PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA TIENDA DE ARTÍCULOS PROMOCIONALES UNIVERSITARIOS PUCE STORE.

CASO: FEUCE - PUCE

CRISTINA SÁNCHEZ FERNÁNDEZ

DIRECTOR: MBA. RAMIRO SORIA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: EMPRENDIMIENTO

QUITO, JUNIO 2019

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Ramiro Soria, MBA

INFORMANTES:

Ing. Christian Fajardo, Mgtr.

Ing. Roberto Ordoñez, Mgtr.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por todas las bendiciones y oportunidades que me ha regalado a lo largo de mi vida.

A mi padre, que desde el cielo interviene por mi y me ha protegido en cada paso que doy.

A mi madre, por todo su esfuerzo, fortaleza, sabiduría y apoyo incondicional.

A mis hermanos por todo su cariño, y apoyo que me brindan día a día.

A mi familia, por estar siempre presentes y por celebrar conmigo todos mis triunfos.

A mi novio, por motivarme a superarme cada día y a ser una mejor persona.

Cristina

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a Dios por la oportunidad de haber podido formarme y de obtener mi título universitario.

Agradezco a mi padre, porque es el ángel que me ha protegido todos estos años y que me ha ayudado a superar todos los obstáculos y mis inseguridades.

Agradezco a mi madre, porque ha sido el pilar de mi familia y la que me ha transmitido la fe. Gracias a ella me he convertido en la mujer que soy y por su ejemplo he llegado hasta este momento.

A mis hermanos, mis tíos y primos por haber sido un apoyo incondicional a lo largo de estos años.

A Ramiro Soria, por haber confiado en mí y haber dedicado su tiempo en la dirección de este trabajo.

A mis compañeros OB's, por todas las experiencias que hemos vivido y por hacer esta etapa inolvidable.

Cristina

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 1
1. ANÁLISIS SITUACIONAL 3
1.1. ANTECEDENTES 3
1.1.1. Pontificia Universidad Católica del Ecuador 3
1.1.2. Federación de Estudiantes de la Universidad Católica del Ecuador 6
1.2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO 8
1.2.1. Factores Político-Legales 9
1.2.2. Factores Económicos 15
1.2.3. Factores Socioculturales 27
1.2.4. Factores Tecnológicos 32
1.3. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO 35
1.3.1. Rivalidad actual entre competidores 36
1.3.2. Poder de negociación de los proveedores 37
1.3.3. Poder de negociación de los consumidores 40
1.3.4. Amenaza de entrada de nuevos competidores 41
1.3.5. Amenaza de desarrollo de productos sustitutos 44
1.4. MATRIZ EFE 45
2. ESTUDIO DE MERCADO 49
2.1. INTRODUCCIÓN 49
2.2. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO 50
2.3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO 51
2.3.1. Observación 51
2.3.2. Encuesta 54
2.3.2.1. Tamaño de la población 54
2.3.2.2. Tamaño de la muestra 55
2.3.2.3. Diseño de la encuesta 57
2.3.2.4. Análisis de resultados encuesta 58
2.4. CONCLUSIONES ESTUDIO DE MERCADO 73
3. ESTUDIO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO 76
3.1. INTRODUCCIÓN 76
3.2. MODELO DE NEGOCIO 76
3.2.1. Segmento de mercado 78
3.2.2. Propuesta de valor 79
3.2.3. Canales 84

3.2.4. Relaciones con los clientes 91
3.2.5. Fuentes de ingreso 93
3.2.6. Recursos clave 94
3.2.7. Actividades clave 96
3.2.8. Asociaciones clave 98
3.2.9. Estructura de costos 100
3.3. ESTUDIO TÉCNICO 102
3.3.1. Localización del proyecto 103
3.3.1.1. Macro localización 103
3.3.1.2. Micro localización 104
3.3.2. Ingeniería del proyecto 105
3.4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 110
3.4.1. Misión 110
3.4.2. Visión 110
3.4.3. Valores corporativos 111
3.4.4. Objetivos estratégicos 111
3.4.5. Estrategias 112
3.4.6. Políticas 113
3.4.7. Estructura organizacional 114
4. ESTUDIO FINANCIERO 116
4.1. INTRODUCCIÓN 116
4.1.1. Inversión inicial 117
4.1.2. Financiamiento 118
4.2. PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS 118
4.2.1. Gastos administrativos 119
4.2.2. Gastos de promoción y ventas 120
4.3. ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA 121
4.3.1. Presupuesto de ventas 122
4.3.2. Presupuesto de costo de ventas 123
4.3.3. Estado de resultados 124
4.3.4. Estado de situación financiera 125
4.3.5. Estado de flujo de efectivo 127
4.4. EVALUACIÓN FINANCIERA 128
4.4.1. Valor Actual Neto 128
4.4.2. Tasa Interna de Retorno 130
4.4.3. Período de recuperación de la inversión 131

4.4.4. Relación Beneficio/Costo 132
4.4.5. Determinación del punto de equilibrio 133
4.4.6. Indicadores financieros 134
4.4.7. Análisis de sensibilidad 136
5. CONLUSIONES Y RECOMENDACIONES 139
5.1. CONCLUSIONES 139
5.2. RECOMENDACIONES 141
BIBLIOGRAFÍA 143
ANEXOS 149
Anexo 1: Diseño de la encuesta 150

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Oportunidades y amenazas de los factores políticos y legales 14
Tabla 2: Evolución del PIB 16
Tabla 3: Niveles de inflación mensual 19
Tabla 4: Tasa de desempleo 21
Tabla 5: Oportunidades y amenazas de los factores económicos 27
Tabla 6: Oportunidades y amenazas de los factores socioculturales 31
Tabla 7: Oportunidades y amenazas de los factores tecnológicos 35
Tabla 8: Rivalidad actual entre competidores 37
Tabla 9: Poder de negociación de los proveedores 40
Tabla 10: Poder de negociación de los consumidores 41
Tabla 11: Amenaza de entrada de nuevos competidores 44
Tabla 12: Amenaza de desarrollo de productos sustitutos 45
Tabla 13: Criterios de calificación Matriz EFE 46
Tabla 14: Matriz EFE 47
Tabla 15: Ventas FEUCE 52
Tabla 16: Encuesta piloto 56
Tabla 17: Tamaño de la muestra 57
Tabla 18: Tabla de frecuencias pregunta 1 58
Tabla 19: Tabla de frecuencias pregunta 2 59
Tabla 20: Tabla de frecuencias pregunta 3 60
Tabla 21: Tabla de frecuencias pregunta 4 61
Tabla 22: Tabla de frecuencias pregunta 5 62
Tabla 23: Tabla de frecuencias pregunta 6 63
Tabla 24: Tabla de frecuencias pregunta 7 64
Tabla 25: Tabla de frecuencias pregunta 8 65
Tabla 26: Tabla de frecuencias pregunta 9 66
Tabla 27: Tabla de frecuencias pregunta 10 67
Tabla 28: Tabla de frecuencias pregunta 11 68
Tabla 29: Tabla de frecuencias pregunta 12 69
Tabla 30: Tabla de frecuencias pregunta 13 71
Tabla 31: Tabla de frecuencias pregunta 14 72
Tabla 32: Tabla de frecuencias pregunta 15 73

Tabla 33: Cadena de valor PUCE STORE 97
Tabla 34: Objetivos y estrategias de PUCE STORE 112
Tabla 35: Activos Fijos 117
Tabla 36: Inversión 118
Tabla 37: Gastos administrativos 119
Tabla 38: Suministros de oficina 119
Tabla 39: Sueldos 120
Tabla 40: Servicios básicos 120
Tabla 41: Depreciaciones 120
Tabla 42: Gastos de promoción y ventas 121
Tabla 43: Material publicitario 121
Tabla 44: Sueldos de venta 121
Tabla 45: Presupuesto de ventas 122
Tabla 46: Margen de Rentabilidad por producto 123
Tabla 47: Costo de ventas 124
Tabla 48: Estado de Resultados proyectado PUCE STORE 125
Tabla 49: Balance General proyectado PUCE STORE 126
Tabla 50: Estado de Flujo de Efectivo PUCE STORE 127
Tabla 51: Valor Actual Neto 129
Tabla 52: Tasa Interna de Retorno (TIR) 130
Tabla 53: Período de recuperación de la inversión 131
Tabla 54: Relación Beneficio/Costo 132
Tabla 55: Punto de equilibrio 133
Tabla 56: Indicadores financieros 135
Tabla 57: Escenario optimista PUCE STORE 137
Tabla 58: Escenario pesimista PUCE STORE 138

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Número de estudiantes por SEDE (PUCE) 5
Figura 2: Ingresos y egresos FEUCE 8
Figura 3: Evolución del PIB 17
Figura 4: Evolución Inflación 20
Figura 5: Evolución Desempleo 22
Figura 6: The Harvard Shop 29
Figura 7: The University of Oxford Shop 30
Figura 8: Dragon Shop 30
Figura 9: Gráfico de frecuencias pregunta 1 58
Figura 10: Gráfico de frecuencias pregunta 2 59
Figura 11: Gráfico de frecuencias pregunta 3 60
Figura 12: Gráfico de frecuencias pregunta 4 61
Figura 13: Gráfico de frecuencias pregunta 5 62
Figura 14: Gráfico de frecuencias pregunta 6 63
Figura 15: Gráfico de frecuencias pregunta 7 64
Figura 16: Gráfico de frecuencias pregunta 8 65
Figura 17: Gráfico de frecuencias pregunta 9 66
Figura 18: Gráfico de frecuencias pregunta 10 67
Figura 19: Gráfico de frecuencias pregunta 11 69
Figura 20: Gráfico de frecuencias pregunta 12 70
Figura 21: Gráfico de frecuencias pregunta 13 71
Figura 22: Gráfico de frecuencias pregunta 14 72
Figura 23: Gráfico de frecuencias pregunta 15 73
Figura 24: Componentes modelo CANVAS 77
Figura 25: Lienzo modelo de negocio Canvas 77
Figura 26: Componente segmento de mercado 78
Figura 27: Componente segmento de mercado PUCE STORE 79
Figura 28: Componente propuesta de valor 80
Figura 29: Isotipo PUCE 81
Figura 30: Logotipo PUCE 81
Figura 31: Isotipo FEUCE 81
Figura 32: Logotipo FEUCE 81

Figura 33: Isotipo FEUCE - Interfacultades 82
Figura 34: Sistema cromático PUCE 82
Figura 35: Sistema cromático PUCE 83
Figura 36: Componente propuesta de valor PUCE STORE 84
Figura 37: Componente canales 85
Figura 38: Sede FEUCE Quito 86
Figura 39: Cafetería Facultad de Educación 86
Figura 40: Cafetería PUCE Café (Plaza Feuce) 86
Figura 41: Asociación Escuela de Administración 87
Figura 42: Asociación FADA 87
Figura 43: Modelo página web PUCE STORE 90
Figura 44: Diseño de estantes 90
Figura 45: Componente canales PUCE STORE 91
Figura 46: Componente relaciones con clientes 92
Figura 47: Componente relaciones con clientes PUCE STORE 92
Figura 48: Componente fuentes de ingreso 93
Figura 49: Componente fuentes de ingreso PUCE STORE 94
Figura 50: Componente recursos clave 95
Figura 51: Componente recursos clave PUCE STORE 95
Figura 52: Componente actividades clave 96
Figura 53: Componente actividades clave PUCE STORE 98
Figura 54: Componente asociaciones clave 99
Figura 55: Componente asociaciones clave PUCE STORE 100
Figura 56: Componente estructura de costos 101
Figura 57: Modelo de negocio PUCE STORE 102
Figura 58: Distrito Metropolitano de Quito 103
Figura 59: Ubicación PUCE 104
Figura 60: Proceso de Abastecimiento 107
Figura 61: Proceso de ventas 109
Figura 62: Organigrama estructural PUCE STORE 115

RESUMEN EJECUTIVO

Una tendencia en las universidades alrededor del mundo es contar con una tienda en la cual se comercialicen productos que identifiquen a la universidad. El proyecto PUCE STORE surge como una iniciativa de la Federación de Estudiantes de la Universidad Católica del Ecuador (FEUCE), ante la posibilidad de crear una marca para promocionar artículos universitarios como alternativa para obtener beneficios económicos y solventar el desfase económico por el que atraviesa. Así también, como un medio para promover el sentido de pertenencia a la PUCE entre la comunidad universitaria, y consolidar su prestigio en la sociedad.

El proyecto se fundamenta en la implementación de varios puntos de venta dentro del campus universitario, así como la creación de una página web a través de la cual se comercializarán los productos. La principal ventaja es que el mercado objetivo es amplio y con una gran oportunidad de expansión, por lo que promete ser sostenible en el largo plazo. Se pudieron identificar tres segmentos dentro del mercado meta: estudiantes, docentes y administrativos, de modo que se diseñarán ofertas diferenciadas tanto en productos como en precio para cada segmento.

PUCE STORE constituye un modo de financiamiento rentable ya que al obtener un margen de rentabilidad por cada producto y al vender grandes volúmenes, resulta en una utilidad importante para el inversionista, concluyendo en una tasa interna de retorno del 51%.

ABSTRACT

A worldwide trend within universities is implementing a store or an apparel retailer in which products identifying the university are sold. PUCE STORE arises as an initiative of the Student Council of the Catholic University of Ecuador (FEUCE), with the possibility of creating a brand that promotes college articles as an alternative to obtain benefits and solve the economic gap. Also, the store is created as a way to promote the sense of belonging to PUCE among the university community and consolidate its prestige in the society.

The project is based on the establishment of several points of sale within the university campus, as well as the creation of a web page in which the products will be promoted and sold. Given the benefit of having a wide target market and a great opportunity for expansion, the project promises to be sustainable in the long term. Three segments were identified within the target market: students, teachers and administrative staff, so differentiated offers will be designed for each segment.

PUCE STORE is a valuable project, by generating a profit margin for each product and selling large quantities, it results in a return over investment of 51%, being attractive for the Council.

INTRODUCCIÓN

La Federación de Estudiantes de la Universidad Católica del Ecuador debido a mala administración de sus directorios, ha incurrido en pérdidas económicas que no han podido ser eliminadas por completo hasta el momento. Es, por tanto, que surgió la idea de implementar una tienda comercializadora de artículos promocionales universitarios como medio para constituir una nueva fuente de ingresos para la Federación y corregir el déficit. Por otro lado, una tienda universitaria brinda la oportunidad de incrementar el sentido de pertenencia. La PUCE cuenta con un gran prestigio debido a su trayectoria, por lo que la venta de artículos que promueva la imagen de la universidad resulta beneficiosa para la misma, tanto para fomentar la identidad en la comunidad vinculada actualmente como para mejorar la imagen y percepción que tiene la sociedad de la universidad.

Este trabajo se realizará aplicando una metodología que permitirá analizar y concluir la factibilidad de la implementación de una tienda de artículos promocionales en la sede matriz de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. El análisis está compuesto de cuatro capítulos principales y finalizará con las conclusiones y recomendaciones aplicables al estudio realizado.

El primer capítulo, denominado análisis situacional, tendrá como objetivo identificar las oportunidades y amenazas del proyecto, mediante el estudio de los principales factores de impacto tanto en el macroentorno (políticos, económicos, sociales y tecnológicos), como en el microentorno (proveedores, clientes, sustitutos, rivalidad actual y amenaza de nuevos competidores). Esto permitirá establecer las bases sobre las cuales se debe desarrollar el proyecto a fin de que se acople a su entorno y pueda definir sus estrategias correctamente.

El capítulo 2 comprende el estudio de mercado. Este se llevará a cabo mediante dos herramientas de recolección de datos: observación y encuesta; y tendrá como objetivo medir el grado de aceptación de la comunidad universitaria de crear una tienda de

artículos promocionales, cuantificar el mercado objetivo de la tienda, e identificar los gustos y preferencias de los consumidores de modo que se pueda diseñar la oferta de productos adecuada para cada segmento.

El tercer capítulo se refiere al estudio técnico-administrativo. La parte técnica incluirá el análisis de los componentes del modelo de negocio Canvas del proyecto, el diseño de los procesos de abastecimiento de mercadería y de ventas y la localización de la tienda. El estudio administrativo contempla la definición de la misión y visión que permitirán alcanzar los objetivos de PUCE STORE, junto con el desarrollo de estrategias que conllevarán a conseguir el futuro esperado para el proyecto.

Finalmente, el capítulo 4 comprende el estudio financiero, en el cual se concluirá la factibilidad de la tienda en términos de su rentabilidad. Esto se hará mediante la proyección de Estados Financieros y el cálculo de indicadores financieros como el VAN, TIR, PRI, Punto de Equilibrio Relación Costo/Beneficio. Este estudio es el más determinante ya que establecerá la inversión inicial necesaria para arrancar con las operaciones, así como los rendimientos futuros esperados que permitirán definir si vale la pena o no ejecutar el proyecto.

1. ANÁLISIS SITUACIONAL

1.1.ANTECEDENTES

Para comprender correctamente el entorno en el cual se desenvolverá el proyecto analizado, es indispensable dar a conocer el origen de dos instituciones que influyen en el directamente, estas son: la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y la Federación de Estudiantes de la Universidad Católica del Ecuador. Es relevante conocerlas, pues de estas depende el contexto en el cual se desarrollará PUCE STORE, además que constituirán organismos de control de la tienda.

1.1.1. Pontificia Universidad Católica del Ecuador

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador, conocida como PUCE, es una institución de educación superior que fue fundada en 1946 por la Compañía de Jesús, quienes hasta la actualidad llevan a cabo su administración. Constituyó la primera universidad privada del país, por lo que también es la más antigua. Debido a que se encuentra bajo la dirección de jesuitas, el sistema de educación de la PUCE se rige por un Paradigma Pedagógico Ignaciano, el cual está conformado por cuatro características interrelacionadas: utilitas (educación útil), iustitia (educación para la justicia), humanitas (educación con valores) y fides (educación en la fe cristiana) (PUCE, 2012).

Es considerada como una de las "cinco principales universidades del país por sus programas de docencia, investigación y vinculación con la comunidad. Ofrece una variedad de programas en distintas áreas científicas y tecnológicas. Ha sido pionera en los estudios de Biología y tiene a su cargo una de las más importantes estaciones científicas del mundo, en Yasuní (Amazonia ecuatoriana)" (Jesuitas Ecuador, 2018).

Por todos estos motivos, la PUCE cuenta con un gran prestigio en la sociedad ecuatoriana.

A lo largo de su existencia los jesuitas han enfocado sus esfuerzos en lograr que la universidad sea reconocida por la calidad de la educación que brinda. Esto le ha hecho acreedora a reconocimientos a nivel mundial ocupando buenas posiciones en rankings nacionales e internacionales.

PUCE IGNATIUS, la plataforma que incluye estadísticas de la universidad indicó que a nivel de grado los estudiantes matriculados en la universidad son 19.937 y que su oferta académica a nivel de grado por Facultad es la siguiente:

- Arquitectura, diseño y artes: Arquitectura, diseño gráfico, diseño de productos y artes visuales.
- Ciencias Administrativas y Contables: Administración de empresas, contabilidad y auditoría, negocios internacionales, finanzas y mercadotecnia.
- Ciencias Exactas y Naturales: Ciencias biológicas, ciencias químicas y microbiología.
- Ciencias de la Educación: Educación Inicial, educación básica, pedagogía musical, pedagogía de las artes y las humanidades.
- Ciencias Filosófico-Teológicas: Teología y filosofía.
- Ciencias Humanas: Antropología, antropología con mención en arqueología, ciencias políticas, gestión social y desarrollo, geografía y territorio, historia, historia del arte, hospitalidad y hotelería, relaciones internacionales, sociología y turismo.
- Comunicación, Lingüística y Literatura: Comunicación y lingüística.
- Economía: Economía.
- Enfermería: Enfermería, nutrición humana y fisioterapia.
- Ingeniería: Ingeniería civil, ingeniería en tecnologías de la información e ingeniería en sistemas de información.
- Jurisprudencia: Derecho.
- Medicina: Medicina y laboratorio clínico.

- Psicología: Psicología y psicología clínica.

A nivel de posgrado la PUCE cuenta con 1.497 estudiantes inscritos. La oferta académica en cuanto a títulos de cuarto nivel es:

- Ciencias Administrativas y Contables: Maestría en administración de empresas con mención en gerencia de la calidad y productividad, maestría en negocios internacionales y maestría en mercadotecnia con mención en mercadeo digital
- Jurisprudencia: Maestría en derecho con mención en gestión pública.
- Ingeniería: Maestría en tecnologías de la información y comunicaciones
- Psicología: Maestría en psicología con mención en comportamiento humano y desarrollo organizacional.
- Comunicación, Lingüística y Literatura: Maestría de investigación en comunicación política con mención en transparencia institucional.

Actualmente la PUCE presta sus servicios en 9 campus en 6 sedes: Quito (matriz), Ibarra, Esmeraldas, Ambato, Manabí y Santo Domingo. La totalidad de estudiantes por sede se encuentra en el siguiente gráfico:

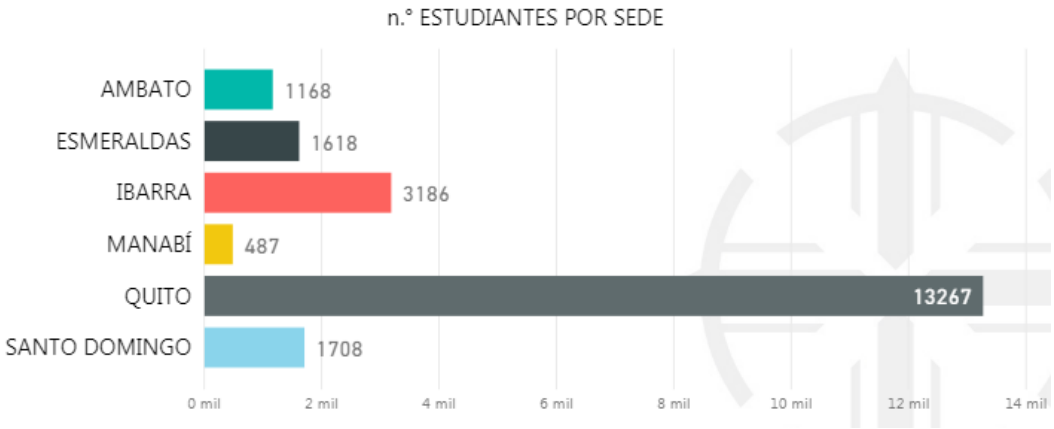


Figura 1: Número de estudiantes por SEDE (PUCE)
Fuente: (PUCE, PUCE-Ignatius, 2018)

Por otro lado, la PUCE posee 2.405 docentes, de los cuales únicamente 17 son de posgrado, los 2.388 restantes son profesores a nivel de grado. Así también, cuenta con 1.164 trabajadores para las operaciones administrativas.

La trayectoria de 72 años de la Universidad ha sido clave para obtener experiencia en la industria de la educación, así como para fortalecer su imagen como una institución que presta servicios de calidad. Hoy en día la PUCE se encuentra fortaleciendo dicha imagen para atraer una mayor cantidad de alumnado y continuar siendo una de las mejores instituciones de educación superior del país.

1.1.2. Federación de Estudiantes de la Universidad Católica del Ecuador

La Federación de Estudiantes de la Universidad Católica del Ecuador, FEUCE, constituida como persona jurídica el 29 de junio de 1967, "es el máximo organismo de representación de las y los estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador PUCE" (FEUCE-Q, 2010). Es una organización sin fines de lucro cuyo objetivo es promover el bienestar estudiantil.

El Directorio es el organismo ejecutor de las actividades de FEUCE y está integrado por (FEUCE-Q, 2010):

- Presidente o presidenta de FEUCE.
- Vicepresidente o vicepresidenta de FEUCE.
- Secretario o Secretaria General.
- Tesorero o Tesorera.
- Representantes ante Consejo Académico o sus suplentes
- Cinco vocales y sus respectivos suplentes.

Para ocupar dichos cargos se debe cumplir con lo estipulado en el Reglamento de Participación Democrática Estudiantil. Dicho reglamento estipula que todos los estudiantes tienen el derecho a conformar movimientos políticos universitarios y ser elegidos para formar parte del Directorio. Las funciones tendrán una duración de un año con una posibilidad de reelección para el mismo cargo por una sola vez (FEUCE, 2016). El proceso para la elección del Directorio es el siguiente:

1. Registro y padrones electorales.
2. Convocatoria a elecciones.
3. Inscripción y calificación de listas.
4. Elecciones (seis semanas posteriores a la convocatoria).
5. Escrutinios.
6. Adjudicación de dignidades.

FEUCE tiene la potestad de crear proyectos que sean acordes al Plan Estratégico diseñado por el Directorio, mismos que deberán ser apoyados por la Federación, existiendo también la posibilidad de obtener apoyo de organizaciones públicas o privadas. PUCE STORE se enmarca como un proyecto centralizado por lo que deberá regirse a los reglamentos definidos por el Directorio para su ejecución (FEUCE-Q, 2010).

Actualmente para poder llevar a cabo los proyectos mencionados, la FEUCE obtiene fondos del aporte de asociaciones estudiantiles cobrado a los alumnos semestralmente, auspicios, rendimientos obtenidos de eventos sociales y proyectos de inversión, servicio de transporte, entre otros. En la siguiente figura se puede observar el nivel de ingresos y egresos de la Federación:

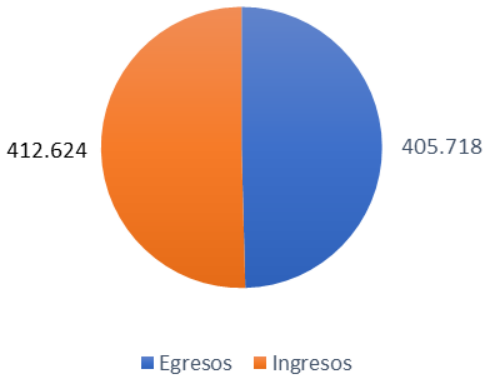


Figura 2: Ingresos y egresos FEUCE
Fuente: (FEUCE, 2018)

Como se puede ver el nivel de ingresos y egresos es bastante similar, por lo que el margen con el que cuenta FEUCE para llevar a cabo sus actividades es bastante reducido, esto ocasiona que su campo de acción también disminuya. Por esta razón se plantea la consolidación de PUCE STORE como un modo de financiamiento rentable para la Federación.

1.2.ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Al llevar a cabo un análisis de factibilidad es indispensable considerar el contexto y entorno en el cual se desenvolverá el proyecto objeto de estudio. El análisis externo o macro ambiente pretende identificar los aspectos ajenos a la organización que no pueden ser controlados por la misma, pero deben ser tomados en cuenta debido a su influencia en las operaciones internas y en la competitividad de la organización.

La estructura competitiva de una industria puede verse claramente influida por fuerzas cambiantes en un macroambiente amplio, es decir, en el contexto económico global, tecnológico, demográfico, social y político más extenso en el que se encuentran las compañías e industrias. Los cambios en las fuerzas del macroambiente pueden influir directamente en alguna o todas las fuerzas competitivas (modelo de

Porter) de una organización, lo cual altera su potencia relativa y, con ello, el aspecto atractivo de una industria (Hill, 2009).

Gamble, Strickland, Thompson y Peteraf (2012) determinaron que el análisis del macro ambiente está conformado por factores políticos o legales, condiciones económicas generales, fuerzas globales, fuerzas sociales, factores tecnológicos, aspectos demográficos y ambiente natural. Mientras que, para David (2013) la evaluación externa contempla fuerzas económicas, sociales (culturales, demográficas y ambientales), fuerzas políticas y legales, fuerzas tecnológicas y fuerzas competitivas. En base a la naturaleza de este estudio y en el contexto en el cual se desenvolverá PUCE STORE, se decidió que los aspectos que más influyen son los político-legales, económico, socioculturales y tecnológicos.

1.2.1. Factores Político-Legales

Al evaluar el entorno en el cual se va a desenvolver un proyecto, se deben considerar los cambios políticos del país y su legislación de modo que se puedan identificar los aspectos que pueden afectar a la industria y a la empresa. Estos factores hacen referencia a las decisiones y procedimientos políticos definidos por los gobiernos y municipalidades de un país, así como la normatividad y leyes que se deben cumplir en una determinada industria (David, 2013). Son los aspectos gubernamentales que inciden de forma directa en la empresa. Aquí entran las políticas impositivas o de incentivos empresariales en determinados sectores, regulaciones sobre empleo, el fomento del comercio exterior, la estabilidad gubernamental, el sistema de gobierno, entre otros (Martin, 2017).

Hill y Jones (2009) mencionan que las fuerzas políticas y legales son el resultado de cambios en las leyes y disposiciones. Son la consecuencia de desarrollos políticos y legales en una sociedad que afectan de manera significativa a administradores y

empresas. Los procesos políticos dan forma a las leyes de una sociedad, las cuales restringen las operaciones de organizaciones y administradores y crean, por ende, oportunidades y amenazas.

En la última década, Ecuador ha atravesado cambios políticos significativos para el país. El modelo de gobierno de socialismo del Siglo XXI del exmandatario Rafael Correa Delgado, que tuvo una duración de aproximadamente 10 años, produjo división en el país. Por un lado, Alberto Acosta, expresidente de la Asamblea Nacional, menciona que, "en lo político, Correa era un caudillo: no se fortaleció la democracia, se restringieron las libertades, se estableció un marco jurídico represivo y se golpeó duramente a los movimientos sociales que viabilizaron el triunfo de Correa en el 2006". Sin embargo, para el historiador Juan Paz y Miño, el gobierno de Correa marcó el inicio de un nuevo ciclo histórico: "Se reinstitucionalizó al Estado sobre la base ciudadana, se afirmaron las capacidades regulatorias del Estado en la economía; gracias a la Constitución de 2008 se garantizaron los derechos más amplios; se dio prioridad a las condiciones de vida y de trabajo de la población por sobre los intereses del capital" (Zibell, 2017).

Con el fin del mandato del economista Correa y con la posesión de Lenín Moreno Garcés como presidente de la República del Ecuador a partir de abril del 2018; se dieron diversos cambios tanto en el ámbito político como económico. Analistas defienden que "desde el mismo momento en que ocupó el cargo, el actual mandatario, quien se pensaba que continuaría con la Revolución Ciudadana, tomó decisiones y accionó en función de marcar diferencia con su predecesor" (Romero, 2018).

El historiador y analista político Juan Paz y Miño, mencionó que Moreno inició con su llegada la "descorreización [romper con lo que fuera el gobierno de Correa] del Estado y de la sociedad, que es un planteamiento de la derecha política del Ecuador". Además, un mes después de su toma de posesión, Moreno lanzó el Diálogo Nacional con todos los sectores del país, que reunió a políticos y empresarios de la oposición, para resolver controversias, construir acuerdos, corregir políticas

públicas, reducir los conflictos, pero, sobre todo y, ante todo, motivarles a que ejerzan su derecho a la participación (Romero, 2018).

Tras el Diálogo Nacional, el plan de gobierno de Moreno se centró en cuatro ejes: Estabilidad y equilibrio fiscal, reestructuración y optimización del Estado, equilibrio del sector externo y sostenibilidad de la dolarización y reactivación productiva. El segundo eje, referido a la optimización y reducción del Estado, se logró por medio de la eliminación de ministerios, secretarías, viceministerios, subsecretarías y coordinaciones generales (Romero, 2018). Esto representó un gran alivio para el sector empresarial debido a la reducción de tramitación y de requerimientos gubernamentales.

Esta medida benefició de igual manera al segmento educativo, pues se redujo la cantidad de organismos de control a los cuales debían reportar las instituciones de educación superior. Anteriormente, las instituciones estaban supeditadas al Senescyt, CES y Ceaaces. En la actualidad, en el sistema educativo ecuatoriano existen dos entes regulatorios que controlan la educación superior, éstas son:

- **Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT):** "Es el órgano que tiene por objeto ejercer la rectoría de la política pública de educación superior y coordinar acciones entre la Función Ejecutiva y las instituciones del Sistema de Educación Superior" (EcuadorUniversitario, 2015).

- **Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES)**: "Organismo técnico, público y autónomo encargado de ejercer la rectoría política para la evaluación, acreditación y el aseguramiento de la calidad de las Instituciones de Educación Superior, sus programas y carreras" (CACES, 2018).

Así también, toda institución que permita la obtención de títulos de tercero o cuarto nivel está supeditada a la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), que "regula el sistema de educación superior en el país, a los organismos e instituciones que lo integran; determina derechos, deberes y obligaciones de las personas naturales y jurídicas, y establece las respectivas sanciones por el incumplimiento de las disposiciones contenidas en la Constitución y la presente Ley" (LOES, 2010, Art.1).

Todo lo anteriormente descrito, permitió definir el contexto político y los organismos y legislación bajo los cuales se debe regir la universidad en sí misma, por lo que adicionalmente cabe mencionar también los reglamentos internos definidos por las autoridades de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), ya que inciden directamente en la Federación de Estudiantes de la Universidad Católica del Ecuador (FEUCE). En primer lugar, se debe recalcar la importancia de la normativa referente a la representación estudiantil. El Estatuto de la PUCE establece en el artículo 8 que, "el cogobierno consiste en la participación de todos los miembros de la comunidad universitaria en la dirección compartida de la universidad, acorde con los principios de calidad, igualdad de oportunidades y alternabilidad" (PUCE, Estatuto PUCE, 2016). De este modo se garantiza la participación regular de estudiantes, profesores y trabajadores en la toma de decisiones.

Debido a que PUCE STORE llevará a cabo sus operaciones como parte de la corporación de derecho privado FEUCE, es significativo mencionar el origen de la importancia de la existencia de un organismo de representación estudiantil. La LOES establece que "las universidades y escuelas politécnicas públicas y particulares obligatoriamente tendrán como autoridad máxima a un órgano colegiado académico superior que estará integrado por autoridades, representantes de los profesores, estudiantes y graduados" (LOES, 2010, Art.47); por lo que la PUCE en conformidad a dicha disposición estableció que entre los integrantes del Consejo Superior (máximo órgano colegiado de la Universidad) se contará con un representante de los estudiantes o su suplente (PUCE, 2016, art.15).

Hay que mencionar, además, que la LOES, en el artículo 5, establece que es un derecho de las y los estudiantes "elegir y ser elegido para las representaciones estudiantiles e integrar el cogobierno, en el caso de las universidades y escuelas politécnicas" (LOES, 2010). Por consiguiente, la PUCE, dentro del Reglamento General de Estudiantes, en el Título IX referente a las Organizaciones Estudiantiles reconoce los tipos de organizaciones de representación estudiantil, indicaciones respecto a sus miembros y prohibiciones (PUCE, Reglamento General de Estudiantes, 2018). Igualmente, la universidad emitió una Normativa para la elección de representante de los Estudiantes al Consejo Superior, la cual incluye especificaciones respecto a la convocatoria de candidatos, del padrón electoral, de los electores, requisitos para la candidatura, impugnaciones, el sufragio, entre otros.

De igual modo, la FEUCE, debido a su naturaleza debe también regirse al Reglamento Sistema Unificado de Información de Organizaciones Sociales, puesto que éste tiene por objeto "homologar los requisitos para el otorgamiento de personalidad jurídica de las organizaciones sociales y ciudadanas […] que, en uso del derecho a la libertad de asociación y reunión, participan voluntariamente en las diversas manifestaciones y formas de organización lícita de la sociedad" (Industrias, 2015).

Todavía cabe señalar que FEUCE cuenta con su propio Reglamento de Elecciones que detalla el sistema electoral de FEUCE, los derechos y obligaciones de participación político electoral de los estudiantes, la forma de designación, organización y funcionamiento de los organismos electorales, financiamiento y control del gasto de los movimientos estudiantiles universitarios, normas referentes a organizaciones políticas estudiantiles, recursos electorales, entre otros (FEUCE, 2016).

Se debe agregar que FEUCE cuenta también con un Estatuto que delimita su naturaleza jurídica, fines específicos y objetivos, su estructura interna (Asamblea General, Directorio, Consejo de Asociaciones), derechos y deberes de sus miembros,

régimen económico, disciplinario, de planificación y coordinación de las actividades, entre otros (FEUCE-Q, 2010).

En conclusión, en este momento el gobierno se encuentra desarrollando la estabilidad política necesaria, y procurando generar confianza en el país. En la actualidad, a pesar de la fusión de entes públicos del sistema educativo, los organismos de control de las instituciones de educación superior son bastante rígidos con las universidades, por lo que existen numerosas regulaciones que podrían influenciar directamente en las operaciones de FEUCE y por ende en las de PUCE STORE. Además, todas las decisiones que tomen las autoridades universitarias deberán ser acatadas respetando también disposiciones generales de las mismas, por ejemplo: los productos que se comercialicen deberán cumplir las normas éticas establecidas en el Código de Ética de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, así como respetar y proteger la marca PUCE (colores, logo, tipologías, etc.) según lo establecido en el manual de la marca PUCE.

