



FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES

TEMA: PROPUESTA DE MODELO DE ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN Y FIDELIZACIÓN EN CLIENTES DE BIDELSA S.A.

Trabajo de titulación que se presenta como requisito para el título de Ingeniero en Ciencias Empresariales con concentración en Gestión Empresarial.

Autor

Francisco Javier Sánchez Baquerizo

Tutor

José Macuy

Samborondón, Septiembre del 2013

AGRADECIMIENTOS

Primero que nada quiero agradecer a la empresa, Bidelsa S.A., por todas las facilidades y consideraciones que tuvieron conmigo para el desarrollo de este trabajo. Además por permitirme de forma abierta y desinteresada analizar el estado del negocio y poder sacar adelante este proyecto. Agradezco a mis compañeros de trabajo por el tiempo que me regalaron y haberme apoyado durante este periodo.

A la UEES, por abrirme las puertas para formarme profesionalmente, a mis profesores por sus conocimientos y la paciencia ofrecida cada vez que algo no me quedaba claro. A mis compañeros de clases por las experiencias y las oportunidades de aprender desde diferentes puntos de vista.

A mi familia, por todo el apoyo a lo largo de los años y siempre confiar en mí y exigirme al máximo. Un especial agradecimiento a Paola, por haberme presionado y motivado a continuar en aquellos momentos difíciles.

Al profesor José Macuy, por guiarme y apoyarme en el desarrollo de este trabajo.

INDICE GENERAL	
CAPÍTULO I	1
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. ANTECEDENTES	1
1.1.1. LA EMPRESA	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.3. OBJETIVOS	7
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	7
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.4. JUSTIFICACIÓN	8
1.5. METODOLOGÍA	10
1.5.1. MÉTODO EMPÍRICO-ANALÍTICO	10
1.6. MARCO REFERENCIAL	12
1.7. MARCO TEÓRICO	13
1.8. RESULTADOS ESPERADOS	14
1.9. MARCO CONCEPTUAL	14
1.9.1. CONCEPTOS CLAVES DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.9.2. INVESTIGACIÓN	20
1.9.2.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	20
1.9.2.2. ENCUESTA	22
1.9.2.3. ENTREVISTAS	32
1.9.2.4. PROYECCIONES FINANCIERAS	34
CAPITULO II	36
2. VENTAJAS COMPETITIVAS DE LAS MARCAS DE BIDELSA S.A.	36
CAPITULO III	41
3. PLAN DE EXPANSION DE PUNTOS DE VENTA PARA 5 AÑOS	41
CAPITULO IV	44
4. MODELO DE IMPLEMENTACION PARA ELIMINAR DEPENDENCIA	44
CAPITULO V	52
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	52

5.1. CONCLUSIONES	52
5.2. RECOMENDACIONES	53
6. BIBLIOGRAFIA.....	55

INDICE DE GRAFICOS

CAPÍTULO 1

FIGURA 1.1 MECANISMO DE DISTRIBUCIÓN BIDELSA S.A.	6
FIGURA 1.2 ENCUESTA PREGUNTA 1.....	25
FIGURA 1.3 ENCUESTA PREGUNTA 2.....	26
FIGURA 1.4 ENCUESTA PREGUNTA 3.....	27
FIGURA 1.5 ENCUESTA PREGUNTA 4.....	28
FIGURA 1.6 ENCUESTA PREGUNTA 5.....	29
FIGURA 1.7 ENCUESTA PREGUNTA 6.....	30
FIGURA 1.8 ENCUESTA PREGUNTA 7.....	31
FIGURA 1.9 ENCUESTA PREGUNTA 8.....	32
FIGURA 1.10 ENCUESTA PREGUNTA 9.....	33
FIGURA 1.11 ENCUESTA PREGUNTA 10.....	34

CAPÍTULO 2

FIGURA 2.1 ANALISIS DE VARIABLES A EVALUAR.....	41
FIGURA 2.2 ENCUESTA PREGUNTA 4.....	42
FIGURA 2.3 ENCUESTA PREGUNTA 5.....	43
FIGURA 2.4 ENCUESTA PREGUNTA 6.....	44

CAPÍTULO 4

FIGURA 4.1 VENTAS HISTÓRICAS.....	48
FIGURA 4.2 PROYECCIÓN DE VENTAS.....	49
FIGURA 4.3 MATRIZ DE PUNTOS DE VENTA.....	50
FIGURA 4.4 GASTOS FIJOS NUEVAS TIENDAS.....	52
FIGURA 4.5 PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS.....	55

RESUMEN

Mediante este proyecto de investigación se busca encontrar una alternativa viable a la problemática de la empresa familiar, Bidelsa S.A. La empresa en estos últimos años ha visto afectado el margen de contribución de sus productos. El afán de la empresa es continuar en el mercado ecuatoriano por muchos años más y continuar creciendo y brindando trabajo a las familias ecuatorianas y continuar con el abastecimiento de productos de alta calidad a todos quienes lo requieran.

En el transcurso de este trabajo se investigara cuáles son las características de los productos de Bidelsa que lo hace fuerte frente a otras marcas y además se busca detectar los nichos que la empresa podría empezar a explotar con el fin de permanecer por mucho más tiempo en el mercado ecuatoriano. Además, mediante este proyecto se presentara la alternativa de expandir la empresa mediante canales propios de venta. Una estrategia en la cual la compañía recién comienza a experimentar.

