIVOS	*$ 8.397,63*	*$ 8.719,11*	*$ 9.027,38*	*$ 9.361,55*	*$ 9.727,29*
OTROS GASTOS	*$ 537,63*	*$ 555,05*	*$ 573,34*	*$ 592,55*	*$ 612,71*
UTILIDAD/PÉRDIDA	**$ 7.451,24**	**$ 6.243,78**	**$ 16.993,87**	**$ 29.962,19**	**$ 45.713,68**
PUNTO DE EQUILIBRIO	**$ 131.412,82**	**$ 145.314,12**	**$ 150.260,84**	**$ 155.836,57**	**$ 162.191,03**

Nota. Punto de equilibrio en ventas para los próximos 4 años de la AEA.
Elaboración: Marco Núñez Alcocer

El punto de equilibrio de la AEA se encuentra en promedio en un 86% de los ingresos totales lo cual es un factor alto y es principalmente porque posee costos fijos altos que hacen que los ingresos para que se mantenga un equilibrio tengan que también ser altos.

5.4.2. ROI de marketing

Es un índice financiero que mide de manera directa la relación de la inversión que se estima realizar y la utilidad que genera dicha inversión.

Es importante resaltar que por su simplicidad este indicador no toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo y debe ser analizado en el corto plazo.

En el caso de la AEA se ha realizado el análisis ROI en base al año 1 que es donde se decide invertir en las estrategias de marketing mix como lo muestra la tabla 14.

Tabla 13
Análisis ROI para el Año 1.

ASOCIACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN (AEA) RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSIÓN		
	AÑO 1	
INVERSIÓN ESTIMADA	**$**	**6.971,00**
UTILIDAD/PÉRDIDA	**$**	**6.243,78**
ROI		**90%**

Nota. Se tomo en cuenta la inversión directa de las estrategias de marketing mix y la utilidad del año 1 descartando los demás gastos por ser el inicio de la implementación.
Elaboración: Marco Núñez Alcocer

Con un ROI positivo del 90% se puede establecer que la empresa está utilizando eficiente sus recursos financieros lo cual se ve reflejado en las utilidades.

5.4.3. Tasa de descuento

La tasa de descuento se puede definir como el costo de oportunidad de los valores económicos que pueden utilizarse en diversas alternativas de inversión utilizando varios niveles de riesgo para determinar el

rendimiento esperado de una inversión. “Cuanto mayor es el riesgo, mayor será el rendimiento requerido, y cuanto menor es el riesgo, menor será el rendimiento requerido” (Gitman y Zutter, 2012, p. 224).

La tasa de descuento que se utilizará para evaluar la posible inversión que realizará la AEA para llevar a cabo las estrategias será:

TD: R + T + I

La misma que se encuentra detallada y con los valores en la tabla 14.

Tabla 14
Tasa de Descuento

Siglas	Significado	Valor
R	Riesgo País	7,16%
T	Tasa Pasiva	4,84%
I	Inflación	0,16%
TD	Tasa de Descuento	12,16%

Nota. Tasa de descuento con datos recogidos a Julio de 2017.
Fuente: Banco Central del Ecuador, 2017
Elaboración: Marco Núñez Alcocer

La tasa de descuento que se utilizará para calcular los demás indicadores es de 12,6% una vez sumado los tres indicadores.

5.4.4. Valor actual neto

El valor actual neto nos permite analizar si la posible implementación de las estrategias va a ser rentable o no, una vez estimado sus ingresos y gastos tomando en cuenta que si el VAN es mayor o que cero significa

que la posible inversión es rentable. Como lo menciona Gitman (2012) "Toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo de los inversionistas es una técnica más desarrollada de elaboración del presupuesto de capital (…) es el rendimiento mínimo para satisfacer las expectativas de los inversionistas" (p. 365).

La fórmula que se utilizará para evaluar el valor actual neto y analizar si serán rentables las estrategias planteadas de marketing mix se muestra en la figura 38.

$$\text{VPN} = C_0 + \sum_{t=1}^{T} \frac{C_t}{(1+r)^t}$$

Figura 38. Formula Valor Actual Neto. (Ross, 2012)

El detalle del valor actual neto calculado para cada uno de los años proyectados se muestra en la tabla 15.

Tabla 15
Valor actual neto

Periodo	Valor Futuro	Valor Presente
0	$ (6.971,00)	
1	$ 3.881,18	$ 3.460,40
2	$ 124,96	$ 99,33
3	$ 7.118,83	$ 5.045,39
4	$ 27.081,02	$ 17.112,48
5	$ 62.794,69	$ 35.377,97
Total	$ 94.029,67	$ 61.095,57
VAN		$ 54.124,57

Nota. Valor actual neto posible inversión marketing mix.
Elaboración: Marco Núñez Alcocer

5.4.5. Tasa interna de retorno

La tasa interna de retorno también conocido como TIR es la tasa que se encuentra internamente relacionada con la rentabilidad del proyecto. Como lo menciona Ross (2012) “La TIR es que proporciona una sola cifra que resume los méritos de un proyecto. (…) la cifra es interna o intrínseca al proyecto y no depende de otra cosa que no sean los flujos de efectivo del proyecto” (p. 142). Como lo muestra la tabla 16.

Tabla 16
Tasa Interna de Retorno

Periodo	Valor Futuro	Valor Presente
0	$ (6.971,00)	
1	$ 3.881,18	$ 1.980,78
2	$ 124,96	$ 32,55
3	$ 7.118,83	$ 946,30
4	$ 27.081,02	$ 1.837,21
5	$ 62.794,69	$ 2.174,16
Total	$ 94.029,67	$ 6.971,00
TIR	96%	
VAN		$ 0,00

Nota. El valor actual neto es igual a $0.
Elaboración: Marco Núñez Alcocer.

El análisis de la TIR está igualmente relacionado con la tasa de descuento y como esta es inferior a 96% se debe aceptar el proyecto. Caso contrario si la tasa de descuento fuera superior se debería rechazar el proyecto.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La investigación fue realizada con el objetivo de brindar estrategias de mercadeo y ventas que sean útiles para la toma de decisiones gerenciales en la AEA y sirva como guía de referencia para llegar a manejar el merchandising de productos y servicios como lo hacen las mejores universidades del mundo y ser un referente a nivel nacional de una asociación escuela de administración.

6.1. CONCLUSIONES

- En la AEA la inclusión del merchandising en la comercialización de los productos y servicios ha sido nula o muy básica.

- La AEA no ha explotado el mercado potencial de la comunidad universitaria PUCE que se encuentra distraído.

- Los productos y servicios se gestionan sin tomar en cuenta al ciclo de vida, provocando pérdida de competitividad y acciones erróneas en las diferentes fases del ciclo.
- La AEA no ha generado una clara ventaja competitiva en base a sus recursos y capacidades.

- No se ha realizado ningún benchmarking de las universidades de prestigio que más asemejan la gestión, administración y operación de la AEA que es llevada a cabo por estudiantes.

- La AEA respeta la normativa y política que orienta las acciones y rige la utilización de la imagen institucional PUCE mediante un manual de imagen.

- La AEA no posee competencia directa por parte de otras asociaciones o facultades, pero la posibilidad está abierta.

- El punto de venta de la AEA no posee ninguna alusión a la marca PUCE y carece de exposición de merchandising en cada uno de sus espacios.

- Las estrategias de marketing mix propuestas son herramientas que permitirán a la AEA guiarse para alcanzar mejores resultados y diferenciarse.

- La situación financiera de la AEA se encuentra sólida para llevar a cabo las estrategias propuestas.

- Los indicadores financieros prevén un desempeño positivo una vez implementadas las estrategias.

6.2. RECOMENDACIONES

- Se debe implementar un manual de merchandising para la comercialización de productos y servicios.

- Se debe realizar exposiciones llamativas con un merchandising de seducción para cautivar a la comunidad universitaria de la PUCE a que adquieran productos y servicios.

- Establecer un reporte que detalle todos los productos y servicios indicando las acciones a realizar de acuerdo con la fase del ciclo de vida en el que se encuentren.

- Modificar el espacio físico en base a la marca PUCE con un merchandising de presentación y para generar una ventaja competitiva.

- Implementar a un benchmarking principalmente de The Harvard Shop y el Stanford Students Store para extraer las mejores prácticas ya que son gestionados mediante una asociación de estudiantes al igual que la AEA.

- Obtener el mayor provecho de la utilización de la marca PUCE mediante el manual de imagen.

- Realizar constantemente sondeos de posible competencia mediante comunicaciones con la Dirección de Promoción y Comunicación para investigar si algún actor ha solicitado el uso de la marca PUCE.

- Establecer mapas de cumplimiento para registrar constantemente el avance e implementación de las estrategias de marketing mix.

- Llevar un control interno administrativo-financiero mediante auditorías constantes a los estados de resultados.