Por tanto, como se puede ver PUCE STORE está sujeta a las disposiciones de la FEUCE, de la Universidad y en menor grado de las decisiones de entes gubernamentales. Por otro lado, el periodo de cada Directorio es de un año, por lo que cada uno puede modificar los Estatutos o definir nuevas políticas, de ahí que se recomienda que PUCE STORE cuente con sus propios lineamientos de funcionamiento de modo que esto no afecte la efectiva continuidad de las operaciones ni constituya una amenaza fuerte.

Tabla 1: Oportunidades y amenazas de los factores políticos y legales

A1	Regulación gubernamental elevada.
A2	Amenaza de cambios en políticas o reglamentos de la universidad.
A3	Cambios en los estatutos y políticas de FEUCE debido a la corta duración de cada directorio.

1.2.2. Factores Económicos

La dimensión económica de las inversiones es parte fundamental de todo análisis de negocio. A través de esta, se intenta "predecir un futuro incierto con la ayuda de ciertos indicadores macroeconómicos, y utilizando en la forma más eficiente, los recursos de los que la empresa dispone en el tiempo presente" (Cabrera, 2017). Las fuerzas económicas afectan la salud y bienestar general de una nación o la economía regional de una organización, lo cual a su vez influye en la capacidad de las compañías e industrias para obtener una tasa de rendimiento adecuada. El crecimiento económico conduce a un aumento del desembolso del cliente, por lo que esto representa una oportunidad para las compañías de expandir sus operaciones y obtener mayores ganancias (Hill, 2009).

Las condiciones económicas generales incluyen los "factores económicos en los ámbitos local, estatal o regional, nacional o internacional que afectan a empresas e industrias" (Thompson et al, 2012, p.52). Es indispensable considerar los aspectos económicos debido al impacto directo que tienen en las finanzas de la organización y en el poder adquisitivo de los consumidores. Implica el estudio de indicadores macroeconómicos, decisiones económicas gubernamentales, entre otros.

Algunos de los aspectos a analizar dentro de este factor son: la evolución del PIB, las tasas de interés, la inflación, la tasa de desempleo, el nivel de renta, los tipos de cambio, el acceso a los recursos, el nivel de desarrollo y los ciclos económicos. También se deben investigar los escenarios económicos actuales y futuros y las políticas económicas (Martin, 2017).

La situación económica del país se encuentra en una lenta recuperación; sin embargo, se espera un crecimiento económico con la implementación del nuevo programa económico del gobierno. Éste incluye políticas de recaudación tributaria, reducción de gasto público, optimización de contratos, mejores condiciones de

exportación, búsqueda de inversión privada, eliminación de impuestos, y la imposición de aranceles a productos suntuarios. Por otro lado, a lo largo de este año se ha visto apreciación del dólar, lo que provoca un elevado flujo de salidas de divisas del país debido al alza de precios de los productos ya sea por impuestos, aranceles, inflación u otros factores (ElComercio, 2018).

Para poder visualizar el impacto de la situación económica del país se analizarán el PIB, tasas de interés, inflación Índice de Precios del Consumidor (IPC), influencia de la dolarización y desempleo.

PIB: "Es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. Es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio" (Economía, 2018). El Banco Central del Ecuador (BCE) planteó que la evolución del PIB de Ecuador de los últimos cuatro años ha sido:

Tabla 2: Evolución del PIB
Fuente: (Banco Central del Ecuador,2018)

Año	Trimestre	Variación PIB	PIB anual (millones de USD)
2015	1° Trimestre	0,20%	99.290,40
	2° Trimestre	-1,60%	
	3° Trimestre	-0,30%	
	4° Trimestre	-0,90%	
2016	1° Trimestre	-0,70%	99.037,7 (semi-definitivo)
	2° Trimestre	0,70%	
	3° Trimestre	-0,10%	
	4° Trimestre	0,90%	
2017	1° Trimestre	0,20%	104.295,9 (provisional)
	2° Trimestre	1,10%	

Año	Trimestre	Variación PIB	PIB anual (millones de USD)
	3° Trimestre	0,80%	
	4° Trimestre	0,70%	
2018	1° Trimestre	-0,90%	
	2° Trimestre	0,40%	
	3° Trimestre	0,90%	

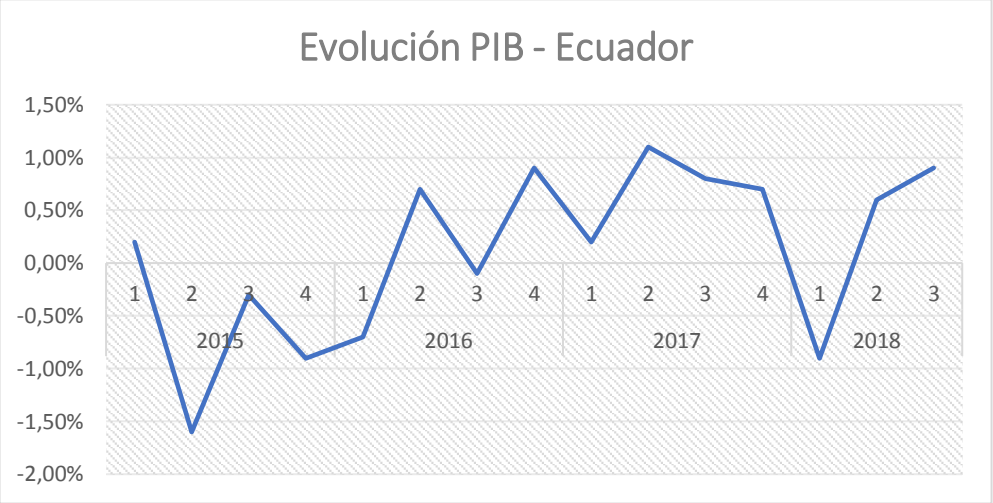


Figura 3: Evolución del PIB
Fuente: (Banco Central del Ecuador,2018)

De los datos presentados se puede notar que durante todo el 2015 hubo recesión, mientras que a partir del 2016 se registra recuperación económica debido a las variaciones porcentuales positivas de trimestre a trimestre. Como se puede ver, el PIB anual del 2017, en relación con el 2016 presentó un crecimiento del 3%, y las proyecciones de multilaterales y analistas señalan que el crecimiento en el 2018 estará entre el 1,5% y el 0,9% (Tapia, 2018). Aún no se cuenta con información oficial respecto a las cifras de cierre del año 2018, sin embargo, se puede notar que a lo largo de los dos últimos trimestres del año registraron incrementos en el PIB.

Este incremento del PIB nos indica a su vez un mayor PIB per cápita (nivel de vida), es decir que los ingresos por cada ciudadano son mayores; esto es positivo porque permite concluir que el poder adquisitivo de las personas es mayor y que serán más sensibles al momento de realizar compras.

En este punto es importante tomar en cuenta que el “Código de Planificación de Finanzas Pública señala que el techo de la deuda pública con relación al PIB debe llegar máximo al 40%. Pero el órgano de control y el Fondo Monetario Internacional (FMI) han determinado que este porcentaje ya fue superado en el 2016” (Comercio, 2018). Walter Spurrier explicó que en términos de deuda el Gobierno necesita alrededor de $ 10.000 millones a $ 12.000 millones, por lo que cree que Ecuador sí va a requerir apoyo del Fondo Monetario Internacional (FMI) el próximo año. Esto debido a que las condiciones para acceder a recursos a través de los mercados internacionales no son favorables, por lo que prevé una situación complicada para el 2019 (El Telégrafo, 2018).

De acuerdo con Pablo Lucio Paredes, economista, hay tres problemas que tiene que resolver Ecuador en materia económica: déficit fiscal; que el país "se ha vuelto un país caro", con los salarios y costos de bienes y servicios más altos que en otros lugares; y el bajo crecimiento de la economía. Por otro lado, Pablo Dávalos, indica que Ecuador se encuentra bajo una política de doble rasero porque por un lado se apoya a los empresarios con exenciones tributarias, lo que hace que el Estado deje de "percibir millones por remisión de intereses, multas y recargos de deudas tributarias no pagadas"; y por otro se castiga a los usuarios que utilizan transporte, lo que provoca cambios en "todo el sistema de precios relativos de la economía" (Romero, 2019).

Respecto a las proyecciones para el 2019, existen diversas opiniones. El Fondo Monetario Internacional, indicó que se prevé que el Producto Interno Bruto de Ecuador crezca el 2,2 % en 2019. Por el contrario, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) pronostica un crecimiento del 0,9%.

Tasa de inflación: “La inflación es un aumento generalizado en los precios de los bienes y servicios de una economía durante un periodo de tiempo” (Sevilla, s.f.). Se mide estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor (IPC), 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. (Gutierrez, 2004).

El valor de la inflación mensual en Ecuador a partir de enero del 2017 es:

Tabla 3: Niveles de inflación mensual
Fuente: (Banco Central del Ecuador,2018)

Año	Mes	Inflación
2017	Enero	0,09%
	Febrero	0,20%
	Marzo	0,14%
	Abril	0,43%
	Mayo	0,05%
	Junio	-0,58%
	Julio	-0,14%
	Agosto	0,01%
	Septiembre	-0,15%
	Octubre	-0,14%
	Noviembre	-0,27%
	Diciembre	0,18%
2018	Enero	0,19%
	Febrero	0,15%
	Marzo	0,06%
	Abril	-0,14%
	Mayo	-0,18%
	Junio	-0,27%
	Julio	-0,004%
	Agosto	0,27%
	Septiembre	0,39%
	Octubre	-0,05%
	Noviembre	-0,25%
	Diciembre	0,10%

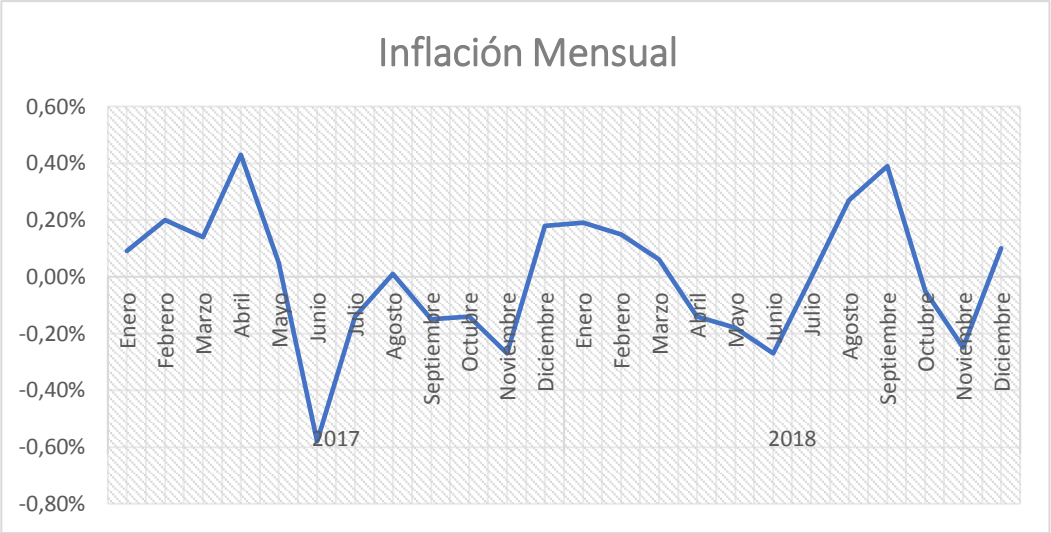


Figura 4: Evolución Inflación
Fuente: (Banco Central del Ecuador,2018)

Como se puede notar en el gráfico, el valor de la inflación ha sido variable durante ambos años. El país cerró a diciembre 2017 con una inflación negativa de -0,20%. Así también, para el 2018 se apreció una tendencia de disminución en el porcentaje de inflación mensual hasta el mes de junio; sin embargo, la inflación incrementó notablemente hasta el mes de septiembre. Para el mes de octubre, el nivel del índice de precios se redujo y se espera que siga esa tendencia.

La inflación anual del 2018 cerró en 0,27%, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Los rubros como bienes y servicios, transporte, salud, alojamiento y servicios básicos y bebidas alcohólicas fueron los que más aportaron a la inflación anual. Por su parte, las prendas de vestir y calzado, bebidas no alcohólicas, alimentos y restaurantes y hoteles tuvieron una variación negativa durante el 2018, de acuerdo con este estudio (Astudillo, 2019).

El principal efecto de la inflación es la reducción del poder adquisitivo de las personas, es decir con la misma cantidad de dinero se pueden comprar menos productos que en un contexto no inflacionista. Los productos que más suben en épocas de inflación son los de mayor consumo, con lo que este aumento de los precios lo sufren todos los consumidores. Es por tanto que la inflación ocasiona también una

reducción en el nivel de ahorro de los consumidores (Eroski, 2015). A nivel de industria el costo de los insumos se ve afectado por lo que esto se reflejará directamente en el incremento de los precios de los productos y en la reducción de las utilidades de las organizaciones.

En marzo del 2019, según el INEC, Ecuador registró, por segundo mes consecutivo, una inflación mensual negativa. Para marzo 2019 se registró una inflación de -0,21%, mientras que, en febrero, el índice se ubicó en -0,23%. De acuerdo con Jaime Carrera, secretario ejecutivo del Observatorio de la Política Fiscal (OPF) esta baja de precios significa que hay una contracción en la economía. Carrera comenta que ya se siente el ajuste de la economía, pues hay menos liquidez tanto desde el sector público como del privado. Esto genera menos demanda, lo que provoca que las empresas traten de ajustar los precios a la baja para intentar una mayor venta de productos (CESLA, 2019). En este caso, las causas por las cuales se redujeron los precios indican debilidad de la economía. Por otro lado, la deflación puede favorecer a las exportaciones del país y a que los productos ecuatorianos sean más competitivos a nivel mundial, por lo que la deflación podría representar una oportunidad de mejora.

Tasa de desempleo: "La tasa de desempleo, también conocida como tasa de paro, mide el nivel de desocupación en relación con la población activa. En otras palabras, es la parte de la población que estando en edad, condiciones y disposición de trabajar -población activa- no tiene puesto de trabajo" (Vásquez, 2018).

Tabla 4: Tasa de desempleo
Fuente: (Banco Central del Ecuador,2018)

Fecha	Tasa de desempleo
dic-07	5,00%
dic-08	6,00%
dic-09	6,50%
dic-10	5,00%
dic-11	4,20%
dic-12	4,10%

Fecha	Tasa de desempleo
dic-13	4,20%
dic-14	3,80%
dic-15	4,80%
dic-16	5,20%
dic-17	4,60%
dic-18	3,70%

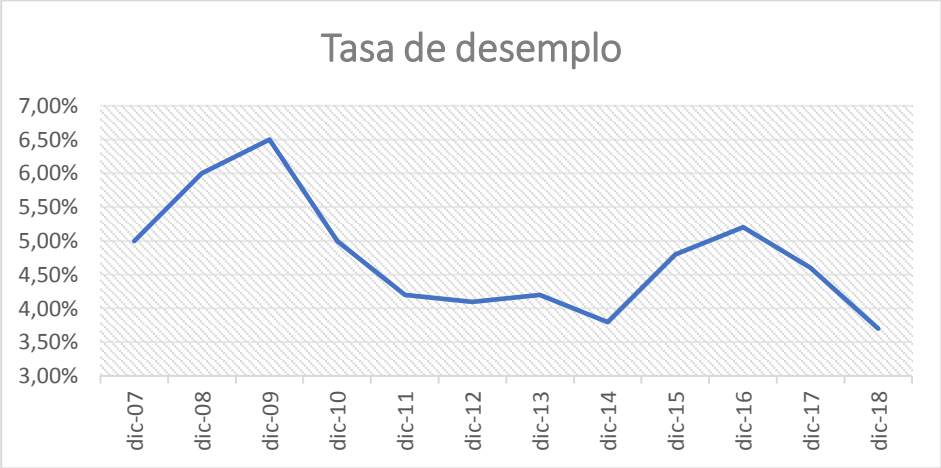


Figura 5: Evolución Desempleo
Fuente: (Banco Central del Ecuador,2018)

La Población Económicamente Activa (PEA): "Personas de 15 años y más que trabajaron al menos 1 hora en la semana de referencia o, aunque no trabajaron, tuvieron trabajo (empleados); y personas que no tenían empleo, pero estaban disponibles para trabajar y buscan empleo (desempleados) (INEC, 2018)". En Ecuador está conformada por aquellas personas que cuentan con empleo adecuado, subempleo, otro empleo no pleno, empleo no remunerado y no clasificado. Por lo tanto, para el 2018 la PEA estuvo en alrededor del 66,4%.

Ante estas estadísticas, Carlos Montúfar, manifiesta que la PEA, es decir "disponible al trabajo, se cuenta en edades entre los 15 y 65 años; en el contexto ecuatoriano representa 9 millones de personas, no obstante, el IESS –Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social– solo posee 3,6 millones de afiliados, el 32% de la población en edades laborales" (Montúfar, 2018). Esto indica que únicamente el 68% de los ecuatorianos en condiciones para trabajar cuenta con un empleo adecuado.

El 2018 cerró con una reducción del desempleo en el país, pero subió la informalidad. El primer motivo es el número de empleados que trabajan en el sector informal, es decir, personas o empresas que no constan en la base de datos del Servicio de Rentas Internas (SRI), no pagan impuestos, no facturan o no están registrados en la Superintendencia de Compañías ni en la de Bancos. Al cierre del año pasado, 46 de cada 100 empleados se encontraban en esta condición (Serrano & Tapia, 2019).

El segundo indicador es el denominado "otro empleo no pleno". En esta categoría está quien no gana el salario básico o trabaja menos de ocho horas diarias, pero no quiere o no puede laborar más horas. Hasta diciembre del año pasado se registraron 2,31 millones de ciudadanos en este segmento, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Nicolás Acosta, catedrático de la PUCE, explica que el incremento del "otro empleo no pleno" se debe a la incertidumbre y pesimismo que genera la situación actual del mercado laboral. Las personas se resignan con trabajos de pocas horas y bajos ingresos, y no buscan mejorar su trabajo (Serrano & Tapia, 2019).

Como se ve en el gráfico, la tasa de desempleo ha ido disminuyendo. Según el último reporte nacional de empleo, desempleo y subempleo del INEC a diciembre de 2018 del total de población económicamente activa, el 3,70% se encuentra desempleado (a nivel nacional) (INEC, 2018). El BCE determinó que el nivel de desempleo para el grupo de edad entre 15 y 24 años es del 36,2% a septiembre del 2018 y del 33,2% para personas entre 25 y 34 años (BCE, 2018).

Si bien la tasa de desempleo es del 3,70%, no se puede hablar de que el porcentaje restante cuenta con condiciones laborales óptimas. De hecho, únicamente el 40,6% de las personas con empleo del país cuentan con un empleo adecuado o pleno, es decir aquellos que perciben ingresos laborales iguales o superiores al salario mínimo y trabajan igual o más de 40 horas a la semana (INEC, 2018). Existen otras

estadísticas que no se incluyen dentro de la tasa de desempleo, pero deberían ser analizadas debido a que incluye el porcentaje de individuos que no cuentan con empleo pleno:

- **Subempleo:** Personas con empleo que, durante la semana de referencia, percibieron ingresos inferiores al salario mínimo y/o trabajaron menos de la jornada legal y tienen el deseo y disponibilidad de trabajar horas adicionales. A diciembre del 2018 el porcentaje de subempleo alcanzó el 16,50% (INEC, 2018).

- **Empleo no remunerado:** Personas con empleo que, durante la semana de referencia, no perciben ingresos laborales. A diciembre del 2018 el porcentaje de subempleo alcanzó el 9,90% (INEC, 2018).

- **Otro empleo no pleno:** Personas con empleo que, durante la semana de referencia, percibieron ingresos inferiores al salario mínimo y/o trabajaron menos de la jornada legal y no tienen el deseo y disponibilidad de trabajar horas adicionales. A diciembre del 2018 el porcentaje de subempleo alcanzó el 28,80% (INEC, 2018).

Como se puede ver, el porcentaje de ciudadanos que no cuenta con empleo pleno en Ecuador es preocupante, pues alcanza aproximadamente el 30%. La situación económica del país y la pesada legislación en el ámbito laboral ha hecho que una gran cantidad de empresas se vean obligadas a prescindir de los servicios de sus colaboradores. Por esta misma razón, las organizaciones no están dispuestas a contratar personal. Esto afecta directamente a todos quienes conforman la PEA, por lo que también para los estudiantes resulta complejo conseguir empleo fijo. Bajo la modalidad de la pasantía los jóvenes cuentan con un empleo únicamente temporal (hasta seis meses) y el estipendio por ley es de USD 120,00.

El porcentaje de alumnos que cuentan con empleo fijo es bajo por lo que se podría generalizar que su poder adquisitivo es bajo. Además, la gran mayoría de estudiantes dependen económicamente de sus padres, quienes les proporcionan la educación y solventan sus necesidades, por lo que es importante analizar también los ingresos familiares.

Se puede decir que los estudiantes de la PUCE son parte de un nivel socioeconómico agregado ya sea A, B o C+, debido a su acceso a educación privada, tipo de vivienda, hábitos de consumo y bienes (INEC, 2018). Al pertenecer a estos estratos, podemos decir que, si se encuentran en la capacidad de adquirir los productos que PUCE STORE ofrece, por lo que posteriormente se deberá realizar un estudio que defina cuánto están dispuestos a pagar los consumidores.

Déficit fiscal: "El déficit fiscal es la diferencia negativa entre los ingresos y los egresos públicos en un cierto plazo determinado. El concepto abarca tanto al sector público consolidado, como al sector público no financiero y al gobierno central. Se trata del resultado negativo de las cuentas del Estado" (Pérez & Gardey, 2012).

Ecuador acaba de cumplir diez años de déficit fiscales consecutivos en el Presupuesto General del Estado. Según el analista Alberto Acosta Burneo, los peores años fueron a partir del 2013, cuando se registraron millonarios déficits que estaban por sobre el 4% del PIB. El más dramático fue el 2014 con un déficit por encima de los $ 6.000 millones (Cárdenas, 2019).

Acosta explica que las razones para el incremento del déficit fueron una agresiva política de inversión pública, sumada al crecimiento del gasto corriente. En 2014 empieza a caer el precio del crudo y el Gobierno, en vez de hacer ajustes, reemplazó el ingreso petrolero con deuda. Explicó que su origen está en que el Estado se excedió en los gastos y generó déficit; y no obtuvo fuentes de financiamiento cuando se fue a pique el precio del crudo. Así, entre el 2015 y el 2016 decidió expandir el balance

del Banco Central del Ecuador para financiar el déficit, lo cual afectó a la Reserva Internacional (Cárdenas, 2019).

De acuerdo al Ministerio de Economía y Finanzas, el déficit fiscal llegó a 3.332 millones de dólares al cierre de 2018, 3 % del PIB. El objetivo del gobierno es ir "reduciéndolo 1.300 millones de dólares cada año hasta alcanzar un déficit fiscal global menor al 1 % del PIB para 2021", según se desprende del Plan Prosperidad 2018-2021 presentado por la administración de Moreno (Romero, 2018).

El presidente ha planteado algunas medidas para conseguir una baja en el déficit público. Entre estas se encuentran: la eliminación de los subsidios a los combustibles, la supresión y fusión de ministerios y secretarías gubernamentales; "delegación, fusión y optimización" de las empresas públicas, la eliminación de privilegios para altos funcionarios, como el retiro del personal de seguridad a algunos de ellos y el recorte de recursos para educación, salud y cultura, entre otras áreas. Esto se planteó en la Proforma Presupuestaria del Estado para 2019 (Romero, 2018).

En conclusión, la economía actual del país no favorece a los sectores económicos, además, el nivel de liquidez de las personas se ha visto afectado en estos últimos años. El déficit fiscal prolongado por el cual atraviesa Ecuador y el incremento del riesgo país han afectado enormemente a la industria nacional. Sin embargo, algunos analistas se encuentran optimistas respecto a las políticas económicas del nuevo gobierno, pues se espera que mejoren las condiciones para todos los sectores y que la búsqueda de inversión extranjera reactive la economía del país. Esto generaría dinamización económica, promoviendo el empleo y permitiendo la inclusión de los jóvenes en el mercado laboral, mejorando su nivel de vida. Por lo tanto, debido a la incertidumbre respecto a la economía del país y el bajo poder adquisitivo de los consumidores se podría considerar que este factor representa una amenaza para PUCE STORE.

Tabla 5: Oportunidades y amenazas de los factores económicos

O1	Crecimiento de la economía.
O2	Reducción en el nivel general de precios.
A4	Incremento en el nivel de desempleo.
A5	Reducción del poder adquisitivo de los consumidores.

1.2.3. Factores Socioculturales

"Las fuerzas sociales son los valores, actitudes, factores culturales y estilos de vida de la sociedad que impactan en los negocios. Las fuerzas sociales varían por localidad y cambian con el tiempo" (Thompson et al, 2012, p.52). En este factor también se toman en cuenta aspectos demográficos, gustos y preferencias, tendencias, modas, hábitos de los consumidores, entre otros. "Las organizaciones […] de todas las industrias están viéndose sacudidas por las oportunidades y amenazas que surgen a partir de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales" (David, 2013, p.67). Esto se debe a que la aparición de nuevas tendencias en el ámbito social y cultural implican la aparición de nuevos tipos de consumidores y por ende los productos ya existentes deben adaptarse a ellos, así como las estrategias de las organizaciones para su posicionamiento.

Según Ayala & Arias (2017), los factores sociales se enfocan en las fuerzas que actúan dentro de la sociedad y que afectan las actitudes, intereses y opiniones de la gente e influyen en sus decisiones de compra. Los factores sociales varían de un país a otro e incluyen aspectos tan diversos tales como, las religiones dominantes, las actitudes hacia los productos y servicios extranjeros, el impacto del idioma en la difusión de los productos en los mercados, el tiempo que la población dedica a la recreación y los papeles que los hombres y las mujeres tienen en la sociedad. Los cambios en la estructura de la población afectan la oferta y la demanda de bienes y servicios en una economía.

En este caso se deben analizar todos los factores que se puedan percibir en el ambiente y entorno universitario.

En la actualidad es indispensable contar con un título universitario, por lo que la mayoría de los bachilleres inmediatamente inician sus estudios para obtener un título de tercer nivel. Por otro lado, las estadísticas establecen que en Ecuador alrededor del 25,4% de la población entre 18 y 24 años no estudia ni trabaja (EL Universo, 2017). Del porcentaje restante, el 58% de los estudiantes asiste a un establecimiento público y el 42% a uno privado (SENESCYT, 2017).

La PUCE es una institución privada que cuenta con alrededor de 21.434 estudiantes y 3.569 colaboradores entre docentes y personal administrativo (2.405 docentes y 1.164 colaboradores) a nivel nacional (PUCE, 2018). Estos datos son un indicador de que PUCE STORE puede ser una idea de negocio bastante rentable ya que el número de clientes potenciales es elevado.

La imagen corporativa y reputación de una universidad es esencial al momento en que los aspirantes seleccionan una institución. Teniendo en cuenta que la PUCE posee una trayectoria de más de setenta años, ésta ha logrado consolidar su marca a nivel nacional e internacional y ser considerada como proveedora de una educación de calidad.

El sector de la educación es bastante competitivo en el país debido a los numerosos establecimientos privados que ofrecen este servicio, por lo que contar una buena imagen corporativa "adquiere una importancia fundamental, creando valor para la empresa y estableciéndose como un activo intangible estratégico de la misma, facilitando también la diferenciación de la compañía de las organizaciones competidoras, por medio de un perfil de identidad propio y diferenciado, creando

valor para los públicos" (Capriotti, 2009). En consecuencia, el nombre y popularidad de la institución son variables claves en la decisión de los estudiantes.

Es indispensable que las universidades den a conocer su marca de manera constante y eficaz tanto para los clientes potenciales como para los reales, debido a que esto representa un elemento clave para el crecimiento de la organización y una fuente de ventaja competitiva sostenible. Por este motivo, la PUCE emitió recientemente la campaña "Soy de la Cato" como parte del cumplimiento de uno de sus objetivos estratégicos: "Reposicionar el prestigio de la PUCE como una universidad de excelencia a nivel nacional e internacional" (PUCE, 2016).

"Los centros de educación superior les apuestan a las tiendas universitarias con el objetivo de generar entre la comunidad sentido de pertenencia y promocionar sus marcas" (Martínez, 2011). Es mundialmente conocido que universidades de elevado prestigio como Harvard o Princeton en Estados Unidos y Oxford y Cambridge en Inglaterra cuentan con estas tiendas. Para el alumnado de estas instituciones es un orgullo poder llevar una prenda de la universidad; incluso se ha convertido en una moda y personas que no se encuentran vinculadas a la misma adquieren los productos de la marca.



Figura 6: The Harvard Shop
Fuente: (The Harvard Shop, 2018)



Figura 7: The University of Oxford Shop
Fuente: (University of Oxford, 2018)

Esta tendencia ha sido adoptada ya por varias universidades a nivel mundial y nacional. En Ecuador algunas de las instituciones de educación superior que cuentan con tiendas universitarias son: Universidad San Francisco de Quito (USFQ), Universidad de las Américas (UDLA) y Universidad de los Hemisferios (UDLH).



Figura 8: Dragon Shop
Fuente: (USFQ, 2018)

Con ese mismo objetivo, la FEUCE propone el establecimiento de una tienda de artículos promocionales asociados a la imagen corporativa PUCE; puesto que representa un aporte valioso a toda la comunidad universitaria y se espera que se

mantenga a través de los años, ya que su fin es fomentar el sentido de pertenencia y de identidad con la universidad además de consolidar y fortalecer la imagen de la marca PUCE en la sociedad.

En este aspecto se deben analizar los gustos y preferencias de cada segmento al cual va dirigido PUCE STORE: estudiantes, docentes y personal administrativo. Esto con el propósito de identificar que productos se comercializarían con efectividad: chompas, ropa deportiva, papelería (esferos, agendas, carpetas, cuadernos, porta carné, memorias USB, etc.), elementos decorativos, entre otros; así como diseños, colores, etc.

Es importante que se identifiquen modas y nuevas tendencias en lo que se refiere a prendas de vestir, de modo que los productos se ajusten a las expectativas de los consumidores. Las personas siguen modas como un resultado de todos los procesos que se ponen en marcha por el mero hecho de ser, por naturaleza, seres sociales, razón por la que las acciones de otros influyen en las nuestras de forma directa (Enriquez, 2015).

Se debe lograr que adquirir los productos de la tienda se convierta así mismo en una tendencia entre los estudiantes y el personal, de modo que el número de consumidores sea mayor como consecuencia de la influencia social. Por todo lo antes expuesto, se puede decir que los factores socioculturales representan una oportunidad para PUCE STORE debido al gran alcance que este proyecto presenta.

Tabla 6: Oportunidades y amenazas de los factores socioculturales

O3	Influencia sociocultural en la decisión de compra.
O4	Reputación de la PUCE en la sociedad.
O5	Facilidad de adaptación a tendencias sociales emergentes.

1.2.4. Factores Tecnológicos

"Los factores tecnológicos son el ritmo de cambio tecnológico y los avances técnicos que llegan a tener amplios efectos en la sociedad, como la ingeniería genética, la popularización de internet y los cambios en las tecnologías de comunicación" (Thompson, et al, p.52). Este es el aspecto más complejo de analizar debido a la velocidad con la que se presentan los cambios en este ámbito (investigación, innovación y desarrollo).

Los cambios tecnológicos afectan en muchos aspectos a la sociedad. Estos efectos ocurren principalmente en razón de nuevos productos, procesos y materiales. El segmento tecnológico incluye a las instituciones y las actividades destinadas a crear conocimiento nuevo y de esta manera se encarga de traducirlo a nuevos resultados, productos, procesos y materiales (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015).

El cambio tecnológico puede hacer que los productos establecidos se vuelvan obsoletos de la noche a la mañana y, simultáneamente, ha creado una serie de posibilidades para introducir productos nuevos. Por lo tanto, el cambio tecnológico es creativo y destructivo: tanto una oportunidad como una amenaza. La internet, tan generalizada, tiene potencial para cambiar la estructura competitiva de muchas industrias, incrementando la fuerza de la rivalidad en una industria y reduciendo los precios y las ganancias (Hill, 2009). En consecuencia, es importante analizar los factores tecnológicos que podrían beneficiar a PUCE STORE y que le podrían proporcionar ventajas competitivas.

Para el caso del proyecto propuesto se identificaron herramientas tecnológicas que se apliquen al mercado de productos de consumo masivo debido a que la oferta incluye productos de alta demanda, requeridos por todos los estratos de la sociedad. (Roca, 2018). La primera de ellas es una tienda virtual (página web); "en un mercado en el que aumentan las limitaciones de recursos, el medio digital se ha convertido en

el mejor aliado para interactuar con los consumidores" (Roca, 2018). Hoy en día la totalidad de los jóvenes cuenta con acceso a Internet y la mayoría de ellos posee un smartphone. Ofrecer a los clientes la comodidad de adquirir sus productos online, generar una experiencia de compra distinta, proporcionarles información detallada de los productos y presentarles toda la oferta de productos es de gran utilidad tanto para ellos como para nosotros.

Esto a su vez se relaciona con los tipos de pagos que se ofrecen. Actualmente nos enfrentamos a consumidores más exigentes y ocupados, por lo que uno de los objetivos de las compañías es mejorar su experiencia de compra, eliminando cualquier tipo de barrera asociada al tiempo, seguridad y forma de pago (Storecheck, 2018). Debido a que se va a contar con puntos de venta físicos, se recomienda contar con datáfonos (pasa tarjetas), de modo que no sea necesario que los pagos se realicen en efectivo, proporcionando así comodidad al cliente. En cuanto a lo que se refiere a la tienda online, existen diversas formas de pago como Paypal, transferencias bancarias, Google Wallet, entre otros. Se debe identificar los métodos de pago con los cuales se encuentran familiarizados los consumidores para incorporarlos.

Una tienda online es una herramienta valiosa puesto que permite obtener una gran cantidad de información relacionada al consumidor, por ejemplo: productos más vendidos, colores de preferencia, analizar si la estrategia de precios es correcta, entre otros.

El enfoque principal debe ser brindar la mejor experiencia posible al consumidor, para eso existe una herramienta denominada Customer Relationship Management (CRM), que es un nuevo modelo de administración enfocado en gestionar las relaciones con los clientes con el objetivo de proporcionarles atención personalizada y que supere sus expectativas. Permite recopilar todos los datos de los clientes de forma ágil y sencilla y administrar las ventas de mejor manera (QON2, 2018).

Con un software de CRM analítico, se puede tener acceso información importante para controlar la gestión de ventas, toma de decisiones relacionadas a los productos, evaluar resultados, conocer a profundidad a los consumidores y mejorar la captación de leads, es decir, usuarios que ha entregado sus datos y que, como consecuencia, pasa a ser un registro de su base de datos con el que la organización puede interactuar (Inboundcycle, 2018). Esto promueve la fidelización de los clientes ya que "las personas pueden conocer las necesidades y expectativas de cada cliente en un sólo clic. Con un software CRM se puede segmentar la cartera de clientes, por lo que también hace más fácil poder planificar estrategias de marketing y ventas con mayor eficacia y aumentar los ingresos" (Suma CRM, 2018).

Es importante mencionar también las herramientas tecnológicas que pueden ser aplicadas en el área de marketing para captar la atención de los clientes potenciales. PUCE STORE debe prestar mucha atención en este aspecto ya que el éxito del proyecto dependerá de la eficacia de la planificación de publicidad y promoción. Por consiguiente, el primer paso es tener una correcta gestión de redes sociales. Las aplicaciones más apropiadas para el tipo de negocio y con las cuales se tendrá mayor alcance son: Facebook, WhatsApp e Instagram. A través de estas redes sociales se puede difundir información de PUCE STORE, sus productos y ofertas. Al contar con cuentas corporativas la red Instagram permite añadir etiquetas con los precios de los productos en las fotos, permitiendo así que los consumidores puedan adquirirlos. Esta función innovadora puede proporcionar importantes beneficios al proyecto.

Así también, debido a que la FEUCE cuenta con los datos de los estudiantes y personal de la universidad, se puede llevar a cabo email marketing. Esta herramienta en conjunto con una buena administración de contenidos permitirá difundir la información de PUCE STORE de manera masiva a los correos captando la atención de una gran cantidad de clientes potenciales.

En definitiva, existen múltiples herramientas tecnológicas que se pueden aplicar para lograr la factibilidad del proyecto. La popularidad de tiendas virtuales y la

efectividad del marketing digital representan una gran oportunidad que beneficiará en gran medida a PUCE STORE puesto que son herramientas de bajo costo y que cumplen al ciento por ciento con los objetivos planteados.