La estrategia de puntos de venta propios a la empresa, le ha traído buenos resultados en las dos tiendas que tiene por el momento en la ciudad de Guayaquil. La empresa es cauta y no desea lanzarse de un solo golpe a la apertura de tiendas en todo el Ecuador, pues eso podría causar problemas con los actuales clientes, grandes cadenas comerciales, y por otro lado, la empresa no cuenta con los recursos económicos y logísticos necesario para la apertura en simultaneo de nuevas tiendas.

Con el objetivo de determinar la viabilidad del proyecto se procedió a realizar proyecciones financieras, que brinden un panorama claro y directo, que indique si lo más idóneo para la empresa es aventurarse por la apertura de tiendas propias de acuerdo a una planeación enfocada a 5 años o mantenerse con el estilo de comercio actual.

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES

1.1.1. LA EMPRESA

Bidelsa S.A. es una empresa familiar ecuatoriana que está en el mercado nacional desde el año 1998, esta empresa se ha caracterizado por la comercialización de productos y accesorios para los bebés y las madres. La empresa maneja marcas tanto nacionales como extranjeras, pero siempre enfocada al mismo segmento de mercado, dirigida a madres de clase económicamente media, media alta y alta, pues los productos son de primera calidad y cuentan con todos los permisos y certificados internacionales.

La misión de Bidelsa es: *“Ser una familia comprometida con el bienestar y desarrollo de las personas, con productos de calidad y confianza”* y su visión es: *“Ser reconocida como una empresa innovadora, solidaria, en constante desarrollo”*.

La empresa, cuenta con productos de gran aceptación de reconocidas marcas internacionales como: Pigeon, Deimel, Maternelle y Wawita; todas ellas gozan ya de algunos años de experiencia en la comercialización, pero además, la empresa cuenta con otras líneas que recientemente se han incorporado al portafolio de productos de la empresa, como lo son: Cybex, Little Tikes, Lansinoh y Rickman, además de pequeñas líneas complementarias. Es importante recalcar que la empresa tiene la representación y exclusividad total de las marcas para el territorio ecuatoriano.

La marca más fuerte y reconocida de la empresa es Pigeon, esta es una marca creada en Japón en el año de 1949. En Japón se encuentran tan solo las oficinas corporativas y el área de investigación de la empresa. Las fábricas y bodegas están repartidas entre varios sectores del continente asiático. Las principales características de esta marca son: la investigación, la innovación y el desarrollo de nuevos productos. La marca está constantemente presentando y lanzando nuevos productos al mercado, siempre avalados por importantes estudios e

investigaciones, con el único fin de hacer más agradable el crecimiento de los bebés, pensando siempre en el bienestar y comodidad de las madres.

La marca Pigeon, representa aproximadamente el 60% de las ventas globales de la empresa y su presencia en el mercado ecuatoriano tiene a su haber más de 30 años de experiencia. Por lo cual, para Bidelsa S.A., esta marca es fundamental en sus aspiraciones de crecer y mantenerse en el mercado por muchos años más.

Las ventas de la empresa en un 95% son a través de clientes mayoristas, tiendas de bebés, farmacias, supermercados, tiendas de barrios y distribuidores locales, los cuales cada vez estos grandes mayoristas se van convirtiendo en clientes más complicados y exigentes, pues todos los días presentan nuevas regulaciones para adquirir los productos para su stock y solicitan a los distribuidores mayores promociones, descuentos, etc. Adicionalmente un 5% de la facturación corresponde a ventas al consumidor final por medio de puntos de venta propios. Actualmente Bidelsa S.A. cuenta con dos tiendas propias, una ubicada en la matriz de la empresa, localizada en las calles Escobedo y Junín, presente desde el año 1998, y además un punto de venta en el centro comercial Albán Borja desde el 2011, ambas en la ciudad de Guayaquil.

Los puntos de venta que tiene la empresa actualmente, se han convertido en importantes referentes y apoyo para todas las actividades de la empresa. Es una buena forma de analizar la reacción de los clientes ante los precios, nuevas presentaciones de productos, de tal manera que las retroalimentaciones que se reciben, permiten identificar los productos que están fallando, o cuales requieren un manual instructivo más explícito que ayude al uso práctico de los mismos. Además, ha permitido observar que el público en general busca la marca, prefieren pagar unos centavos más por recibir una atención más personalizada, que el concurrir a las tiendas departamentales en las cuales no se recibirá ningún tipo de ayuda y/o explicación sobre la información que requiere el cliente sobre los productos. Por otro lado, los puntos de venta han dado nuevas oportunidades para llegar a los consumidores, se han ganado espacios para dictar charlas que sirven como escuela de aprendizaje, y en las cuales se aborda temas como el de la lactancia, el destete, la salud del bebé, el uso de los productos, el

desarrollo y crecimiento de los niños y otros temas relacionados a la salud y bienestar de los bebés.

La empresa, Bidelsa S.A., en sus inicios tuvo que pasar por grandes dificultades, entre otras, feriado bancario, dolarización y mayores controles aduaneros. Fue complicado, pero debido a la excelente relación comercial con los distribuidores internacionales de la Pigeon, ubicados en la ciudad de Panamá, la empresa pudo sostenerse y afrontar las diferentes adversidades que se presentaban. Se superó la crisis y se pudo gozar de muy buenos años, lo cual permitió cubrir todas aquellas deudas que se generaron a causas del apalancamiento recibido por el exterior durante la época de crisis (Gonzales, 2012)

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante los últimos años las grandes corporaciones del país, han ido cambiando su filosofía, las farmacias ya no solo venden medicamentos y productos relacionados a la salud, ahora se puede encontrar todo tipo de productos de uso frecuente, los súper mercados ya no venden sólo comida, ahora venden de todo lo que el usuario pueda necesitar, desde comida hasta herramientas y materiales para la construcción, así como textiles y ropa de confección. Es una tendencia mundial, en todos los países existen grandes cadenas departamentales que están de a poco convirtiéndose en los dueños del mercado, monopolizando el comercio y las industrias. Varios locales comerciales bajo un mismo dueño, que compran grandes cantidades de productos a bajo costo para distribuir entre sus locales y poderlos vender a precios más bajo de lo sugerido (Talaya & Mondéjar, 2013).