- Crear un archivo Excel en el que se calculen automáticamente los indicadores financieros con la información al día.

- Implementar un sistema de mejora continua para cada estrategia desarrollada.

7. BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS

AEA. (18 de Junio de 2017). *AEAPUCE*. Obtenido de https://aeapuce.com/

Banco Central del Ecuador. (10 de Julio de 2017). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

Banco Central del Ecuador. (10 de Julio de 2017). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pasiva

Banco Central del Ecuador. (10 de Julio de 2017). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

Bort, M. Á. (2004). *Merchandising.* Madrid: ESIC EDITORIAL.

Dirección de Promoción y Comunicación. (05 de 06 de 2017). *PUCE*. Obtenido de http://www.puce.edu.ec/noticias.php

Dirección de Promoción y Comunicación PUCE. (2016). *Manual de Identidad PUCE.* Quito.

Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera.* México D.F.: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Hernández, C., & Maubert, C. (2009). *Fundamentos de Marketing.* México: PEARSON EDUCACIÓN.

Herrera, P., & Eliécer, J. (2010). *Merchandising: la seducción desde el punto de venta.* Bogotá: Ecoe Ediciones.

Hervas, A., Campo, A., & Revilla, M. (2013). *Animación en el punto de venta.* Madrid: McGraw-Hill.

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2014). *Administración Estratégica.* México: McGrawHill.

Horngren, C., Datar, S., & Rajan, M. (2012). *Contabilidad de Costos.* México D.F.: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Horngren, C., Harrison, W., & Oliver, S. (2010). *Contabilidad.* Mexico D.F.: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing.* México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Pazmiño, B. (15 de 05 de 2017). Conocimiento de marca y merchandising PUCE. (M. Núñez, Entrevistador)

Princeton Tiger Shop. (2017). *Princeton Tiger Shop*. Obtenido de http://www.princetontigershop.com/History.aspx

Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2012). *Finanzas Corporativas.* México D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Stanford Cardinal Apparel. (2017). Obtenido de Shop Stanford: http://shop.stanford.edu/

Stanford Student Store. POS and Ecommerce by Shopify. (2017). *Stanford Student Store*. Obtenido de https://store.stanford.edu/pages/about-us

Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing.* México D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

The Coop. (2017). *The Coop*. Obtenido de http://store.thecoop.com/coopstore/estore_aboutus.jsp

The Harvard Shop. (2017). *The Harvard Shop*. Obtenido de https://www.theharvardshop.com/pages/our-history

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland III, A. (2012). *Administración Estratégica.* México D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

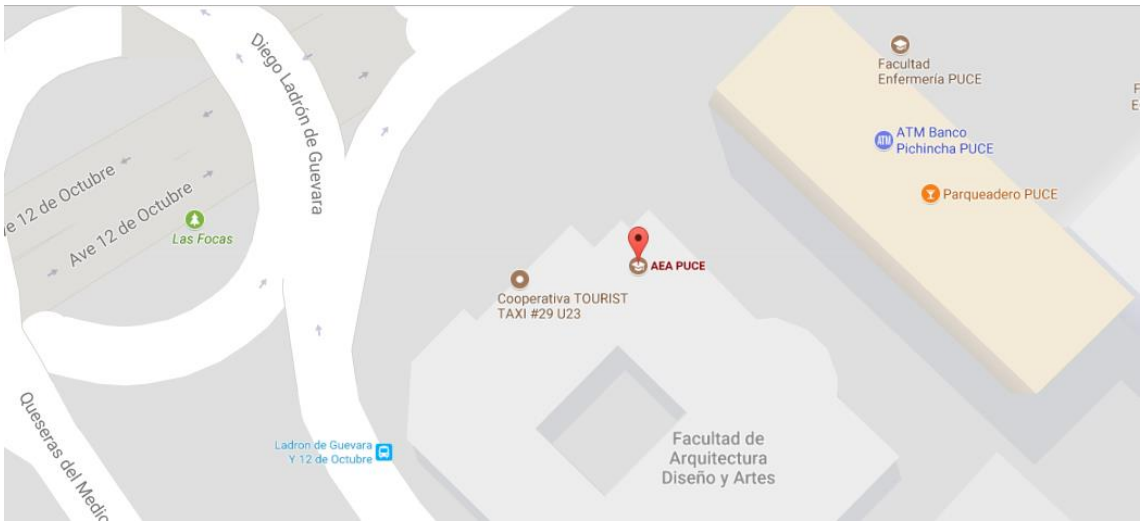
University of Oxford Shop. (2017). *University of Oxford Shop*. Obtenido de https://www.oushop.com/Clothing

Yale Bulldogs. (2017). *Yale Bulldogs*. Obtenido de https://web.archive.org/web/20070226231756/http://yalebulldogs.cstv.com/trads/mascot.html

Zabala, V., Muñoz, M. J., & Naranjo, C. (2016). TOP MARCAS 2016. *Publicación Anual Revista Ekos*, 32-98.

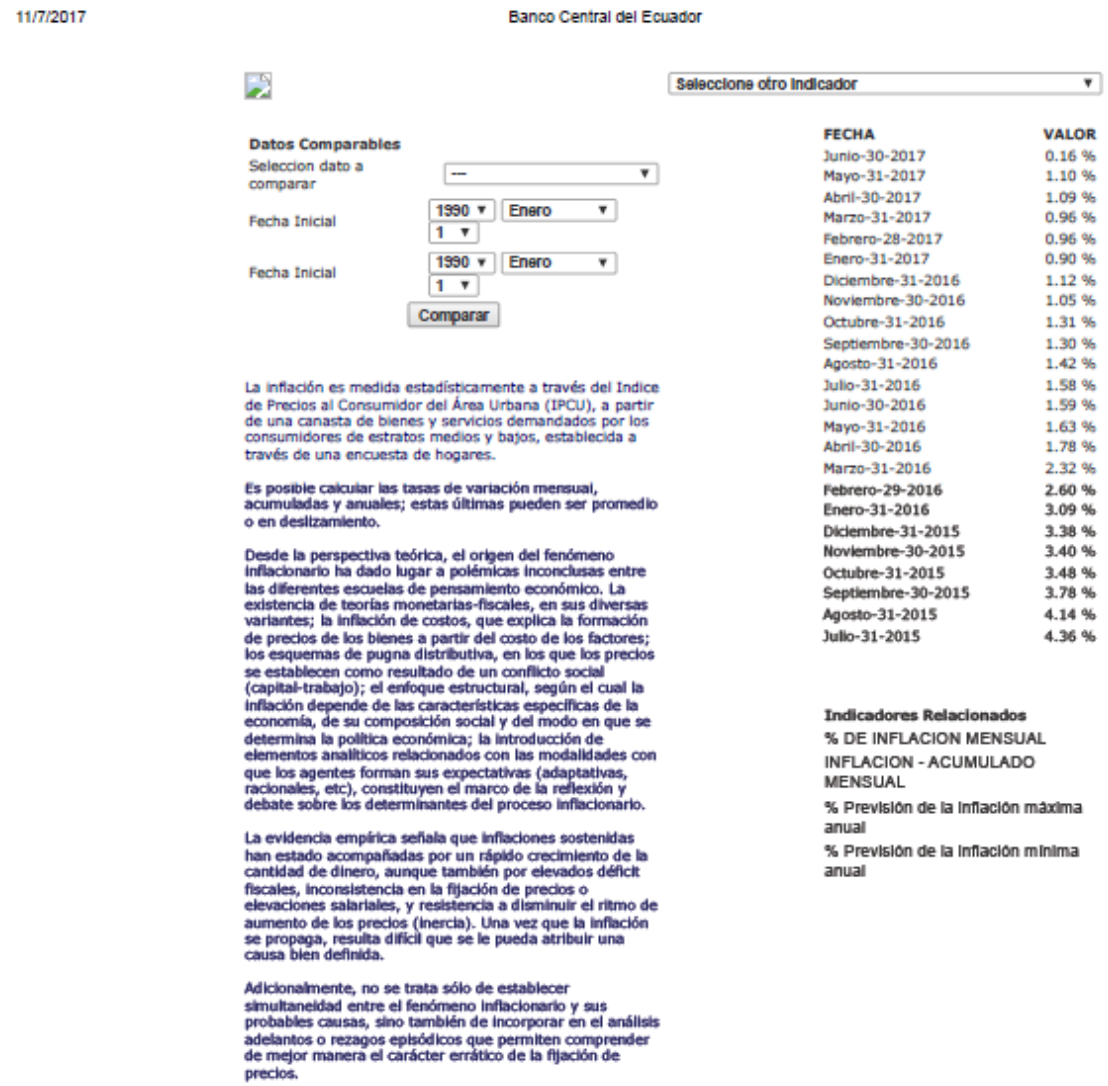
Anexo 1.