Tabla 7: Oportunidades y amenazas de los factores tecnológicos

O6	Posibilidad de aplicación de herramientas tecnológicas de marketing para captar clientes.
O7	Obtención de conocimiento profundo del consumidor con el CRM.
O8	Innovación constante en formas de pago.
O9	Estadísticas confiables y actualizadas sobre los productos.

1.3.ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

El microentorno también conocido como "entorno especifico, entorno de acción directa o entorno inmediato, se refiere a todos los aspectos o elementos relacionados en forma permanente con la empresa y que influyen tanto en las operaciones diarias como en los resultados" (ESAN, 2016). Para el correcto análisis de este entorno más específico se sigue el modelo desarrollado por el profesor e investigador Michael Porter. Esta herramienta considera que la rentabilidad del sector viene determinada por cinco fuentes de presión competitiva, tres de ellas a nivel horizontal (rivalidad entre los competidores actuales, amenaza de productos sustitutivos y amenaza de entrada de nuevos competidores) y dos a nivel vertical (poder negociador de los proveedores y de los clientes) (Marcos, 2018).

El análisis del microentorno se realiza con el fin de elaborar un diagnóstico del ambiente industrial y competitivo inmediato en el cual se desarrolla un negocio. El modelo de competencia de cinco fuerzas es, por mucho, la herramienta más poderosa y de mayor uso para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones

competitivas en un merado y evaluar la naturaleza, fortaleza e importancia de cada una de ellas (Gamble, Strickland, Thompson y Peteraf, 2012, p.54)

1.3.1. Rivalidad actual entre competidores

Se refiere a la competencia entre empresas que operan en una misma industria y que buscan arrebatarse participación del mercado unas a otras. "La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector" (Porter, 2008, p.7).

Constituye la fuerza más poderosa de todas ya que se refiere a la "rivalidad real entre empresas del mismo sector, de una misma industria, que ofrecen un mismo tipo de producto. En este sentido intervienen diferentes variables como la concentración del sector, diferenciación del producto, condiciones de costes, etc. Analizar la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras ventajas competitivas con las de otras empresas rivales, y así formular estrategias que nos permitan superarlas" (Marcos, 2018).

La rivalidad en una industria puede verse afectada por los siguientes factores: competidores numerosos y equilibrados, crecimiento lento de la industria, altos costos fijos o costos de almacenamiento, falta de diferenciación o cambios de costos, incrementos en la capacidad, competidores diferenciados, altos desempeños estratégicos, altas barreras de salida, entre otros (CEUPE, 2015).

Algunos de los productos que se tiene planificado ofrecer en PUCE STORE son: prendas de vestir (chompas, camisetas, chalecos, gorras, ropa deportiva, uniformes para las carreras de medicina, nutrición, fisioterapia y enfermería), productos de papelería (esferos, agendas, carpetas, cuadernos, porta carné, memorias USB, etc.),

accesorios (mochilas, portafolios, loncheras, prendedores, llaveros, paraguas), elementos decorativos (relojes, tazas), entre otros. Sin embargo, con estos productos se pretende comercializar la imagen institucional de la PUCE y, hasta el momento, no se han identificado rivales que ofrezcan estos productos.

Actualmente la FEUCE solo oferta chompas y gorras, por tal motivo no existen competidores actuales. A pesar de que ciertas Asociaciones Escuela (Gobierno Estudiantil de cada Facultad) como la de Administración y Medicina comercializaban chompas identitarias de la universidad y de sus respectivas carreras, hoy en día ya no lo hacen, por lo que la FEUCE cuenta con una especie de monopolio en la comercialización de este tipo productos dentro de la universidad, es decir, se trata de un mercado en donde existe un único oferente de un cierto bien o servicio (Roldán, 2018).

Por tanto, este factor representa una oportunidad para PUCE STORE pues al ser el único ofertante y debido a su intento de enfocar los productos a distintos segmentos con productos diferenciados, estrategias de precios distintas, nuevos servicios, entre otros, la rentabilidad se puede incrementar considerablemente.

Tabla 8: Rivalidad actual entre competidores

O10	Baja rivalidad actual entre competidores.

1.3.2. Poder de negociación de los proveedores

Se entiende por proveedor a aquella persona natural o jurídica que suministra y proporciona los insumos necesarios para las operaciones de otras personas o empresas. "Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector" (Porter, 2008, p.4).

Debido a la oferta de productos de PUCE STORE se puede identificar que se requerirán proveedores de textiles que proporcionen todos los productos relacionados a vestimenta y también proveedores de artículos promocionales para los productos de papelería, accesorios y elementos decorativos.

La distribución de los productos será en la matriz, es decir en la Sede de Quito, por lo que se debe evaluar la disponibilidad de proveedores en dicha ciudad. Se pudo identificar un gran número de modistas independientes y organizaciones dedicadas a la fabricación de prendas de vestir organizacionales, así también en los últimos años se ha percibido un aumento considerable en el número de establecimientos que ofrecen servicios de diseño gráfico y publicitarios.

Por lo tanto, se puede ver que en ambos casos se trata de mercados dispersos, es decir existe un nivel de competencia elevado entre proveedores por lo que FEUCE tiene el poder de negociación. Además, no existe un mayor grado de diferenciación entre ellos, por lo que podemos conseguir el mismo producto en varios lugares.

PUCE STORE operará bajo el nombre de FEUCE frente a los proveedores. Debido a la importante rentabilidad que les representaría a los mismos tener como clientes a la Federación, por el volumen de venta que implica, se cuenta con poder de negociación por lo que se puede exigir mejores precios y calidad de modo que no quieran dejar de ser nuestros proveedores.

Debido a una política de transparencia y de llevar a cabo las mejores prácticas, FEUCE maneja a sus proveedores en base a licitaciones. Esto implica solicitar cotizaciones a la mayor cantidad posible de proveedores, de modo que se tenga una gran variedad de ofertas comparables. Los criterios de evaluación que serán considerados por PUCE STORE son precio, calidad y tiempo de entrega. En base a estos parámetros será seleccionado el proveedor que proponga las condiciones más

convenientes para el negocio. Esto permitirá que FEUCE, pueda ofertar sus productos a precios convenientes para cada uno de los segmentos a los cuales se dirigirán los productos.

Es importante mencionar que debido a que los montos de compra de chompas actualmente son bajos no se firma ningún tipo de contrato con los proveedores, por lo que la Federación no mantiene ningún tipo de vinculación formal con los mismos. Esto nos deriva a otro factor para considerar que proporciona igualmente el poder de negociación frente a los proveedores, que es el hecho de que la tienda no tiene que asumir costos por cambios de proveedor, o estos son muy bajos, debido a que se trata de productos de consumo masivo que no requieren de especificidades técnicas o niveles de complejidad alto. Esto implica que, si en algún momento se pudiere identificar un proveedor que resulte más provechoso, PUCE STORE podrá cambiarlo cuando lo considere conveniente.

Sin embargo, el momento en que el nivel de ventas se incremente será necesario firmar contratos con los proveedores para garantizar el cumplimiento por parte de estos en cuanto a las cantidades comprometidas y tiempos de entrega. En este punto no será sencillo cambiar de proveedor, no obstante, el poder de negociación no se pierde ya que el contrato contendrá todas las especificaciones previamente pactadas, por lo que las condiciones establecidas con el contratista no podrán modificarse hasta el vencimiento del contrato.

Por otra parte, dentro del poder de negociación de los proveedores se debe analizar también la amenaza de una posible integración hacia adelante por parte de éstos. Esto se refiere a la posibilidad de que los proveedores oferten y comercialicen por si mismos los productos. Esto no representa una amenaza para PUCE STORE pues los proveedores no contarían con los permisos para utilizar la marca PUCE, ni podrían acceder a un espacio dentro de la universidad para comercializar los productos.

En definitiva, PUCE STORE cuenta con el poder de negociación frente a sus proveedores, lo que representa una importante oportunidad al momento de gestionar las compras, puesto que beneficia enormemente en lo que respecta a los costos de los productos y por ende al margen de rentabilidad unitario obtenido.

Tabla 9: Poder de negociación de los proveedores

O11	Bajo poder de negociación de los proveedores.

1.3.3. Poder de negociación de los consumidores

Los consumidores son todas las personas o empresas que adquieren bienes o servicios y que prefieren a la compañía porque ésta les otorga un beneficio que ellos consideran importante. "Los clientes poderosos son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo eso en perjuicio de la rentabilidad del sector" (Porter, 2008, p.5).

Como ya se mencionó el número de clientes potenciales de PUCE STORE es de 25.003 usuarios incluyendo estudiantes, docentes y personal administrativo. Es importante mencionar que se considerarán clientes a los siguientes: estudiantes y personal del campus matriz (Quito), asociaciones escuela de las Facultades y Federaciones de Estudiantes de las Sedes a nivel nacional. Debido al elevado número de clientes PUCE STORE cuenta con el poder negociación, sin embargo, para definir los precios de los productos no se deben descuidar factores como el poder adquisitivo de cada uno de los segmentos y la sensibilidad de estos a los cambios de precios.

Actualmente no existe oferta de este tipo de productos además de los que ofrece la FEUCE, por lo que no existen sustitutos. Esto a su vez nos proporciona poder de

negociación con los consumidores, ya que se presenta una situación en la cual hay un solo vendedor y muchos clientes. Tener el poder de negociación implica que los consumidores no podrán exigir menores precios ni mejor calidad.

Así mismo, no existe un mayor riesgo de integración hacia atrás por parte de los consumidores. Esto implica que los consumidores podrían convertirse en proveedores de un bien o un servicio. Si bien podrían hacerlo si así lo decidieran, no es probable que lo hagan puesto que tendrían que asumir mayores costos ya que su nivel producción sería significativamente más bajo que el de FEUCE, lo que derivaría en precios de venta más alto. Así también la Federación cuenta con economías de escala, lo que le permite tener costos unitarios más bajos. Los fondos requeridos para la inversión inicial constituyen de igual manera un impedimento para una posible integración ya que estos no son sencillos de conseguir para los consumidores.

Por lo tanto, se puede concluir que el poder de negociación con el que cuenta PUCE STORE respecto a sus consumidores es una oportunidad ya que permite tener control sobre los clientes y también la posibilidad de incrementar las ganancias.

Tabla 10: Poder de negociación de los consumidores

O12	Bajo poder de negociación de los consumidores.

1.3.4. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Se refiere a las empresas que no operan en una industria pero que podrían ingresar en cualquier momento si así lo decidieren. “Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para

competir. […] La amenaza de nuevos entrantes, por lo tanto, pone límites a la rentabilidad potencial de un sector", puesto que obliga a los competidores a mantener precios bajos y realizar inversiones mayores (Porter, 2008, p.2).

Como se mencionó anteriormente debido a que se requieren permisos de utilización de la marca PUCE no es probable que personas ajenas a la organización constituyan potenciales competidores. En este caso los posibles rivales entrantes podrían ser las Asociaciones Escuela de las distintas facultades de la universidad, Asociaciones de profesores, así como las organizaciones estudiantiles de todas las Sedes y campus a nivel nacional.

En el ámbito del proyecto analizado se pueden identificar las siguientes barreras de entrada al mercado:

- **Economías de escala**: Se refiere a la capacidad de reducir los costos unitarios conforme el volumen de producción aumenta. La FEUCE es el ente de representación estudiantil máximo en la universidad, por lo que cuenta con un mayor alcance que las demás Asociaciones, esto le ha permitido generar economías de escala para poder tener costos unitarios más bajos y márgenes de rentabilidad mayores.

- **Requisitos de capital**: Hace referencia al monto de inversión inicial necesario para ingresar a un mercado determinado. Si bien el acceso a los productos que se pretende ofertar no es complicado, para adquirirlos se requiere de una inversión relativamente alta, puesto que para alcanzar un posicionamiento en el mercado que justifique la inversión inicial es necesario ingresar al mismo a gran escala. Así también, por lo general, en este tipo de bienes, los proveedores ofrecen mejores precios cuando se adquieren volúmenes elevados, por ejemplo, más de 50 o 100 unidades. Por lo tanto, para adquirir dichas cantidades se requiere de un importante capital.

- **Ventajas de los competidores establecidos**: Como ya se mencionó, la FEUCE cuenta con múltiples ventajas debido a que es la Federación de todos los estudiantes de la PUCE. Una de ellas es que todos los alumnos deben pagar un aporte por concepto de representación estudiantil en sus matrículas, por lo que FEUCE cuenta con una considerable suma de dinero para llevar a cabo sus actividades.

  Así mismo, para la Federación, a comparación de los posibles rivales, le resulta más fácil acceder a préstamos o créditos en caso de ser necesario. Esto también representa una ventaja importante a considerar.

  También es relevante recalcar que FEUCE mantiene buenas relaciones con las autoridades y direcciones de la Universidad puesto que esto le proporciona numerables beneficios como permisos de utilización de espacios universitarios, colaboración para la promoción de la marca PUCE STORE, entre otros.

- **Acceso a una distribución adecuada**: La distribución incluye los puntos de venta en los cuales se venderán los productos y los demás canales por los cuales se pretende hacer llegar el bien al consumidor final. La FEUCE cuenta con accesos a varios puntos estratégicos dentro de la universidad en los cuales puede comercializar sus productos, a diferencia de los posibles competidores entrantes.

  Por otro lado, también es importante la cercanía que tiene con las Asociaciones de las Sedes y las Asociaciones Escuela puesto que estos constituyen importantes canales por los cuales se puede llevar el producto al consumidor. Por lo tanto, para los potenciales rivales resultaría complicado tener acceso a puntos de distribución efectivos.

Por todo lo mencionado anteriormente se puede concluir que la amenaza de entrada de posibles competidores es baja, lo que representa una gran oportunidad para PUCE STORE.

Tabla 11: Amenaza de entrada de nuevos competidores

O13	Baja amenaza de entrada de nuevos competidores.

1.3.5. Amenaza de desarrollo de productos sustitutos

"Un sustituto cumple la misma función – o una similar- que el producto de un sector mediante formas distintas. […] Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre" (Porter, 2008, p.6).

"La existencia de sustitutos próximos de un producto o servicio influye en el precio que el cliente está dispuesto a pagar. Cuando existen productos sustitutivos los clientes están dispuestos a pagar menos y un precio excesivo puede hacerles desplazarse hacia esos otros productos o servicios más ajustados" (Marcos, 2018).

Algunos de los factores que se analizan dentro de esta fuerza son:

- **Disponibilidad de sustitutos cercanos:** Hay que considerar las características básicas del producto en el mercado y si satisfacen la necesidad en la misma proporción. En el caso de PUCE STORE no existen sustitutos cercanos. (Emprendaria, 2008)

- **Relación valor-precio de sustitutos:** Los sustitutos tienen poco riesgo si el precio es muy alto. Los consumidores deben percibir gran valor en un producto sustituto para que este constituya una amenaza. Además, deberán tomarse en cuenta los costos de cambio en los que incurre el consumidor. A pesar de que los costos de cambio para los consumidores de PUCE STORE es bajo, no existen alternativas que sustituyan los productos de la tienda (Emprendaria, 2008).

- **Elasticidad precio de la industria:** Esta es una medida muy útil para medir el impacto de los sustitutos en la industria. Cuando esta elasticidad es muy grande, el incrementar los precios de la industria puede llevar a los consumidores a comprar bienes sustitutos (Emprendaria, 2008).

Los productos comercializados en PUCE STORE tienen como objetivo fomentar el sentido de pertenencia a la institución dentro de la comunidad universitaria. Actualmente no existen otros productos que satisfagan dicha necesidad, por lo que no se lograron identificar productos sustitutos. Sin embargo, si en algún momento llegaran a desarrollarse, FEUCE cuenta con importantes ventajas competitivas frente a los mismos, por lo que no representarían una amenaza fuerte para la rentabilidad.

Este factor también representa una oportunidad para el negocio ya que mientras no existan productos sustitutos, el nivel de competitividad en el mercado se mantendrá bajo, por lo que se podrán aplicar estrategias para aumentar la lealtad de los consumidores a la marca con mayor efectividad.

Tabla 12: Amenaza de desarrollo de productos sustitutos

O14	Baja amenaza de desarrollo de productos sustitutos.

1.4.MATRIZ EFE

"La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva" (David, 2013).

La matriz EFE consiste en identificar, a partir del análisis del macro y microentorno, oportunidades y amenazas del negocio, mismas que se denominarán

factores externos clave. Posteriormente, se debe asignar una ponderación o peso relativo a cada uno de los factores, en base a la importancia que el investigador considere que debe asignarse a cada uno, siendo 0 “no es importante” y 1 “muy importante”. Más adelante cada uno de los factores determinantes identificados deben ser calificados en base a la posición del negocio respecto a dicho factor, conforme a los siguientes criterios:

Tabla 13: Criterios de calificación Matriz EFE

Calificación	Parámetro
1	Deficiente
2	Promedio
3	Por encima del promedio
4	Superior

Fuente: (David, 2013, p.81)

Llegados a este punto, el siguiente paso es multiplicar la ponderación con la calificación asignada para obtener la calificación ponderada de cada factor clave. La sumatoria de todas las puntuaciones nos arrojará la calificación ponderada de todo el negocio. Dicho resultado debe ser analizado para determinar la posición de la organización dentro de la industria.

A continuación, se presenta la matriz EFE de PUCE STORE:

Tabla 14: Matriz EFE

	Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Calificación Ponderada
OPORTUNIDADES	O1: Crecimiento de la economía	0,02	3	0,06
	O2: Reducción en el nivel general de precios	0,05	3	0,15
	O3: Influencia sociocultural en la decisión de compra	0,03	2	0,06
	O4: Reputación de la PUCE en la sociedad	0,04	3	0,12
	O5: Facilidad de adaptación a tendencias sociales emergentes	0,06	3	0,18
	O6: Posibilidad de aplicación de herramientas tecnológicas de marketing para captar clientes.	0,03	2	0,06
	O7: Obtención de conocimiento profundo del consumidor con el CRM.	0,03	3	0,09
	O8: Innovación constante en formas de pago	0,02	4	0,08
	O9: Estadísticas confiables y actualizadas sobre los productos.	0,02	2	0,04
	O10: Baja rivalidad actual entre competidores	0,15	4	0,6
	O11: Bajo poder de negociación de los proveedores.	0,06	4	0,24
	O12: Bajo poder de negociación de los consumidores	0,06	3	0,18
	O13: Baja amenaza de entrada de nuevos competidores	0,05	3	0,15
	O14: Baja amenaza de desarrollo de productos sustitutos	0,04	2	0,08
AMENAZAS	A1: Regulación gubernamental elevada	0,01	1	0,01
	A2: Cambios en políticas o reglamentos de la universidad	0,05	2	0,1
	A3: Cambios en los estatutos y políticas de FEUCE	0,03	2	0,06
	A4: Incremento en el nivel de desempleo	0,10	4	0,4
	A5: Reducción del poder adquisitivo de los consumidores	0,15	4	0,6
	TOTAL	**1,00**		**3,26**

Como se puede ver, los factores clave con mayor peso son la baja rivalidad actual entre competidores del mercado, la reducción en el poder adquisitivo de los consumidores y el incremento en el nivel de desempleo; por lo que estos factores serán decisivos al momento de definir las estrategias para la comercialización de los productos y deberán ser controlados constantemente. Por otro lado, el factor con menor influencia es la creciente regulación gubernamental, esto se debe a que no tienen un impacto directo en las operaciones del negocio.

La calificación ponderada promedio es de 2,50 y PUCE STORE obtuvo una calificación de 3,26. Estar por encima del promedio indica que el negocio responde de manera extraordinaria a las oportunidades y amenazas de la industria. Es decir, se saca el mayor provecho de las oportunidades existentes y se minimizan al máximo los efectos adversos de las amenazas. Se puede determinar también que el entorno en el cual se desarrolla el negocio es favorable para la marca (David, 2013). La matriz EFE nos permite concluir preliminarmente que el proyecto planteado puede ser factible y que proporcionaría buena rentabilidad.

2. ESTUDIO DE MERCADO

2.1.INTRODUCCIÓN

Estudio de mercado, es el "conjunto de acciones que se ejecutan para saber la respuesta del mercado (demanda, proveedores y competencia) ante un producto o servicio" (Rico, 2017). Este estudio se realiza con el fin de concebir una idea preliminar de la rentabilidad y viabilidad de la tienda propuesta y sentar las bases para poder evaluar la investigación de mercados.

Armstrong y Kotler (2008), establecieron que el proceso de investigación de mercados está compuesto por la definición del problema y los objetivos de la investigación, desarrollo del plan de investigación para recopilar información, implementación del plan (obtención y análisis de datos) y la interpretación e información de los resultados. Este proceso permitirá desarrollar correctamente la metodología de investigación propuesta para poder obtener conclusiones objetivas respecto a las expectativas de los consumidores y la factibilidad del proyecto.

Otro punto relevante dentro del estudio de mercado es la segmentación, es decir, éste permite fragmentar el mercado en grupos de consumidores con características o gustos similares. Tras realizar el análisis de mercados, se determinarán los criterios de segmentación más apropiados para el proyecto (geográficos, demográficos, de comportamiento o psicográficos) (Monferrer, 2013). La tienda universitaria pretende ser comercializadora de artículos representativos de la PUCE, por lo que su alcance incluye a estudiantes, docentes y personal administrativo en general. El estudio de mercados es importante ya que una vez concluido se podrá calcular la demanda potencial e identificar cada uno de los mercados meta.

2.2.SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Para poder identificar claramente el mercado al cual va dirigido un producto, es esencial segmentar el mercado, es decir dividir el mercado en grupos de consumidores con características o gustos similares (Monferrer, 2013). La tienda universitaria pretende ser comercializadora de artículos representativos de la PUCE, por lo que su alcance incluye a estudiantes, docentes y personal administrativo. Este motivo permite establecer una idea preliminar de como dividir la demanda potencial. Las variables más influyentes en este caso y por las cuales se segmentará el mercado son las siguientes:

- **Demográficos**: Dentro de esta variable se analizan factores como sexo, edad, estado civil, entre otros. Se tendrá en cuenta esta variable debido a que tanto el sexo como la edad inciden en el interés de los consumidores por cierto tipo de productos, por lo que serán claves para determinar que deberá ofertar PUCE STORE, de modo que los productos sean atractivos para los consumidores de todos los segmentos.

- **Socioeconómicos**: La variable socioeconómica incluye el nivel de ingresos, ocupación, actividad profesional, clase social, nivel de estudios, entre otros. Esta variable es la más importante para el estudio del proyecto analizado debido a que el nivel de ingresos de los participantes de cada segmento (estudiantes, docentes o administrativos) determinará su poder adquisitivo. PUCE STORE deberá tomar en cuenta este factor para poder establecer correctamente los precios de los productos de modo que los consumidores estén dispuesto a pagarlos.

- **Psicográficos:** Se considerará una segmentación psicográfica debido a que los estilos de vida y la personalidad de los integrantes del mercado inciden en los gustos y preferencias de cada segmento. PUCE STORE deberá analizar este factor para que su oferta se adapte constantemente a los cambios psicográficos de los consumidores.

2.3.INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Como parte del estudio de mercado, se realiza una investigación de mercados, que se refiere al "proceso mediante el cual las empresas buscan recopilar información de manera sistemática para poder tomar mejores decisiones, pero su verdadero valor reside en la manera en que se usa todos los datos obtenidos para poder lograr un mejor conocimiento del consumidor" (QuestionPro, 2018).

Una investigación de mercado se realiza con el objetivo de identificar la demanda potencial de un producto y a su vez, los gustos y preferencias de los clientes para tomar decisiones correctas. Para analizar a PUCE STORE se decidió aplicar dos técnicas que permitirán obtener información valiosa para el desarrollo de las estrategias del proyecto, éstas son la observación y la encuesta.

2.3.1. Observación

La observación es un método de recolección de datos que "consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías" (Baptista, Fernández, Hernández, 2010, p.260). Esta herramienta incluye "el registro de patrones conductuales de personas, objetos y sucesos para obtener información sobre el fenómeno de interés" (Malhotra, 2008, p.202).

Actualmente la FEUCE comercializa buzos, chompas y gorras, por lo que mediante observación directa y conclusiones obtenidas de un análisis de las existencias y del stock de productos existentes y de ventas; se puede determinar a

grosso modo cuales son los productos, diseños, tallas, colores y precios que presentan mayor acogida entre la comunidad universitaria. Dichos artículos se han comercializado por el directorio actual por aproximadamente 7 meses, en ese periodo se pudieron obtener las siguientes conclusiones:

- El 96% de las ventas realizadas fueron a estudiantes, y únicamente el 4% a docentes o administrativos, lo que indica que estos dos últimos segmentos no poseen conocimiento de la comercialización de productos identitarios de la PUCE.

- Los estudiantes no están dispuestos a pagar precios muy altos por los productos, por lo que se puede decir que estos son sensibles a los precios. De todos los productos, los que prefiere este segmento son gorras y buzos, debido a que son los más económicos. Se pudo identificar también que los compradores son en su mayoría mujeres. Respecto a los tres colores ofertados (azul, gris y vino), se registró un mayor volumen de ventas de prendas azules, seguido del vino y finalmente gris.

- Se pudo detectar también, que para los docentes y administrativos la calidad de los productos es un factor determinante, esto ocasiona que sean menos sensibles a los precios, por lo que el producto mayormente adquirido por este segmento son las chompas, cuyo precio es superior.

A continuación, se presenta un resumen de los productos vendidos hasta noviembre del 2018 donde se puede identificar claramente cuales ítems tuvieron mayor acogida:

Tabla 15: Ventas FEUCE

Talla	Sexo	Producto	Color	Unidades	Precio
XS-34	Unisex	Buzo	Azul	5	$ 20,00
S-36	Unisex	Buzo	Azul	11	$ 20,00
M-38	Unisex	Buzo	Azul	23	$ 20,00
L-40	Unisex	Buzo	Azul	10	$ 20,00

Talla	Sexo	Producto	Color	Unidades	Precio
XL-42	Unisex	Buzo	Azul	2	$ 20,00
XS-34	Unisex	Buzo	Gris	7	$ 20,00
S-36	Unisex	Buzo	Gris	9	$ 20,00
M-38	Unisex	Buzo	Gris	14	$ 20,00
L-40	Unisex	Buzo	Gris	9	$ 20,00
XL-42	Unisex	Buzo	Gris	1	$ 20,00
XS-34	Unisex	Buzo	Vino	1	$ 20,00
S-36	Unisex	Buzo	Vino	12	$ 20,00
M-38	Unisex	Buzo	Vino	13	$ 20,00
L-40	Unisex	Buzo	Vino	7	$ 20,00
XS-34	Mujer	Chompa	Azul	6	$ 35,00
XS-34	Hombre	Chompa	Azul	1	$ 35,00
S-36	Hombre	Chompa	Azul	2	$ 35,00
S-36	Mujer	Chompa	Azul	3	$ 35,00
M-38	Mujer	Chompa	Azul	1	$ 35,00
L-40	Hombre	Chompa	Azul	2	$ 35,00
XL-42	Hombre	Chompa	Azul	1	$ 35,00
XS-34	Mujer	Chompa	Negra	2	$ 35,00
XS-34	Hombre	Chompa	Negra	1	$ 35,00
S-36	Mujer	Chompa	Negra	2	$ 35,00
S-36	Hombre	Chompa	Negra	1	$ 35,00
M-38	Hombre	Chompa	Negra	2	$ 35,00
M-38	Mujer	Chompa	Negra	1	$ 35,00
L-40	Hombre	Chompa	Negra	3	$ 35,00
L-40	Mujer	Chompa	Negra	1	$ 35,00
XL-42	Hombre	Chompa	Negra	4	$ 35,00
XL-42	Mujer	Chompa	Negra	1	$ 35,00
Única	Unisex	Gorra	Azul	20	$ 5,00
Única	Unisex	Gorra	Blanca	15	$ 5,00

También se recopiló información de visitas realizadas a las tiendas universitarias de otras instituciones de la ciudad de Quito, para identificar sus productos de venta y precios. Se pudo descubrir que la mayoría de ellas comercializa prendas de vestir (camisetas, chompas y calentadores) y artículos promocionales como llaveros, esferos, jarros, etc. Por otro lado, también se identificaron tiendas de ciertas universidades que ofertaban una gran variedad de productos a precios elevados, sin embargo, los estudiantes mencionaron que muy pocos adquirían los productos. Estas visitas fueron una importante fuente de información, pues nos da una pauta de los productos de preferencia y el rango de precios que se debe manejar de modo que sea atractivo a los consumidores.

2.3.2. Encuesta

La encuesta es un "cuestionario estructurado que se aplica a la muestra de una población, y está diseñado para obtener información específica de los participantes" (Malhotra, 2008, p.183). La encuesta para evaluar la factibilidad de PUCE STORE será aplicada electrónicamente a los tres segmentos principales identificados: estudiantes, docentes y administrativos, de modo que se puedan distinguir los criterios de cada uno de ellos. Tendrá como fin identificar la percepción de los consumidores respecto a contar con una tienda universitaria y también los productos que les gustaría adquirir y puntos de distribución que consideran apropiados.

2.3.2.1.Tamaño de la población

La población "representa el conjunto grande de individuos que se desea estudiar y generalmente suele ser inaccesible. Es, en definitiva, un colectivo homogéneo que reúne unas características determinadas" (Fernández, 2009). Para el caso de PUCE STORE se considerará como población a todos los integrantes de la matriz de la

universidad, es decir la sede Quito, esto nos arroja un valor de 15.633 personas que conforman la población (PUCE, PUCE-Ignatius, 2018).

2.3.2.2.Tamaño de la muestra

Debido a que resulta imposible aplicar la encuesta a toda la población, es indispensable obtener una muestra de esta. Se entiende por muestra como el "conjunto menor de individuos o subconjunto de la población accesible y limitado sobre el que realizamos las mediciones o el experimento con la idea de obtener conclusiones generalizables a la población" (Fernández, 2009).

En Quito la comunidad universitaria está conformada por 15.633 personas, por lo que se tomará este valor como referencia para el cálculo de la muestra a la cual será aplicada la encuesta para la investigación de la factibilidad del proyecto. Sin embargo, debido a la heterogeneidad en la composición de la población, se debió segmentar a la misma para obtener una muestra de los segmentos: estudiantes, docentes y personal administrativo. Por lo tanto, se trabajará con un tipo de muestreo aleatorio estratificado que "consiste en dividir la población en estratos. A continuación, se extrae un número determinado de sujetos de cada uno de los estratos por tal de mantener la proporción de la población de referencia" (Figueroba, 2018).

Debido a que se trata de un muestreo estratificado con afijación proporcional, se requiere obtener el valor de proporción esperada de éxito (p). Para obtener dicho dato se procedió a aplicar una encuesta piloto a 10 integrantes de cada estrato respondiendo a la siguiente pregunta: ¿Compraría productos identitarios de la PUCE si existiera una tienda universitaria? Las respuestas fueron las siguientes:

Tabla 16: Encuesta piloto

	Si	No	p
Respuestas	21	9	0,7

Para poder obtener el número de encuestados de cada estrato, se requiere obtener un valor de muestra global en base al tamaño de la población, por lo que el número total de encuestados se obtuvo de la siguiente fórmula:

$$Tamaño\ de\ la\ muestra = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + (k^2 * p * q)}$$

Siendo:

- N =Tamaño de la población
- e = Margen de error (5%)
- k = Dado un nivel de confianza del 95%, k =1,96
- p = Proporción esperada de éxito
- q = Proporción esperada de fracaso (1-p)

(Feedback Networks, 2018)

Por lo tanto, el número de encuestados es:

$$n = \frac{1{,}96^2 * 0{,}7 * 0{,}3 * 15.633}{(0{,}05^2 * (15.633-1)) + (1{,}96^2 * 0{,}7 * 0{,}3)}$$

n = 316 personas

Una vez determinada la muestra global, se determinó la muestra para cada segmento de manera proporcional al tamaño de cada uno utilizando la siguiente fórmula:

$$Muestra\ por\ estrato = n * \frac{Tamaño\ de\ cada\ estrato}{Tamaño\ de\ la\ población}$$

El tamaño de la muestra representativa para cada segmento es:

Tabla 17: Tamaño de la muestra

Segmentos	Total (Quito)	Muestra
1. Estudiantes	13.267	268
2. Docentes	1.621	33
3. Personal administrativo	745	15
Total	**15.633**	**316**

2.3.2.3.Diseño de la encuesta

La encuesta aplicada para obtener información de la muestra del mercado objetivo está conformada por 15 preguntas cerradas (ANEXO 1). Para iniciar, se solicitaron datos generales como edad, género de los encuestados e identificación del segmento al cual pertenecen (administrativo, docente o estudiante). Posteriormente se indago el conocimiento de los encuestados respecto a la existencia de productos identitarios de la PUCE y los lugares de comercialización de dichos productos, así como su percepción en cuanto al grado de sentido de pertenencia existencia dentro de la comunidad universitaria.

Para filtrar a los encuestados, se les planteó la interrogante de si compraría productos identitarios de la PUCE; de modo que solo las respuestas afirmativas a esta pregunta continuaron con el cuestionario. Más adelante, quienes respondieron afirmativamente, debieron seleccionar entre una lista de opciones los productos o artículos de su interés de tres categorías (productos de vestuario, productos accesorios y productos universitarios).

Finalmente, la última sección de la encuesta pretende identificar el factor principal de compra (precio, calidad o diseño) y los puntos de ventas preferidos por los consumidores. Así también se plantea si el encuestado está de acuerdo o no con la creación de la tienda PUCE STORE.

2.3.2.4.Análisis de resultados encuesta

Una vez que se ha aplicado la herramienta de recolección de datos, se procedió a tabular las respuestas de los encuestados para poder realizar cuadros de frecuencias y gráficos circulares de los resultados de cada pregunta para obtener conclusiones más asertivas y específicas. Debido a que la muestra está conformada por tres segmentos, se analizarán los resultados para cada estrato. Finalmente se lograron completar 324 encuestas (18 administrativos, 33 docentes y 273 estudiantes), cuyas respuestas arrojaron lo siguiente:

1. Género

Tabla 18: Tabla de frecuencias pregunta 1

	Frecuencia absoluta			Frecuencia relativa		
	Hombre	**Mujer**	**Total**	**Hombre**	**Mujer**	**Total**
Administrativo	5	13	18	28%	72%	100%
Docente	14	19	33	42%	58%	100%
Estudiante	145	128	273	53%	47%	100%

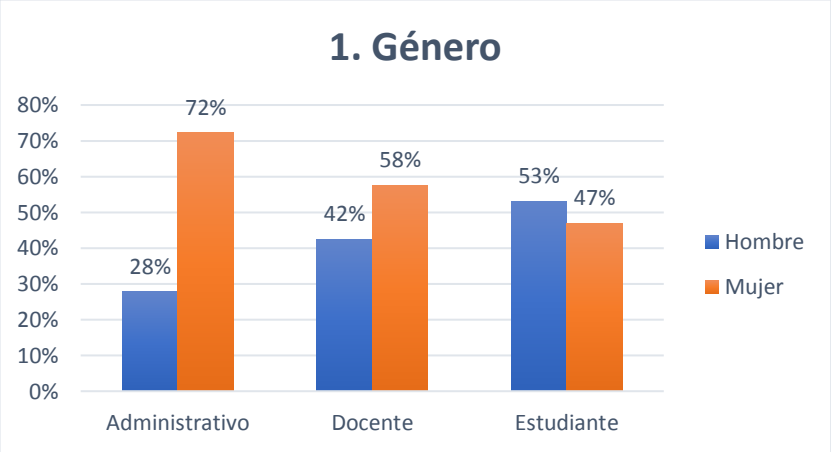


Figura 9: Gráfico de frecuencias pregunta 1

A pesar de que se procuró obtener una muestra equitativa en cuanto a hombres y mujeres, en el segmento administrativo se obtuvo un mayor número de respuesta de mujeres, con un porcentaje de 72%, mientras que únicamente el 28% de los encuestados fueron hombres. Por otro lado, en cuanto a los docentes, también se puede ver que predomina el nivel de respuesta femenino con un porcentaje de 58%, contra el 42% de varones. Finalmente, el segmento de estudiantes presenta mayor equilibrio entre los encuestados, a diferencia de los demás segmentos, aquí predomina la respuesta masculina con un 53%, mientras que las respuestas de mujeres alcanzaron un 47%. El factor género es importante ya que incide en los resultados de la encuesta debido a las diferencias entre los gustos y preferencias de los tipos de consumidores.