Bidelsa S.A. hace algunos años contaba su cartera de clientes en cientos, prácticamente el 70% de la nómina eran vendedores (Gonzales, 2012), los vendedores salían de recorridos por semanas, y las hojas de pedidos nunca eran suficientes. *“Eran tantos los clientes en el mercado, que negociar era fácil, si al cliente no le gustaban las condiciones sencillamente te despedías y tocabas la puerta de alado, pues siempre habrían algunos de acuerdo con lo que proponías. Esto es cosa del pasado”* (Freire, 2013).

Actualmente la empresa cuenta con dos vendedores, tan solo el 10% de la nómina, uno de ellos es un vendedor netamente dedicado a la oficina, y el otro realiza recorridos por las diferentes ciudades, recorridos cortos, por pocos días ausente de la oficina. Y es que el crecimiento de las cadenas/tiendas departamentales ha ayudado a reducir notablemente el número de clientes, reduciendo muchos costos fijos; viajes, sueldos, comisiones. Además, en cierta forma ha facilitado el trabajo de las personas de facturación y de logística, pues se factura y despacha un pedido para abastecer la bodega del cliente, que a su vez abastecerá cientos de tiendas alrededor del país.

Las cadenas han ido de a poco absorbiendo a las pequeñas competencias que se encontraban en los diferentes sectores de la ciudad, ahora es muy raro encontrarse con una farmacia de nombre, no muy conocida, supermercados nuevos. Las tiendas de barrio también se han visto involucradas, muchas han sido también

absorbidas o se han visto obligadas a cerrar, pues es indudable que por compras a gran escala, como lo realizan las grandes cadenas, los costos se reducen, haciendo que los productos en el mercado se vendan más baratos, haciendo imposible la competencia para los más pequeños.

A simple vista, un negocio muy bueno para todos, lamentablemente no todos se ven beneficiados por este sistema de comercio, pues existe una parte que sale perjudicada, los proveedores; es real que los costos en salarios, transportes y logística se reducen, pero a su vez se reduce también el poder de negociación.

Desde el año 2010, Bidelsa S.A. viene sufriendo el no poder negociar de forma abierta con los clientes; actualmente los clientes imponen las condiciones, y si el proveedor desea vender, deberá aceptar. El precio para mayoristas ya no mantiene conforme a los clientes, sobre ese precio exigen mayores descuentos y, adicional a eso, bonificación de productos, afectando directamente a los márgenes de rentabilidad de los diferentes ítems; en el caso de Bidelsa S.A., muchos productos se venden por mantener la presencia en el mercado o porque los mismos son impulsores para la venta de otros productos de la marca, mas no por ser rentables o porque dejen algo de utilidad a la empresa.

A finales del año 2010 y a comienzos del 2011, se presentaron varios factores por los cuales la empresa debió aumentar sus precios; aumentos de precios de materias primas, devaluación del dólar, reevaluación de monedas asiáticas e impuesto a la salida de divisas. Algunos clientes se opusieron al aumento, otros lo aceptaron siempre y cuando se les proporcione mayores descuentos, además hubo algunos que exigieron que se pautara en las revistas de ellos para aceptar el aumento; todos esos diferentes escenarios se presentaron y las posibilidades de negociar y encontrar consensos fueron casi nulas, pues proveedores hay miles, clientes menos.

Estas situaciones son una parte importante de las situaciones de adversidad que la empresa está experimentando en estos momentos, por ejemplo, recibir las órdenes de pedido y encontrarse con la sorpresa de que por una promoción del mayorista a su cliente se debe dar un porcentaje adicional de descuento, sin haberlo acordado con anterioridad. Devoluciones de mercadería en mal estado, por mal trato de los clientes una vez

recibido el producto y además pagos realizados fuera de los plazos acordados, aumentan la deuda con los proveedores de la empresa.

En la imagen a continuación (ver figura 1.1), se puede entender cómo funciona la distribución de Bidelsa S.A. en la actualidad. La empresa recibe los productos de parte de los proveedores, y se almacenan en las bodegas de la empresa, desde ahí, se distribuyen en dos vías. A los clientes mayoristas, que representa actualmente el 95% de ventas, estas ventas no dejan un buen porcentaje de utilidad a la empresa. Estos clientes mayoristas distribuyen los productos a sus puntos de venta donde son adquiridos por el consumidor final. Del otro lado, tenemos la distribución en tiendas propias, este tipo de ventas deja mayor rentabilidad, incluso ofreciéndole ciertos porcentajes de descuento a los clientes finales.



FIGURA 1.1 MECANISMO DE DISTRIBUCIÓN BIDELSA S.A.
FUENTE: EL AUTOR

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una propuesta de expansión y estrategias de fidelización para los clientes de Bidelsa S.A, que permita eliminar la dependencia de los clientes intermediarios para mejorar la rentabilidad del negocio.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analizar las ventajas competitivas de las marcas que maneja Bidelsa S.A. con el fin de alcanzar la fidelización de los clientes.
2. Desarrollar un plan de expansión de puntos de ventas propios en las principales ciudades del Ecuador para los siguientes 5 años.
3. Desarrollar un modelo de implementación del plan de expansión que permita eliminar la dependencia de las cadenas departamentales.