Ubicación de la Asociación Escuela de Administración de la PUCE



Anexo 2

Informe Banco Central – Inflación



11/7/2017 Banco Central del Ecuador

Seleccione otro Indicador

Datos Comparables

Seleccion dato a comparar ---

Fecha Inicial 1990 Enero 1

Fecha Inicial 1990 Enero 1

Comparar

La inflación es medida estadísticamente a través del Indice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

Es posible calcular las tasas de variación mensual, acumuladas y anuales; estas últimas pueden ser promedio o en desliizamiento.

Desde la perspectiva teórica, el origen del fenómeno inflacionario ha dado lugar a polémicas inconclusas entre las diferentes escuelas de pensamiento económico. La existencia de teorías monetarias-fiscales, en sus diversas variantes; la inflación de costos, que explica la formación de precios de los bienes a partir del costo de los factores; los esquemas de pugna distributiva, en los que los precios se establecen como resultado de un conflicto social (capital-trabajo); el enfoque estructural, según el cual la inflación depende de las características específicas de la economía, de su composición social y del modo en que se determina la política económica; la introducción de elementos analíticos relacionados con las modalidades con que los agentes forman sus expectativas (adaptativas, racionales, etc), constituyen el marco de la reflexión y debate sobre los determinantes del proceso inflacionario.

La evidencia empírica señala que inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios (inercia). Una vez que la inflación se propaga, resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida.

Adicionalmente, no se trata sólo de establecer simultaneidad entre el fenómeno inflacionario y sus probables causas, sino también de incorporar en el análisis adelantos o rezagos episódicos que permiten comprender de mejor manera el carácter errático de la fijación de precios.

FECHA	VALOR
Junio-30-2017	0.16 %
Mayo-31-2017	1.10 %
Abril-30-2017	1.09 %
Marzo-31-2017	0.96 %
Febrero-28-2017	0.96 %
Enero-31-2017	0.90 %
Diciembre-31-2016	1.12 %
Noviembre-30-2016	1.05 %
Octubre-31-2016	1.31 %
Septiembre-30-2016	1.30 %
Agosto-31-2016	1.42 %
Julio-31-2016	1.58 %
Junio-30-2016	1.59 %
Mayo-31-2016	1.63 %
Abril-30-2016	1.78 %
Marzo-31-2016	2.32 %
Febrero-29-2016	2.60 %
Enero-31-2016	3.09 %
Diciembre-31-2015	3.38 %
Noviembre-30-2015	3.40 %
Octubre-31-2015	3.48 %
Septiembre-30-2015	3.78 %
Agosto-31-2015	4.14 %
Julio-31-2015	4.36 %

Indicadores Relacionados

% DE INFLACION MENSUAL

INFLACION - ACUMULADO MENSUAL

% Previsión de la inflación máxima anual

% Previsión de la inflación mínima anual

Anexo 3

Informe Banco Central – Tasa Pasiva

11/7/2017 Banco Central del Ecuador

Seleccione otro indicador

Datos Comparables

Seleccion dato a comparar ---

Fecha Inicial 1990 Enero 1

Fecha Inicial 1990 Enero 1

Comparar

La Tasa Pasiva Efectiva Referencial corresponde al promedio pondera por monto, de las tasas de interés efectivas pasivas remitidas por las entidades del sistema financiero nacional al Banco Central del Ecuador, para todos los rangos de plazos.

FECHA	VALOR
Julio-31-2017	4.84 %
Junio-30-2017	4.80 %
Mayo-31-2017	4.82 %
Abril-30-2017	4.81 %
Marzo-31-2017	4.89 %
Febrero-28-2017	5.07 %
Enero-31-2017	5.08 %
Diciembre-31-2016	5.12 %
Noviembre-30-2016	5.51 %
Octubre-31-2016	5.75 %
Septiembre-30-2016	5.78 %
Agosto-31-2016	5.91 %
Julio-31-2016	6.01 %
Junio-30-2016	6.00 %
Mayo-31-2016	5.47 %
Abril-30-2016	5.85 %
Marzo-31-2016	5.95 %
Febrero-29-2016	5.83 %
Enero-31-2016	5.62 %
Diciembre-31-2015	5.14 %
Noviembre-30-2015	5.11 %
Octubre-31-2015	4.98 %
Septiembre-30-2015	5.55 %
Agosto-31-2015	5.55 %

Indicadores Relacionados

SPREAD (ACTIVA - PASIVA)

Anexo 4

Informe Banco Central – Riesgo País

11/7/2017 Banco Central del Ecuador



Seleccione otro Indicador

RIESGO PAIS (EMBI Ecuador)

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.

FECHA	VALOR
Julio-09-2017	716.00
Julio-08-2017	716.00
Julio-07-2017	716.00
Julio-06-2017	715.00
Julio-05-2017	708.00
Julio-04-2017	700.00
Julio-03-2017	700.00
Julio-02-2017	706.00
Julio-01-2017	706.00
Junio-30-2017	706.00
Junio-29-2017	705.00
Junio-28-2017	706.00
Junio-27-2017	705.00
Junio-26-2017	731.00
Junio-25-2017	746.00
Junio-24-2017	746.00
Junio-23-2017	746.00
Junio-22-2017	753.00
Junio-21-2017	750.00
Junio-20-2017	736.00
Junio-19-2017	713.00
Junio-18-2017	714.00
Junio-17-2017	714.00
Junio-16-2017	714.00
Junio-15-2017	700.00
Junio-14-2017	702.00
Junio-13-2017	698.00
Junio-12-2017	696.00
Junio-11-2017	703.00
Junio-10-2017	703.00

Anexo 5

Cotización Letras 3D en Madera

De: Saúl Falconí |Blueink Gigantografías
Enviado: sábado, 1 de julio de 2017 12:10
Para: Marco Núñez
Asunto: Re: Contact form blueink.ec

Hola Marco para poder dar una cotización necesito el tamaño de las letras para darle un costo?

O el logotipo si es con diseño gracias.

De todas maneras el precio promedio de cada letra hasta de 30 cm es de $20 cu.

Revisa nuestro **portafolio**:
https://goo.gl/photos/skN4EZGAb83SKXts8

Mira nuestros **catálogo**:
www.blueink.ec/catalogo

Saludos,
Saúl Falconí
0992707615

Blueink Gigantografías
www.blueink.ec

Grupo FALCORP Publicidad®
www.falcorp.ec

Dirección: Bartolomé Dávila N57-106 y Pedro de Valverde
Sector La Prensa 400m al norte de la Base Aérea Mariscal Sucre ver mapa
Telfs: 02.2530009 | 02.2294150 | 02.2597728
Aceptamos Tarjetas de Crédito y Débito

On June 30, 2017 at 11:49 PM, Marco Núñez (marco_nunez94@hotmail.com) wrote:

Nombre: Marco Núñez
Teléfono: 0987463539
Email: marco_nunez94@hotmail.com
Mensaje: Hola estoy interesado en el producto Letras en bloque 3D en Madera, para 7 Letras.
Gracias.

Anexo 6

Cotización Papel Tapiz

De: Johana | Blueink Gigantografías
Enviado: sábado, 1 de julio de 2017 12:15
Para: Marco Núñez
Asunto: Re: Contact form blueink.ec

El precio del papel tapiz es de $14m2 cualquier diseño, el lunes una vendedora se comunica con usted,
si desea ver modelos visite nuestras oficinas de 9am a 1pm que se encuentra la diseñadora.

Gracias.

Revisa nuestro **portafolio**:
https://goo.gl/photos/skN4EZGAb83SKXts8

Mira nuestros **catálogo**:
www.blueink.ec/catalogo

Saludos,
Johanna Quijano
099.663.5432

Blueink Gigantografías
Grupo FALCORP Publicidad® **www.falcorp.ec**

- **Dirección:** Bartolomé Dávila N57-106 y Pedro de Valverde
  Sector La Prensa 400m al norte de la Base Aérea Mariscal Sucre ver mapa
- **Telfs:** 02.2530009 | 02.2294150 | 02.2597728
- Aceptamos Tarjetas de Crédito y Débito

On June 30, 2017 at 11:46 PM, Marco Núñez (marco_nunez94@hotmail.com) wrote:

Nombre: Marco Núñez
Teléfono: 0987463539
Email: marco_nunez94@hotmail.com
Mensaje: Hola estoy interesado en el producto Papel tapiz personalizado, me gustaría conocer su costo y las condiciones de instalación.