2. Edad

Tabla 19: Tabla de frecuencias pregunta 2

	Frecuencia absoluta					Frecuencia relativa				
	Menos de 20	**De 21-30**	**De 31-40**	**Más de 41**	**Total**	**Menos de 20**	**De 21-30**	**De 31-40**	**Más de 41**	**Total**
Administrativo	-	1	7	10	18	-	6%	39%	56%	100%
Docente	-	-	5	28	33	-	-	15%	85%	100%
Estudiante	119	151	3	-	273	44%	55%	1%	-	100%

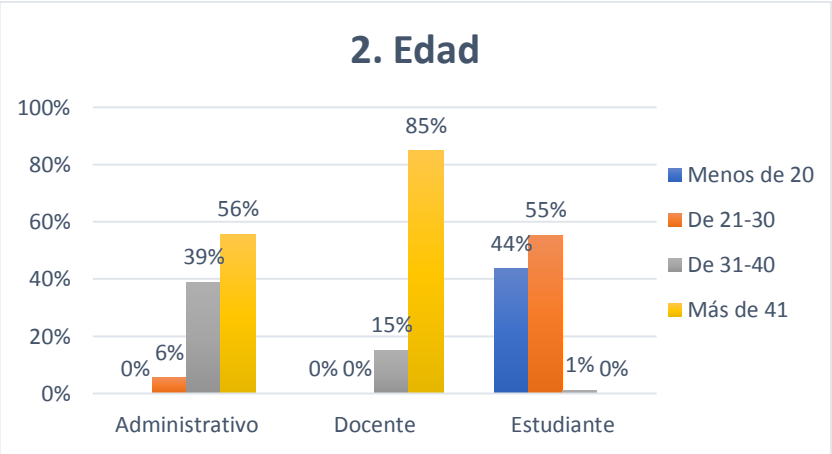


Figura 10: Gráfico de frecuencias pregunta 2

Como se puede visualizar en el gráfico, la mayor parte de los encuestados del área administrativa tiene más de 41 años (56%) y en menor proporción entre 31 y 40 años (39%). Por otro lado, en el segmento docentes se ve claramente que el 85% de los encuestados tiene más de 41 años y únicamente el 15% entre 31 y 40 años. Finalmente, en cuanto a los estudiantes, el 44% indicó tener menos de 20 años de edad, el 55% entre 21 y 30 años y apenas el 1% entre 31 y 40 años.

3. Marque según corresponda:

Tabla 20: Tabla de frecuencias pregunta 3

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Administrativo	18	6%
Docente	33	10%
Estudiante	273	84%
Total	324	100%

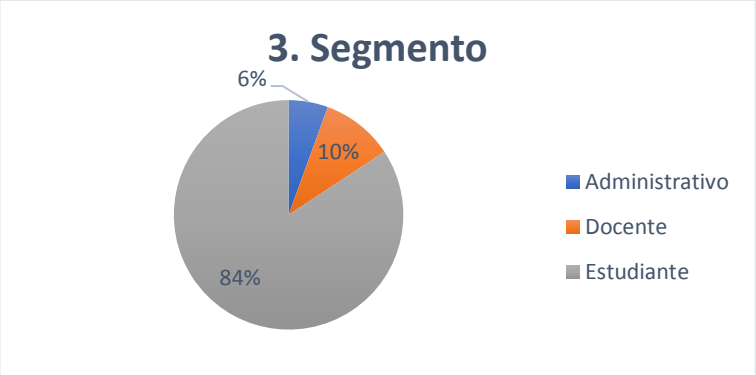


Figura 11: Gráfico de frecuencias pregunta 3

Debido a que se realizó un muestreo aleatorio estratificado, se determinó un número de encuestados en base a la proporción y el tamaño de cada segmento respecto del total. Por lo tanto, debido a que los estudiantes constituyen la mayor proporción, conformaron el 84% de los encuestados, mientras que los docentes ocuparon un 10% y los administrativos un 6%.

4. Si eres estudiante, en qué nivel te encuentras de tu carrera:

Tabla 21: Tabla de frecuencias pregunta 4

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Primer nivel	29	11%
Segundo nivel	30	11%
Tercer nivel	29	11%
Cuarto nivel	32	12%
Quinto nivel	33	12%
Sexto nivel	24	9%
Séptimo nivel	25	9%
Octavo nivel	40	15%
Noveno nivel	23	8%
Décimo nivel	4	1%
Onceavo nivel	3	1%
Doceavo nivel	1	0%
Total	273	100%

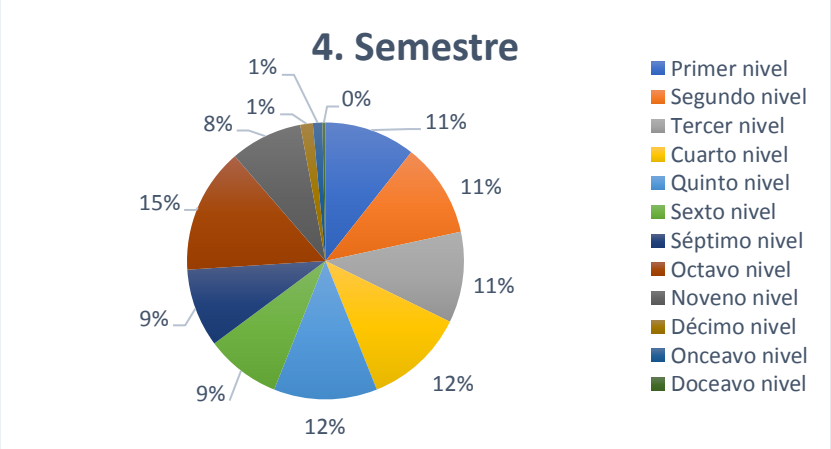


Figura 12: Gráfico de frecuencias pregunta 4

Finalmente se lograron obtener 273 respuestas en el segmento estudiantes. Como se puede ver, la mayor parte de los encuestados pertenecen a octavo nivel (15%), seguido de estudiantes de quinto y cuarto nivel con un 12%. A continuación, se encuentran primero, segundo y tercer nivel con 11% de participación, sexto y séptimo nivel con 9%, noveno nivel con 8%; y finalmente, décimo, onceavo y doceavo nivel con participaciones mínimas de 1%. Se procuró obtener una muestra equitativa

respecto a los niveles de estudio para lograr que los resultados obtenidos sean objetivos.

5. ¿Conoce si en la universidad se venden productos que identifiquen a la PUCE?

Tabla 22: Tabla de frecuencias pregunta 5

	Frecuencia absoluta			Frecuencia relativa		
	Si	**No**	**Total**	**Si**	**No**	**Total**
Administrativo	4	14	18	22%	78%	100%
Docente	9	24	33	27%	73%	100%
Estudiante	114	159	273	42%	58%	100%

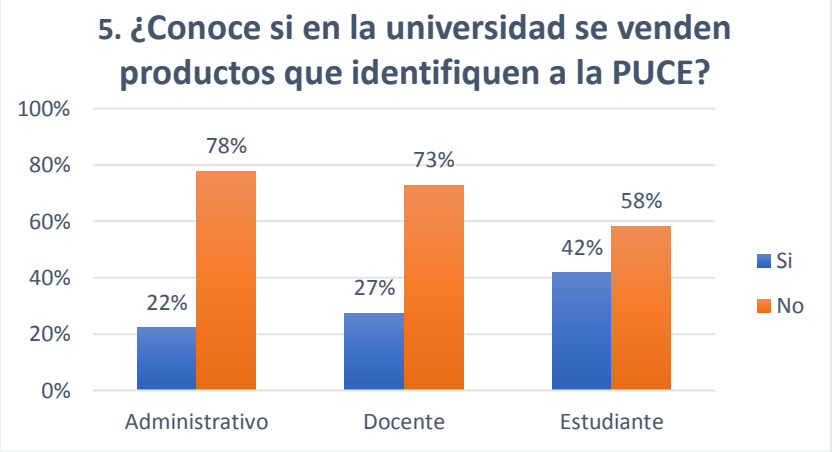


Figura 13: Gráfico de frecuencias pregunta 5

Esta pregunta tuvo como objetivo identificar si la comunidad universitaria conoce si en el campus se comercializan productos identitarios de la PUCE. Se pudo concluir que el 78% del personal administrativo no conoce respecto a la comercialización de productos que identifiquen a la universidad, mientras que el 22% si conoce. De manera similar ocurre con los docentes debido a que se obtuvieron porcentajes equivalentes, 73% indicó si tener conocimiento y el 27% restante indicó no tenerlos. En el segmento estudiantes se percibe una situación distinta, pues no existe mayor diferencia entre la proporción de estudiantes que sí conoce sobre la comercialización de productos identitarios de la universidad (42%) frente a los que no conocen (58%). Sin embargo, en términos generales los encuestados no conocen respecto a la venta de productos identificativos de la PUCE, lo que indica la importancia de publicitar

correctamente la marca PUCE STORE y su oferta de productos de modo que todos los potenciales consumidores los conozcan.

6. ¿Conoce dónde se venden productos que identifiquen a la PUCE?

Tabla 23: Tabla de frecuencias pregunta 6

	Frecuencia absoluta			Frecuencia relativa		
	Si	**No**	**Total**	**Si**	**No**	**Total**
Administrativo	4	14	18	22%	78%	100%
Docente	2	31	33	6%	94%	100%
Estudiante	95	178	273	35%	65%	100%

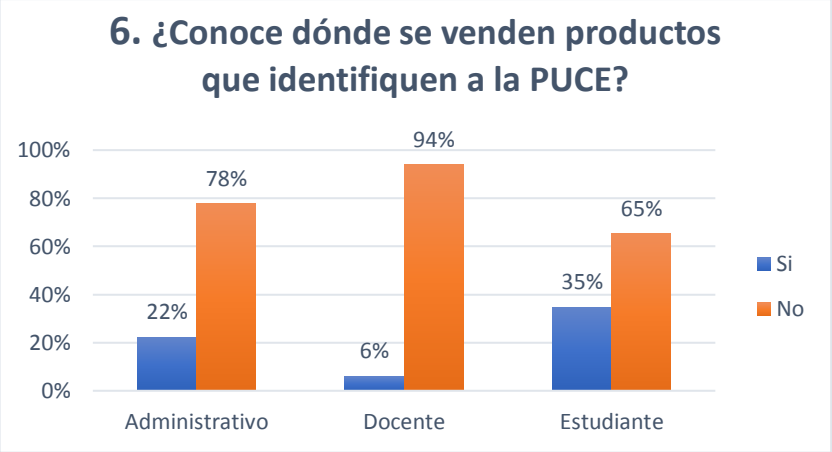


Figura 14: Gráfico de frecuencias pregunta 6

Esta pregunta se encuentra relacionada con la anterior y arroja resultados importantes, debido a que permite concluir que a pesar de que algunos encuestados conozcan la venta de productos identitarios de la universidad, éstos no pueden identificar los puntos de venta de estos. Este el caso de los docentes, 27% de ellos señaló conocer la venta de productos identificativos de la PUCE, sin embargo, únicamente el 6% indicó que identifica los lugares donde se venden dichos productos. Lo mismo sucede con los estudiantes, el 42% de ellos señaló conocer la comercialización de productos identificativos de la universidad, mientras que el 35% indicó que identifica los puntos de venta. Estos resultados nos permiten concluir también que los encuestados en su mayoría no conocen respecto a los puntos de distribución de los productos identificativos de la PUCE, lo que indica la importancia

de comunicar a los consumidores los puntos de venta de modo que puedan adquirir los productos de su interés en los lugares que les resulten más cómodos.

7. **Del 1 al 5, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto, ¿en qué grado considera que existe sentido de pertenencia dentro de la PUCE?**

Tabla 24: Tabla de frecuencias pregunta 7

	Frecuencia absoluta						Frecuencia relativa					
	1	2	3	4	5	Total	1	2	3	4	5	Total
Administrativo	-	4	5	4	5	18	-	22%	28%	22%	28%	100%
Docente	-	8	8	11	6	33	-	24%	24%	33%	18%	100%
Estudiante	12	69	102	60	30	273	4%	25%	37%	22%	11%	100%

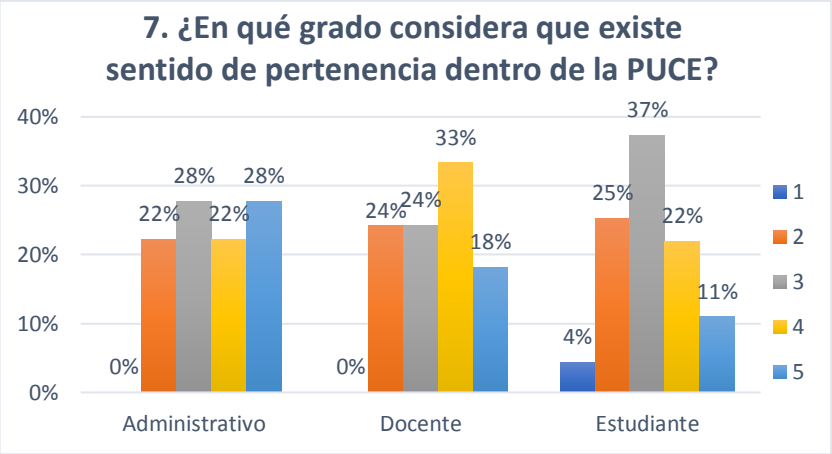


Figura 15: Gráfico de frecuencias pregunta 7

A lo largo de los años, se ha percibido que el sentido de pertenencia por la universidad se ha reducido, principalmente en los estudiantes. Como se puede ver, la percepción de sentido de pertenencia difiere para cada segmento y dentro de cada uno de ellos. Para el personal administrativo se puede ver que el 28% de los encuestados consideran que existe un sentido de pertenencia medio (3) y ese mismo porcentaje percibe que sí existe un sentido de pertenencia muy alto (5); por el contrario, el 22% de los encuestados considera que el nivel de pertenencia es bajo (2) y ese mismo porcentaje considera que es alto (4). Ahora bien, el 33% de los docentes consideran que existe un sentido de pertenencia alto por la universidad y apenas el 18% percibe un sentido de pertenencia muy alto. Finamente, el 37% de los

estudiantes encuestados respondió que el sentido de pertenencia a la universidad es medio. A diferencia de los demás segmentos, 4% de los estudiantes considera que el sentido de pertenencia es muy bajo (1) y apenas el 11% considera que existe un sentido de pertenencia muy alto. Conocer estos resultados son relevantes para el estudio pues uno de los objetivos de PUCE STORE es fomentar entre toda la comunidad universitaria la identificación con la universidad y con la marca PUCE.

8. ¿Considera que la creación de una tienda universitaria fomentaría el sentido de pertenencia a la PUCE?

Tabla 25: Tabla de frecuencias pregunta 8

	Frecuencia absoluta			Frecuencia relativa		
	Si	No	Total	Si	No	Total
Administrativo	12	6	18	67%	33%	100%
Docente	26	7	33	79%	21%	100%
Estudiante	222	51	273	81%	19%	100%

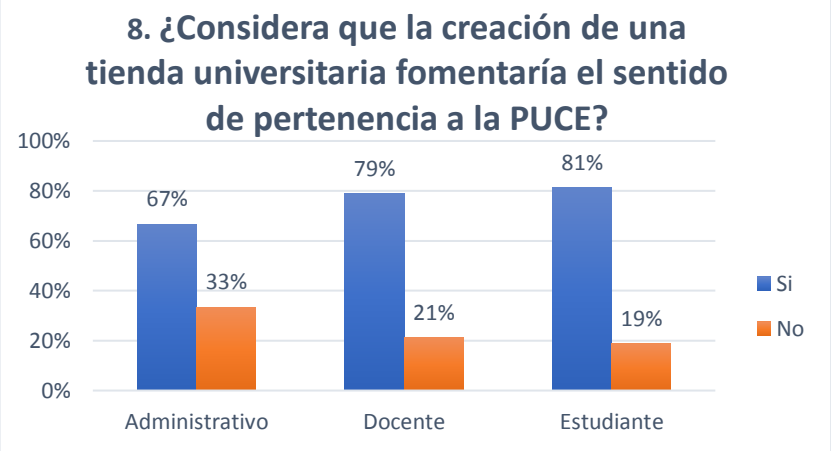


Figura 16: Gráfico de frecuencias pregunta 8

Tras haber definido la percepción respecto al sentido de pertenencia existente dentro de la universidad, se planteó a los encuestados si consideran que la creación de una tienda universitaria fomentaría el sentido de pertenencia. Frente a esta interrogante, la mayor parte de los tres segmentos concuerda en que la apertura de una tienda universitaria fomentaría el reconocimiento de la marca PUCE. Esto indica que la creación de PUCE STORE es una gran oportunidad para lograr una mayor

difusión de la marca PUCE tanto en la comunidad universitaria vinculada como al público fuera de ella.

9. ¿Compraría productos identitarios de la PUCE?

Tabla 26: Tabla de frecuencias pregunta 9

	Frecuencia absoluta			Frecuencia relativa		
	Si	**No**	**Total**	**Si**	**No**	**Total**
Administrativo	16	2	18	89%	11%	100%
Docente	28	5	33	85%	15%	100%
Estudiante	227	46	273	83%	17%	100%

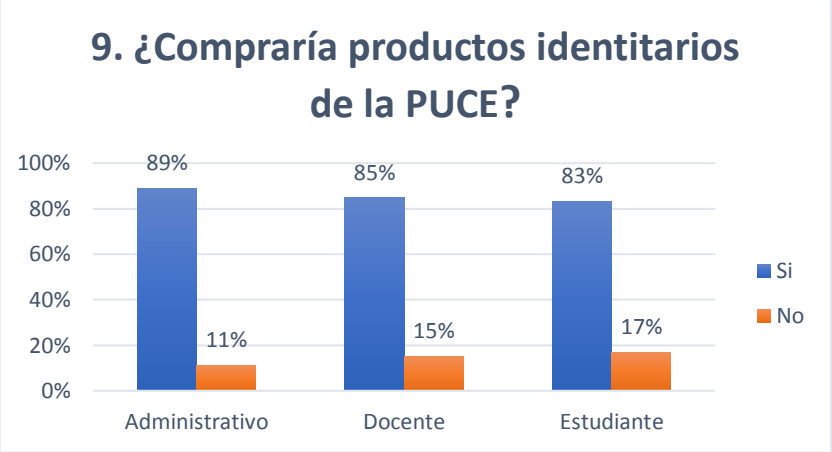


Figura 17: Gráfico de frecuencias pregunta 9

Esta pregunta es fundamental, pues tiene como objetivo filtrar a los encuestados en cuanto a su predisposición de compra. Como se puede visualizar en el gráfico, los porcentajes obtenidos fueron similares para los tres segmentos, más del 80% de los encuestados indicó que sí compraría productos identitarios de la PUCE, por el contrario, menos del 20% no lo haría. Estos resultados permiten cuantificar la demanda potencial de PUCE STORE. Aplicando los resultados a la población (administrativos, docentes y estudiantes de la matriz Quito), se puede concluir que el número de consumidores potenciales es de 13.069 personas. Así también, a nivel nacional la demanda potencial sería de 20.898 consumidores. Por lo tanto, se puede ver que PUCE STORE puede ser un proyecto rentable debido a que tiene un gran alcance.

Productos PUCE STORE

Esta sección de preguntas fue indispensable para poder identificar cuáles son los productos de interés para cada uno de los segmentos, de manera que PUCE STORE pueda definir su oferta de productos adecuadamente.

10. Productos de vestuario: De la siguiente lista escoja los productos de su interés.

Tabla 27: Tabla de frecuencias pregunta 10

	Frecuencia absoluta						
	Chompas /buzos	**Camisetas**	**Chalecos**	**Gorras**	**Ropa deportiva**	**Uniformes (Facultades Medicina y Enfermería)**	**Total**
Administrativo	13	7	7	3	4	4	16
Docente	24	17	22	6	9	4	28
Estudiante	182	88	46	41	76	58	227
	Frecuencia relativa						
	Chompas /buzos	**Camisetas**	**Chalecos**	**Gorras**	**Ropa deportiva**	**Uniformes (Facultades Medicina y Enfermería)**	
Administrativo	81%	44%	44%	19%	25%	25%	
Docente	86%	61%	79%	21%	32%	14%	
Estudiante	80%	39%	20%	18%	33%	26%	

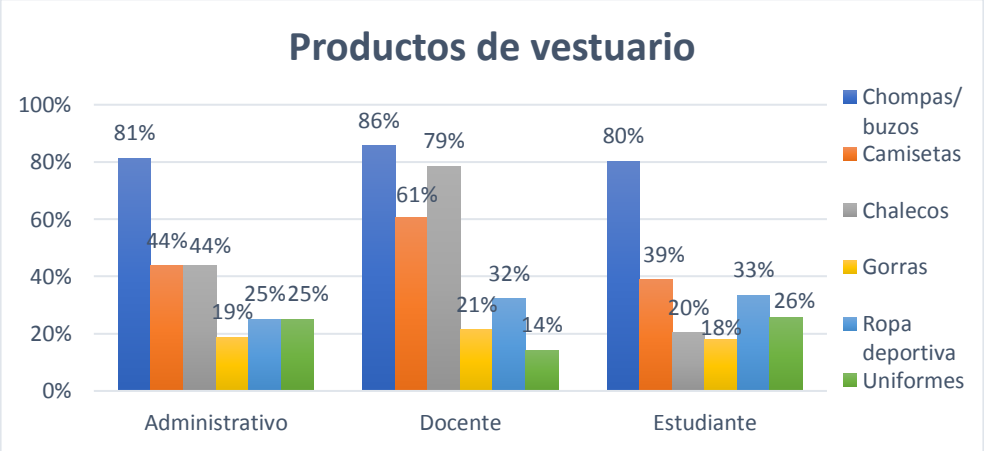


Figura 18: Gráfico de frecuencias pregunta 10

Los productos de vestuario de mayor preferencia para los administrativos fueron las chompas/buzos con un 81%, seguido de camisetas y chalecos con un 44%, ropa deportiva y uniformes con un 25% y gorras en un 19%. Por otro lado, los docentes manifestaron que sus productos de mayor interés son las chompas/buzos (86%) y los chalecos con 79%, seguido de camisetas con un 61%, ropa deportiva 32%, gorras 21% y uniformes 14%. Finalmente, los estudiantes también determinaron que su producto de mayor interés son las chompas/buzos en un 80%, seguido de camisetas 39%, ropa deportiva 33%, uniformes 26% y gorras 18%.

Estas estadísticas son relevantes, pues determinan el tipo y la cantidad de productos que se deberán realizar. Por otro lado, a pesar de que la opción de uniformes para las Facultades Medicina y Enfermería obtuvo un porcentaje bajo de elecciones, es importante para determinar que existe una oportunidad para satisfacer una demanda insatisfecha para dichos productos.

11. Productos accesorios: De la siguiente lista escoja los productos de su interés.

Tabla 28: Tabla de frecuencias pregunta 11

	Frecuencia absoluta						
	Lonchera	**Paraguas**	**Llavero**	**Cartuchera**	**Taza**	**Artículos de decoración**	**Total**
Administrativo	3	10	10	1	6	4	16
Docente	10	15	21	4	10	6	28
Estudiante	32	119	130	83	85	20	227
	Frecuencia relativa						
	Lonchera	**Paraguas**	**Llavero**	**Cartuchera**	**Taza**	**Artículos de decoración**	
Administrativo	19%	63%	63%	6%	38%	25%	
Docente	36%	54%	75%	14%	36%	21%	
Estudiante	14%	52%	57%	37%	37%	9%	

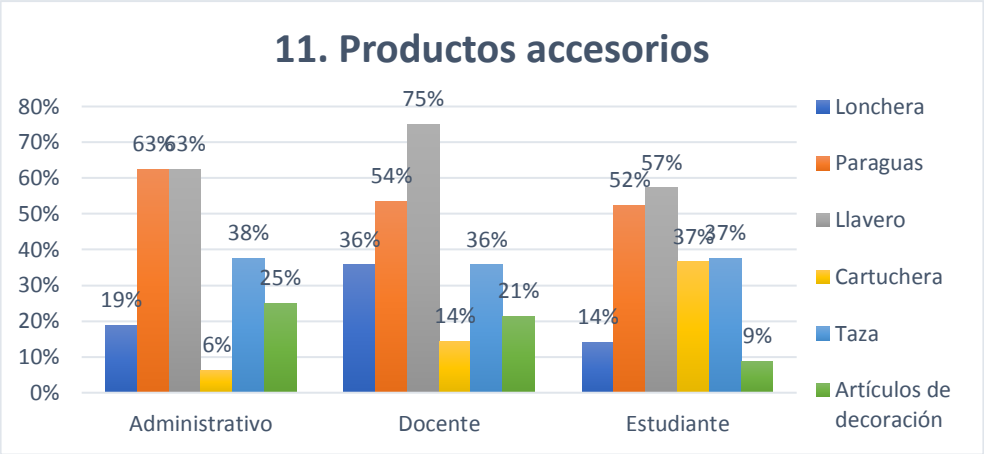


Figura 19: Gráfico de frecuencias pregunta 11

En cuanto a los productos accesorios, el personal administrativo indicó que los productos que más comprarían son paraguas y llaveros con 63%, seguido de tazas y artículos de decoración; el artículo que menos comprarían es la cartuchera con un 6%. Los docentes manifestaron que su producto de mayor interés son los llaveros con un 75%, seguido de paraguas con un 54%, loncheras y tazas con 36% y finalmente el artículo de menor interés la cartuchera con 14%. Finalmente, los estudiantes indicaron que su producto de mayor interés son los llaveros con un 57%, seguido de paraguas con 52%, cartucheras y tazas con 37% y su ítem de menor interés fueron los artículos de decoración con 9%. A pesar de las variaciones existentes, para los tres segmentos los tres principales productos de interés son los mismos: llavero, paraguas y taza.

12. **Productos universitarios: De la siguiente lista escoja los productos de su interés.**

Tabla 29: Tabla de frecuencias pregunta 12

	Frecuencia absoluta							
	Agendas	**Cuadernos**	**Carpetas**	**Mochilas**	**Porta carnet**	**Memorias USB**	**Material especializado (FADA)**	**Total**
Administrativo	10	4	2	4	5	10	1	16
Docente	16	3	6	11	18	19	4	28
Estudiante	104	147	115	124	29	146	24	227

	Frecuencia relativa						
	Agendas	**Cuadernos**	**Carpetas**	**Mochilas**	**Porta carnet**	**Memorias USB**	**Material especializado (FADA)**
Administrativo	63%	25%	13%	25%	31%	63%	6%
Docente	57%	11%	21%	39%	64%	68%	14%
Estudiante	46%	65%	51%	55%	13%	64%	11%

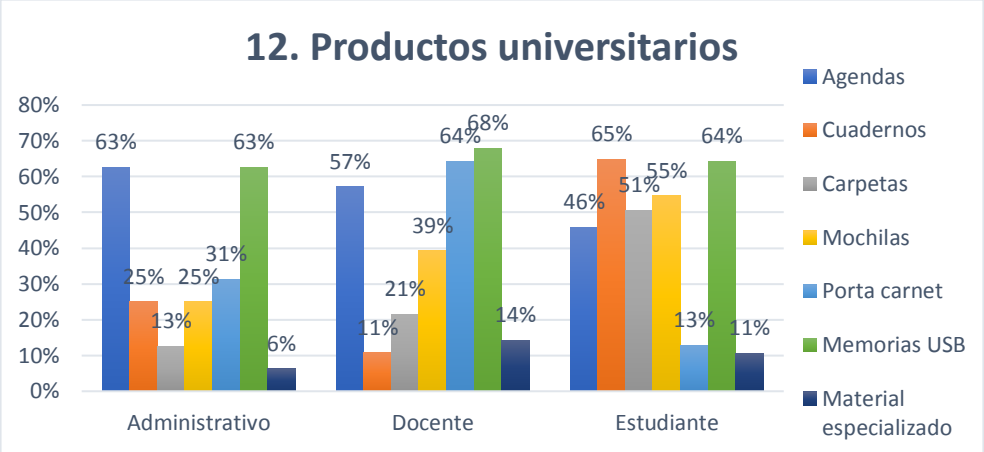


Figura 20: Gráfico de frecuencias pregunta 12

Respecto a los productos universitarios propuestos, el segmento administrativo indicó que sus dos productos de mayor interés son las agendas y las memorias USB con un 63%, mientras que sus productos de menor interés son las carpetas y el material especializado con unos porcentajes de 13% y 6%. Para los docentes, sus principales productos de interés son las memorias USB, porta carnet y agendas con porcentajes de 68%, 64% y 57% respectivamente; por el contrario, sus productos de menor interés son los cuadernos y el material especializado. Finalmente, para los estudiantes los productos universitarios que más comprarían son cuadernos, memorias USB, mochilas, carpetas y agendas; mientras que sus productos de menor interés son el porta carnet y el material especializado.

A pesar de que la opción de material especializado para la Facultad de Arquitectura, Diseño y Artes obtuvo un porcentaje bajo de elecciones, es importante para identificar que existe una oportunidad para brindar mayor comodidad a los estudiantes ofreciéndoles dichos productos, y un modo de obtener rentabilidad, debido a que sí existe una demanda potencial.

PUCE STORE

13. De las siguientes opciones seleccione el factor que más influiría en usted para realizar una compra en PUCE STORE:

Tabla 30: Tabla de frecuencias pregunta 13

	Frecuencia absoluta				Frecuencia relativa			
	Precio	**Calidad**	**Diseño**	**Total**	**Precio**	**Calidad**	**Diseño**	**Total**
Administrativo	5	9	2	16	31%	56%	13%	100%
Docente	7	19	2	28	25%	68%	7%	100%
Estudiante	128	43	56	227	56%	19%	25%	100%

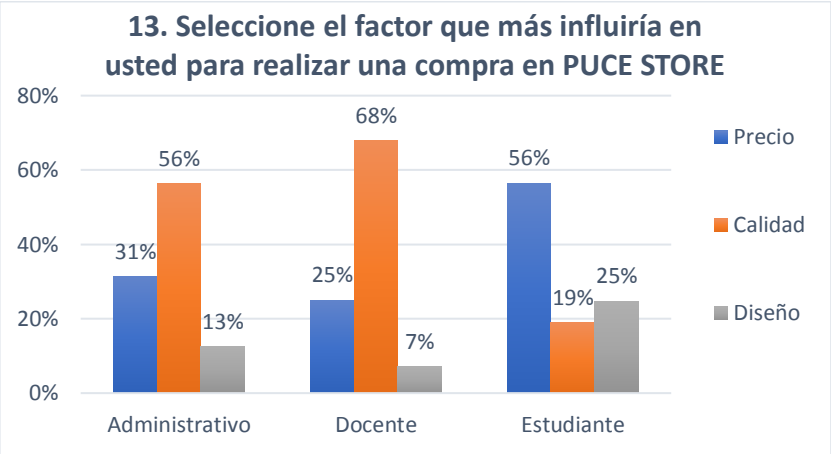


Figura 21: Gráfico de frecuencias pregunta 13

Identificar el factor decisivo de compra de los consumidores es esencial para poder definir los intereses de cada segmento. En primer lugar, como se puede ver, para los administrativos, el factor calidad es más importante que el precio o el diseño de los productos, del mismo modo ocurre con los docentes. Esto indica que para la oferta destinada a estos segmentos será indispensable garantizar la calidad de los productos, sin dejar de lado diseños acordes a los gustos y preferencias de los consumidores y precios adecuados para cada producto.

Al contrario, el 56% de los estudiantes manifestaron que el factor que determinaría su compra es el precio, por lo que PUCE STORE deberá definir sus precios de modo que éstos sean asequibles al presupuesto estudiantil. Al contrario de los docentes y administrativos, para los estudiantes el factor diseño es más importante que la calidad

de los productos. Sin embargo, esto no indica que este último elemento deba ser descuidado.

14. ¿Dónde le gustaría encontrar los productos de PUCE STORE?

Tabla 31: Tabla de frecuencias pregunta 14

	Frecuencia absoluta					Frecuencia relativa			
	FEUCE	Cafeterías	Asociaciones Escuela	Tienda online	Total	FEUCE	Cafeterías	Asociaciones Escuela	Tienda online
Administrativo	5	10	-	9	16	31%	63%	0%	56%
Docente	11	15	1	20	28	39%	54%	4%	71%
Estudiante	124	57	138	141	227	55%	25%	61%	62%

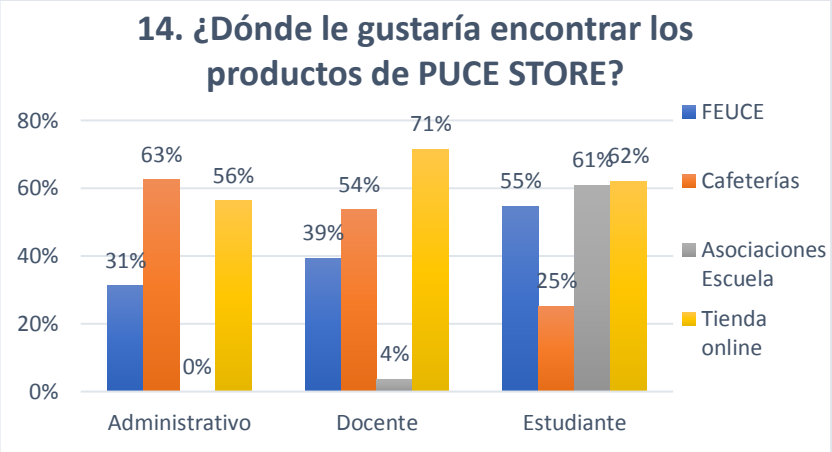


Figura 22: Gráfico de frecuencias pregunta 14

Es indispensable identificar los puntos de distribución de preferencia para la comercialización de los productos, de modo que se pueda llegar a la mayor cantidad de consumidores y se brinde una mayor comodidad para los mismos. Los administrativos y docentes indicaron que su lugar de preferencia son las cafeterías y una tienda online; por el contrario, muy pocos de ellos manifestaron interés en adquirir los productos en Asociaciones Escuela. Por el contrario, los estudiantes manifestaron que sus principales puntos de interés son la tienda online, las Asociaciones Escuela y la FEUCE; mientras que sus puntos de menor interés son las cafeterías.

15. ¿Está de acuerdo con la creación de la tienda PUCE STORE?

Tabla 32: Tabla de frecuencias pregunta 15

	Frecuencia absoluta			Frecuencia relativa		
	Si	**No**	**Total**	**Si**	**No**	**Total**
Administrativo	16	-	16	100%	0%	100%
Docente	28	-	28	100%	0%	100%
Estudiante	227	-	227	100%	0%	100%



Figura 23: Gráfico de frecuencias pregunta 15

Como se puede ver, de todos los encuestados que estarían dispuestos a adquirir productos identitarios de la PUCE, el 100% manifestó estar de acuerdo con la creación de la tienda PUCE STORE. Esto es un resultado favorable para la ejecución del proyecto debido a que evidencia el respaldo de la comunidad universitaria a la creación de una tienda comercializadora de productos identificativos de la marca PUCE.

2.4.CONCLUSIONES ESTUDIO DE MERCADO

Con los resultados obtenidos de ambas herramientas se pudo determinar que existe un mercado potencial bastante amplio para PUCE STORE. Con la observación se pudo concluir preliminarmente que son numerosos los consumidores que están

dispuestos a adquirir los productos de la tienda universitaria, ya que, sin promoción de los productos y un solo punto de venta, se logró vender una gran cantidad de artículos en un periodo corto de tiempo. Esto a su vez nos indica que promocionando la marca y sus productos y manejando campañas publicitarias agresivas, se podría llegar a alcanzar una mayor cantidad de consumidores, incrementando considerablemente las ventas.

Las encuestas aplicadas confirmaron que el mercado potencial es amplio pues, como se pudo notar, de la totalidad de encuestados, el 84% manifestó que sí adquiriría productos identitarios de la PUCE. Aplicando este porcentaje a la población, se determina que alrededor de 13.132 personas estarían dispuestas a adquirir los productos de la tienda. Este número es un gran indicador para la factibilidad del proyecto, pues afirma que el número de clientes potenciales es elevado. Así también la investigación de mercado permitió concluir que tanto administrativos, como docentes y estudiantes tienen interés en los productos de PUCE STORE y que la mayor parte de ellos está de acuerdo con la creación de la tienda, lo que a su vez representa otro punto para certificar la factibilidad del proyecto.

Adicionalmente, PUCE STORE tiene una oportunidad de expansión importante pues cuenta con la posibilidad de ubicarse en las demás sedes de la universidad a nivel nacional, por lo que el mercado potencial podría incrementarse notablemente, pudiendo así la Federación alcanzar tanto niveles de venta como de ingresos mucho mayores en el futuro.