1.4. JUSTIFICACIÓN

Este proyecto de investigación servirá de ayuda y apoyo a la empresa Bidelsa S.A. para enfocar sus recursos, tanto económicos como logísticos, de una forma más eficiente y rentable, con el fin de poder mantenerse en el mercado por mucho más tiempo, generando trabajo y ayudando con el desarrollo de las familias ecuatorianas. Siempre brindando productos de altísima calidad y con la confianza de grandes e importantes marcas respaldando esta labor. La tarea de Bidelsa S.A. no es fácil, pues el mercado al cual está dirigido es un mercado rotativo, por lo cual la empresa siempre debe estar innovando e invirtiendo en publicidad que ayude a llegar a esos nuevos padres y nuevas madres.

Identificar las ventajas competitivas de las marcas que maneja Bidelsa S.A., será una gran oportunidad para enfocar los recursos a los diferentes segmentos de forma eficiente, pues aplicando los recursos de forma correcta en los diferentes sectores del mercado se conseguirán grandes resultados en ventas y permitirá mejorar la relación y la afectividad entre la empresa y los consumidores finales. Maurer (2009), cuando se refiere a la calidad en el servicio a los clientes indica que una de las mejores formas de medir a la organización a la hora de invertir es la satisfacción de los clientes llega desde arriba, no existe mejor manera de llegar a un cliente que entendiendo sus necesidades y ser capaces de satisfacer las mismas, pero siempre alguien debe marcar el camino a seguir.

El poder de negociación es importante y fundamental en la relación proveedor-cliente/cliente-proveedor, pues de esta forma se pueden imponer o manejar criterios y o estrategias que ayuden a una de las partes con el beneficio de la otra. Se puede influir para obtener mejores resultados en una negociación (Chiavenato, 2009). El no contar con poder de negociación con los clientes y los proveedores suele causar algunos retrasos en los procesos, usualmente es una de las causas por la cual se disminuye la rentabilidad de los negocios y obliga a las empresas a tener que aceptar todas las ofertas y promociones que los clientes y los proveedores traen al mercado, pues será la única oportunidad que estas empresas tienen para subsistir (Porter, 2009). Alguno de estos efectos son los que podemos encontrar en Bidelsa S.A., la cartera de clientes ha ido reduciendo a gran medida, pues las grandes tiendas departamentales han absorbido paulatinamente a todas las pequeñas tiendas y/o farmacias que en alguna ocasión

fueron clientes de la empresa. Creando un imperio con el cual será muy complicado negociar y en el que en muchas oportunidades tocará ceder para poder subsistir.

Este es el motivo por el cual se sugiere la creación de puntos de venta propios, pues de esta forma la empresa seguirá vendiendo sin tener que depender de clientes intermediarios; la experiencia ha demostrado en Bidelsa S.A. que el consumidor final gusta de la marca y la busca, situación que vuelve importante la expansión para mantener el producto en el mercado y al alcance del consumidor, brindando servicio de calidad a sus usuarios. Adicionalmente a lo anterior, los resultados económicos que ha dejado en la empresa, los dos puntos de venta que existen actualmente son bastante satisfactorios, lo que conlleva a creer que es un buen camino a seguir, y siendo ambos un nuevo nicho de mercado el cual puede ser explotado, siempre y cuando se estudien bien las diferentes situaciones y se tome las medidas cautelares que ayude al desarrollo de las mismas.

Uno de los problemas que pudiera presentarse es que la empresa no cuente con los recursos económicos y logísticos suficientes para abrir tiendas de forma simultánea en todas las ciudades del país, es por ese motivo que el plan de expansión de la empresa, se concentrará en un principio en la ciudad de Guayaquil. Sugiriendo la apertura de una nueva tienda cada 6 meses en diferentes sectores de la ciudad. Por ese motivo se aplicarán encuestas en los locales que actualmente la empresa posee para conocer cuáles son los sectores de donde provienen los diferentes clientes, y de esa forma identificar qué zonas deben ser las primeras en ser atendidas. Otra vía será por medio de encuestas electrónicas, utilizando las redes sociales se empezará a analizar los sectores más idóneos para la apertura de nuevas tiendas en ciudades importantes como Quito y Cuenca.

Esas son las causas por las cuales consideramos que es oportuno e indispensable planificar un proyecto que permita eliminar la dependencia que tiene Bidelsa S.A. con las tiendas departamentales, no tener ese sentido de dependencia le permitirá a la empresa poder recuperar el poder de negociación y a su vez, ayudará a concentrar los recursos de forma eficiente, alcanzando mayor rentabilidad. Este plan se lo debe manejar con mucha cautela, pues los actuales clientes mayoristas difícilmente permitirán mayor competencia en el mercado.

1.5. METODOLOGÍA

1.5.1. MÉTODO EMPÍRICO-ANALÍTICO

Para este estudio se emplearán diversas técnicas de investigación, como son; investigación de mercado, entrevista y encuesta; estos métodos serán explicados a continuación en un breve resumen.

1.5.1.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La observación en la investigación de mercado es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada. Este método de investigación depende mucho de los sentidos, consiste en analizar de forma directa algún tipo de hecho, situación o fenómeno que se presenta de forma natural y sin mayores avisos. Es importante el tener metas, saber por qué se desea observar alguna situación determinada (Bernal, 2010).