Anexo 7

Sistema de Porcentajes a pagar mediante Data Fast

Establecimientos Afiliados A Créditos Diferidos Propios

Se informa a los establecimientos afiliados A CRÉDITO DIFERIDO CON INTERES, que a partir del 01 de JUNIO del 2017, se modifica la tabla de factores de interés de la siguiente manera:

PLAZO	Diners Club, Mastercard y Visa (Bancos Pichincha,Comercial de Manabi, Loja, Rumiñahui y Centromundo)	Mastercard y Visa Pacificard	Amex, Mastercard y Visa (Banco de Guayaquil)
	FACTOR	FACTOR	FACTOR
3 Meses	2,68 %	2,68 %	2,90 %
4 Meses	3,36 %	3,36 %	3,63 %
5 Meses	4,05 %	4,05 %	4,37 %
6 Meses	4,73 %	4,73 %	5,11 %
9 Meses	6,81 %	6,81 %	7,35 %
10 Meses	7,50 %	7,50 %	8,10 %
12 Meses	8,91 %	8,91 %	9,62 %
15 Meses	11,03 %	11,04 %	11,92 %
18 Meses	13,19 %	13,19 %	14,25 %
24 Meses	17,58 %	17,58 %	19,01 %
36 Meses	26,67 %	26,67 %	28,89 %

Recuerde que para realizar una venta segura, siempre deberá solicitar autorización al emisor de la tarjeta y exigir la presencia física del socio y de la tarjeta.

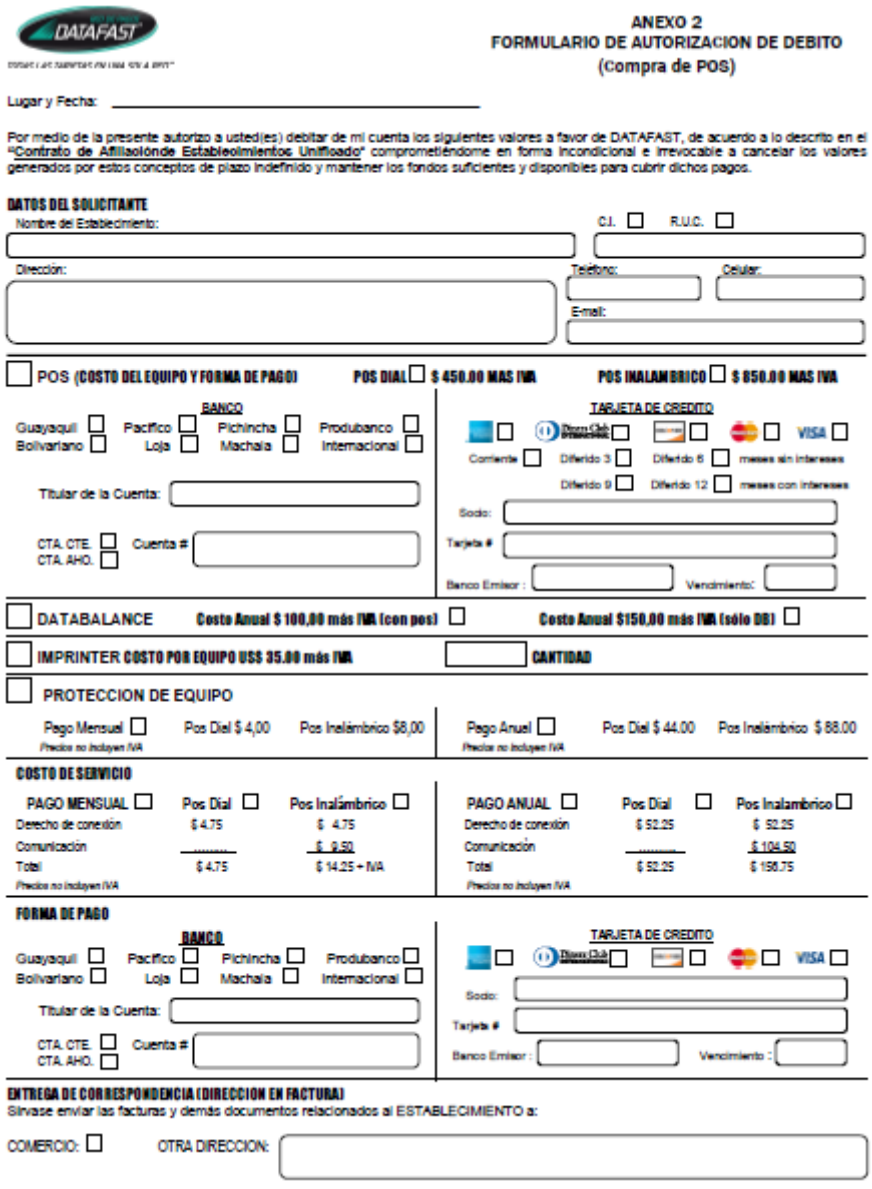
Si requiere información no dude en comunicarse con nuestros centros de autorización:

		Diners Club	Pacificard	American Express
Guayaquil	(04) :	2880400	2564774	3730124
Quito	(02) :	2981444	2273000	3730124
Cuenca	(07) :	2830400	2844974	3730124
Ambato	(02) :	2981444	2829057	3730124

Mesas de Ayuda Datafast: 04-2598400 ; 02-3828590 ; 07-2846566

Anexo 8

Cotización Data Fast



DATAFAST

ANEXO 2
FORMULARIO DE AUTORIZACION DE DEBITO
(Compra de POS)

Lugar y Fecha: _____

Por medio de la presente autorizo a usted(es) debitar de mi cuenta los siguientes valores a favor de DATAFAST, de acuerdo a lo descrito en el "Contrato de Afiliación de Establecimientos Unificado" comprometiéndome en forma incondicional e irrevocable a cancelar los valores generados por estos conceptos de plazo indefinido y mantener los fondos suficientes y disponibles para cubrir dichos pagos.

DATOS DEL SOLICITANTE

Nombre del Establecimiento: | C.I. ☐ R.U.C. ☐

Dirección: | Teléfono: | Celular:

E-mail:

☐ POS (COSTO DEL EQUIPO Y FORMA DE PAGO) **POS DIAL** ☐ **$ 450.00 MAS IVA** **POS INALAMBRICO** ☐ **$ 850.00 MAS IVA**

BANCO

Guayaquil ☐ Pacífico ☐ Pichincha ☐ Produbanco ☐
Bolivariano ☐ Loja ☐ Machala ☐ Internacional ☐

Titular de la Cuenta:

CTA. CTE. ☐ CTA. AHO. ☐ Cuenta #

TARJETA DE CREDITO

Diners Club ☐ VISA ☐

Corriente ☐ Diferido 3 ☐ Diferido 6 ☐ meses sin intereses
Diferido 9 ☐ Diferido 12 ☐ meses con intereses

Socio:
Tarjeta #
Banco Emisor: Vencimiento:

☐ DATABALANCE **Costo Anual $ 100,00 más IVA (con pos)** ☐ **Costo Anual $150,00 más IVA (sólo DB)** ☐

☐ **IMPRINTER COSTO POR EQUIPO US$ 35.00 más IVA** ☐ **CANTIDAD**

☐ PROTECCION DE EQUIPO

Pago Mensual ☐	Pos Dial $ 4,00	Pos Inalámbrico $8,00	Pago Anual ☐	Pos Dial $ 44.00	Pos Inalámbrico $ 88.00
Precios no incluyen IVA			*Precios no incluyen IVA*		

COSTO DE SERVICIO

PAGO MENSUAL ☐	Pos Dial ☐	Pos Inalámbrico ☐	PAGO ANUAL ☐	Pos Dial ☐	Pos Inalámbrico ☐
Derecho de conexión	$ 4.75	$ 4.75	Derecho de conexión	$ 52.25	$ 52.25
Comunicación	.....	$ 9.50	Comunicación	.....	$ 104.50
Total	$ 4.75	$ 14.25 + IVA	Total	$ 52.25	$ 156.75
Precios no incluyen IVA			*Precios no incluyen IVA*		

FORMA DE PAGO

BANCO

Guayaquil ☐ Pacífico ☐ Pichincha ☐ Produbanco ☐
Bolivariano ☐ Loja ☐ Machala ☐ Internacional ☐

Titular de la Cuenta:

CTA. CTE. ☐ CTA. AHO. ☐ Cuenta #

TARJETA DE CREDITO

Diners Club ☐ VISA ☐

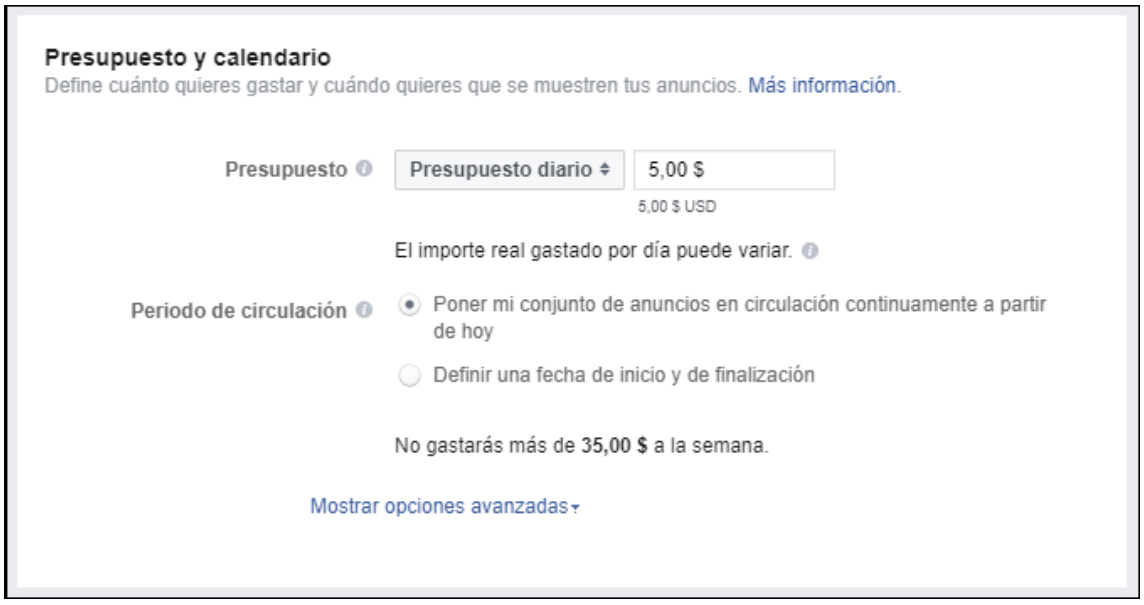
Socio:
Tarjeta #
Banco Emisor: Vencimiento:

ENTREGA DE CORRESPONDENCIA (DIRECCION EN FACTURA)
Sírvase enviar las facturas y demás documentos relacionados al ESTABLECIMIENTO a:

COMERCIO: ☐ OTRA DIRECCION:

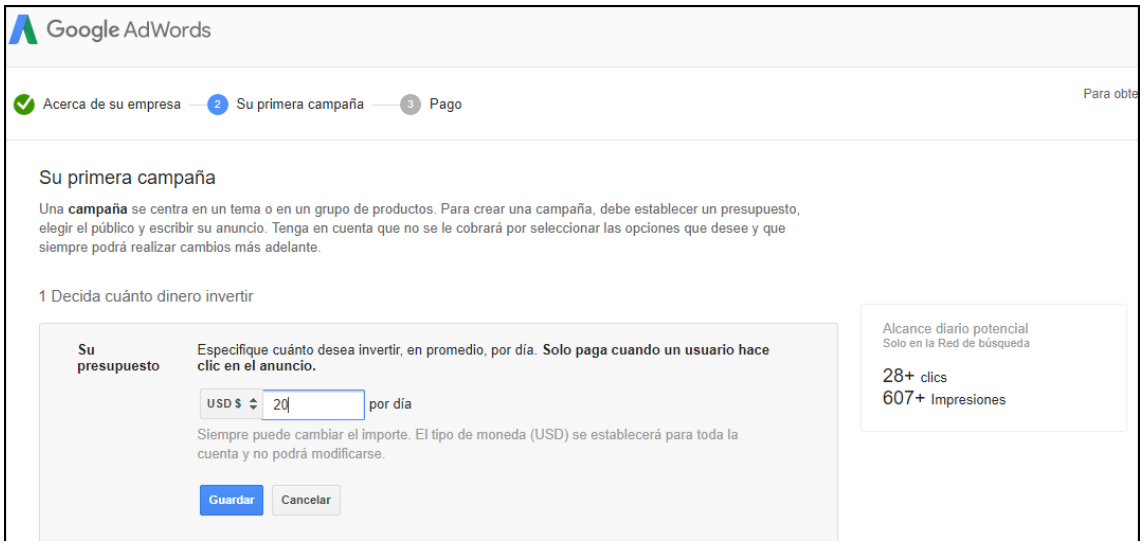
Anexo 9

Cotización Publicidad Facebook



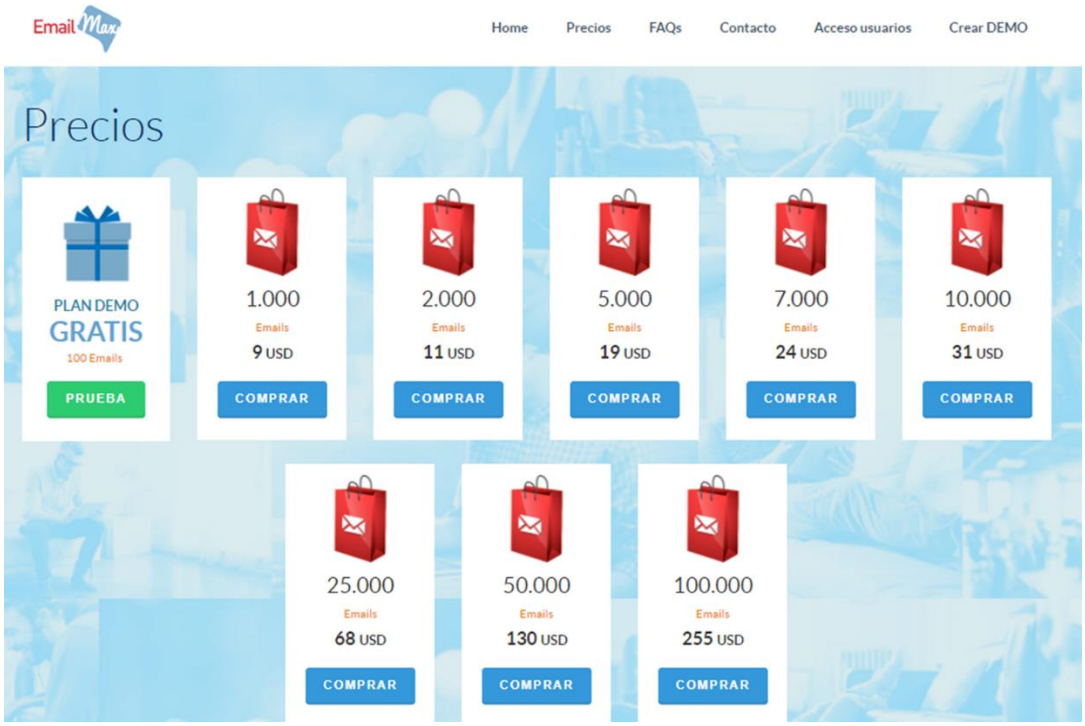
Anexo 10

Cotización Google Adwords



Anexo 11

Cotización Mailing



Anexo 12

Cotización Mailing2



Anexo 13

Cotización Paypal

Descuentos y comisiones

Si las ventas de tu negocio superan los 3,000 USD, y creaste tu cuenta hace más de 90 días, podemos ofrecerte una tasa más baja. Una vez que hayas creado tu cuenta de Negocios, solo tienes que llenar la solicitud y esperar a que la aprobemos.
Solicitar ahora.

Tus ventas mensuales	Comisión por transacción	Ejemplos
>100,000.00 USD	4.4 % + 0.30 USD	Comisión de 4.70 USD en una venta de 100 USD
10,000.01 USD - 100,000.00 USD	4.7 % + 0.30 USD	Comisión de 5.00 USD en una venta de 100 USD
3,000.01 USD - 10,000.00 USD	4.9 % + 0.30 USD	Comisión de 5.20 USD en una venta de 100 USD
0.00 USD - 3,000.00 USD	5.4 % + 0.30 USD	Comisión de 5.70 USD en una venta de 100 USD

Anexo 14

Cotización Pintura



Anexo 15

Cotización Pintura 2



Pintulac

TRECX S.A. RUC:1791812484001

CONTRIBUYENTE ESPECIAL

Resolución 9170104 ECGE - 0530

R.N.T. 08-MAY-2004

Rumiurco OE4-365 y [illegible] Telf.:022530912

REPUBLICA

Cliente MARCO [illegible]

CEDULA N[illegible]0618406

Dirección: REPUBLICA Telefono: 3130622

Fecha: Quito, 01/07/2017 11:04:25

PROFORMA

Ticket: 639618 Caja/Cajero: 4/Elizabeth

Proforma N° 639-618-639618

Observ.:

CANT	ITEM DESCRIPCION	PRECIO	TOTAL
3	W123-GL	18.69	56.07
	ATOMIX BCO 3.78LT WOOD		
	Desc.Total:(24%,0%)		13.46
	Total Item:		42.61
3	TLDSE-GL	4.53	13.59
	THINNER LACA ENV 3.78LT DISTHER STANDAR		
	Desc.Total:(0%,0%)		0.00
	Total Item:		13.59
3	EP-GL	0.52	1.56
	ENVASE PLAST NUEVO 3.78LT		
	Desc.Total:(0%,0%)		0.00
	Total Item:		1.56
2	BLB3	2.68	5.36
	BROCHA BCA 3" LIZA [illegible]		
	Desc.Total:(0%,0%)		0.00
	Total Item:		5.36
3	AF150	0.25	0.75
	LIJA DE AGUA FANDELI [illegible]0 [60]		
	Desc.Total:(0%,0%)		0.00
	Total Item:		0.75
1	T1313	3.48	3.48
	RODILLO LANA SINTETICA 23CM FELPA 16MM TIGRE		
	Desc.Total:(5%,[illegible]%)		0.17
	Total Item:		3.31

PROFORMA

Subtotal Bruto:	$80.81
[illegible]l Desc:	13.63
[illegible]otal Neto:	$67.18
Int:	$0.00
I.V.A. 12%:	$8.06
Tot.Factura:	$75.24
Cambio: 0.00	A pagar: 75.24

Forma de Pago	Valor	Vence
[illegible]	75.24	01/07/2017

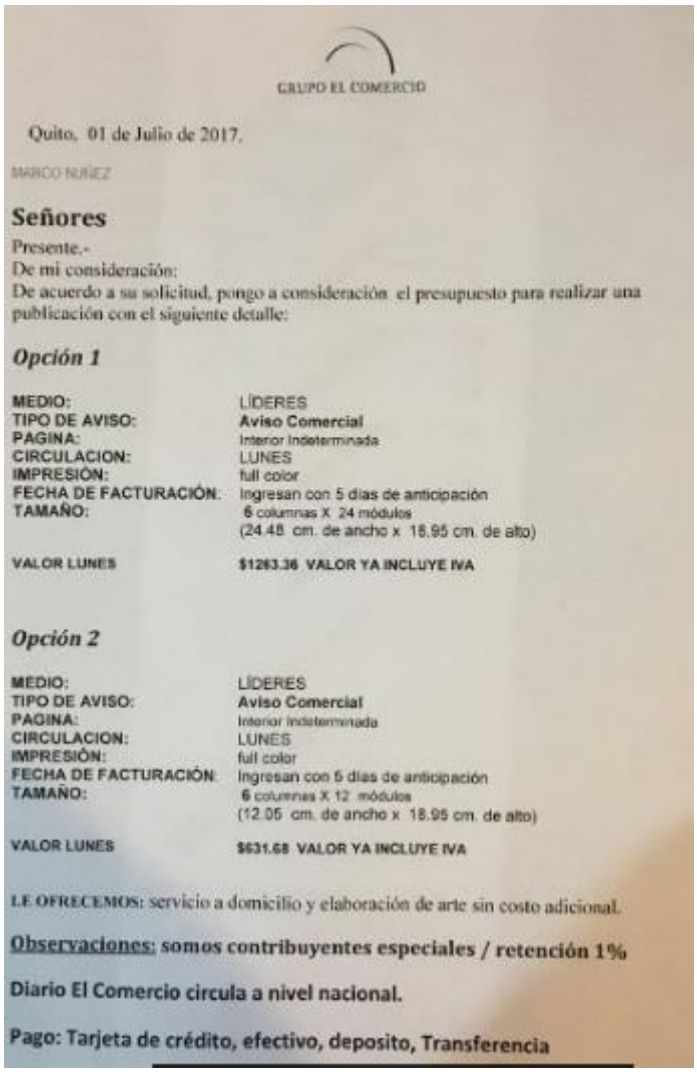
En esta compra su ahorro es: 13.63

PROFORMA

Valido por 24 hrs. Sin valor tributario

Anexo 16

Cotización publicidad media y cuarto de página revista Lideres.



GRUPO EL COMERCIO

Quito, 01 de Julio de 2017.

MARCO NUÑEZ

Señores

Presente.-

De mi consideración:

De acuerdo a su solicitud, pongo a consideración el presupuesto para realizar una publicación con el siguiente detalle:

Opción 1

MEDIO:	LÍDERES
TIPO DE AVISO:	**Aviso Comercial**
PAGINA:	Interior Indeterminada
CIRCULACION:	LUNES
IMPRESIÓN:	full color
FECHA DE FACTURACIÓN:	Ingresan con 5 días de anticipación
TAMAÑO:	**6** columnas X 24 módulos (24.48 cm. de ancho x 18.95 cm. de alto)
VALOR LUNES	**$1263.36 VALOR YA INCLUYE IVA**

Opción 2

MEDIO:	LÍDERES
TIPO DE AVISO:	**Aviso Comercial**
PAGINA:	Interior Indeterminada
CIRCULACION:	LUNES
IMPRESIÓN:	full color
FECHA DE FACTURACIÓN:	Ingresan con 5 días de anticipación
TAMAÑO:	**6** columnas X 12 módulos (12.05 cm. de ancho x 18.95 cm. de alto)
VALOR LUNES	**$631.68 VALOR YA INCLUYE IVA**

LE OFRECEMOS: servicio a domicilio y elaboración de arte sin costo adicional.

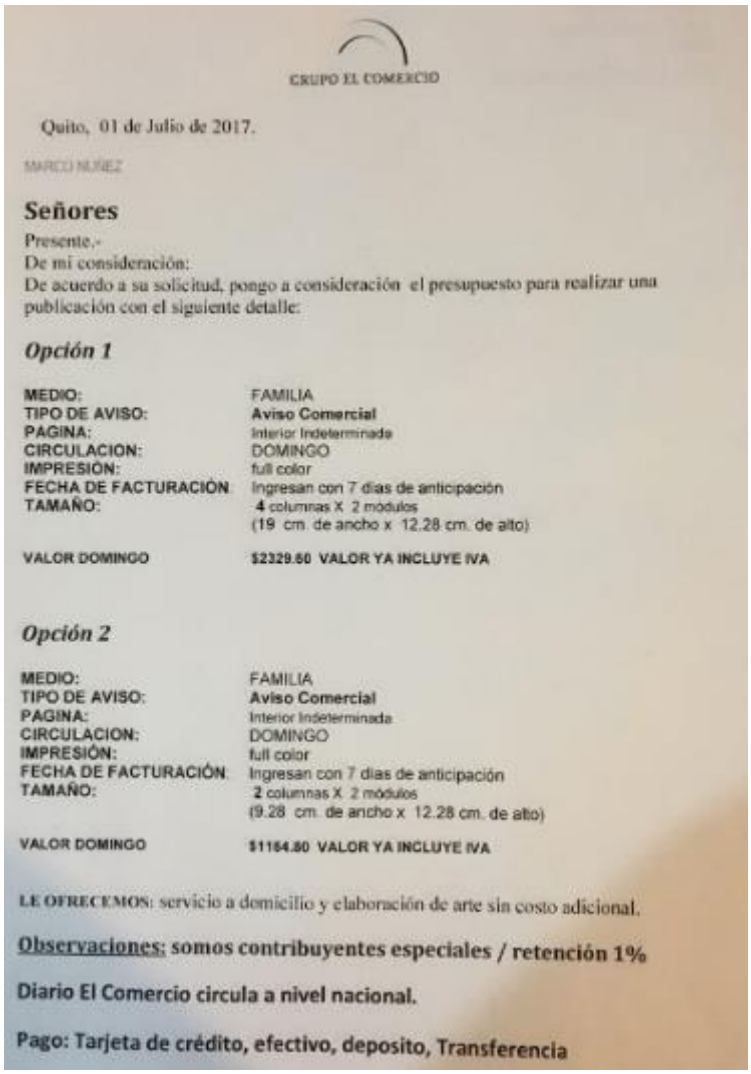
Observaciones: somos contribuyentes especiales / retención 1%

Diario El Comercio circula a nivel nacional.

Pago: Tarjeta de crédito, efectivo, deposito, Transferencia

Anexo 17

Cotización publicidad media y cuarto de página revista Familia.



GRUPO EL COMERCIO

Quito, 01 de Julio de 2017.

MARCO NUÑEZ

Señores

Presente.-

De mi consideración:

De acuerdo a su solicitud, pongo a consideración el presupuesto para realizar una publicación con el siguiente detalle:

Opción 1

MEDIO:	FAMILIA
TIPO DE AVISO:	**Aviso Comercial**
PAGINA:	Interior Indeterminada
CIRCULACION:	DOMINGO
IMPRESIÓN:	full color
FECHA DE FACTURACIÓN:	Ingresan con 7 días de anticipación
TAMAÑO:	**4** columnas X **2** módulos (19 cm. de ancho x 12.28 cm. de alto)
VALOR DOMINGO	**$2329.60 VALOR YA INCLUYE IVA**

Opción 2

MEDIO:	FAMILIA
TIPO DE AVISO:	**Aviso Comercial**
PAGINA:	Interior Indeterminada
CIRCULACION:	DOMINGO
IMPRESIÓN:	full color
FECHA DE FACTURACIÓN:	Ingresan con 7 días de anticipación
TAMAÑO:	**2** columnas X **2** módulos (9.28 cm. de ancho x 12.28 cm. de alto)
VALOR DOMINGO	**$1164.80 VALOR YA INCLUYE IVA**

LE OFRECEMOS: servicio a domicilio y elaboración de arte sin costo adicional.