Por otro lado, el estudio de mercado permitió definir los productos de interés de los consumidores, de modo que la oferta de productos diseñada vaya acorde a los gustos y preferencias de cada uno de los segmentos que conforman el mercado objetivo. Gran parte de la encuesta se enfocó en identificar que productos de cada categoría llamaban la atención de los consumidores. Estos datos son relevantes pues

una correcta oferta de productos será lo que garantice la rentabilidad del proyecto y la correcta implementación de la tienda y de la imagen y marca de PUCE STORE.

3. ESTUDIO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO

3.1. INTRODUCCIÓN

Al evaluar un proyecto es fundamental realizar un estudio técnico – administrativo debido a que permite definir la factibilidad y viabilidad de éste. La parte técnica contempla los aspectos técnicos operativos necesarios en el uso eficiente de los recursos disponibles (…) y en el cual se analizan la determinación de la localización, instalaciones, equipos, inversión y organización requeridas (UNAM, s.f., p.53). Por el contrario, el estudio administrativo proporciona las herramientas y lineamientos que guían a los que deban administrar un proyecto, "muestra los elementos administrativos como la planeación de estrategia que defina rumbo y acciones a seguir para alcanzar las metas empresariales" (Overblog, 2011).

3.2. MODELO DE NEGOCIO

Como primer punto a realizar dentro de este estudio, se encuentra el modelo de negocio o Business Model Canvas, que tiene como objetivo establecer gráficamente todos los aspectos relacionados al negocio, de modo que se obtenga una visión general del mismo.

Osterwalder, fundador de esta herramienta determinó que "la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica". (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.15). Los componentes del modelo de negocio Canvas son los siguientes:



Figura 24: Componentes modelo CANVAS
Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.42).

Todos esos componentes conforman el lienzo del modelo CANVAS según se muestra a continuación:

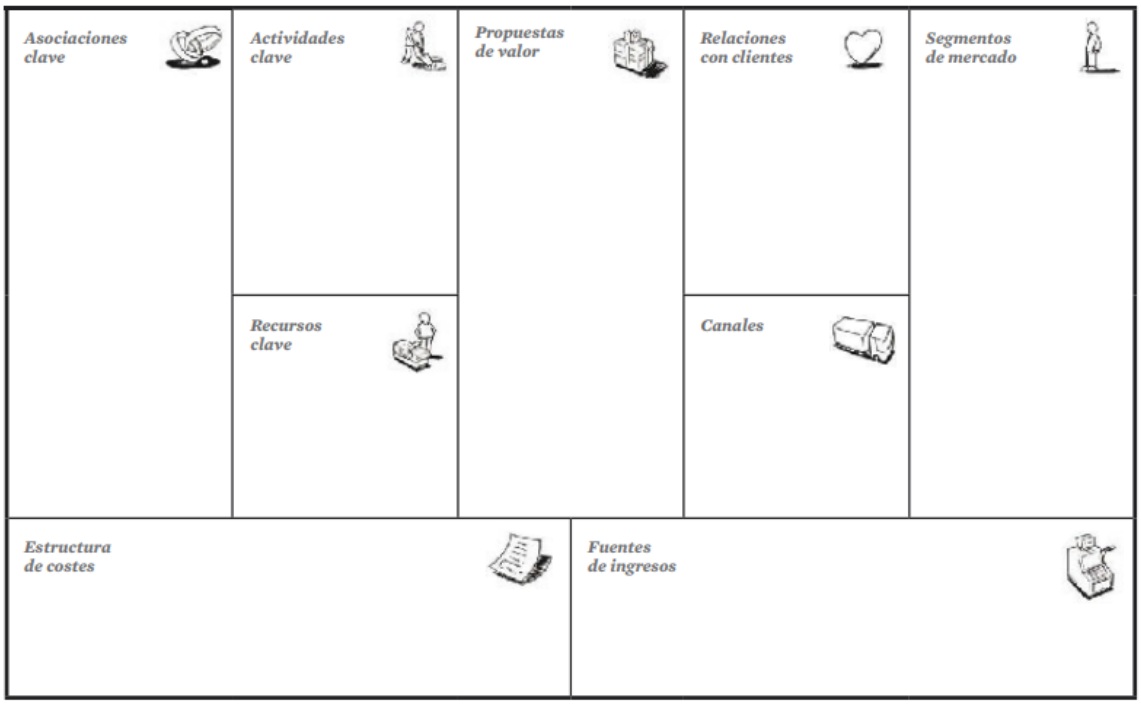


Figura 25: Lienzo modelo de negocio Canvas
Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.44).

3.2.1. Segmento de mercado

En este componente se deben definir “los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa” (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.20). Todas las empresas requieren de clientes para ser rentables, por lo tanto, todo modelo de negocio debe definir claramente cuáles son los segmentos de mercado a los cuales se va a dirigir y a los que no, ya sean estos grandes o pequeños. Esto permitirá que se puedan identificar claramente las necesidades y atributos de los individuos que conforman ese segmento y para los cuales se está creando valor.

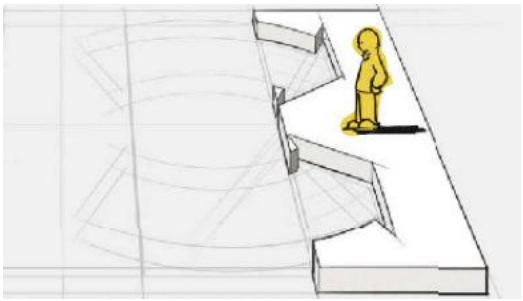


Figura 26: Componente segmento de mercado
Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.20).

Como ya se ha visto a lo largo del desarrollo del estudio, el mercado objetivo de PUCE STORE es la comunidad universitaria de la PUCE. Sin embargo, dentro de dicho mercado se encontraron tres diferentes segmentos debido a que sus necesidades, gustos y preferencias requieren ofertas diferenciadas tanto en producto como en precio. Estos segmentos son los estudiantes, docentes y el personal administrativo de la universidad.

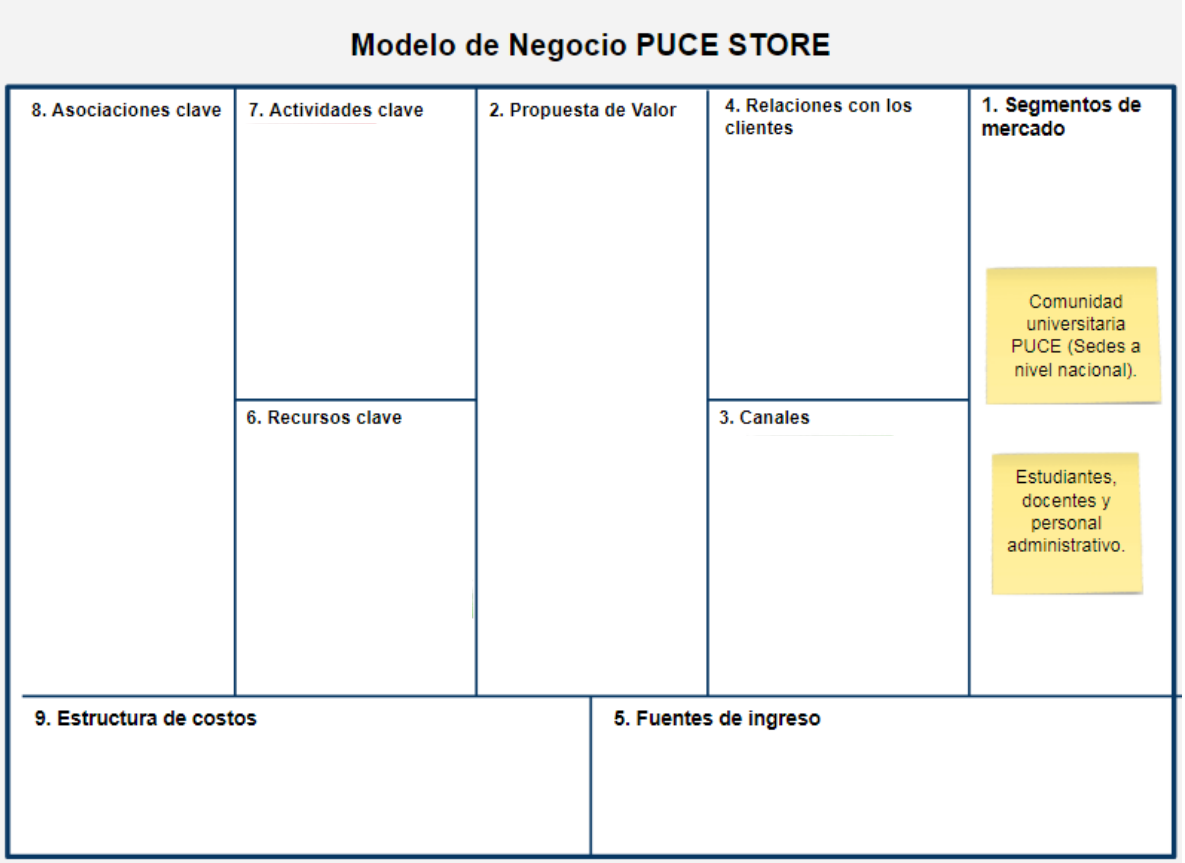


Figura 27: Componente segmento de mercado PUCE STORE

3.2.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor "describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico." (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.16,22). La propuesta de valor es el componente que identifica el factor diferenciador del modelo de negocio y el que determina los problemas o necesidades del segmento de mercado anteriormente definido para ser solventadas o satisfechas a través de dicha propuesta de valor. El valor agregado puede alcanzarse por medio de innovaciones, mejoras en el rendimiento, personalización, precio, diseño, comodidad/utilidad, accesibilidad, entre otros factores.

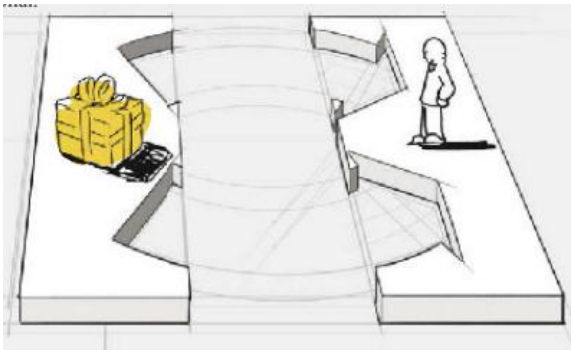


Figura 28: Componente propuesta de valor
Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.22).

Ya que el objetivo de este componente es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades, se determinó que la propuesta de valor de PUCE STORE es ofrecer productos personalizados que identifiquen a la universidad, que se adapten a los gustos y preferencias de los consumidores, a precios competitivos y que fomenten el sentido de pertenencia en la comunidad vinculada a ella.

Una vez concluido el estudio de mercado, se determinó que la oferta de productos que conformará la propuesta de valor por categoría será la siguiente (los productos se encuentran enlistados en orden de mayor preferencia a menor preferencia):

- **Productos de vestuario**
  - Chompas y buzos
  - Chalecos
  - Uniformes Facultades de Medicina y Enfermería
  - Gorras

- **Productos accesorios**
  - Paraguas
  - Llavero
  - Taza

- **Productos universitarios**
  - Memorias USB
  - Agendas
  - Cuadernos

- Mochilas

De modo que se los productos fomenten el sentido de pertenencia, todos los productos de PUCE STORE manejarán el isotipo y logotipo de la PUCE según lo establece el manual de identidad de la institución. Así también se utilizarán los isotipos y logotipos de las federaciones y asociaciones de la universidad.



Figura 29: Isotipo PUCE
Fuente: (PUCE, Manual de identidad, 2017)



Figura 30: Logotipo PUCE
Fuente: (PUCE, Manual de identidad, 2017)



Figura 31: Isotipo FEUCE
Fuente: (FEUCE, 2019)



Figura 32: Logotipo FEUCE
Fuente: (FEUCE, 2018)



Figura 33: Isotipo FEUCE - Interfacultades
Fuente: (FEUCE, 2018)

Además, se respetarán los colores institucionales que determina el manual de identidad de la PUCE.

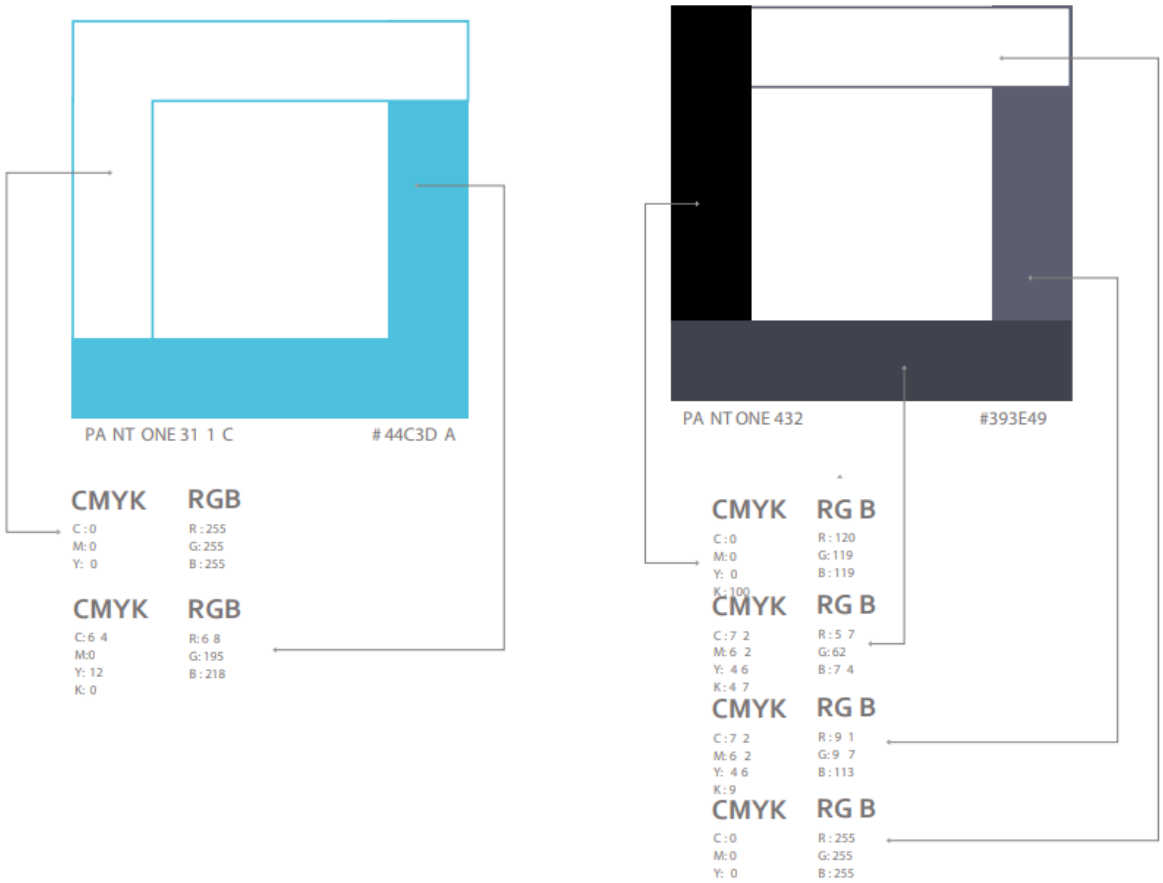


Figura 34: Sistema cromático PUCE
Fuente: (PUCE, Manual de identidad, 2017)



Figura 35: Sistema cromático PUCE
Fuente: (PUCE, Manual de identidad, 2017)

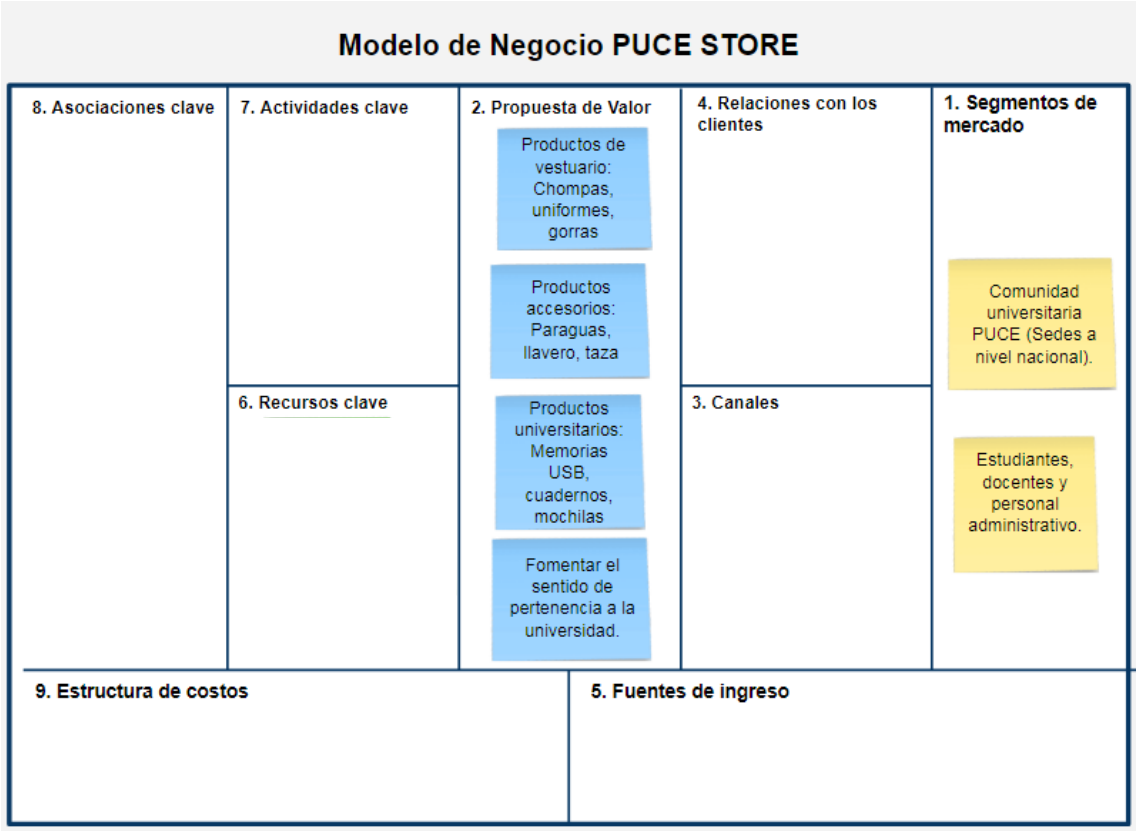


Figura 36: Componente propuesta de valor PUCE STORE

3.2.3. Canales

"Explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor" (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.26). Este componente incluye los canales de distribución, comunicación y venta que generarán un vínculo con los consumidores. Los canales juegan un papel importante en un modelo de negocio pues son los medios por los cuales los clientes pueden llegar a conocer los productos, adquirir los mismos y obtener un servicio postventa. Por lo tanto, es fundamental seleccionar los canales preferidos por el segmento de mercado al cual van dirigidos los productos, los que brinden mejores resultados y aquellos que se integren de mejor manera con el modelo de negocio.

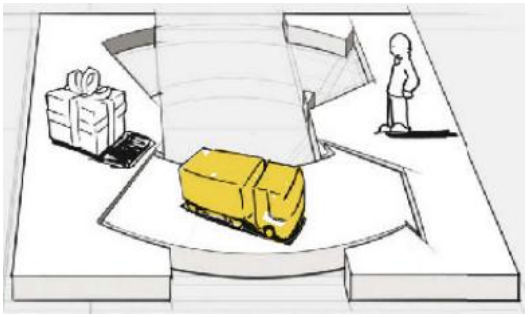


Figura 37: Componente canales
Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.26).

En cuanto a los canales de comunicación, PUCE STORE manejará redes sociales, catálogos y publicidad al interior de la universidad de modo que la información sobre los productos sea conocida por la mayor cantidad posible de clientes.

Ahora bien, en relación a los canales de distribución y venta, PUCE STORE manejará un canal propio y directo con los consumidores. Como se pudo ver en el capítulo anterior, se determinó que los canales de distribución de mayor acogida para los administrativos y docentes son las cafeterías y una tienda online; mientras que para los estudiantes los más votados fueron FEUCE, Asociaciones Escuela y la tienda online. De modo que todos estos constituirán los canales para que los consumidores puedan adquirir los productos de la tienda, y a través de los cuales se les proporcionará servicio y atención post venta para generar la mejor experiencia de compra posible.

Puntualmente la tienda PUCE STORE estará localizada en diversos puntos dentro de la universidad, para lograr que su cobertura sea mayor. Algunos de los puntos de venta de los productos serán los siguientes:

- **Sedes FEUCE a nivel nacional**



Figura 38: Sede FEUCE Quito

- **Cafeterías**



Figura 39: Cafetería Facultad de Educación



Figura 40: Cafetería PUCE Café (Plaza Feuce)

- **Asociaciones Escuela**



Figura 41: Asociación Escuela de Administración



Figura 42: Asociación FADA

- **Tienda online**

La tienda online funcionará a través de una página web que contendrá el catálogo de los productos ofertados y sus precios, además de las ofertas existentes, por lo que los consumidores podrán adquirir los productos directamente desde la página. El diseño de la web es el siguiente:





PRODUCTOS



ARTÍCULOS
UNIVERSITARIOS



VESTUARIO



ACCESORIOS

Ver catálogo

SOBRE NOSOTROS

PUCE STORE es una tienda online que marca tendencias, ofreciendo productos de primer nivel y un gran servicio al cliente para quienes compran desde la comodidad de su hogar.

Buscamos afianzar el sentido de pertenencia por la universidad, ofreciendo la mayor selección de productos identitarios de la marca PUCE.

Comprar ahora



¿TIENES ALGUNA DUDA? CONTÁCTANOS

Gracias por tu interés en PUCE STORE. Para obtener más información sobre nuestra tienda online o los productos que ofrecemos, ponte en contacto con nosotros. Quedamos en espera de tu llamada.

Nombre

Email

Asunto

Mensaje

Enviar

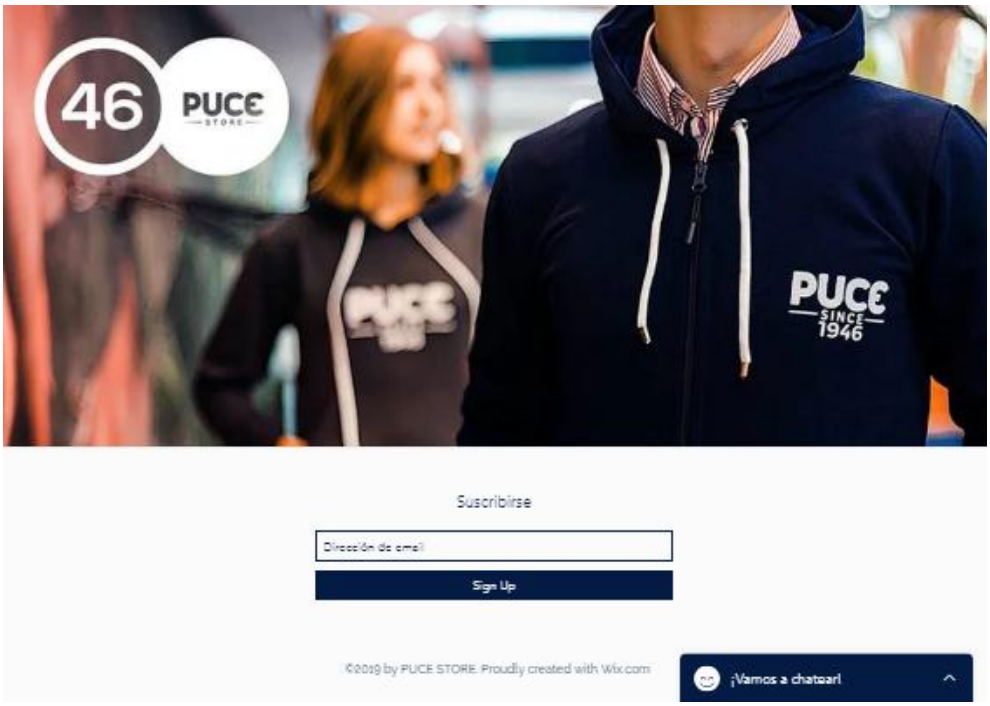


Figura 43: Modelo página web PUCE STORE

El modelo diseñado para los estantes en los cuales se exhibirán los productos de PUCE STORE en los distintos puntos de venta es el siguiente:



Figura 44: Diseño de estantes

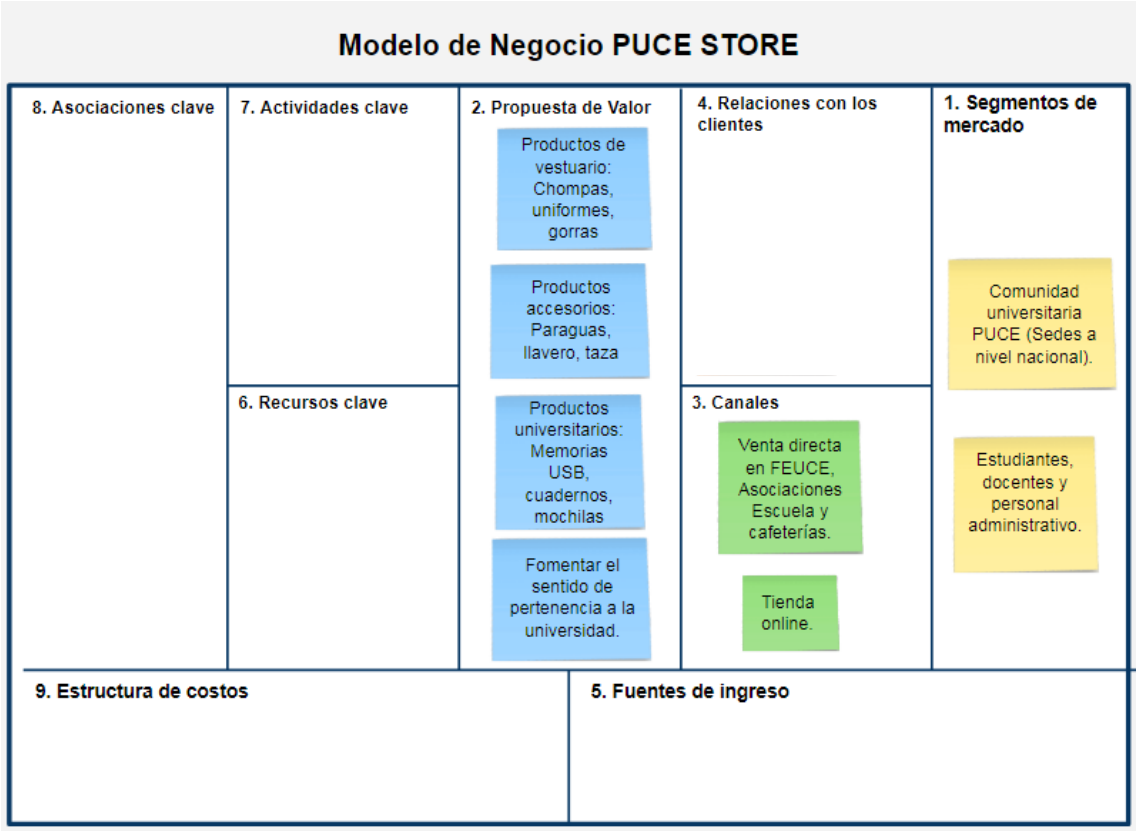


Figura 45: Componente canales PUCE STORE

3.2.4. Relaciones con los clientes

En este módulo se especifican "los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes: captación de clientes, fidelización de clientes o estimulación de las ventas" (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.28). Las relaciones con los clientes dependen totalmente del segmento de mercado al cual va dirigido un producto o servicio y del modelo de negocio. "El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente" (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.28). Entre las categorías de relación con el cliente se encuentran: asistencia personal, autoservicio, servicios automáticos, comunidades, entre otros.

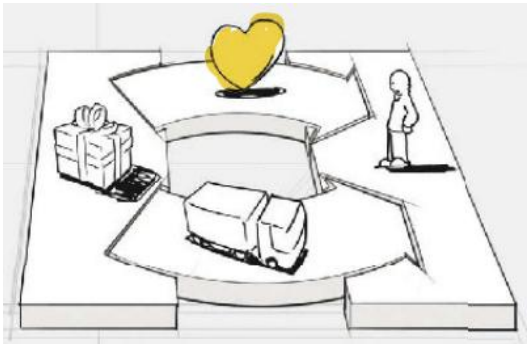


Figura 46: Componente relaciones con clientes
Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.28).

Para la relación con sus clientes PUCE STORE manejará las siguientes categorías: asistencia personal para los puntos de venta físicos (FEUCE, Asociaciones Escuela y cafeterías) y autoservicio para las ventas a través de la tienda online. Así también, para poder lograr un mayor nivel de ventas se manejarán redes sociales, publicidad al interior de la universidad y promociones en la tienda de modo que se mantenga una interacción constante con los consumidores.

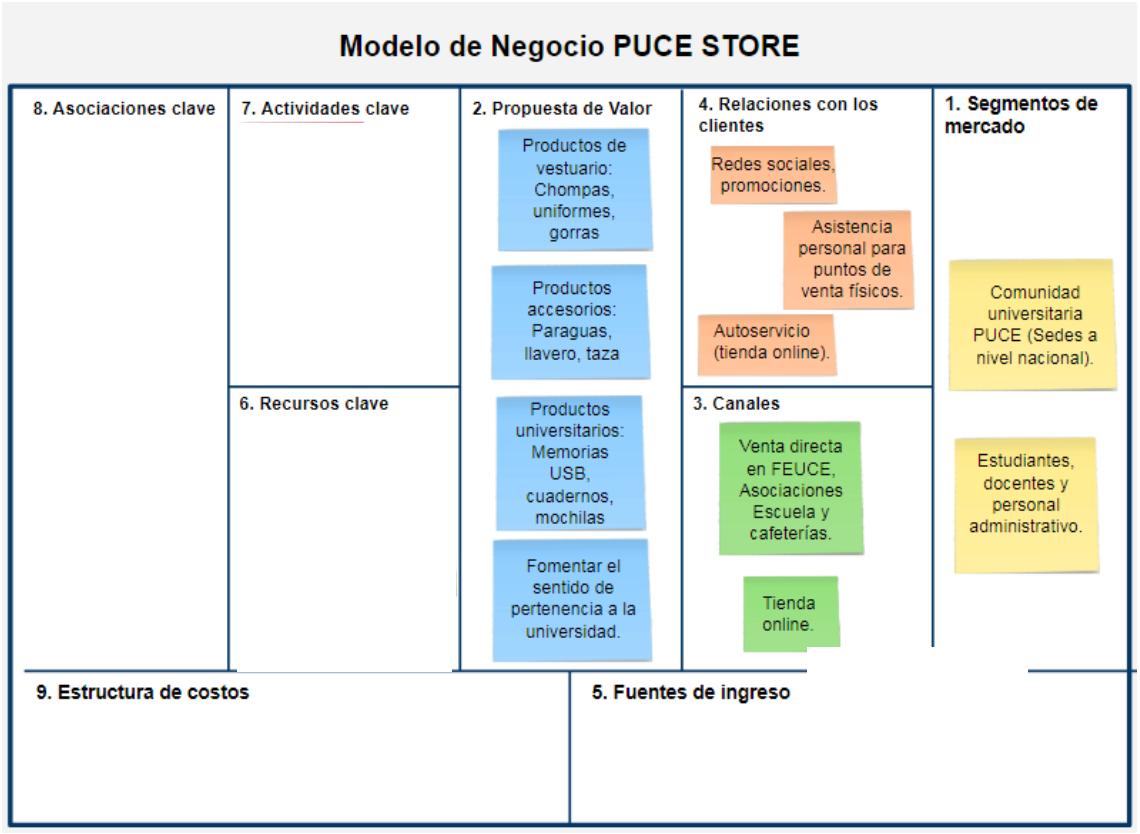


Figura 47: Componente relaciones con clientes PUCE STORE

3.2.5. Fuentes de ingreso

Este quinto componente "se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado" (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.30). Una empresa obtiene ingresos cuando los clientes adquieren la oferta de valor ofrecida. Este componente contempla el análisis de fijación del precio que están dispuestos a pagar los consumidores por un producto o servicio, las formas de pago, entre otros. Algunas formas de generar fuentes de ingresos son: venta de activos, cuota por uso. Cuota de suscripción, préstamo, concesión de licencias, gastos de corretaje y publicidad.

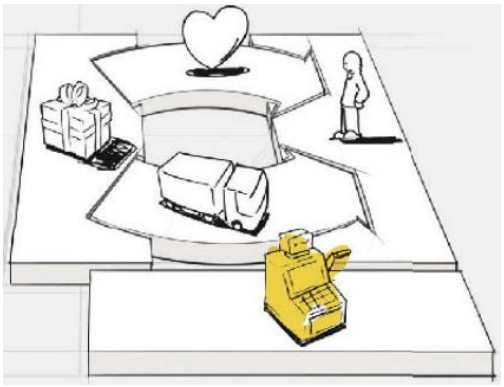


Figura 48: Componente fuentes de ingreso
Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.30).

Las fuentes de ingresos de PUCE STORE constituirán todas las ventas realizadas a sus consumidores. Los precios que se manejarán por cada producto serán fijos, es decir se establecerán en base a las características de cada artículo, el poder adquisitivo del segmento al cual va destinado y en base al volumen de compra. Por otro lado, debido a que PUCE STORE será manejado por FEUCE, dicha organización también aportará fondos para el desarrollo del proyecto, por lo que ésta también constituirá una fuente de ingreso.

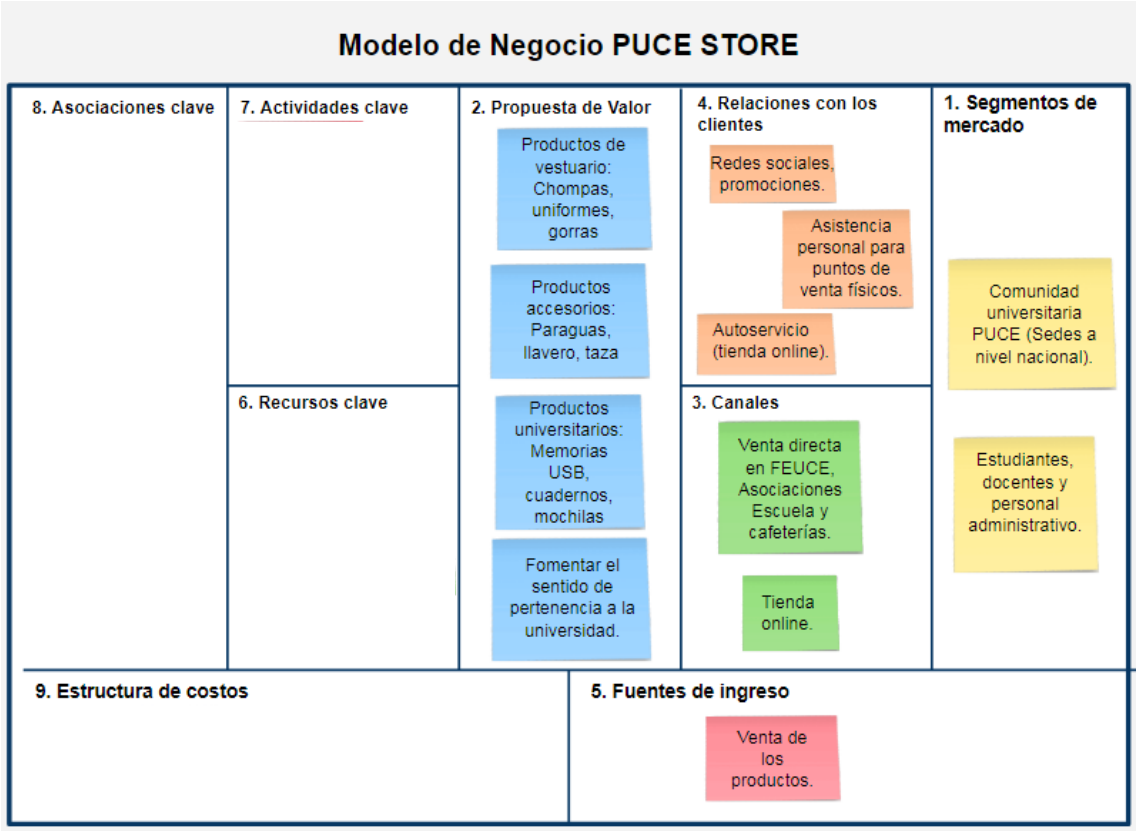


Figura 49: Componente fuentes de ingreso PUCE STORE

3.2.6. Recursos clave

El segmento recursos clave consiste en la descripción de los activos más importantes y necesarios para que un modelo de negocio funcione. "Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos" (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.34). Los recursos clave dependen del modelo de negocio y estos pueden ser físicos, intelectuales, humanos o económicos.