Existen varios tipos de observación:

- Observación natural: es el método en cual se observa todo lo relacionado con alguna situación u objeto para luego desarrollar el análisis de la información.
- Observación estructurada: es la observación en la cual ya se establecieron los criterios que serán evaluados y la técnica se enfocará sólo en esos aspectos.
- Observación participante: es la situación cuando el observador es parte de la situación que será observada.

Además consiste en apreciar, ver, analizar un objeto, un sujeto o una situación determinada, con la orientación de una guía o cuestionario, para orientar la observación (Cegarra, 2012)

Pasos a seguir para realizar una buena observación:

- Identificar el escenario, situación que se desea investigar.
- Determinar el para qué se realizará esa observación.
- Establecer de qué manera se registrarán los datos.
- Realizar la observación de una forma crítica sin dejar pasar los mínimos detalles y enfocándose siempre en el objetivo trazado.
- Registrar toda la información que se obtenga de la observación, en forma descriptiva

- Analizar los datos.
- Elaborar conclusiones.

1.5.1.2. ENTREVISTAS

La entrevista es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador y entrevistado, en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador (Bernal, 2010).

De acuerdo a Bernal (2010) las entrevistas se dividen en:

- Entrevista estructurada: se realiza a través de un esquema ya definido por el entrevistador. Se plantea un orden y se respetan tanto tiempos y contenidos.
- Entrevista semiestructurada: es una entrevista con relativo grado de flexibilidad tanto en el formato como en el orden, pudiera haber preguntas no programadas en caso de que la situación lo amerite.
- Entrevista no estructurada: son muy flexibles, se determinan los temas previamente, y suelen ser muy abiertas permitiendo tanto al entrevistador como al entrevistado exponer los puntos de forma abierta.

1.5.1.3. ENCUESTAS

Una encuesta es un estudio en el que los investigadores buscan, sienten la necesidad de recaudar datos, esta información se la recepta por medio de unas preguntas prediseñadas, ya elaboradas con el fin de contestar a alguna pregunta en particular que se trata de comprobar por medio de la investigación. Las preguntas al ser ya prediseñadas no permiten modificaciones; no varían ni el entorno ni controlan el proceso que está en observación.

La obtención de datos empieza a partir de la revisión de un conjunto de preguntas normalizadas y dirigidas a una muestra específica, previamente calculada. Las preguntas deben estar enfocadas al tema de estudio que se desea investigar, se debe considerar además que para tener una encuesta fidedigna se deberá crear una encuesta corta, fácil y rápida que permita al encuestado responderla sinceramente, con facilidad y rapidez.

1.5.1.4. MEDICIÓN

La medición es la técnica por la cual se analizarán los resultados obtenidos durante la investigación. En el caso de este trabajo de investigación la medición se la utilizará para el análisis de los resultados obtenidos por medio de la investigación de mercado, las entrevistas y las encuestas. Por lo que, es importante tener bien definido el tema y las variables que se desean evaluar para así poder obtener la información adecuada para la resolución de cada uno de los objetivos o interrogantes que presente el siguientes proyecto.

Es así, que para este trabajo de investigación se definirán las diferentes variables, en el caso del método de la investigación de mercado que se utilizará en el presente trabajo de investigación, se definirán variables a evaluar, variables tales como la calidad de los productos, precio, tipo de atención recibida dentro de los puntos de venta visitados. En el caso de las entrevistas es importante saber qué es lo que se desea saber del entrevistado y así poder elaborar preguntas acordes a los resultados esperados. Por último, para la encuesta se debe aplicar las preguntas de acuerdo a lo que se considere necesario conocer por parte de los encuestados. En esta investigación se desea saber que tan profundizada esta la marca dentro de la mente del consumidor, que tan atractivos son los productos para el consumidor y por último se desea saber si los encuestados consideran que haya la necesidad de que existan más tiendas de bebe a lo largo del país.

1.6. MARCO REFERENCIAL

Los constantes aumentos de precios de los proveedores, nuevos impuestos gubernamentales, mayores descuentos y bonificaciones exigidos por los clientes, son las grandes causas que han provocado esta crisis en el negocio; se han tomado medidas preventivas a corto plazo para resistir a esta embestida, pero aún no se puede eliminar la dependencia de los grandes clientes, y se corre el riesgo que en un corto plazo se pueda presentar nuevamente un problema similar. Es ese el motivo, por el cual se ha tomado la decisión de buscar nuevas alternativas que sean más eficientes para garantizar la sostenibilidad del negocio en un futuro.

1.7. MARCO TEÓRICO

¿Por qué tiendas propias? En 1999, en los Estados Unidos empezó a circular un rumor referente a Apple, se comentaba que la empresa estaría tomando la decisión de tener una relación más directa con sus clientes y que para eso, dejarían de ser únicamente mayoristas, y se convertirían en tiendas minoristas, creando un vínculo más grande entre la marca y los consumidores. Apple, tuvo la libertad de diseñar las tiendas de acuerdo a la filosofía de la empresa, eran únicas, juveniles y con estilo bastante distintivo. Por otro lado, para Apple esta fue una gran oportunidad para introducir su filosofía dentro de la sociedad, pues realizaban capacitaciones y diferentes tipos de eventos, integrando a la sociedad a través de la empresa (Ruiz & Parreño, 2013).

En España está el caso de Baby Mayoral, quien en la década de los noventa, decidió relanzar sus marcas y servicios. En este ambicioso proyecto ellos se plantearon las siguientes estrategias:

- Romper las reglas del mercado.
- Incrementar los puntos de venta.
- Aumentar la fidelidad de sus clientes.
- Desarrollar un diseño de acuerdo a las necesidades del consumidor.
- Mejorar la calidad de sus productos.