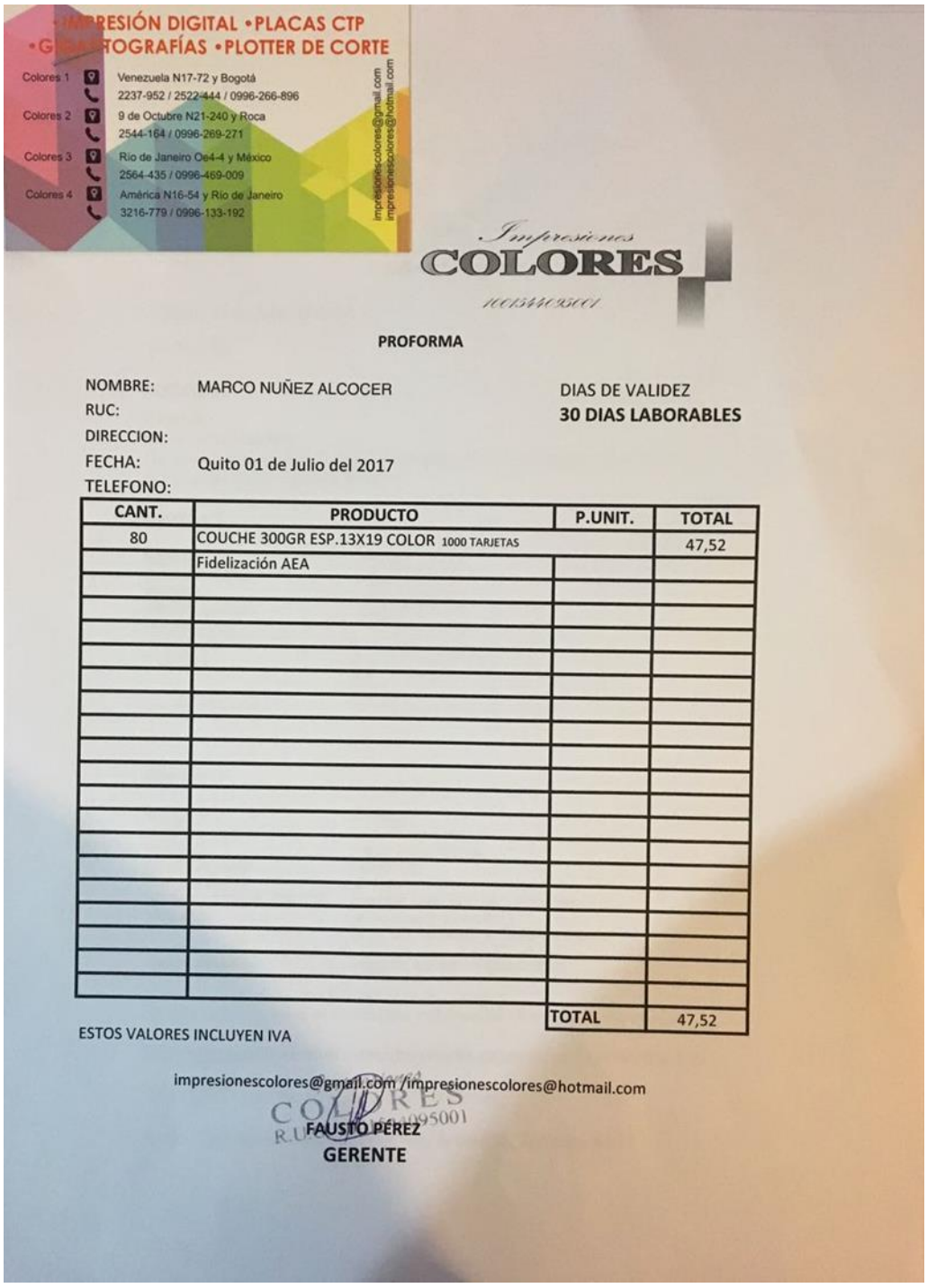
Observaciones: somos contribuyentes especiales / retención 1%

Diario El Comercio circula a nivel nacional.

Pago: Tarjeta de crédito, efectivo, deposito, Transferencia

Anexo 18

Cotización tarjetas de fidelización.



IMPRESIÓN DIGITAL •PLACAS CTP
•G TOGRAFÍAS •PLOTTER DE CORTE

Colores 1 Venezuela N17-72 y Bogotá
2237-952 / 2522-444 / 0996-266-896
Colores 2 9 de Octubre N21-240 y Roca
2544-164 / 0996-269-271
Colores 3 Rio de Janeiro Oe4-4 y México
2564-435 / 0996-469-009
Colores 4 América N16-54 y Rio de Janeiro
3216-779 / 0996-133-192

impresionescolores@gmail.com
impresionescolores@hotmail.com

Impresiones COLORES

PROFORMA

NOMBRE: MARCO NUÑEZ ALCOCER
RUC:
DIRECCION:
FECHA: Quito 01 de Julio del 2017
TELEFONO:

DIAS DE VALIDEZ
30 DIAS LABORABLES

CANT.	PRODUCTO	P.UNIT.	TOTAL
80	COUCHE 300GR ESP.13X19 COLOR 1000 TARJETAS		47,52
	Fidelización AEA		
		TOTAL	47,52

ESTOS VALORES INCLUYEN IVA

impresionescolores@gmail.com /impresionescolores@hotmail.com

COLORES
R.U.C. 1[illegible]095001

FAUSTO PÉREZ
GERENTE

Anexo 19

Estado de Resultados Proyectado AEA – Detallado y con Supuestos

ASOCIACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN (AEA) ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL								
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4			
INGRESOS	**$ 140.405,71**	**$ 153.247,72**	**$ 171.516,62**	**$ 192.793,73**	**$ 217.898,23**			
TRANSPORTE	*$ 103.171,50*	*$ 113.736,80*	*$ 127.713,84*	*$ 143.377,98*	*$ 160.931,97*			
RUTAS INDIVIDUALES	$ 106.716,50	$ 117.388,15	$ 131.474,73	$ 147.251,70	$ 164.921,90	Incremento	1er año 10%	2-5 año 12%
DEVOLUCION TRANSPORTE	$ (3.545,00)	$ (3.651,35)	$ (3.760,89)	$ (3.873,72)	$ (3.989,93)	Incremento del 3%		
EVENTOS	*$ 19.323,45*	*$ 20.153,19*	*$ 21.836,01*	*$ 23.670,87*	*$ 25.672,17*			
VENTA ENTRADAS FIESTA GALA	$ 12.502,00	$ 13.127,10	$ 14.439,81	$ 15.883,79	$ 17.472,17	Incremento del 10% Anual	1er año 5%	2-5 año 10%
CAMPEONATO DE CUARENTA	$ 60,00	$ 61,80	$ 63,65	$ 65,56	$ 67,53	Incremento del 3%		
VENTA NOVATADA	$ 6.084,00	$ 6.266,52	$ 6.579,85	$ 6.908,84	$ 7.254,28	Incremento	1er año 3%	2-5 año 10%
COPA AEA	$ 471,50	$ 485,65	$ 534,21	$ 587,63	$ 646,39	Incremento	1er año 3%	2-5 año 10%
VENTA DE COLADA MORADA	$ 205,95	$ 212,13	$ 218,49	$ 225,05	$ 231,80	Incremento del 3%		
ARTÍCULOS	*$ 781,81*	*$ 1.814,87*	*$ 3.865,21*	*$ 6.870,94*	*$ 11.227,84*			
VENTA DE ARTICULOS	$ 264,30	$ 290,73	$ 319,80	$ 351,78	$ 386,96	Incremento del 10%		
COSTO DE VENTAS ARTÍCULOS	$ (200,00)	$ (206,00)	$ (212,18)	$ (218,55)	$ (225,10)	Incremento del 3%		
CHOMPAS	$ 4.811,51	$ 6.254,96	$ 8.756,95	$ 12.259,73	$ 17.163,62	Incremento	1er año 30%	2-5 año 40%
COSTO DE VENTAS CHOMPAS	$ (4.400,00)	$ (4.840,00)	$ (5.324,00)	$ (5.856,40)	$ (6.442,04)	Incremento del 10%		
CASILLEROS	$ 306,00	$ 315,18	$ 324,64	$ 334,37	$ 344,41	Incremento del 3%		
TOTAL ARTÍCULOS	$ 781,81	$ 1.814,87	$ 3.865,21	$ 6.870,94	$ 11.227,84			
OTROS	*$ 17.128,95*	*$ 17.542,86*	*$ 18.101,56*	*$ 18.873,95*	*$ 20.066,24*			
MULTAS	$ 6.761,60	$ 6.896,83	$ 7.034,77	$ 7.175,46	$ 7.318,97	Incremento del 2%		
ASIGNACION	$ 10.160,00	$ 10.363,20	$ 10.570,46	$ 10.781,87	$ 10.997,51	Incremento del 2%		
INSCRIPCIONES 7K	$ 68,00	$ 74,80	$ 82,28	$ 90,51	$ 99,56	Incremento del 10%		
PIN PONG	$ 2,00	$ 2,00	$ 2,00	$ 2,00	$ 2,00	Mantiene		
VENTA AUSPICIOS	$ 137,35	$ 206,03	$ 412,05	$ 824,10	$ 1.648,20	Incremento	1er año 50%	2-5 año 100%
GASTOS	**$ (132.954,47)**	**$ (147.003,95)**	**$ (154.522,75)**	**$ (162.831,54)**	**$ (172.184,55)**			
GASTOS DE VENTAS	*$ (24.069,68)*	*$ (32.641,18)*	*$ (34.390,14)*	*$ (36.490,56)*	*$ (39.089,57)*			
GASTO PUBLICIDAD TRANSPORTE	$ (268,03)	$ (482,45)	$ (723,68)	$ (1.085,52)	$ (1.628,28)	Incremento	1er año 80%	2-5 año 50%
PROYECTO FIESTA DE GALA	$ (10.718,50)	$ (11.254,43)	$ (11.817,15)	$ (12.408,00)	$ (13.028,40)	Incremento del 5%		
PROYECTO EVENTO INTEGRACION	$ (50,00)	$ (100,00)	$ (100,00)	$ (100,00)	$ (100,00)	Incremento	1er año 100%	2-5 año Mantie
PROYECTO CARTELERAS	$ (28,16)	$ (29,00)	$ (29,87)	$ (30,77)	$ (31,69)	Incremento del 3%		
PROYECTO ADQUISICIONES TECNOLOGICAS	$ (75,00)	$ (82,50)	$ (90,75)	$ (99,83)	$ (109,81)	Incremento del 10%		
PROYECTO AEA KEY	$ (1.064,00)	$ (1.117,20)	$ (1.173,06)	$ (1.231,71)	$ (1.293,30)	Incremento del 5%		
PROYECTO COLADA MORADA	$ (661,10)	$ (674,32)	$ (687,81)	$ (701,56)	$ (715,60)	Incremento del 2%		
PROYECTO COPA AEA	$ (1.318,46)	$ (1.344,83)	$ (1.371,73)	$ (1.399,16)	$ (1.427,14)	Incremento del 2%		
PROYECTO CAMPEONATO DE CUARENTA	$ (105,20)	$ (107,30)	$ (109,45)	$ (111,64)	$ (113,87)	Incremento del 2%		
PROYECTO TRANSPORTE	$ (112,30)	$ (112,30)	$ (112,30)	$ (112,30)	$ (112,30)	Mantiene		
PROYECTO PLAN DE MEDIOS	$ (110,16)	$ (165,24)	$ (247,86)	$ (371,79)	$ (557,69)	Incremento del 50%		
PROYECTO ALTERNATORIUM	$ (260,00)	$ (260,00)	$ (260,00)	$ (260,00)	$ (260,00)	Mantiene		
GASTO NOVATADA	$ (8.839,00)	$ (9.280,95)	$ (9.745,00)	$ (10.232,25)	$ (10.743,86)	Incremento del 5%		
ESFEROS PUBLICITARIOS	$ (150,00)	$ (195,00)	$ (253,50)	$ (329,55)	$ (428,42)	Incremento del 30%		
PROYECTO INAUGURACION AEA	$ (309,77)	$ (464,66)	$ (696,98)	$ (1.045,47)	$ (1.568,21)	Incremento del 50%		
GASTO MARKETING MIX		$ (6.971,00)	$ (6.971,00)	$ (6.971,00)	$ (6.971,00)	Mantiene		
GASTOS OPERATIVOS	*$ (99.949,53)*	*$ (105.088,60)*	*$ (110.531,90)*	*$ (116.386,89)*	*$ (122.754,99)*			
GASTO REPARACIONES	$ (4.416,60)	$ (4.549,10)	$ (4.685,57)	$ (4.826,14)	$ (4.970,92)	Incremento del 3%		
GASTOS REMODELACION	$ (210,00)	$ (399,00)	$ (638,40)	$ (1.021,44)	$ (1.634,30)	Incremento	1er año 90%	2-5 año 60%
GASTO SUELDO TRANSPORTISTAS	$ (94.110,48)	$ (98.816,00)	$ (103.756,80)	$ (108.944,64)	$ (114.391,88)	Incremento del 5%		
GASTO MOVILIZACION	$ (119,25)	$ (131,18)	$ (144,29)	$ (158,72)	$ (174,59)	Incremento del 10%		
GASTO ENTRENADOR	$ (280,00)	$ (308,00)	$ (338,80)	$ (372,68)	$ (409,95)	Incremento del 10%		
GASTO PASE DEL NIÑO	$ (60,00)	$ (63,00)	$ (66,15)	$ (69,46)	$ (72,93)	Incremento del 5%		
GASTO ALIMENTACION	$ (267,25)	$ (280,61)	$ (294,64)	$ (309,38)	$ (324,84)	Incremento del 5%		
GASTO LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO	$ (20,00)	$ (22,00)	$ (24,20)	$ (26,62)	$ (29,28)	Incremento del 10%		
GASTO TRIBUNAL	$ (206,95)	$ (213,16)	$ (219,55)	$ (226,14)	$ (232,92)	Incremento del 3%		
GASTOS MANTENIMIENTO	$ (25,00)	$ (25,75)	$ (26,52)	$ (27,32)	$ (28,14)	Incremento del 3%		
PROYECTO INTERFACULTADES	$ (234,00)	$ (280,80)	$ (336,96)	$ (404,35)	$ (485,22)	Incremento del 20%		
GASTOS ADMINISTRATIVOS	*$ (8.397,63)*	*$ (8.719,11)*	*$ (9.027,38)*	*$ (9.361,55)*	*$ (9.727,29)*			
GASTO SUELDOS	$ (4.777,87)	$ (4.921,21)	$ (5.068,84)	$ (5.220,91)	$ (5.377,53)	Incremento del 3%		
GASTO IESS	$ (1.575,00)	$ (1.624,00)	$ (1.672,72)	$ (1.722,90)	$ (1.774,59)	Se mantiene %		
GASTO BENEFICIOS SOCIALES	$ (876,99)	$ (885,82)	$ (912,39)	$ (939,76)	$ (967,96)	Se mantiene %		
GASTO BONO NAVIDEÑO	$ (250,00)	$ (300,00)	$ (300,00)	$ (300,00)	$ (300,00)	Incremento del 20%	1er año 20%	2-5 año Mantie
GASTOS SUMINISTROS DE OFICINA	$ (447,94)	$ (470,34)	$ (493,85)	$ (518,55)	$ (544,47)	Incremento del 5%		
GASTO SRI	$ (6,08)	$ (6,08)	$ (6,08)	$ (6,08)	$ (6,08)	Mantiene		
GASTO CONTADORA	$ (60,00)	$ (61,80)	$ (63,65)	$ (65,56)	$ (67,53)	Incremento del 3%		
PROYECTO ALMUERZO ADMINISTRATIVO	$ (153,75)	$ (199,88)	$ (259,84)	$ (337,79)	$ (439,13)	Incremento del 3%		
GASTOS MINISTERIO TRABAJO	$ (250,00)	$ (250,00)	$ (250,00)	$ (250,00)	$ (250,00)			
OTROS GASTOS	*$ (537,63)*	*$ (555,05)*	*$ (573,34)*	*$ (592,55)*	*$ (612,71)*			
PERDIDAS	$ (164,00)	$ (164,00)	$ (164,00)	$ (164,00)	$ (164,00)	Mantiene		
PERDIDA POR DEPOSITO	$ (10,00)	$ (10,00)	$ (10,00)	$ (10,00)	$ (10,00)	Mantiene		
GASTOS FINANCIEROS	$ (15,23)	$ (15,23)	$ (15,23)	$ (15,23)	$ (15,23)	Mantiene		
GASTOS VARIOS	$ (348,40)	$ (365,82)	$ (384,11)	$ (403,32)	$ (423,48)	Incremento del 5%		
UTILIDAD/PÉRDIDA	**$ 7.451,24**	**$ 6.243,78**	**$ 16.993,87**	**$ 29.962,19**	**$ 45.713,68**			
		-16,20%	172%	76%	53%			