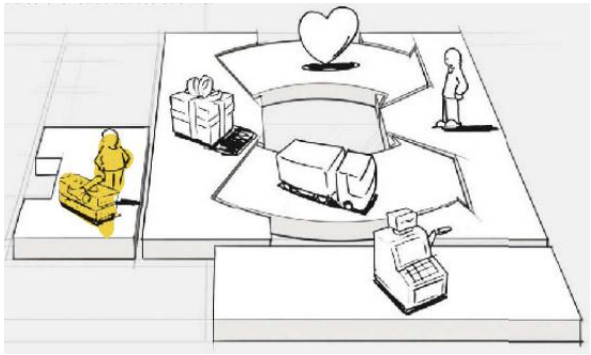


Figura 50: Componente recursos clave
Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.34).

Los recursos clave que requerirá PUCE STORE son físicos debido a que se manejarán puntos de venta físicos; económicos, ya que la tienda debe tener solvencia y liquidez para poder comprar los productos; y humanos, pues se requerirá de personal para atender los puntos de distribución y para manejar los aspectos administrativos de la tienda.

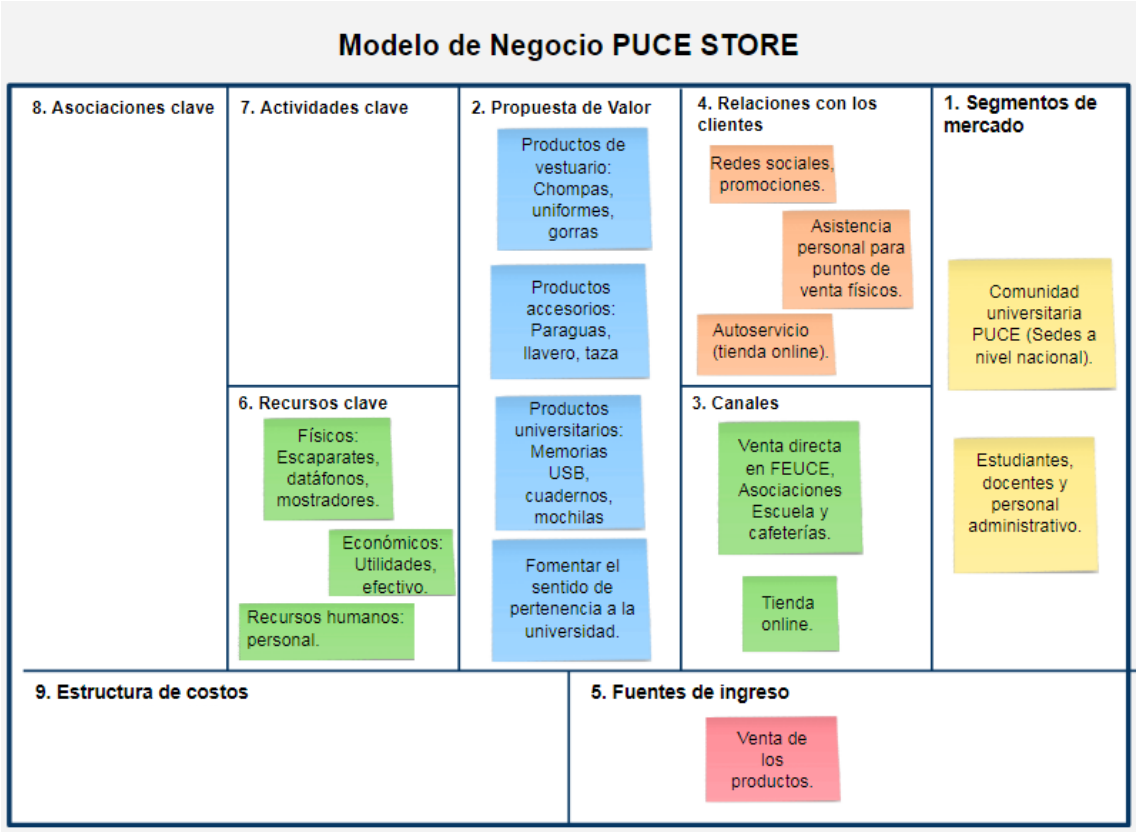


Figura 51: Componente recursos clave PUCE STORE

3.2.7. Actividades clave

Este componente comprende la descripción de "las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione". Las actividades clave son determinantes del éxito de una empresa ya que son las que permiten llevar a cabo la propuesta de valor, así como para llegar a los mercados y establecer relaciones con los clientes. Las actividades claves pueden distinguirse en actividades de producción, de resolución de problemas o de plataforma/red (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.36).

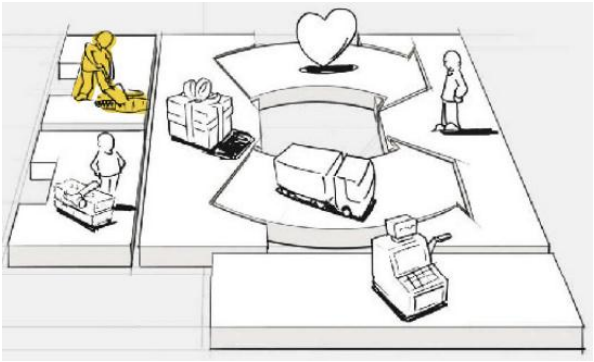


Figura 52: Componente actividades clave
Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.36).

Las actividades clave de PUCE STORE se pueden definir mediante la elaboración de la cadena de valor de la tienda.

Según Luis Arimany la cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. La cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades claves generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan. (Arimany, 2010).

Por lo tanto, la cadena de valor de PUCE STORE es la siguiente:

Tabla 33: Cadena de valor PUCE STORE

<table>
<tr><th colspan="5">ACTIVIDADES DE APOYO</th></tr>
<tr><td colspan="5">Infraestructura: Identificación de puntos de venta estratégicos y diseño de escaparates, stands y mostradores.</td></tr>
<tr><td colspan="5">Recursos Humanos: Contratación de becarios para la atención de los puntos de venta manejo de redes sociales y tienda online, facturación y procedimientos administrativos.</td></tr>
<tr><td colspan="5">Tecnología: Diseño de una página web para la tienda online, datáfono para cobros con tarjeta y manejo de redes sociales para publicidad de la marca.</td></tr>
<tr><td colspan="5">Adquisiciones: Búsqueda de proveedores de prendas de vestir y artículos promocionales y proveedores de insumos para PUCE STORE.</td></tr>
<tr><th colspan="5">ACTIVIDADES PRIMARIAS</th></tr>
<tr><th>Logística interna</th><th>Operaciones</th><th>Logística Externa</th><th>Ventas y marketing</th><th>Servicio post venta</th></tr>
<tr><td>Realización y recepción de pedidos.
Control de inventarios periódico.
Almacenamiento de productos en stock.</td><td>Control de calidad de los productos.
Distribución de los productos a los puntos de venta.</td><td>Procesamiento de pedidos de artículos.
Manejo de cobros y registros.</td><td>Manejo de la fuerza de ventas y de la tienda online.
Promoción y publicidad de los productos mediante redes sociales y campañas.</td><td>Retroalimentación de los clientes finales.
Manejo de reclamos.
Atención personalizada.</td></tr>
</table>

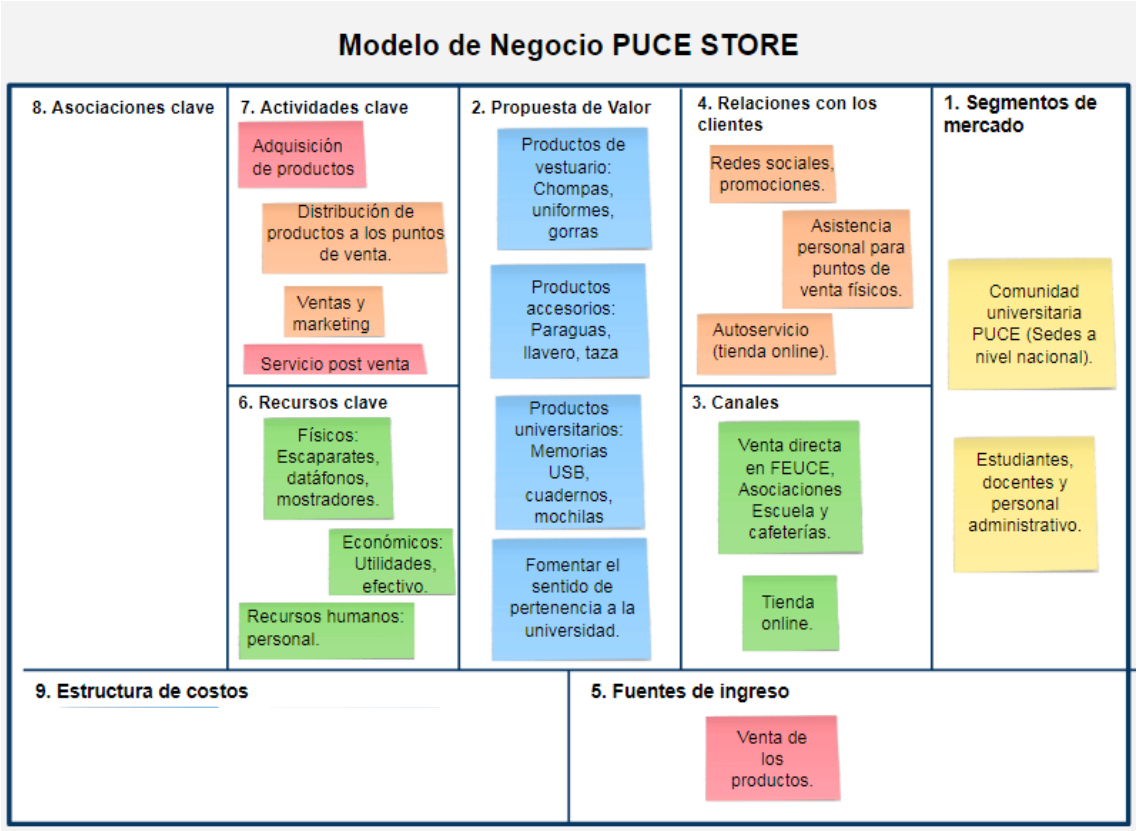


Figura 53: Componente actividades clave PUCE STORE

3.2.8. Asociaciones clave

Este componente "describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio" (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.38). Ya que los recursos se obtienes de agentes externos a la organización y a que algunas de las actividades de una empresa pueden ser tercerizadas, es necesario contar con socios clave (alianzas estratégicas, joint Ventures, coopetición, etc.) para optimizar correctamente el modelo de negocio. Estas asociaciones son beneficiosas pues se puede sacar ventaja de las economías de escala, de la reducción de riesgos e incertidumbre y en la compra de ciertos recursos y actividades.

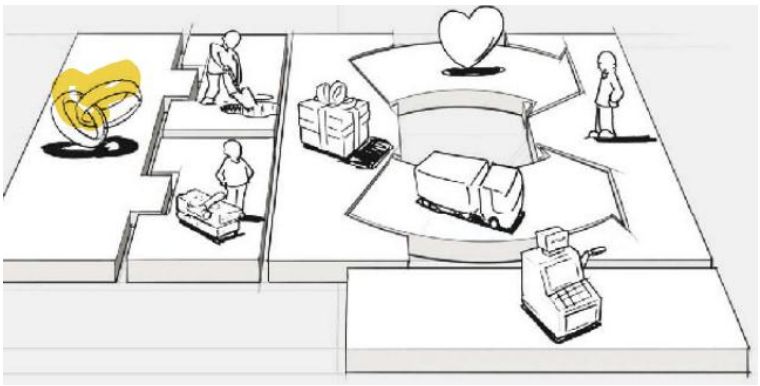


Figura 54: Componente asociaciones clave
Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.38).

Debido a que PUCE STORE no fabricará los artículos, es indispensable que cuente con alianzas estratégicas y con buenas relaciones cliente-proveedor para certificar que los productos adquiridos cumplan con los estándares exigidos por FEUCE. Para la oferta de la tienda universitaria, se requerirán proveedores de prendas de vestir y proveedores de artículos promocionales, mismos que cuentan con economías de escala que permitirán optimizar recursos. Los proveedores serán seleccionados mediante licitación de modo que se pueda garantizar la obtención de las mejores condiciones de compra posibles.

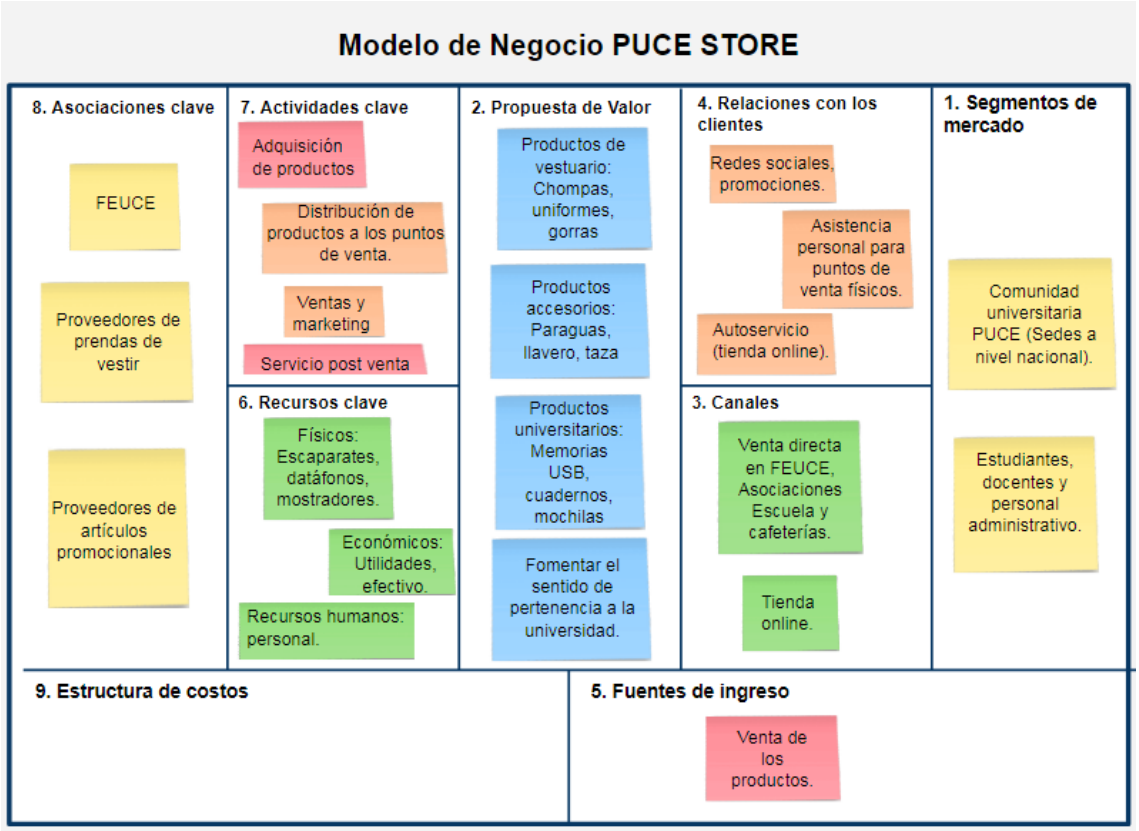


Figura 55: Componente asociaciones clave PUCE STORE

3.2.9. Estructura de costos

Finalmente, en el módulo de estructura de costos "se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio" (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.40). Al analizar este componente se deben tener en consideración los costos más importantes en los cuales deberá incurrir el modelo de negocio, el costo de los recursos y de las actividades, entre otros. Los costos de una empresa pueden estar definidos según costos y según valor, dichas estructuras a su vez cuentan con las siguientes características: costos fijos, costos variables, economías de escala y economías de campo.

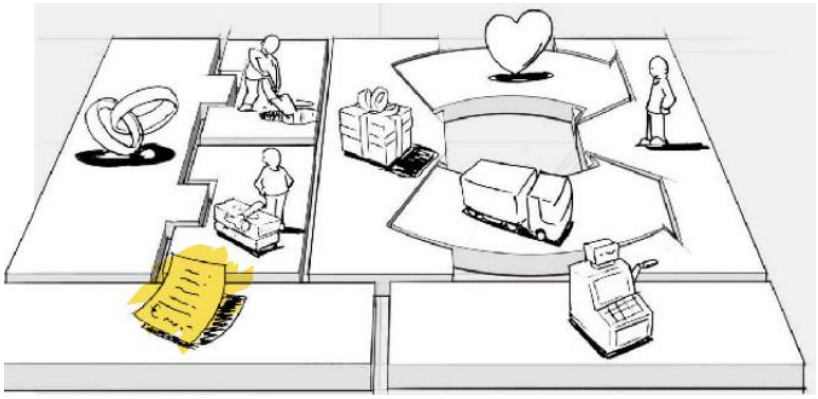


Figura 56: Componente estructura de costos
Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.40).

Debido a que la tienda universitaria PUCE STORE tiene como objetivo constituir una alternativa para que la FEUCE pueda obtener mayores fondos, el modelo de negocio se basará tanto en los costos como en el valor, es decir, en recortar los gastos a medida de lo posible sin dejar de lado la creación y proporción de valor para los clientes. Algunos de los costos fijos en los cuales deberá incurrir PUCE STORE para su operación son los sueldos de los becarios (mano de obra), mientras que la compra de productos, maquinaria (equipos) y material de publicidad constituyen costos variables.

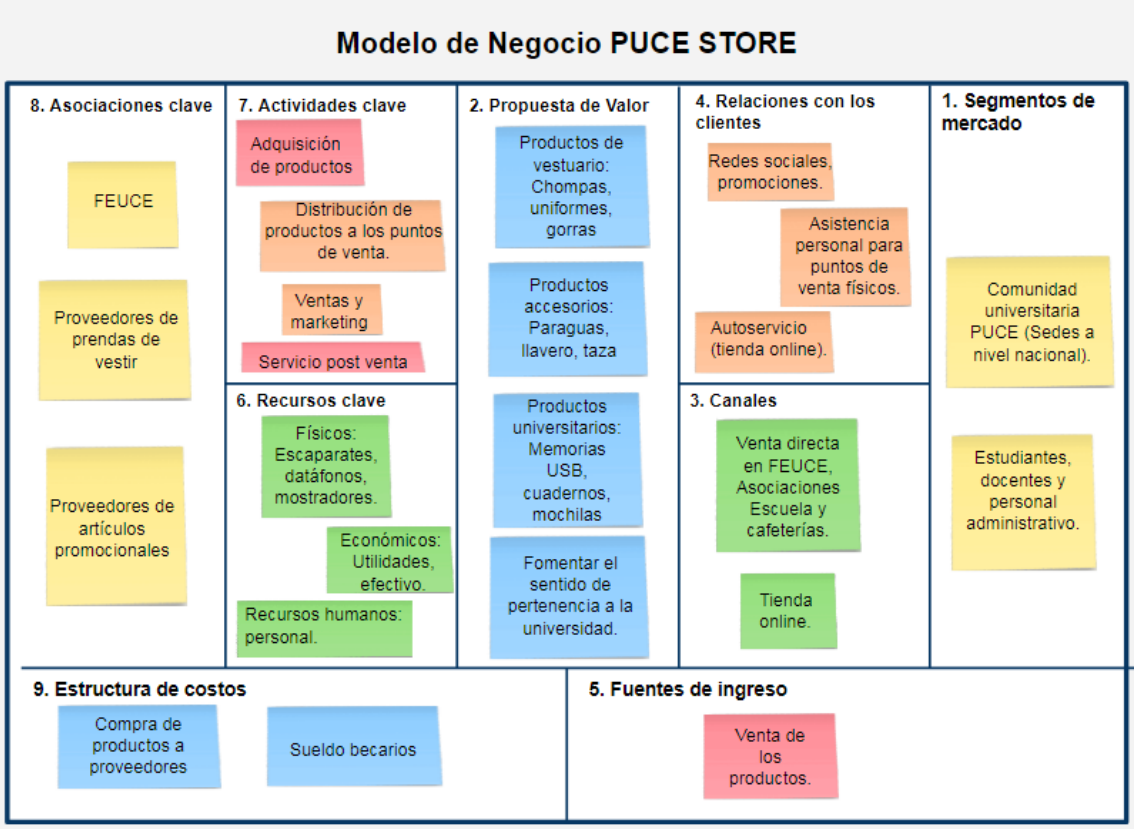


Figura 57: Modelo de negocio PUCE STORE

3.3. ESTUDIO TÉCNICO

Este tipo de análisis identificará y estudiará las condiciones técnicas en las que se vaya a desarrollar el proyecto, tales como: instalaciones, localizaciones, maquinaria, herramientas de gestión y todos aquellos elementos que influirán en la ejecución del proyecto (Sinnaps, 2018). El estudio técnico tiene como objetivo diseñar la función de producción que utilice de manera óptima los recursos disponibles, para obtener el producto deseado. Es así como el estudio técnico ha de demostrar la viabilidad técnica del proyecto, además de mostrar y justificar cuál es la alternativa técnica que mejor se ajusta a los criterios de optimización que corresponde aplicar al proyecto (Canelos, 2011).

3.3.1. Localización del proyecto

"El estudio de localización tiene como propósito seleccionar la ubicación más conveniente para el proyecto, es decir, aquella que, frente a otras alternativas posibles, produzca el mayor nivel de beneficio para los usuarios, dentro de un marco de factores determinantes o condicionantes" (Canelos, 2011).

3.3.1.1.Macro localización

La macro localización "consiste en evaluar el sitio que ofrece las mejores condiciones para la ubicación del proyecto, en el país o en el espacio rural y urbano de alguna región" (Corrillo & Gutiérrez, 2016). Debido a que la matriz de la PUCE se encuentra en la ciudad de Quito, la macro localización del proyecto será la siguiente:

- **País:** Ecuador
- **Provincia:** Pichincha
- **Jurisdicción:** Distrito Metropolitano de Quito



Figura 58: Distrito Metropolitano de Quito
Fuente: Google Maps

3.3.1.2.Micro localización

La micro localización es la determinación del punto preciso, dentro de la localización macro o de la región, donde se construirá la empresa, y en el cual se hará la distribución de las instalaciones en el terreno elegido (Corrillo & Gutiérrez, 2016).

Debido a que la tienda PUCE STORE funcionará dentro de las instalaciones de la matriz de la Universidad Católica estará localizada en el sector La Mariscal, ubicado al Norte de Quito, en la siguiente dirección: Av. 12 de Octubre 1076 y Vicente Ramón Roca.

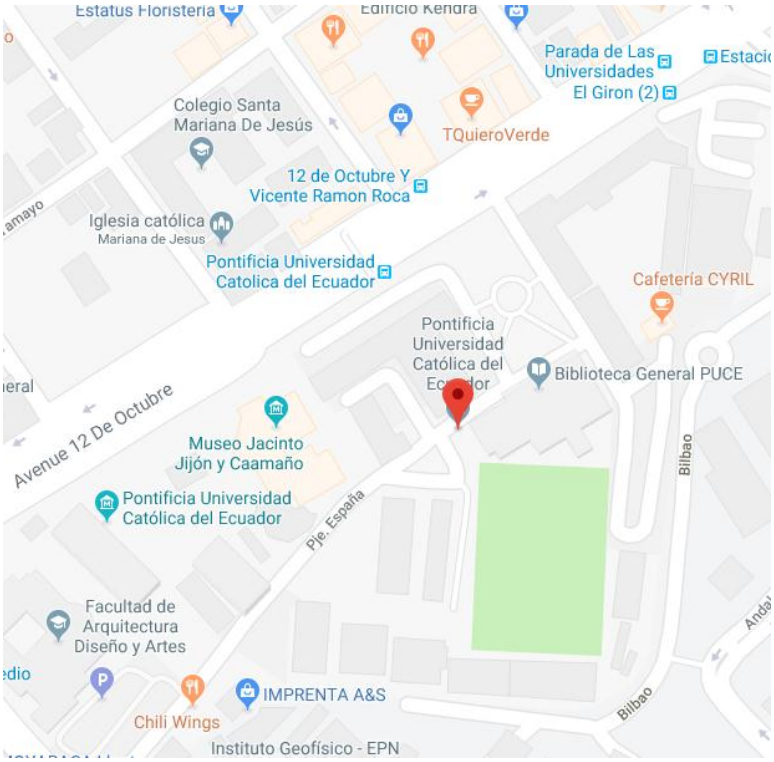
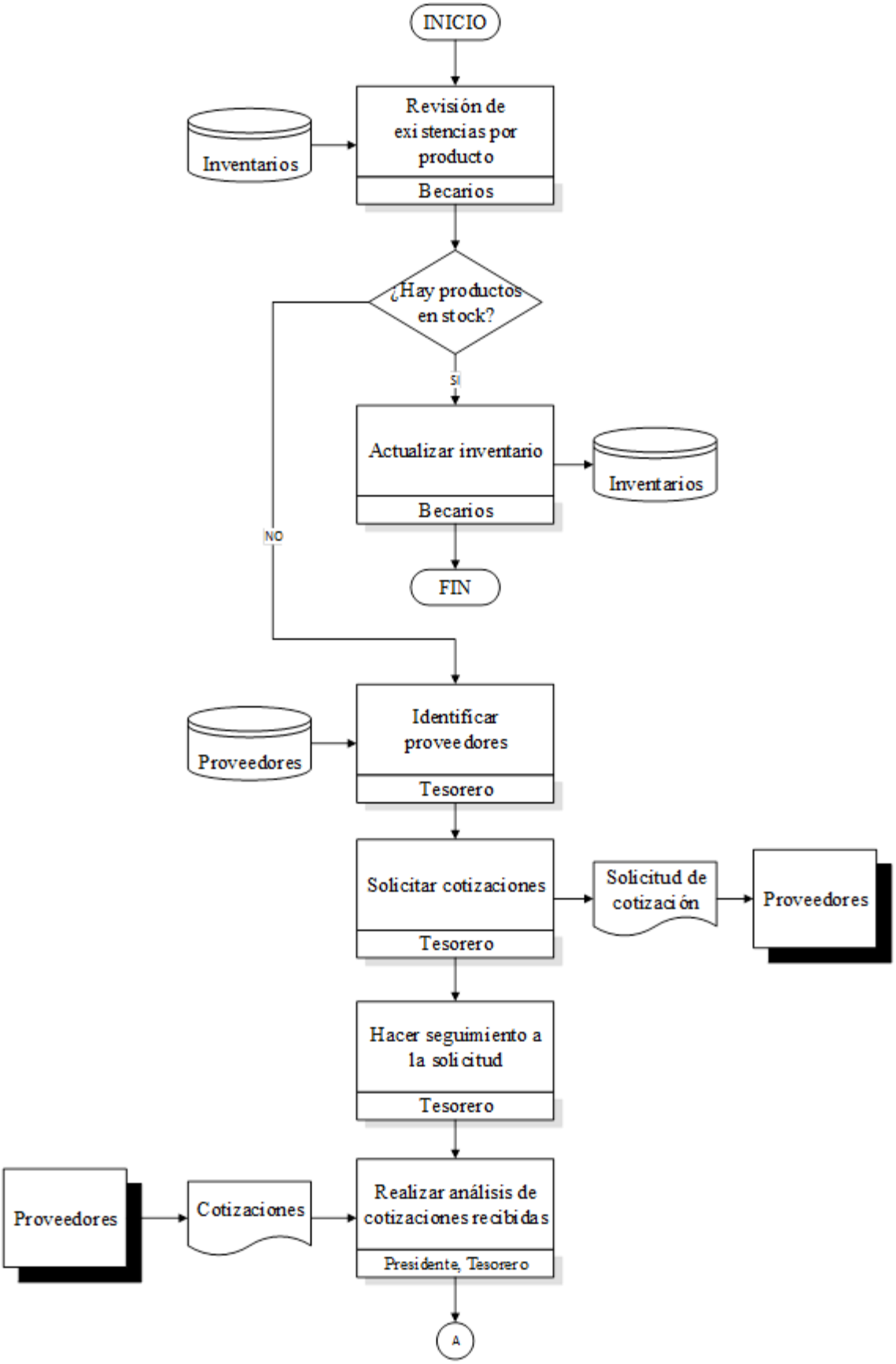


Figura 59: Ubicación PUCE
Fuente: Google Maps

3.3.2. Ingeniería del proyecto

El objetivo general del estudio de ingeniería o diseño de un proyecto es "resolver todo lo concerniente a la instalación y el funcionamiento de la planta. Desde la descripción del proceso, adquisición de equipo y maquinaria, determinación de la distribución óptima de la planta, hasta definir la estructura de organización y jurídica que habrá de tener la planta productiva" (Baca Urbina, 2010).

Para el presente estudio, se presentarán los flujogramas para los dos procesos principales. El primero corresponde al proceso de abastecimiento es decir la gestión de compra de productos (Figura 34), proceso que inicia con la revisión de existencias y finaliza con la distribución de los productos a los puntos de venta. El segundo proceso, ventas (Figura 35) se refiere a la venta y entrega de los productos a los consumidores tanto para ventas por medio de la página web como en los puntos de venta físicos.


INICIO
Revisión de existencias por producto
Becarios
Inventarios
¿Hay productos en stock?
SI
NO
Actualizar inventario
Becarios
Inventarios
FIN
Identificar proveedores
Tesorero
Proveedores
Solicitar cotizaciones
Tesorero
Solicitud de cotización
Proveedores
Hacer seguimiento a la solicitud
Tesorero
Realizar análisis de cotizaciones recibidas
Presidente, Tesorero
Cotizaciones
Proveedores
A

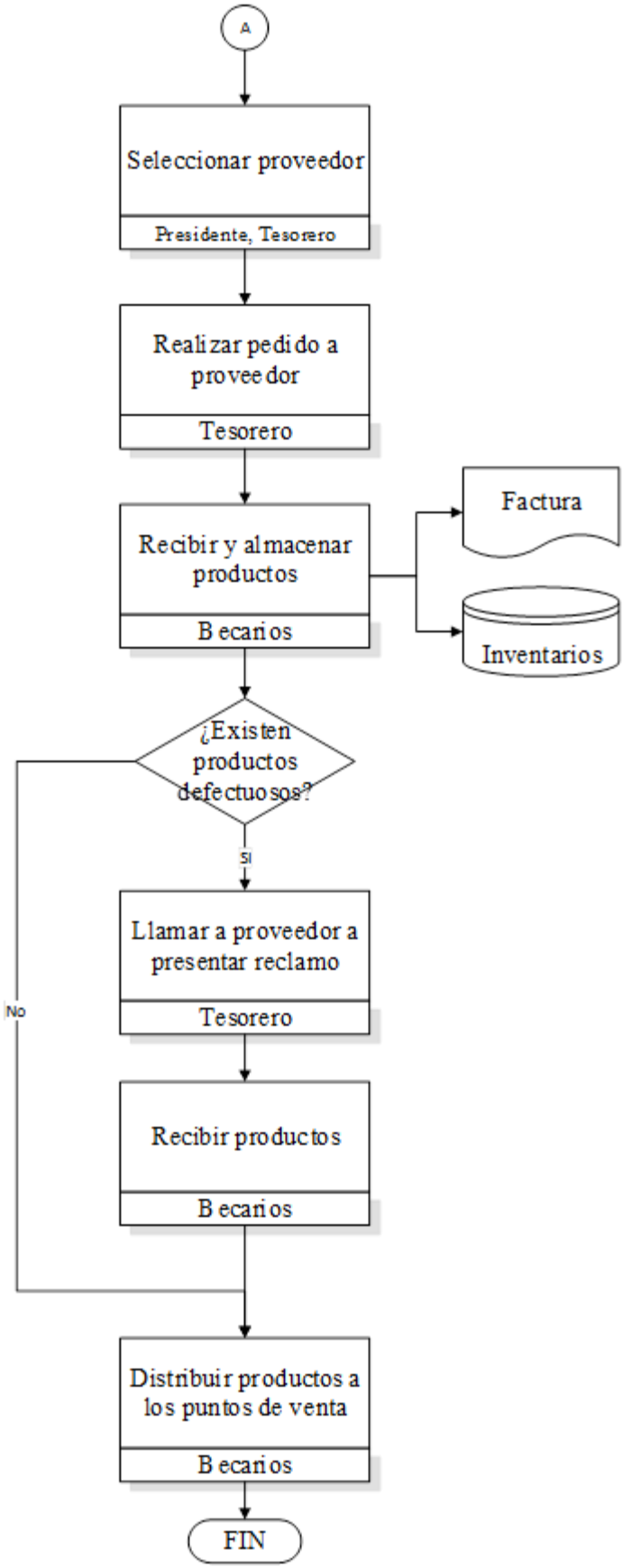
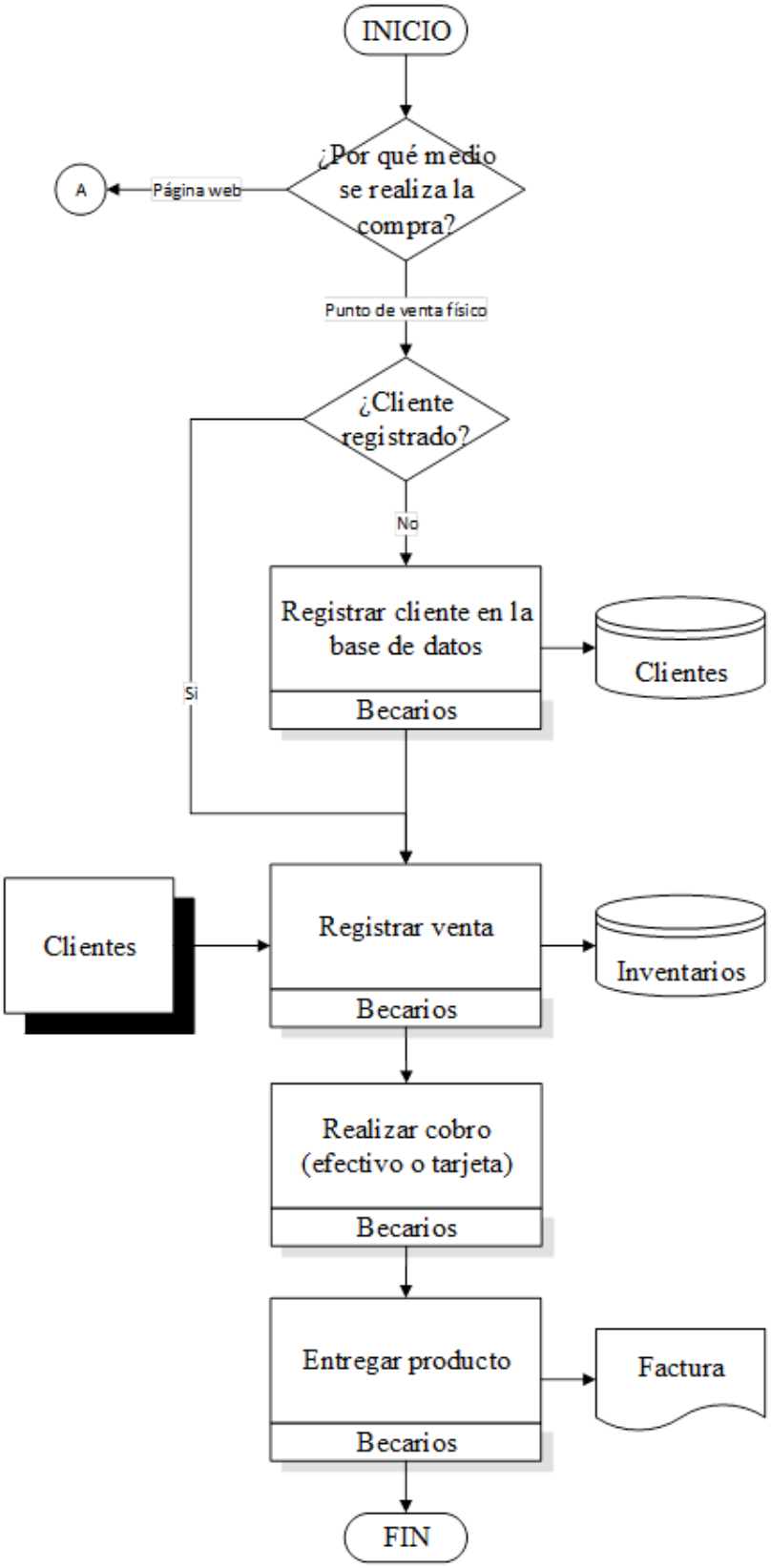


Figura 60: Proceso de Abastecimiento


INICIO
¿Por qué medio se realiza la compra?
A
Página web
Punto de venta físico
¿Cliente registrado?
No
Si
Registrar cliente en la base de datos
Becarios
Clientes
Clientes
Registrar venta
Becarios
Inventarios
Realizar cobro (efectivo o tarjeta)
Becarios
Entregar producto
Becarios
Factura
FIN

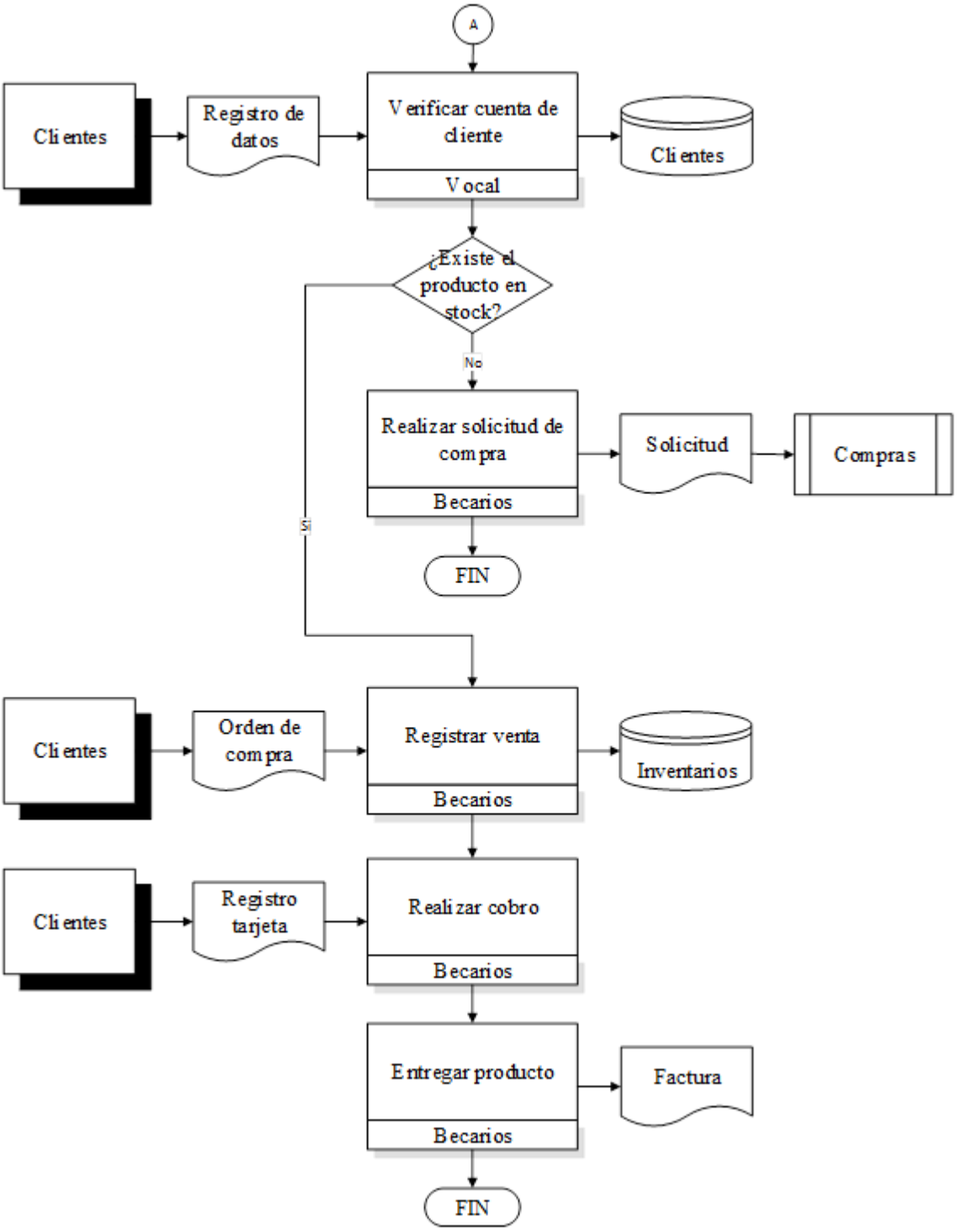


Figura 61: Proceso de ventas

3.4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Un plan estratégico "traza la ruta hacia donde se dirige la empresa, establece objetivos estratégicos y financieros, y describe las acciones y enfoques competitivos necesarios para alcanzar los resultados deseados" (Gamble, Strickland, Thompson, & Peteraf, 2012, p.21). Como señala Dumorné, constituye, una herramienta de gestión para apoyar la toma de decisiones de las organizaciones para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen (Dumorné, 2012, p.22).