Estas metas fueron las que se plantearon en la empresa, con el fin de mantener sostenibilidad en el mercado, mantener su rentabilidad y perdurar con el tiempo (Munuera & Rodriguez, 2000).

Así mismo, en Bidelsa S.A. se han planteado las estrategias a seguir, en primer lugar, se considera importante identificar cuáles son las cualidades y los beneficios que cada una de las marcas le ofrece al consumidor, para, de esa forma, desarrollar un proceso de fidelización con los clientes y crear la propuesta de expansión. Segundo, se deberá identificar cuáles son las estrategias a implementar durante la expansión de la empresa y definir cuáles son los puntos diferenciadores que convertirán a estas tiendas en únicas y deseadas por todos los clientes y, por último, buscar mecanismos para recuperar el poder de negociación con los clientes mayoristas, poder negociar con ellos promociones y acuerdos que beneficien a ambas partes y no sólo a una.

1.8. RESULTADOS ESPERADOS

Al concluir este trabajo de investigación se espera tener una respuesta más clara y acertada sobre la viabilidad de que Bidelsa S.A. abra puntos de venta propios en diferentes sectores del país, o afirmar la actual estrategia de ser un proveedor de clientes mayoristas.

Así mismo, con esta investigación se espera poder desarrollar un plan de acción para eliminar la dependencia que tiene actualmente la empresa con las cadenas comerciales. Es por ese motivo que se enfocarán los recursos en la investigación y desarrollo de un plan de expansión en puntos de venta propios de la empresa Bidelsa S.A.

1.9. MARCO CONCEPTUAL

1.9.1. CONCEPTOS CLAVES DE LA INVESTIGACIÓN

1.9.1.1. Empresa

La empresa es una organización con fines económicos, que se dedica a actividades comerciales o industriales, que busca satisfacer las necesidades de los diferentes consumidores.

1.9.1.2. Empresa familiar

Son aquellas empresas que son propiedad de los integrantes de una familia y que están bajo el control financiero de la misma (Schermerhorn, 2010).

1.9.1.3. Plan de negocios

Describe todos los elementos involucrados en el inicio de la nueva empresa. Describe la nueva empresa y su mercado, estrategias y direcciones futuras. Puede comprender planes funcionales, incluidas mercadotecnia, finanzas, fabricación y recursos humanos (Cáceres & Reascos, 2011).

1.9.1.4. Proyecto de desarrollo

Un proyecto de desarrollo es un esfuerzo organizacional centrado en crear un producto o un proceso nuevo mediante adelantos tecnológicos (Artola & Sánchez, 2012).

1.9.1.5. Estrategia corporativa

Es aquella que especifica en cuales negocios entrará la compañía o en cuales desea entrar y que es lo que desea hacer con dichos negocios. Es basado en la misión y objetivos de la organización. Consiste en las decisiones que toman los directivos de la empresa para lograr los objetivos definidos del negocio (Robbins & Coulter, 2010).

- Estrategia de crecimiento
- Estrategia de estabilidad
- Estrategia de renovación

1.9.1.6. Ventajas competitivas

Es una habilidad competitiva que distingue claramente a una organización de sus competidores y le da una ventaja sobre ellas en el mercado (Schermerhorn, 2010). Lo que separa, lo que diferencia a una empresa de otra, es el sello distintivo que tiene una organización para competir en el mercado. Esto puede ser porque la empresa haga algo que las otras no hacen o porque sencillamente las hace mejor. Es una habilidad para hacer cosas mejor que los demás competidores (Robbins & Coulter, 2010).

1.9.1.7. Alianza estratégica

Es un acuerdo, una relación formal que se crea entre organizaciones independientes para cooperar y que buscan un fin común, que por medio de estrategias se crea una planeación de un futuro negocio de una forma sustentable, planificada y con objetivos y metas claras. Diseño que hará que una compañía gane dinero (Robbins & Coulter, 2010). La relación tiene un alcance horizontal, entre empresas que se encuentran en el mismo nivel de la cadena de valor. El éxito de la alianza consiste en alcanzar objetivos comunes, estables que lleven al beneficio de ambas partes (Alvarez, 2012).

1.9.1.8. Negociación

Es el proceso por el cual se toman decisiones en conjunto cuando las partes involucradas tienen preferencias diferentes (Chiavenato, 2009; Schermerhorn, 2010). El objetivo de la negociación es ver si de alguna forma dos partes con criterios y percepciones distintas pueden encontrar un punto común que los

lleve a tomar decisiones que beneficien a todos (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2012)

1.9.1.9. Poder

Es el elemento central del liderazgo, es la capacidad que tiene una persona para influir sobre las demás. En las organizaciones, tener este poder significa que se tiene la capacidad de hacer que las cosas pasen o lograr las metas propias a pesar de la resistencia de otros (Porter, 2009). El poder es usado por los gerentes para influir en las personas y conseguir acciones específicas de las mismas (Chiavenato, 2009). El poder se debe saber medir; se debe usar suficiente poder para hacer que las cosas se hagan, pero no tanto como para crear cierta resistencia por parte de los oponentes (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2012).

De acuerdo a Robbins y Coulter (2010) existen cinco clasificaciones de poder:

- Legítimo: poder que tiene un líder como resultado de su posición dentro de una organización.
- Coercitivo: poder de un líder para castigar o controlar.
- Recompensa: poder de un líder para otorgar recompensas positivas.
- Experto: poder basado en la experiencia, en las habilidades especiales y conocimientos.
- Referentes: poder que surge por los recursos o rasgos personales deseables.

1.9.1.10. Cadena de valor

Cada empresa desarrolla una serie de actividades destinadas a diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar su producto (Ruiz & Parreño, 2013). Este método describe las relaciones entre actividades independientes que se llevan a cabo para crear un producto o servicio. El valor para el consumidor es el resultado de un proceso que parte de una estrategia empresarial anclada en una profunda comprensión de las necesidades del consumidor (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2012).

1.9.1.11. Mercado

Tipos de mercados de acuerdo a Santasmases, Merino, Sánchez, & Pintado (2009):

- ACTUAL: compuesto por la demanda de un producto.
- POTENCIAL: es el número máximo de compradores al que se le puede ofrecer la oferta.
- OBJETIVO: es aquel en que la empresa ofrece sus productos.
- PRODUCTO: se define como el conjunto de productos considerados sustitutivos.

1.9.1.12. Expansión de mercado

Es cuando las empresas buscan nuevos frentes con el fin de llegar a mayor número de consumidores (Santesmases, Merino, Sánchez, & Pintado, 2009). Es la estrategia por la cual una empresa aspira a llegar a más consumidores, ofreciendo diferentes tipos de productos o productos ya conocidos pero enfocando los recursos para llegar a otro segmento. En una empresa que tiene un posicionamiento claro y una clara elección de su segmento, es un reto importante tratar de atender a nuevos segmentos que podrían minar la fortaleza de su posicionamiento en los segmentos ya abarcados (Merino & Yaguez, 2012).

1.9.1.13. Participación de mercado

Indica la capacidad de absorción de productos y servicios por una determinada área comercial (Santesmases, Merino, Sánchez, & Pintado, 2009).

1.9.1.14. Diferenciación, especialización y normalización

Diferenciación: Supone la especialización de la empresa en algún aspecto que la haga única y sea valorado por la totalidad del mercado. Alguna tarea específica en que la empresa sea realmente buena y destaque en el mercado por esa características (Santesmases, Merino, Sánchez, & Pintado, 2009).

Especialización: Diferentes personas o grupos a menudo desempeñan partes específicas de cada tarea, llegando a un nivel de especialistas en el área (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2012).

Normalización: Limita las acciones e integra diversas unidades a través de la regulación de lo que hace el personal (Berk & DeMarzo, 2008). Es decir, aplica normas con el fin de mantener estándares entre todos los componentes.

1.9.1.15. Fidelización de clientes

De acuerdo a lo que nos indican los profesores Palomares (2012), la fidelización de los clientes está muy relacionada con la satisfacción que los mismos reciben después de haber adquirido algún producto o servicio. Todo cliente se genera una expectativa antes de realizar una compra, el satisfacerlo consiste en alcanzar la expectativa, pero para fidelizar a dicho cliente se debe hacer más que eso. La fidelización es un vínculo de afecto que se crea entre un cliente y una marca o establecimiento comercial. Este se encuentra relacionado con las motivaciones, percepciones, preferencias y actitudes del consumidor, además se involucran también ciertos factores externos que afectan el día a día. Es una de las grandes metas que busca alcanzar el marketing. La fidelización está relacionada con la calidad percibida y las expectativas previas a la compra. La satisfacción depende de los resultados de la oferta en relación con la expectativa del cliente.

La satisfacción es una sensación de placer o decepción que resulta de comparar la experiencia del producto con las expectativas de beneficios previas. La lealtad de los clientes se la gana con el trato que se le dé en el punto de venta. A un cliente se lo gana con buen trato, buena atención, con una sonrisa, explicando cada detalle, realizando un seguimiento cada cierto tiempo y asegurando que realmente se está disfrutando aquello que se adquiere. Es importante siempre recordar al cliente para que en una nueva ocasión él se sienta como en casa y seguro de que es apreciado en el lugar donde se dirige a comprar.

¿Qué hacer para alcanzar la satisfacción total de los clientes? De acuerdo a los profesores Santasmases, Merino, Sánchez, & Pintado (2009):

- Se debe crear un sistema de relación con clientes.
- Darle oportunidad al cliente a decir lo que percibe, lo que desea y lo que le gustaría; que su opinión cuente y que valga.
- Crear productos, servicios y experiencias para el público meta.
- Organizar una base de datos con las necesidades de cada cliente.
- Ser abiertos y escuchar.

1.9.1.16. Clientes

Cliente final: Es la persona que compra algún artículo en alguna tienda para el consumo del mismo sin fines comerciales (Betancourt, Arcos, Torres, & Olivares, 2010).

Cliente intermediario: Es una persona u organización que compra productos al mayoreo y luego vende a los clientes finales en algún mercado ya establecido. Este tipo de clientes suelen obtener tanto poder con relación a los proveedores, que estos imponen las condiciones de la negociación (Santesmases, Merino, Sánchez, & Pintado, 2009).

1.9.1.17. Tiendas propias

Este tipo de tiendas exige gran inversión de capital por parte de los dueños, es menos adaptable a los cambios y tiene menor reacción frente a las tendencias, es complicado abarcar grandes segmentos de mercado (Palomares, 2012). Este tipo de tiendas crea fuerte relación con el consumidor final. Estas tiendas, usualmente suelen ser puntos de venta que permiten tener grandes márgenes de ganancia para los propietarios, es importante la tenencia de marcas fuertes y bien trabajadas dentro de la mente del consumidor para obtener mejores réditos (Merino & Yaguez, 2012).