3.4.1. Misión

Afianzar el sentido de pertenencia de la comunidad universitaria, ofreciendo una mejor selección de productos identificativos de la marca PUCE para brindar una gran experiencia de compra a nuestros clientes.

3.4.2. Visión

Para el 2024, PUCE STORE será reconocida entre la comunidad como una tienda eficaz en la comercialización de artículos identificativos de la universidad y en la promoción de la marca institucional para consolidar el sentido de pertenencia con la misma.

3.4.3. Valores corporativos

Debido a que PUCE STORE deben estar enmarcada dentro de los valores institucionales de la PUCE y de la FEUCE, los pilares bajo los cuales se llevarán a cabo las operaciones de la tienda son:

- Responsabilidad
- Respeto
- Honestidad
- Confianza
- Compromiso
- Transparencia

3.4.4. Objetivos estratégicos

- Consolidar la marca PUCE STORE para que sea reconocida por el mercado objetivo.
- Obtener utilidades a partir de los primeros 6 meses de operaciones.
- Incrementar las ventas y la oferta de productos de la tienda en un 20% semestralmente.

3.4.5. Estrategias

Tabla 34: Objetivos y estrategias de PUCE STORE

Objetivos	Estrategias
Consolidar la marca PUCE STORE para que sea reconocida por el mercado objetivo.	– Colaborar con la Dirección de Promoción de la PUCE para definir una estrategia conjunta de difusión de la marca PUCE y así lograr posicionar también la marca de la tienda. – Innovar constantemente los productos para proporcionar mayor valor agregado a los consumidores. – Implementar espacios que permitan dar a conocer los productos de la marca. – Entregar obsequios a estudiantes de primer nivel o a personas recientemente vinculadas a la universidad.
Obtener utilidades a partir de los primeros 3 meses de operaciones.	– Formar alianzas estratégicas con proveedores para conseguir mejores acuerdos (menores precios y mayor calidad). – Simplificar procesos administrativos para reducir los requerimientos de personal.
Incrementar las ventas y la oferta de productos de la tienda en un 10% semestralmente.	– Realizar promociones periódicas. – Aumentar el alcance, presencia e interacción de la marca en redes sociales. – Incluir en la oferta productos diferenciados y especializados para cada Facultad y carrera. – Implementar una plataforma para que los miembros de la comunidad universitaria puedan proponer productos o diseños.

3.4.6. Políticas

Las políticas que regularán a los colaboradores de la tienda PUCE STORE son las siguientes:

Políticas de venta

- Los vendedores respetarán el precio estipulado en la etiqueta de cada producto.
- Los vendedores se encargarán de salvaguardar los productos exhibidos en los stands y serán responsables en caso de existir extravíos.
- Los medios de pago aceptados son: efectivo, tarjeta de débito y crédito.
- Regirán únicamente las promociones debidamente autorizadas por el presidente del directorio.
- Para entregar el/los productos deberá ser cancelada la totalidad del valor de estos.
- Las reservas de pedidos recibidas por la página web tendrán una duración de 5 días hábiles, posterior a ese plazo se cancelará la reserva del pedido.
- No se aceptarán cambios ni devoluciones en los productos, razón por la cual los clientes deberán verificar que el producto adquirido se encuentre en las condiciones deseadas al momento de recibirlo. Los vendedores están en la obligación de informarlo a los clientes.
- Para compras en la página web, los pedidos se entregarán en un plazo máximo de tres días hábiles posteriores al pago.
- No se realizarán entregas fuera de las instalaciones de la universidad.

Políticas de facturación

- Después de cada venta realizada, se realizará el debido comprobante de ingreso, mismo que será entregado a Tesorería.

- Al final de cada día, se realizará el cuadre de caja.
- Vendedores deberán registrar los códigos de los productos y unidades vendidas, de modo que se puedan eliminar del inventario.
- Al cierre de cada mes, se determinarán los saldos resultantes de la cuenta de PUCE STORE y la actualización del inventario.

3.4.7. Estructura organizacional

La estructura organizacional es uno de los elementos que se deben tener en cuenta a la hora de gestionar un proyecto, ya que es un factor que puede afectar de forma muy significativa a la disponibilidad de recursos e influir de forma determinante en el modo de dirigir los proyectos. La estructura organizacional es fundamental ya que define muchas características cómo definir la forma en que se organizarán las actividades, establecer las líneas autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras (Gestiopolis, 2018).

La jerarquía de PUCE STORE respetará la jerarquía de FEUCE. En este sentido la cabeza de la pirámide es el presidente de la Federación, a quien le corresponden las decisiones respecto a proveedores y precios de los productos, juntamente con el vicepresidente. Por otro lado, el tesorero será el encargado de solicitar las cotizaciones a los proveedores, manejar los procesos relacionados con la facturación y registro de caja de las ventas realizadas de acuerdo a los procedimientos establecidos por cada directorio y el diseño de promociones. Así también se designarán dos vocales para manejar los dos modos de venta: online y los puntos de venta físicos. La necesidad de personal extra para el manejo de PUCE STORE será cubierto con estudiantes bajo el modo de becaría para que den apoyo en las actividades requeridas. Por lo tanto, la estructura y la cadena de mando con la cual se manejará la tienda es la siguiente:

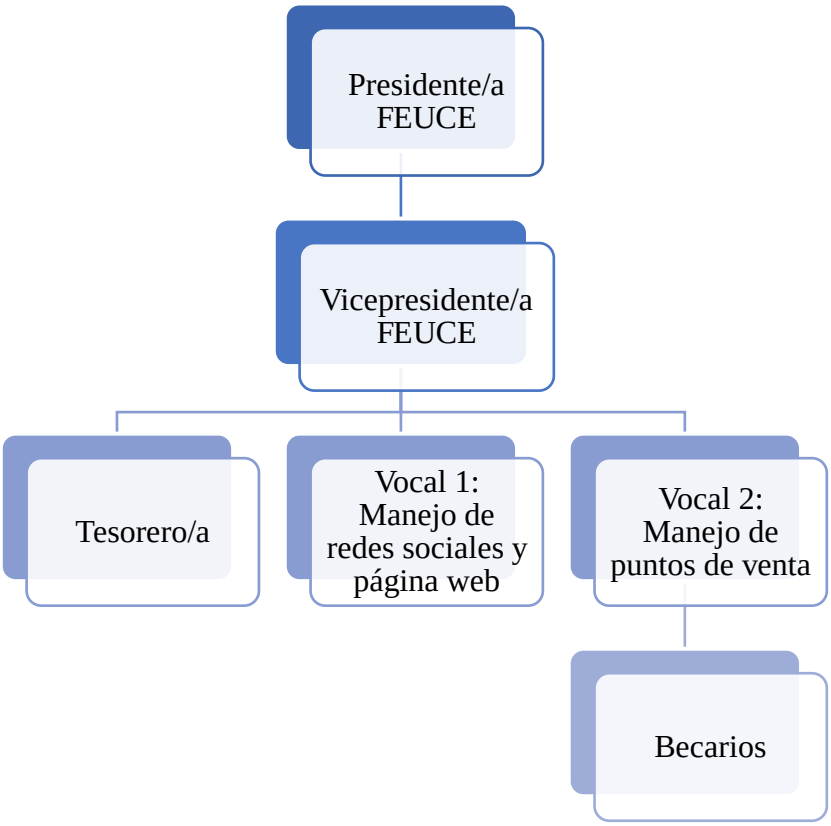


Figura 62: Organigrama estructural PUCE STORE

4. ESTUDIO FINANCIERO

4.1.INTRODUCCIÓN

Finalmente, una vez que se determinaron los recursos necesarios para la implementación y ejecución del proyecto y se ha elaborado la planeación estratégica de éste, se llevó a cabo un estudio financiero. Realizar este análisis permitió evaluar la viabilidad de PUCE STORE y su capacidad para mantenerse en el tiempo y generar utilidades a largo plazo. Esto resulta indispensable pues uno de los principales objetivos de establecer una tienda universitaria era instituir un modo de financiamiento para la FEUCE. Este análisis permitirá elaborar promociones beneficiosas, así como también identificar posibles fuentes de ahorro de costos.

Un estudio financiero "tiene como objetivo detectar los recursos económicos para poder llevar a cabo un proyecto. Gracias a este análisis se calcula también el costo total de operaciones, así como los ingresos que se estiman recibir. La información generada durante este estudio financiero nos dirá la viabilidad del proyecto en términos económicos" (Sinnaps, 2018).

Para llevar a cabo el estudio, se utilizó información contable histórica proporcionada por la FEUCE y cotizaciones de proveedores de modo que se pueda realizar un presupuesto de inversión, ventas y de costos y gastos relacionados a la elaboración, comercialización y promoción de los productos. Se presentarán Estados Financieros proyectados para conocer un futuro escenario de la tienda. Con estos datos se calculó la utilidad neta del proyecto y los beneficios esperados, de modo que se pueda realizar una evaluación financiera mediante el cálculo de indicadores, punto de equilibrio, índices como la Tasa Interna de Retorno (TIR), Valor Agregado Neto (VAN), entre otros.

INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO

4.1.1. Inversión inicial

Se entiende por inversión a la "materialización de recursos financieros o capital para adquirir bienes, servicios, infraestructura o insumos destinados a la operación de un negocio; de cierta forma, se estaría disponiendo de recursos actuales –propios o financiados–, a cambio de una expectativa económica de beneficios futuros" (Alcázar, 2011). Por lo tanto, la inversión inicial está constituida por los recursos que requiere el proyecto para poder arrancar con sus operaciones.

Debido a que la FEUCE ya cuenta con gran parte de los equipos de oficina y del mobiliario que se requieren para las operaciones, la inversión inicial requerida para el proyecto es baja. Por otro lado, PUCE STORE se encontrará ubicada en diversos puntos de la universidad, por lo que su principal inversión será en mobiliario y en los equipos necesarios para las exhibiciones de los productos en los puntos de venta. El detalle de los muebles, equipos de oficina y equipos de computación necesarios para la tienda universitaria se detallan a continuación:

Tabla 35: Activos Fijos

Muebles, equipos de oficina y equipos de computación			
Descripción	**Cant.**	**Cost. Unit.**	**Costo Total**
Muebles y Enseres			
Mostradores/vitrinas	2	$ 200,00	$ 400,00
Estantes	2	$ 55,00	$ 110,00
Total Muebles y Enseres			**$ 510,00**
Equipos de Oficina			
Caja registradora	1	$ 53,00	$ 53,00
Datáfono (Datafast)	2	$ 400,00	$ 800,00
Total Equipos de oficina			**$ 853,00**
Equipos de Computación			
Computadora portátil	1	$ 700,00	$ 700,00
Total Equipos de Computación			**$ 700,00**
TOTAL ACTIVOS FIJOS			**$ 2.063,00**

Adicionalmente, PUCE STORE deberá realizar una inversión inicial para la adquisición de mercadería y para el desarrollo de la página web, por lo que el valor de inversión inicial que deberá realizar la tienda será de USD 4.063,00, según se detalla a continuación:

Tabla 36: Inversión

Descripción	Costo Total
Mercadería	$ 1.000,00
Página web	$ 1.000,00
Activos Fijos	$ 2.063,00
TOTAL INVERSIÓN	**$ 4.063,00**

4.1.2. Financiamiento

"Antes de que una empresa pueda invertir en un activo debe obtener financiamiento, lo cual significa que debe conseguir el dinero necesario para pagar la inversión" (Jaffe, Ross, & Westerfield, 2012).

El nuevo directorio de la Federación se posicionó en el mes de febrero de 2019 y recientemente percibió los ingresos por los aportes de asociaciones estudiantiles cobrado a los alumnos semestralmente; por lo que se recomienda a la FEUCE financiar la inversión con dichos fondos, debido a que no es un monto muy elevado y obtener financiamiento externo resultaría muy costoso dada la situación económica de la Federación.

4.2.PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS

Los costos y gastos son desembolsos monetarios relacionados justamente con la fabricación del producto o la prestación del servicio ya sea en forma directa o

indirectamente. La asignación de costos y gastos para cada actividad es fundamental para una adecuada planificación y gestión de los costos (Manzanera, 2018).

4.2.1. Gastos administrativos

Generalmente tienen un comportamiento fijo y por lo tanto se debe ser muy racional en su presupuestación. Los gastos de administración los componen los demás gastos no asociados a producción y ventas como: gastos de la gerencia, administración y finanzas, seguros oficinas administración, asesorías legales, etc. (CCMA, 2019). Los gastos administrativos en los cuales incurrirá PUCE STORE son los siguientes:

Tabla 37: Gastos administrativos

Gastos Administrativos					
Descripción	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Suministros de oficina	$ 60,90	$ 63,95	$ 67,14	$ 70,50	$ 74,02
Sueldos	$ 900,00	$ 900,00	$ 900,00	$ 900,00	$ 900,00
Servicios básicos	$ 37,00	$ 39,96	$ 43,16	$ 46,61	$ 50,34
Depreciaciones	$ 369,63	$ 369,63	$ 369,63	$ 369,63	$ 369,63
TOTAL	**$ 1.367,53**	**$ 1.372,43**	**$ 1.377,57**	**$ 1.382,96**	**$ 1.388,63**

A continuación, se detalla que contiene cada uno de los rubros que conforman los gastos administrativos del proyecto para el primer año. Para los años restantes se pronosticó un incremento anual del 5% en los gastos.

Tabla 38: Suministros de oficina

Descripción	**Cantidad Mensual**	**Costo Unitario**	**Costo Total**
Papel bond (resmas)	1	$ 2,40	$ 2,40
Papelería datafast (rollos)	1	$ 35,00	$ 35,00
Esferos (cajas)	1	$ 6,50	$ 6,50
Tinta impresora (cartuchos)	1	$ 17,00	$ 17,00
Total gasto suministros de oficina			**$ 60,90**

Tabla 39: Sueldos

Descripción	Cantidad	Costo Mensual	Costo Total
Pasantes	1	$900,00	$ 900,00
Total gasto sueldos administrativos			**$ 900,00**

Tabla 40: Servicios básicos

Descripción	Costo mensual	Costo Total
Internet	$ 10,00	$ 120,00
Energía eléctrica	$ 20,00	$ 240,00
Teléfono	$ 7,00	$ 84,00
Total gasto servicios básicos	**$ 37,00**	**$ 444,00**

Tabla 41: Depreciaciones

				Valor en libros				
Activo	**Valor en libros (Año 0)**	**Vida útil (años)**	**Depreciación anual**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Equipos de oficina	$ 853,00	10	$ 85,30	$ 767,70	$ 682,40	$ 597,10	$ 511,80	$ 426,50
Equipos de computación	$ 700,00	3	$ 233,33	$ 466,67	$ 233,33	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
Muebles y enseres	$ 510,00	10	$ 51,00	$ 459,00	$ 408,00	$ 357,00	$ 306,00	$ 255,00
Total	**$ 2.063,00**		**$ 369,63**	**$ 1.693,37**	**$ 1.323,73**	**$ 954,10**	**$ 817,80**	**$ 681,50**

4.2.2. Gastos de promoción y ventas

Los gastos de ventas corresponden a todos los desembolsos relacionados a la distribución, comercialización y promoción del producto, así como los demás gastos necesarios para colocar los productos a disposición del cliente, incluyen: salarios de mercadeo, ventas y logística, comisión vendedores, mercadeo, material publicitario, almacenamiento, seguros, impuesto de industria y comercio, gastos de puntos de venta, etc. (CCMA, 2019). Los gastos de promoción y ventas considerados para PUCE STORE son los siguientes:

Tabla 42: Gastos de promoción y ventas

Gastos de Promoción y Ventas					
Descripción	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Material publicitario	$ 180,00	$ 189,00	$ 198,45	$ 208,37	$ 218,79
Sueldos	$ 1.800,00	$ 1.800,00	$ 1.800,00	$ 1.800,00	$ 1.800,00
TOTAL	**$ 1.980,00**	**$ 1.989,00**	**$ 1.998,45**	**$ 2.008,37**	**$ 2.018,79**

En las tablas 43 y 44 se identifican los rubros que conforman los gastos de promoción y ventas del proyecto para el primer año. Para los años restantes se pronosticó un incremento anual del 5% en los gastos.

Tabla 43: Material publicitario

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Banners (unidades)	2	$ 60,00	$ 120,00
Flyers (paquetes de 1000 unidades)	4	$ 15,00	$ 60,00
Total gasto material publicitario			**$ 180,00**

Tabla 44: Sueldos de venta

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Pasante puntos de venta físicos (6 meses)	1	$ 900,00	$ 900,00
Pasante redes sociales y página web (6 meses)	1	$ 900,00	$ 900,00
Total gasto sueldos de venta			**$ 1.800,00**

4.3.ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA

Los estados financieros proforma son las proyecciones financieras de un proyecto de inversión calculados para cierto número de años. Dichos estados financieros revelan el comportamiento que tendrá la empresa en el futuro en cuanto a las necesidades de recursos financieros, comportamiento de los costos, gastos e ingresos,

y sobre todo el impacto que puede tener el costo financiero, los resultados de utilidades, generación de efectivo y los dividendos obtenidos (Univia, 2014).

4.3.1. Presupuesto de ventas

El presupuesto de ventas es una estimación del nivel esperado de ventas de una empresa en un periodo de tiempo determinado, por lo tanto, permite conocer la rentabilidad de la compañía. Es el punto de partida de otros sistemas presupuestarios, por lo que es importante hacer un buen presupuesto de ventas, cualquier error puede invalidar toda la tarea de planificación (Riquelme, 2017).

Debido a que PUCE STORE posee una amplia oferta de productos, se establecieron los precios de venta y unidades anuales para el primer mes. Para los cuatro meses subsiguientes se pronosticó un incremento mensual de las ventas de un 7%. De modo que el presupuesto de ventas de la tienda es el siguiente:

Tabla 45: Presupuesto de ventas

Presupuesto de ventas							
Descripción	**Cant.**	**Precio**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Buzo	100	$ 20,00	$ 2.000,00	$ 2.140,00	$ 2.289,80	$ 2.450,09	$ 2.621,59
Chompa acolchada	90	$ 35,00	$ 3.150,00	$ 3.370,50	$ 3.606,44	$ 3.858,89	$ 4.129,01
Chompa con cierre	80	$ 28,00	$ 2.240,00	$ 2.396,80	$ 2.564,58	$ 2.744,10	$ 2.936,18
Chaleco	70	$ 30,00	$ 2.100,00	$ 2.247,00	$ 2.404,29	$ 2.572,59	$ 2.752,67
Uniformes	60	$ 30,00	$ 1.800,00	$ 1.926,00	$ 2.060,82	$ 2.205,08	$ 2.359,43
Gorras	30	$ 5,00	$ 150,00	$ 160,50	$ 171,74	$ 183,76	$ 196,62
Paraguas	50	$ 10,00	$ 500,00	$ 535,00	$ 572,45	$ 612,52	$ 655,40
Llavero	30	$ 4,00	$ 120,00	$ 128,40	$ 137,39	$ 147,01	$ 157,30
Taza	20	$ 8,00	$ 160,00	$ 171,20	$ 183,18	$ 196,01	$ 209,73
Memorias USB	20	$ 8,00	$ 160,00	$ 171,20	$ 183,18	$ 196,01	$ 209,73
Agendas	20	$ 6,00	$ 120,00	$ 128,40	$ 137,39	$ 147,01	$ 157,30
Cuadernos	20	$ 3,00	$ 60,00	$ 64,20	$ 68,69	$ 73,50	$ 78,65
Mochilas	30	$ 30,00	$ 900,00	$ 963,00	$ 1.030,41	$ 1.102,54	$ 1.179,72
TOTAL			**$ 13.460,00**	**$ 14.402,20**	**$ 15.410,35**	**$ 16.489,08**	**$ 17.643,31**

En la tabla a continuación, se presenta el margen de rentabilidad por producto:

Tabla 46: Margen de Rentabilidad por producto

Descripción	Costo	Precio de Venta	Margen de Utilidad
Buzo	$ 15,00	$ 20,00	$ 5,00
Chompa acolchada	$ 25,00	$ 35,00	$ 10,00
Chompa con cierre	$ 14,00	$ 28,00	$ 14,00
Chaleco	$ 20,00	$ 30,00	$ 10,00
Uniformes	$ 20,00	$ 30,00	$ 10,00
Gorras	$ 2,50	$ 5,00	$ 2,50
Paraguas	$ 4,00	$ 10,00	$ 6,00
Llavero	$ 2,00	$ 4,00	$ 2,00
Taza	$ 5,00	$ 8,00	$ 3,00
Memorias USB	$ 5,00	$ 8,00	$ 3,00
Agendas	$ 3,00	$ 6,00	$ 3,00
Cuadernos	$ 1,50	$ 3,00	$ 1,50
Mochilas	$ 15,00	$ 30,00	$ 15,00
TOTAL	**$ 132,00**	**$ 217,00**	**$85,00**
Margen de Utilidad Neta			**39,17%**

4.3.2. Presupuesto de costo de ventas

El costo de ventas es aquel en que una empresa incurre para "comercializar un bien, o para prestar un servicio. Es el valor en que se ha incurrido para producir o comprar un bien que se vende" (Gerencie, 2018). En el caso de PUCE STORE, el costo de ventas representa únicamente el costo de la mercadería adquirida periódicamente ya que se trata de una compra y venta de productos.

Es importante mencionar que actualmente FEUCE cuenta con algunos de los productos que se van a comercializar, de modo que la compra de mercadería para el

primer año es menor que para los años siguientes. Los productos que se comprarán para el primer periodo de operación son los siguientes:

Tabla 47: Costo de ventas

Descripción	Costo	Unidades	Costo Total
Buzo	$ 15,00	60	$ 900,00
Chompa acolchada	$ 25,00	90	$ 2.250,00
Chompa con cierre	$ 14,00	80	$ 1.120,00
Chaleco	$ 20,00	70	$ 1.400,00
Uniformes	$ 20,00	60	$ 1.200,00
Paraguas	$ 4,00	50	$ 200,00
Llavero	$ 2,00	30	$ 60,00
Taza	$ 5,00	20	$ 100,00
Memorias USB	$ 5,00	20	$ 100,00
Mochilas	$ 15,00	30	$ 450,00
TOTAL			$ 7.780,00

4.3.3. Estado de resultados

En el Estado de Resultados, también llamado Estado de Pérdidas y Ganancias, se muestran todos los ingresos y gastos que ha tenido la empresa durante el periodo de análisis, por lo que permite determinar cómo obtuvo utilidades/pérdidas. Ayuda a comprender la situación financiera de la empresa y la liquidez de la que dispone (Buján, 2018). Tras realizar los presupuestos de ventas y gastos de PUCE STORE, se determinó que el resultado de las operaciones será el siguiente:

Tabla 48: Estado de Resultados proyectado PUCE STORE

PUCE STORE
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL PROYECTADO
EN DÓLARES AMERICANOS

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS	**$ 13.460,00**	**$ 14.402,20**	**$ 15.410,35**	**$ 16.489,08**	**$ 17.643,31**
Ventas	$ 13.460,00	$ 14.402,20	$ 15.410,35	$ 16.489,08	$ 17.643,31
COSTOS	**$ 7.780,00**	**$ 8.545,00**	**$ 9.399,50**	**$ 10.339,45**	**$ 11.373,40**
Costo de ventas	$ 7.780,00	$ 8.545,00	$ 9.399,50	$ 10.339,45	$ 11.373,40
UTILIDAD BRUTA	**$ 5.680,00**	**$ 5.857,20**	**$ 6.010,85**	**$ 6.149,63**	**$ 6.269,92**
Gastos Administrativos	**$ 1.367,53**	**$ 1.372,43**	**$ 1.377,57**	**$ 1.213,33**	**$ 1.219,00**
Suministros de oficina	$ 60,90	$ 63,95	$ 67,14	$ 70,50	$ 74,02
Sueldos	$ 900,00	$ 900,00	$ 900,00	$ 900,00	$ 900,00
Servicios básicos	$ 37,00	$ 38,85	$ 40,79	$ 42,83	$ 44,97
Depreciaciones	$ 369,63	$ 369,63	$ 369,63	$ 200,00	$ 200,00
Gastos de Ventas	**$ 1.980,00**	**$ 1.989,00**	**$ 1.998,45**	**$ 2.008,37**	**$ 2.018,79**
Material publicitario	$ 180,00	$ 189,00	$ 198,45	$ 208,37	$ 218,79
Sueldos	$ 1.800,00	$ 1.800,00	$ 1.800,00	$ 1.800,00	$ 1.800,00
UTILIDAD OPERACIONAL	**$ 2.332,47**	**$ 2.495,77**	**$ 2.634,84**	**$ 2.927,92**	**$ 3.032,13**
15% participación trabajadores	$ 349,87	$ 374,37	$ 395,23	$ 439,19	$ 454,82
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	**$ 1.982,60**	**$ 2.121,41**	**$ 2.239,61**	**$ 2.488,74**	**$ 2.577,31**
25% impuesto renta	$ 495,65	$ 530,35	$ 559,90	$ 622,18	$ 644,33
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	**$ 1.486,95**	**$ 1.591,05**	**$ 1.679,71**	**$ 1.866,55**	**$ 1.932,98**

4.3.4. Estado de situación financiera

El Estado de Situación Financiera, también denominado Balance General, constituye el más importante para comprender de forma exacta cómo está la empresa pues es el estado financiero que informa sobre los activos, pasivos y patrimonio neto o fondos propios en un punto momento dado (Buján, 2018). El Balance General Proyectado a cinco años de PUCE STORE es el siguiente:

Tabla 49: Balance General proyectado PUCE STORE

PUCE STORE
BALANCE GENERAL PROYECTADO
EN DÓLARES AMERICANOS

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
ACTIVOS CORRIENTES	**$ 2.853,00**	**$ 5.469,80**	**$ 5.917,44**	**$ 6.340,84**	**$ 6.684,92**	**$ 6.840,13**
Caja/Bancos	$ 1.853,00	$ 4.599,80	$ 5.160,54	$ 5.682,33	$ 6.112,03	$ 6.341,71
Inventario mercadería	$ 1.000,00	$ 870,00	$ 756,90	$ 658,50	$ 572,90	$ 498,42
ACTIVOS NO CORRIENTES	**$ 1.210,00**	**$ 925,67**	**$ 641,33**	**$ 357,00**	**$ 306,00**	**$ 255,00**
Muebles y Enseres	$ 510,00	$ 510,00	$ 510,00	$ 510,00	$ 510,00	$ 510,00
(-) Depreciación acum. Muebles y enseres		$ 51,00	$ 102,00	$ 153,00	$ 204,00	$ 255,00
Equipos de Oficina	$ 853,00	$ 853,00	$ 853,00	$ 853,00	$ 853,00	$ 853,00
(-) Depreciación acum. Equipos de oficina		$ 85,30	$ 170,60	$ 255,90	$ 341,20	$ 426,50
Equipos de Computación	$ 700,00	$ 700,00	$ 700,00	$ 700,00	$ 700,00	$ 700,00
(-) Depreciación acum. Equipos de computación		$ 233,33	$ 466,67	$ 700,00	$ 700,00	$ 700,00
TOTAL ACTIVOS	**$ 4.063,00**	**$ 6.395,47**	**$ 6.558,77**	**$ 6.697,84**	**$ 6.990,92**	**$ 7.095,13**
PASIVOS						
PASIVOS CORRIENTES	**$ 0,00**	**$ 845,52**	**$ 904,72**	**$ 955,13**	**$ 1.061,37**	**$ 1.099,15**
15% participación trabajadores		$ 349,87	$ 374,37	$ 395,23	$ 439,19	$ 454,82
25% impuesto renta		$ 495,65	$ 530,35	$ 559,90	$ 622,18	$ 644,33
PASIVOS NO CORRIENTES	**$ 0,00**	**$ 0,00**	**$ 0,00**	**$ 0,00**	**$ 0,00**	**$ 0,00**
Préstamos por pagar		$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
TOTAL PASIVOS	**$ 0,00**	**$ 845,52**	**$ 904,72**	**$ 955,13**	**$ 1.061,37**	**$ 1.099,15**
PATRIMONIO						
Capital Social	$ 4.063,00	$ 4.063,00	$ 4.063,00	$ 4.063,00	$ 4.063,00	$ 4.063,00
Utilidad Neta		$ 1.486,95	$ 1.591,05	$ 1.679,71	$ 1.866,55	$ 1.932,98
Utilidad Acumulada		$ 0,00	$ 1.486,95	$ 3.078,00	$ 4.757,71	$ 6.624,26
TOTAL PATRIMONIO	**$ 4.063,00**	**$ 5.549,95**	**$ 5.654,05**	**$ 5.742,71**	**$ 5.929,55**	**$ 5.995,98**
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	**$ 4.063,00**	**$ 6.395,47**	**$ 6.558,77**	**$ 6.697,84**	**$ 6.990,92**	**$ 7.095,13**

4.3.5. Estado de flujo de efectivo

El Estado de Flujo de Efectivo informa sobre las variaciones y los movimientos de efectivo y sus equivalentes en un periodo dado. Muestra el efectivo que ha sido generado y aprovechado en las actividades operativas, de inversión y financiamiento de la empresa. En este caso el flujo de caja operativo muestra el efectivo que se ha recibido o gastado como parte de las actividades cotidianas del negocio, por otro lado el flujo de caja de inversión te indica los movimiento relacionados a las inversiones realizadas y el flujo de caja de financiamiento considera el efectivo que es resultado de recibir o pagar préstamos bancarios, pago de dividendos, emisiones o compra de acciones, etc. (Castro, 2015).

El Flujo de Efectivo del proyecto para el periodo de estudio se encuentra a continuación:

Tabla 50: Estado de Flujo de Efectivo PUCE STORE

PUCE STORE
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO
EN DÓLARES AMERICANOS

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		$ 13.460,00	$ 14.402,20	$ 15.410,35	$ 16.489,08	$ 17.643,31
(-) Costo de ventas		$ 7.780,00	$ 8.545,00	$ 9.399,50	$ 10.339,45	$ 11.373,40
(-) Gastos administrativos		$ 997,90	$ 1.002,80	$ 1.007,93	$ 1.013,33	$ 1.019,00
(-) Gastos de promoción y venta		$ 1.980,00	$ 1.989,00	$ 1.998,45	$ 2.008,37	$ 2.018,79
(-) Depreciación		$ 369,63	$ 369,63	$ 369,63	$ 200,00	$ 200,00
UTILIDAD		**$ 2.332,47**	**$ 2.495,77**	**$ 2.634,84**	**$ 2.927,92**	**$ 3.032,13**
15% participación trabajadores		$ 349,87	$ 374,37	$ 395,23	$ 439,19	$ 454,82
25% impuesto renta		$ 495,65	$ 530,35	$ 559,90	$ 622,18	$ 644,33
UTILIDAD NETA		**$ 1.836,82**	**$ 1.965,42**	**$ 2.074,93**	**$ 2.305,74**	**$ 2.387,80**
Depreciación		$ 369,63	$ 369,63	$ 369,63	$ 200,00	$ 200,00
Inversión	($ 4.063,00)					
FLUJO DE EFECTIVO	**($ 4.063,00)**	**$ 2.206,45**	**$ 2.335,05**	**$ 2.444,57**	**$ 2.505,74**	**$ 2.587,80**

4.4.EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera tiene como objetivo medir el potencial de un proyecto en base a distintos métodos de valoración como el VAN, TIR, entre otros; mismos que determinarán si el proyecto analizado es o no rentable. Esta evaluación se realiza a partir de la información obtenida de los Estados Financieros proyectados de la organización.

4.4.1. Valor Actual Neto

El valor presente neto (VPN o VAN) es el método más conocido para valorar un proyecto. Se obtiene de la diferencia entre el valor presente de los flujos de efectivo futuros y el valor presente del costo de la inversión. Es decir, se obtiene de la sumatoria de los flujos traídos a valor presente a una tasa de descuento apropiada. Por lo tanto, para que un proyecto sea viable, el VPN debe ser positivo (Jaffe, Ross, & Westerfield, 2012).

La tasa de descuento para el cálculo del VAN se denomina WACC o CPPC (Costo Promedio Ponderado de Capital), que se obtiene de la siguiente fórmula:

$$\text{CPPC} = \frac{Pasivos}{Activos} * kd * (1 - t) + \frac{Patrimonio}{Activos} * ke$$

Siendo:

Kd: Costo de la deuda financiera

Ke: Costo del patrimonio

T: Tasa de impuestos

Debido a que PUCE STORE no tiene la necesidad de recurrir a financiamiento externo, su estructura de endeudamiento está conformada únicamente por recursos propios. Debido a que la FEUCE es quien aportará la inversión inicial, se ha determinado que la rentabilidad mínima esperada debido al costo de oportunidad de destinar los recursos de FEUCE a PUCE STORE es del 18%, Por lo tanto, el valor del Costo Promedio Ponderado de Capital para el cálculo del VAN del proyecto es el siguiente:

$$\text{CPPC} = \frac{4{,}063{,}00}{4.063{,}00} * 18\% = 18\%$$

Una vez que se ha determinado que la tasa de descuento para obtener el VAN es del 18%, se descontaron los flujos para obtener el valor actual de modo que se obtuvo lo siguiente:

Tabla 51: Valor Actual Neto

Año	Flujo de efectivo	Valor actual
0	($ 4.063,00)	($ 4.063,00)
1	$ 2.206,45	$ 1.869,87
2	$ 2.335,05	$ 1.677,00
3	$ 2.444,57	$ 1.487,84
4	$ 2.505,74	$ 1.292,43
5	$ 2.587,80	$ 1.131,15
VAN		**$ 3.395,30**

Como se puede ver, el proyecto tiene un VAN positivo de USD 3.395,30; lo que indica que el proyecto es viable. Es decir, además de recuperar la inversión inicial realizada se obtendrán beneficios a lo largo de la vida del proyecto.

4.4.2. Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno o de rendimiento (TIR) es la tasa de descuento a la cual las inversiones tienen un valor presente neto nulo. Para que una empresa sea considerada rentable bajo este método, la tasa interna de retorno debe ser mayor a la tasa de descuento (Jaffe et al, 2012).

La tasa interna de retorno se obtiene a partir de la siguiente fórmula:

$$\text{TIR} = -Inv.inicial + \frac{Flujo\ 1}{(1+i)^1} + \frac{Flujo\ 2}{(1+i)^2} + \frac{Flujo\ n}{(1+i)^n}$$

Con ayuda de la herramienta Excel, se determinó que la TIR es de 50,09%. Misma que puede ser demostrada descontando los flujos a dicha tasa para obtener un VAN de cero:

Tabla 52: Tasa Interna de Retorno (TIR)

Año	Flujo de efectivo	Valor actual
0	($ 4.063,00)	($ 4.063,00)
1	$ 2.206,45	$ 1.470,06
2	$ 2.335,05	$ 1.036,52
3	$ 2.444,57	$ 722,97
4	$ 2.505,74	$ 493,73
5	$ 2.587,80	$ 339,73
VAN		**$ 0,00**

Estos resultados permiten también concluir que PUCE STORE es factible ya que la TIR del proyecto supera el rendimiento esperado de los accionistas.

4.4.3. Período de recuperación de la inversión

"El periodo de recuperación de un proyecto se obtiene al contar el número de años que pasarán antes de que la acumulación del flujo de efectivo pronosticado sea igual a la inversión inicial" (Allen, Brealey, & Myers, 2010, p.120). El período de recuperación se obtiene aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{PRI}=a+\frac{(b-c)}{d}$$

Siendo:

a= Año en el cual el flujo acumulado no supera la inversión inicial.

b= Inversión inicial.

c= Flujo acumulado que no supera la inversión inicial.

d= Flujo no acumulado que hace que el flujo acumulado supere la inversión inicial.

Tabla 53: Período de recuperación de la inversión

Año	Flujo de efectivo	Flujos Acumulados
0	($ 4.063,00)	
1	$ 2.206,45	$ 2.206,45
2	$ 2.335,05	$ 4.541,50
3	$ 2.444,57	$ 6.986,07
4	$ 2.505,74	$ 9.491,81
5	$ 2.587,80	$ 12.079,61

Por lo tanto, el PRI de PUCE STORE sería el siguiente:

$$\text{PRI} = 1+\frac{(4.063{,}00-2.206{,}45)}{2.335{,}05} = 1{,}80 \text{ años}$$

Como se puede ver en la tabla 53 la inversión inicial se recupera en el segundo periodo, por lo que exactamente el período de recuperación de la inversión es de 1, 80 años; es decir 1 año y 10 meses.

4.4.4. Relación Beneficio/Costo

La relación Beneficio-Coste (B/C) compara de forma directa los beneficios y los costes. Para calcular la relación (B/C), primero se halla la suma de los beneficios descontados, traídos al presente, y se divide sobre la suma de los costes también descontados (Blank & Tarquin, 2006). Es decir, lo que arroja este análisis es el rendimiento por unidad invertida, por lo que, para que el proyecto sea considerado rentable, el resultado debe ser mayor a uno.

Los valores de beneficios y costos se obtuvieron de los valores pronosticados para el primer año de operación de PUCE STORE, y para calcular los beneficios y costos actualizados y traerlos a valor presente, se utilizó el CPPC de 5%, mismo que fue determinado para el cálculo del VAN. De este modo se determinó que la relación Beneficio/Costo del proyecto es:

Tabla 54: Relación Beneficio/Costo

Año	Beneficios	Beneficios descontados	Costos	Costos descontados
0			$ 4.063,00	$ 4.063,00
1	$ 13.460,00	$ 11.406,78	$ 11.906,43	$ 10.090,19
2	$ 14.402,20	$ 10.343,44	$ 8.797,95	$ 6.318,55
3	$ 15.410,35	$ 9.379,22	$ 8.557,20	$ 5.208,18
4	$ 16.489,08	$ 8.504,88	$ 3.907,05	$ 2.015,21
5	$ 17.643,31	$ 7.712,06	$ 807,94	$ 353,16
Total	**$ 77.404,95**	**$ 47.346,37**	**$ 38.039,57**	**$ 28.048,29**
Relación Beneficio/Costo				**$ 1,69**

Tras haber obtenido una relación beneficio/costo de USD 1,69; se puede concluir que el proyecto es atractivo y rentable ya que, para el primer periodo, por cada dólar invertido se obtiene un beneficio de USD 1,69.

4.4.5. Determinación del punto de equilibrio

Punto de equilibrio es un concepto de las finanzas que hace referencia al nivel de ventas donde los costos fijos y variables se encuentran cubiertos. Esto supone que la empresa, en su punto de equilibrio, tiene un beneficio que es igual a cero (no existen ni utilidades ni pérdidas) (Pérez & Merino, Definición.de, 2009).

PUCE STORE comercializará diversos productos, por lo que únicamente se obtendrá el punto de equilibrio en dólares, que se obtiene a partir de la formula a continuación:

$$\text{PE} = \frac{CFT}{1-\left(\frac{CVT}{IT}\right)}$$

Siendo:

CFT: Costos fijos totales

CVT: Costos variables totales

IT: Ingresos totales

De este modo, tomando en cuenta los costos, gastos e ingresos definidos para el primer año, se terminó que el punto de equilibrio es el siguiente:

Tabla 55: Punto de equilibrio

Descripción	Costos Fijos	Costos Variables	Costos Totales
Costo de ventas		$ 7.780,00	$ 7.780,00
Suministros de oficina		$ 60,90	$ 60,90
Sueldos	$ 900,00		$ 900,00
Servicios básicos		$ 37,00	$ 37,00
Depreciaciones	$ 369,63		$ 369,63
Material publicitario		$ 180,00	$ 180,00
Sueldos	$ 1.800,00		$ 1.800,00
Total	**$ 3.069,63**	**$ 8.057,90**	**$ 11.127,53**

$$PE = \frac{3.069,63}{1-\left(\frac{8.057,90}{13.460,00}\right)} = \$7.648,37$$

Actualmente, PUCE STORE deberá vender USD 7.648,37 en productos para cubrir los costos y gastos de modo que no incurra en pérdida.

4.4.6. Indicadores financieros

Los Indicadores Financieros son medidas que tratan de analizar el estado de la empresa desde un punto de vista individual, comparativamente con la competencia o con el líder del mercado. La mayoría de las relaciones se pueden calcular a partir de la información suministrada por los estados financieros. Así, los indicadores financieros se pueden utilizar para analizar las tendencias y comparar los estados financieros de la empresa con los de otras empresas (Buján, 2018).

Para el análisis de PUCE STORE se decidió calcular dos indicadores de liquidez y dos de rentabilidad, obteniendo los siguientes resultados para cada uno de los años proyectados:

Tabla 56: Indicadores financieros

			RESULTADO				
Grupo	**Indicador**	**Fórmula**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**
Razones de Liquidez	Razón Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	6,47	6,54	6,64	6,30	6,22
	Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	$ 4.624,28	$ 5.012,72	$ 5.385,71	$ 5.623,55	$ 5.740,98
Razones de Rentabilidad	Margen de Utilidad Neta	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$	11,05%	11,05%	10,90%	11,32%	10,96%
	Rendimiento sobre el Activo Total (ROA)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$	23,25%	24,26%	25,08%	26,70%	27,24%

Interpretación indicadores:

- **Razón Corriente**

Este indicador permite medir la cantidad de activos con los que cuenta la empresa por cada unidad de deuda de corto plazo. Por lo tanto, para el primer año, PUCE STORE cuenta con USD 6,47 de activos para cancelar un dólar de deuda corriente.

- **Capital de Trabajo**

El capital de trabajo de una empresa indica su capacidad para continuar sus actividades u operaciones con normalidad en el corto plazo. PUCE STORE La empresa tiene USD 4.624,28 de capital en el primer año de trabajo para iniciar el siguiente período.

- **Margen de Utilidad Neta**

El Margen de Utilidad Neta permite medir la utilidad que obtiene una empresa sobre sus ventas, después deducir todos los costos y gastos. Esto quiere decir que, para el primer año de operaciones, PUCE STORE obtendrá una utilidad del 11,05% sobre sus ventas netas.

- **Rendimiento sobre los Activos Totales (ROA)**

El ROA permite medir la relación entre la utilidad obtenida en un determinado período y los activos totales de una empresa, para medir la eficiencia de estos. Tras realizar los cálculos, se pudo determinar que la inversión realizada por PUCE STORE en activos totales generó una utilidad del 23,25% para el primer año.

4.4.7. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad se enfoca en visualizar el efecto o impacto de cambios posibles en ventas, costos, gastos, etc., sobre la rentabilidad de un proyecto. (Allen et al, 2010). Para el modelo de negocio analizado, se determinó que las cuentas que tienen mayor incidencia en los resultados operacionales son las ventas y los gastos tanto administrativos como de ventas. En este sentido, estos valores fueron modificados a fin de obtener un escenario optimista y uno pesimista:

- **Escenario Optimista**

Para la elaboración del escenario optimista se estableció un incremento del 5% de los ingresos por ventas, mientras que los gastos se mantienen, de modo que se obtuvo lo siguiente:

Tabla 57: Escenario optimista PUCE STORE

PUCE STORE
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO
EN DÓLARES AMERICANOS

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		$ 14.133,00	$ 15.122,31	$ 16.180,87	$ 17.313,53	$ 18.525,48
(-) Costo de ventas		$ 7.780,00	$ 8.545,00	$ 9.399,50	$ 10.339,45	$ 11.373,40
(-) Gastos administrativos		$ 997,90	$ 1.002,80	$ 1.007,93	$ 1.013,33	$ 1.019,00
(-) Gastos de promoción y venta		$ 1.980,00	$ 1.989,00	$ 1.998,45	$ 2.008,37	$ 2.018,79
(-)Depreciación		$ 369,63	$ 369,63	$ 369,63	$ 200,00	$ 200,00
UTILIDAD		**$ 3.005,47**	**$ 3.215,88**	**$ 3.405,35**	**$ 3.752,38**	**$ 3.914,30**
15% participación trabajadores		$ 349,87	$ 374,37	$ 395,23	$ 439,19	$ 454,82
25% impuesto renta		$ 495,65	$ 530,35	$ 559,90	$ 622,18	$ 644,33
UTILIDAD NETA		**$ 2.509,82**	**$ 2.685,53**	**$ 2.845,45**	**$ 3.130,19**	**$ 3.269,97**
Depreciación		$ 369,63	$ 369,63	$ 369,63	$ 200,00	$ 200,00
Inversión	($ 4.063,00)					
FLUJO DE EFECTIVO	**($ 4.063,00)**	**$ 2.879,45**	**$ 3.055,16**	**$ 3.215,08**	**$ 3.330,19**	**$ 3.469,97**

Tasa de descuento	18%
VAN	$ 5.762,62
TIR	69,71%

Como se puede ver, el VAN del proyecto incrementa a USD 5.762,62. Así también la Tasa Interna de Retorno que bajo este escenario toma un valor del 69,71%, Esto es casi 20 puntos porcentuales más.

- **Escenario Pesimista**

Por otro lado, para la elaboración del escenario pesimista se estableció una disminución del 5% de los ingresos por ventas, así como un incremento del 10% de los gastos administrativos y de ventas, de modo que se obtuvo lo siguiente:

Tabla 58: Escenario pesimista PUCE STORE

PUCE STORE
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO
EN DÓLARES AMERICANOS

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		$ 12.787,00	$ 13.682,09	$ 14.639,84	$ 15.664,62	$ 16.761,15
(-) Costo de ventas		$ 7.780,00	$ 8.545,00	$ 9.399,50	$ 10.339,45	$ 11.373,40
(-) Gastos administrativos		$ 1.097,69	$ 1.103,07	$ 1.108,73	$ 1.114,66	$ 1.120,90
(-) Gastos de promoción y venta		$ 2.178,00	$ 2.187,90	$ 2.198,30	$ 2.209,21	$ 2.220,67
(-)Depreciación		$ 369,63	$ 369,63	$ 369,63	$ 200,00	$ 200,00
UTILIDAD		**$ 1.361,68**	**$ 1.476,48**	**$ 1.563,68**	**$ 1.801,30**	**$ 1.846,19**
15% participación trabajadores		$ 349,87	$ 374,37	$ 395,23	$ 439,19	$ 454,82
25% impuesto renta		$ 495,65	$ 530,35	$ 559,90	$ 622,18	$ 644,33
UTILIDAD NETA		**$ 866,03**	**$ 946,13**	**$ 1.003,78**	**$ 1.179,12**	**$ 1.201,86**
Depreciación		$ 369,63	$ 369,63	$ 369,63	$ 200,00	$ 200,00
Inversión	($ 4.063,00)					
FLUJO DE EFECTIVO	**($ 4.063,00)**	**$ 1.235,66**	**$ 1.315,76**	**$ 1.373,41**	**$ 1.379,12**	**$ 1.401,86**

Tasa de descuento	18%
VAN	$ 89,13
TIR	18,94%

Como se puede ver, al definir una reducción considerable en las ventas y un incremento en los gastos, se obtuvo un VAN ligeramente positivo de USD 89,13. La Tasa Interna de Retorno se redujo drásticamente al 18,94%. En este escenario se encuentra en gran riesgo de no alcanzar la rentabilidad mínima exigida por los socios, por lo que cualquier cambio en alguna de las variables podría afectar la viabilidad del proyecto.

5. CONLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.CONCLUSIONES

Una vez concluido el desarrollo de la investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

- La implementación de la tienda universitaria PUCE STORE es un proyecto viable y tendrá un impacto en la comunidad universitaria en varios niveles: económico, social, e incluso académico. Debido a que se busca involucrar a todos los integrantes de la institución, se alcanzará uno de sus objetivos que es promover el sentido de pertenencia con la universidad. Esto contribuirá también a la percepción que tiene la sociedad de la PUCE y a reconocer su prestigio y trayectoria.

- Tras haber realizado el macroentorno, se determinó que la principal amenaza a la cual se enfrenta PUCE STORE es la reducción del poder adquisitivo de los consumidores. Esto podría afectar en gran medida a la tienda ya que su nivel de ingresos se reduciría pudiendo afectar la rentabilidad del proyecto. Por lo tanto, como ya se mencionó, los precios de los productos deberán siempre estar acordes a cuanto están dispuestos a pagar los consumidores por cada artículo.

- Actualmente no existen competidores que ofrezcan los mismos productos que planea ofertar PUCE STORE y la posibilidad de entrada de nuevos competidores o de desarrollo de productos sustitutos es muy baja por lo que en este aspecto la tienda cuenta con una gran posibilidad de crecimiento. Así también, en los aspectos tecnológico y social, la tienda puede implementar mejoras sustanciales que garanticen el éxito sostenible del proyecto.

- Una de las principales oportunidades también, es el bajo poder de negociación de los proveedores. Al contar con un socio clave como la FEUCE, se tiene la oportunidad de obtener contratos más ventajosos en cuanto a precios y calidad, lo que representará una gran fortaleza a lo largo de la vida del proyecto.

- Una debilidad identificada radica en el hecho de que el periodo de gobierno estudiantil de cada directorio es muy corto. Este cambio constante podría desestabilizar la continuidad de las operaciones y afectar directamente a PUCE STORE y a su rentabilidad.

- El estudio de mercado realizado, tanto la observación como la encuesta, permitieron concluir que el mercado potencial existente para el proyecto es amplio, debido a que involucra a estudiantes, docentes y administrativos de la PUCE. Esto constituye otro factor que certifica la factibilidad del proyecto.

- Al elaborar el modelo de negocio de PUCE STORE, se pudo determinar que este proyecto presenta con un gran valor agregado, ya que cuenta con todos los recursos, relaciones y asociaciones clave que necesita para poder ejecutar correctamente la propuesta de valor planteada en este análisis. Se pudieron definir los canales adecuados y los productos clave para que el proyecto sea rentable y sostenible.

- Respecto a la localización de la tienda PUCE STORE, se han establecido ubicaciones estratégicas en puntos clave dentro del campus universitario, de modo que se llegue a una mayor cantidad de clientes potenciales y los productos estén al alcance de todos los consumidores.

- El análisis financiero en su conjunto permitió concluir que el proyecto es rentable y sostenible en el tiempo. Esto se debe en gran parte a que la inversión inicial requerida no es alta, por lo que no es necesario recurrir a financiamiento externo. Respecto a la evaluación financiera se determinó que el proyecto es

viable. Se obtuvo un VAN positivo de USD 1.661,75 y una TIR de 33,15%, que supera por mucho al rendimiento mínimo de retorno exigido por los inversionistas que es del 18%.

- El período de recuperación de la inversión es de casi dos años. Esto quizá podría ser no tan alentador para el inversionista, es decir para el directorio actual de FUECE ya que, si es un largo tiempo de recuperación, sin embargo, PUCE STORE es una buena alternativa debido a que es un proyecto que presenta buena rentabilidad en el largo plazo.

- El análisis de sensibilidad mostró que el proyecto es sensible a cambios en las variables de ventas y gastos. Esto se pudo concluir ya que modificando drásticamente el nivel de ingresos mensual y de los gastos operacionales los resultados varían notablemente. Por lo tanto, estas dos variables deberán ser monitoreadas constantemente a fin de garantizar la sostenibilidad del proyecto.

5.2.RECOMENDACIONES

Para garantizar el correcto desarrollo del proyecto en futuro se recomienda aplicar las siguientes sugerencias:

- La PUCE cuenta con ocho sedes a nivel nacional, por lo que PUCE STORE deberá considerar la implementación de estrategias de expansión de la tienda. Con localizaciones en diversas ciudades el alcance de la tienda y el número de consumidores potenciales se incrementaría considerablemente, así también se lograría una mayor difusión de la marca de la tienda y de la universidad.

- Se pudieron identificar tres segmentos dentro del mercado potencial de PUCE STORE: estudiantes, administrativos y docentes. En este sentido, se recomienda analizar cuidadosamente a cada segmento debido a que la oferta debe ser diferenciada para cada uno de ellos; por lo que, se deberá investigar continuamente los cambios en los gustos y preferencias de cada uno de los segmentos. Esto permitirá ofrecer innovación constante en cuanto a productos y diseños, ya que este puede ser un determinante del éxito de la tienda.

- Se recomienda también que en un futuro se contemple la creación de un espacio propio para la tienda dentro del campus, de modo que la marca PUCE STORE sea reconocida entre los consumidores y el alcance de sus productos sea mayor.

- Debido a que el principal costo de PUCE STORE es la mercadería, se recomienda investigar constantemente proveedores, de modo que se identifiquen aquellos que proporcionen mejores condiciones de pago, así como mejores precios y calidad; ya que esto podría incrementar el margen de ganancia por producto.

- Es importante también que PUCE STORE se haga presente en los distintos eventos que se realicen dentro de la universidad: deportivos, académicos, sociales, entre otros. Estos eventos representan un medio de publicidad importante debido a la cantidad de personas que congregan dichos eventos, por lo que son oportunidades de promocionar la marca y sus productos.

- PUCE STORE podría realizar alianzas con las distintas Direcciones de la universidad (Promoción, Académica, entre otras), de modo que se realicen alianzas estratégicas que resulten beneficiosas tanto para la marca PUCE STORE como para la imagen institucional de la universidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcázar, E. (09 de Mayo de 2011). *El Empresario.* Obtenido de http://elempresario.mx/actualidad/importancia-inversion-inicial
- Allen, F., Brealey, R., & Myers, S. (2010). *Principios de finanzas corporativas.* México: Mc Graw Hill.
- Analistas presentan los retos de la economía en 2019. (31 de Octubre de 2018). *El Telégrafo*.
- Arimany, L. (Noviembre de 2010). *Luis Arimany.* Obtenido de https://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor/
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2008). *FUndamentos de Marketing.* México DF: Pearson Educación.
- Astudillo, G. (07 de Enero de 2019). La inflación anual del 2018 fue del 0,27% en Ecuador, según el INEC. *El Telégrafo*.
- Ayala, L., & Arias, R. (05 de Marzo de 2017). *Gerencia de mercadeo*. Obtenido de http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm
- Baca Urbina, G. (2010). *Evaluación de proyectos.* México: Mc Graw Hill.
- BCE. (2018). *Indicadores Económicos.* Quito: Banco Central del Ecuador.
- BCE. (2018). *Reporte trimestral de Mercado Laboral Urbano.* Quito.
- Blank, L., & Tarquin, A. (2006). *Ingeniería económica.* México: McGrawHill.
- Buján, A. (18 de Marzo de 2018). *Enciclopedia financiera.* Obtenido de https://www.enciclopediafinanciera.com/estados-financieros.htm
- Cabrera, R. (19 de Junio de 2017). *EOI*. Obtenido de https://www.eoi.es/blogs/mastercepsa/2017/06/19/factores-economicos-en-inversiones-pest/
- CACES. (23 de Noviembre de 2018). *Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.* Obtenido de http://www.caces.gob.ec/web/ceaaces/quienes-somos
- Canelos, R. (2011). *Estudio técnico.* El Comercio.
- Capriotti, P. (2009). *La imagen Corporativa.* Cataluña: Universidad de Vic.
- Cárdenas, A. (15 de Enero de 2019). Ecuador cumplió diez años con déficit en presupuestos del Estado. *El Universo*.
- Castro, J. (23 de Abril de 2015). *Corponet.* Obtenido de https://blog.corponet.com.mx/que-es-un-estado-de-flujo-de-efectivo-y-cuales-son-sus-objetivos

- CCMA. (28 de Marzo de 2019). *Herramientas empresariales.* Obtenido de http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Buenaspracticasempresariales/BibliotecaContabilidadyFinanzas/Gestionaloscostosygastosdetuempresa.aspx
- CESLA. (08 de Abril de 2019). *CESLA*. Obtenido de https://www.cesla.com/detalle-noticias-de-ecuador.php?Id=6889
- CEUPE. (2015). *MBA Online.* Obtenido de http://www.mbaonline.es/rivalidad-entre-competidores/
- Comercio. (20 de Abril de 2018). *El Comercio*. Recuperado el 26 de Abril de 2018, de http://www.elcomercio.com/actualidad/deuda-publica-restricciones-contraloria-finanzas.html
- Corrillo, F., & Gutiérrez, M. (2016). *Estudio de localización de un proyecto.* Bolivia.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica.* México DF: Pearson Educación.
- Dumorné, K. (2012). *Diagnóstico económico-financiero y planificación estratégica de tres centros de acopio de leche* . Validivia. Obtenido de http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1348/planificacion-estrategica.html
- *Economía.* (2018). Obtenido de https://www.economia.com.mx/producto_interno_bruto.htm
- Ecuador, J. (2018). Obtenido de http://www.jesuitas.ec/pontificia-universidad-catolica-del-ecuador-puce/
- Ecuador: El 25,4% de jóvenes de 18 a 24 años son ninis, ni estudian ni trabajan. (08 de Enero de 2017). *El Universo*.
- *EcuadorUniversitario*. (17 de Febrero de 2015). Obtenido de http://ecuadoruniversitario.com/de-instituciones-del-estado/senescyt/conozca-cuales-son-las-funciones-de-la-senescyt/
- ElComercio. (02 de Abril de 2018). Cuatro ejes y 14 medidas abarca el plan económico de Lenín Moreno . *El Comercio*.
- *Emprendaria.* (11 de Diciembre de 2008). Obtenido de http://www.emprendaria.com/nota.php?id_not=379
- Enriquez, S. (01 de Diciembre de 2015). *El Mundo*. Obtenido de https://www.elmundo.es/tendencias/2015/12/01/565c1e8ce2704e3d7f8b465e.html
- Eroski. (03 de Abril de 2015). *Consumer*. Obtenido de http://www.consumer.es/web/es/economia_domestica/finanzas/2003/04/29/60659.php
- ESAN. (31 de Octubre de 2016). *Conexión ESAN.* Obtenido de https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/que-es-el-microentorno-y-como-influye-en-las-empresas/

- *Feedback Networks*. (2018). Obtenido de https://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calcular.html
- Fernández, R. (24 de Agosto de 2009). *Estadística General*. Obtenido de http://educacionestadisticageneral.blogspot.com/2009/08/poblacion-y-muestra.html
- FEUCE. (2016). *Reglamento de elecciones.*
- FEUCE. (2018). *FEUCE*. Obtenido de https://www.feuce.ec/finanzas-feuce-1er-semestre-2018/
- FEUCE. (2018). *FEUCE*. Obtenido de http://www.feuce.ec/
- FEUCE-Q. (2010). *Estatuto FEUCE-Q 2010.* Quito.
- Figueroba, A. (2018). *Psicología y Mente*. Obtenido de https://psicologiaymente.com/miscelanea/tipos-de-muestreo
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos.* México: Mc Graw Hill.
- Gamble, J., Strickland, A., Thompson, A., & Peteraf, M. (2012). *Administración Estratégica.* México DF: Mc Graw Hill.
- *Gerencie*. (03 de Julio de 2018). Obtenido de https://www.gerencie.com/costo-de-venta.html
- *Gestiopolis*. (2018). Obtenido de https://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/
- Gutierrez, A. (26 de Junio de 2004). *Hoy*. Recuperado el 24 de Abril de 2018, de http://hoy.com.do/que-es-la-inflacion-como-se-mide-y-cuales-son-sus-causas/
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación.* México: Mc Graw Hill.
- Hill, C. (2009). *Administración Estratégica.* México DF: Mc Graw Hill.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2015). *Administración estratégica: Competitividad y globalización.* México: CENGAGE Learning.
- *Inboundcycle.* (15 de Mayo de 20108). Obtenido de https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/bid/170336/qu-es-un-lead
- Industrias, M. (2015). *Reglamento Sistema Unificado de Información de Organizaciones Sociales.*
- INEC. (2010). *El censo informa: Educación.* Quito.
- INEC. (2018). *Encuesta Estratificacion Nivel Socioeconomico.*
- INEC. (2018). *Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo.* Quito.
- INEC. (2018). *Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo.*

- Jaffe, J., Ross, S., & Westerfield, R. (2012). *Finanzas corporativas.* México: Mc Graw Hill.
- LOES. (2010). *Ley orgánica de educación superior.*
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados.* México DF: Pearson Educación.
- Manzanera, I. (23 de Marzo de 2018). *Praxis.* Obtenido de https://www.praxisframework.org/es/knowledge/budgeting-and-cost-control
- Marcos, B. (2018). *Universidad de Alicante.* Obtenido de https://www.doeua.es/analisis-del-micro-entorno-la-empresa-modelo-porter-bartolome-marco-master-direccion-gestion-empresas-universidad-alicante-mde/
- Martin, J. (15 de Mayo de 2017). *Cerem*. Obtenido de https://www.cerem.ec/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el
- Martínez, G. (29 de Junio de 2011). *Educación de calidad*. Obtenido de https://www.mineducacion.gov.co/observatorio/1722/article-275308.html
- Mejía, C. (s.f.). *Planning.* Obtenido de La propuesta de valor: http://www.planning.com.co/bd/mercadeo_eficaz/Julio2003.pdf
- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de marketing.* Valencia: Universitat Jaume.
- Montúfar, C. (21 de Noviembre de 2018). Desempleo en Ecuador. *El Universo*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio.* Barcelona: Ediciones Deusto S.A.
- *Overblog.* (19 de Julio de 2011). Obtenido de https://es.over-blog.com/Estudio_administrativo_en_que_consiste_y_otros_aspectos_interesantes-1228321767-art257005.html
- Pérez, J., & Gardey, A. (2012). *Definición.de*. Obtenido de https://definicion.de/deficit-fiscal/
- Pérez, J., & Merino, M. (2009). *Definición.de*. Obtenido de https://definicion.de/punto-de-equilibrio/
- Porter, M. (1985). *Ventaja competitiva: Creacion y sostenibilidad de un rendimiento superior.* New York: Free Press.
- Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva.* México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas.* Cambridge: Harvard Business Review.
- PUCE. (2012). *El Paradigma Pedagógico Ignaciano: Modelo Educativo para una nueva universidad.* Quito.
- PUCE. (2016). *Plan estratégico de desarrollo institucional 2016-2020.* Quito. Obtenido de https://www.puce.edu.ec/intranet/documentos/plan-estrategico/PUCE-PEDI-2016-2020-Version-extendida.pdf

- PUCE. (2016). *Pontificia Universidad Católica del Ecuador.* Obtenido de https://www.puce.edu.ec/intranet/documentos/Reglamentos/PUCE-Normativa-Representantes-Estudiantes-ConsejoSuperior-2016.pdf
- PUCE. (2017). *Manual de identidad.* Quito.
- PUCE. (23 de Agosto de 2018). *PUCE-Ignatius.* Obtenido de https://puceeduec.sharepoint.com/sites/ignatius/Paginas/Estudiantes.aspx
- PUCE, C. S. (2016). *Estatuto PUCE.*
- PUCE, C. S. (2018). *Reglamento General de Estudiantes.*
- *QON2*. (26 de Septiembre de 2018). Obtenido de https://www.quondos.com/5-herramientas-tecnologicas-para-mejorar-las-ventas/
- QuestionPro. (2018). *QuestionPro*. Obtenido de https://www.questionpro.com/es/investigacion-de-mercados.html
- Quintana, A. B. (s.f.). *Camara FP*. Obtenido de file:///C:/Users/MASTER/Downloads/mar001.pdf
- Rico, V. (2017). *Estudio de mercado.* Obtenido de https://www.estudiosdemercado.org/que_es_un_estudio_de_mercado.html
- Riquelme, M. (11 de Septiembre de 2017). *Web y empresas.* Obtenido de https://www.webyempresas.com/presupuesto-de-ventas/
- Roca, C. (2018). *IEBS.* Obtenido de https://www.iebschool.com/blog/productos-de-consumo-masivo-comercio-ventas/
- Roldán, P. (2018). *Economipedia.* Obtenido de https://economipedia.com/definiciones/monopolio.html
- Romero, E. (21 de Marzo de 2018). *Actualidad RT*. Obtenido de https://actualidad.rt.com/actualidad/266221-situacion-politica-actual-ecuador
- Ruiz, R. (s.f.). *Eumed*. Obtenido de http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/7.1.htm
- SENESCYT. (2017). *Informe de situación de la educación superior.* Quito.
- Serrano, D., & Tapia, E. (17 de Enero de 2019). El mercado laboral en Ecuador registra más informalidad. *El Comercio*.
- Sevilla, A. (s.f.). *Economipedia.* Obtenido de https://economipedia.com/definiciones/inflacion.html
- *Sinnaps*. (2018). Obtenido de https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/estudio-financiero-proyecto
- Storecheck. (25 de Noviembre de 2018). *Storecheck.* Obtenido de http://blog.storecheck.com.mx/tendencias-tecnologicas-industria-consumo-masivo

- *Suma CRM*. (2018). Obtenido de https://www.sumacrm.com/soporte/customer-relationship-management
- SuperCias. (2018). *Superintendencia de Compañías, Valore sy Seguros*. Recuperado el 26 de Abril de 2018, de https://www.supercias.gob.ec/portalscvs/
- Svejenova, S., Marcel, P., & Vives, L. (2010). An Individual Business Model in the Making. *Long Range Planning*, 409.
- Tapia, E. (10 de Octubre de 2018). Economía crecerá menos del 1,5% durante este año. *El Comercio*.
- *The Harvard Shop*. (2018). Obtenido de https://www.theharvardshop.com/pages/locations-hours
- UNAM. (s.f.). *UNAM.* Obtenido de http://www.economia.unam.mx/secss/docs/tesisfe/GomezAM/cap2a.pdf
- *University of Oxford*. (2018). Obtenido de https://www.oushop.com/our-high-street-shop
- Univia. (13 de Junio de 2014). *Análisis e interpretación de estados financieros.* Obtenido de https://analisiseinterpretaciondeestadosfinancierosunivia.wordpress.com/2014/06/13/estados-financieros-proforma-y-sus-proyecciones/
- USFQ. (15 de Agosto de 2018). Obtenido de USFQ: https://noticias.usfq.edu.ec/2018/08/dragon-shop-una-tienda-disenada-para.html
- Vásquez, R. (2018). *Economipedia.* Obtenido de https://economipedia.com/definiciones/tasa-de-desempleo-paro.html
- Zibell, M. (24 de Mayo de 2017). *BBC*. Obtenido de https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-38980926

ANEXOS

Anexo 1: Diseño de la encuesta

PUCE STORE

El objetivo de esta encuesta es recoger información que permita realizar el estudio de mercados para la creación de la tienda universitaria PUCE STORE que tiene como fin comercializar productos identitarios de la PUCE. Se agradece de antemano contestar las preguntas con la mayor certeza posible, para el correcto desarrollo del proyecto.

1. **Género**

   ☐ Hombre
   ☐ Mujer
   ☐ Otro

2. **Edad**

   ☐ Menos de 20
   ☐ De 21 a 30
   ☐ De 31 a 40
   ☐ Más de 41

3. **Marque según corresponda**

   ☐ Administrativo
   ☐ Docente
   ☐ Estudiante

4. **Si eres estudiante, en qué nivel te encuentras de tu carrera:**

   ☐ Primer nivel ☐ Séptimo nivel
   ☐ Segundo nivel ☐ Octavo nivel
   ☐ Tercer nivel ☐ Noveno nivel
   ☐ Cuarto nivel ☐ Décimo nivel
   ☐ Quinto nivel ☐ Onceavo nivel
   ☐ Sexto nivel ☐ Doceavo nivel

5. **¿Conoce si en la universidad se venden productos que identifiquen a la PUCE?**

☐ Si

☐ No

6. **¿Conoce dónde se venden productos que identifiquen a la PUCE?**

☐ Si

☐ No

7. **Del 1 al 5, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto, ¿en qué grado considera que existe sentido de pertenencia dentro de la PUCE?**

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

8. **¿Considera que la creación de una tienda universitaria fomentaría el sentido de pertenencia a la PUCE?**

☐ Si

☐ No

9. **¿Compraría productos identitarios de la PUCE?**

☐ Si

☐ No

Productos PUCE STORE

A continuación, encontrará categorías de productos. Los productos se dividirán en tres categorías:

- Productos de vestuario

- Productos accesorios

- Productos universitarios

De cada uno de los listados seleccione los productos de su interés.

10. **Productos de vestuario: De la siguiente lista escoja los productos de su interés.**

☐ Chompas/buzos

☐ Camisetas

☐ Chalecos

- [ ] Gorras
- [ ] Ropa deportiva
- [ ] Uniformes (Facultades Medicina y Enfermería)

11. Productos accesorios: De la siguiente lista escoja los productos de su interés.

- [ ] Lonchera
- [ ] Paraguas
- [ ] Llavero
- [ ] Cartuchera
- [ ] Taza
- [ ] Artículos de decoración

12. Productos universitarios: De la siguiente lista escoja los productos de su interés.

- [ ] Agendas
- [ ] Cuadernos
- [ ] Carpetas
- [ ] Mochilas
- [ ] Porta carnet
- [ ] Memorias USB
- [ ] Material especializado (FADA)

PUCE STORE

13. De las siguientes opciones seleccione el factor que más influiría en usted para realizar una compra en PUCE STORE:

- [ ] Precio
- [ ] Calidad
- [ ] Diseño

14. ¿Dónde le gustaría encontrar los productos de PUCE STORE?

- [ ] FEUCE
- [ ] Cafeterías
- [ ] Asociaciones Escuela

☐ Tienda online

15. ¿Está de acuerdo con la creación de la tienda PUCE STORE?

☐ Si

☐ No