1.9.1.18. Franquicias

Es un contrato que cubre algunos aspectos relevantes al manejo de algún punto de venta. Este contrato puede ser tanto para productos o servicios, el contrato consiste en la cesión del nombre y marcas a un tercero para que él mismo cree un punto de venta y pueda obtener ganancias. Suele ser una gran opción cuando el dueño de la marca no cuenta con capital suficiente para la apertura de nuevos puntos de venta. Por lo que decide vender la imagen y marca por un tiempo determinado recibiendo una renta fija y en algunos casos puede incluir ciertas rentas variables (Santesmases, Merino, Sánchez, & Pintado, 2009).

1.9.1.19. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio, es aquella cantidad que han sido adquiridas o producidas y que una vez vendidas permiten recuperar exactamente lo correspondiente a los costos variables y los costos fijos relaciones con la operación.

1.9.1.20. Utilidad bruta

Es el valor que se obtiene una vez que a las ventas se le han restado los costos relacionados con esa operación.

1.9.1.21. Utilidad neta

La utilidad neta es igual a la utilidad bruta menos los gastos de la operación y menos los impuestos de ley. Es el valor neto que recibirán los inversionistas al fin de un periodo.

1.9.1.22. Rentabilidad del negocio

Es la diferencia entre el precio de venta de algún activo y el de compra, añadiendo cualquier otro gasto que se haya presentado durante la negociación (Berk & DeMarzo, 2008). Además se lo define también como una capacidad para obtener un beneficio adicional como resultado de algún esfuerzo o una inversión.

1.9.1.23. Estado de pérdidas y ganancias

El Estado de Resultados, es una herramienta que se utiliza para la administración de las empresas, este reporte muestra el resultado de las operaciones efectuadas durante un periodo contable. Este estado muestra que tan rentable fue la empresa durante el periodo, indica además si durante el periodo la empresa ganó o perdió.

1.9.2. INVESTIGACIÓN

1.9.2.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En este trabajo de investigación fue muy importante y útil realizar una pequeña investigación de mercado, esta ha sido una de las estrategias utilizadas para obtener valiosa información respecto al posicionamiento de las marcas y poder encontrar los nichos en los cuales la empresa deberá enfocarse; por medio de esta técnica de investigación se han podido obtener importantes resultados como:

- Conocer las diferentes marcas y productos de bebes del mercado ecuatoriano.
- Identificar las características diferenciadoras de cada uno de ellos, basándonos en los que por su precio, calidad y prestigio son directamente competidores de las marcas de Bidelsa S.A.

- Comprender la importancia de este tipo de productos para el bienestar de los consumidores.
- Analizar los factores que impulsan las ventas de este tipo de productos.

En el transcurso de la investigación de mercado se tuvo que determinar cuáles eran las claves y los puntos a ser analizados y comparados. El éxito en la selección de estos factores a evaluar determinaría el resultado de este proyecto, por lo que esta parte se convertiría en un pilar importante del desarrollo de la investigación. El análisis de las diferentes características que contienen los productos llevo a concluir que los factores importantes a investigar deben de ser:

- Precios
- Materiales
- Diseños
- Instrucciones
- Beneficios
- Productos complementarios
- Calidad
- Certificados de calidad

El segundo paso fue una investigación de campo de los productos de la competencia, para esto se realizó algunas visitas a las tiendas de bebes más importantes de la ciudad y se visitó también algunas importantes cadenas de farmacia, todas las tiendas visitadas son clientes importante de Bidelsa S.A.; en cada tienda se evaluó las mismas características de los productos que tiene Bidelsa S.A.

El tercer paso de esta investigación de mercado fue realizar una observación analítica del espacio físico de las tiendas de bebes y de las farmacias visitadas. Obteniendo excelentes datos que fueron comparados con lo que Bidelsa S.A. ofrece actualmente en sus tiendas. En esta observación se tomó en cuenta las siguientes variables.

- Precios
- Calidad del producto
- Diseño del producto
- Presentación de los productos
- Garantía
- Instrucciones de uso

- Nivel de conocimiento de los dependientes
- Organización de las perchas
- Limpieza de las diferentes áreas.
- Variedad de colores
- Calidad del contenido

El realizar esta investigación, ayudó a obtener importantes datos para conocer cuáles son las ventajas competitivas de la empresa; por lo que ahora se conoce que la calidad del productos, el nivel de conocimiento de los dependientes y la garantía de los productos son las ventajas competitivas que Bidelsa S.A. deberá explotar al máximo con el fin de obtener mejores resultados y cumplir con éxito los objetivos trazados para este trabajo de investigación.

1.9.2.2. ENCUESTA

En esta investigación además de la investigación de mercado se utilizó la encuesta como método de medición y apoyo. La encuesta fue realizada a través de las redes sociales que maneja la empresa; se utilizó la página de Facebook de las marcas Pigeon, Maternelle, Wawita, Deimel y Lansinoh. Además se usó también la cuenta de Twitter de la marca Pigeon. Como complemento y para poder llegar al mayor número de consumidores posibles se usó también el correo masivo que utiliza la empresa. Esto permitió recopilar un total de 550 respuestas que posteriormente fueron tabuladas obteniendo importantes resultados que más adelante serán presentados. Los resultados fueron un gran indicio para afirmar que el proyecto es viable.

En la encuesta se utilizaron diez preguntas que complementarían la investigación de los objetivos. Las preguntas con sus respuestas son las siguientes:

1. Indique su sexo (una respuesta)

De las personas que respondieron la encuesta, 44 son de sexo masculino y 506femenino. (Ver figura 1.2)

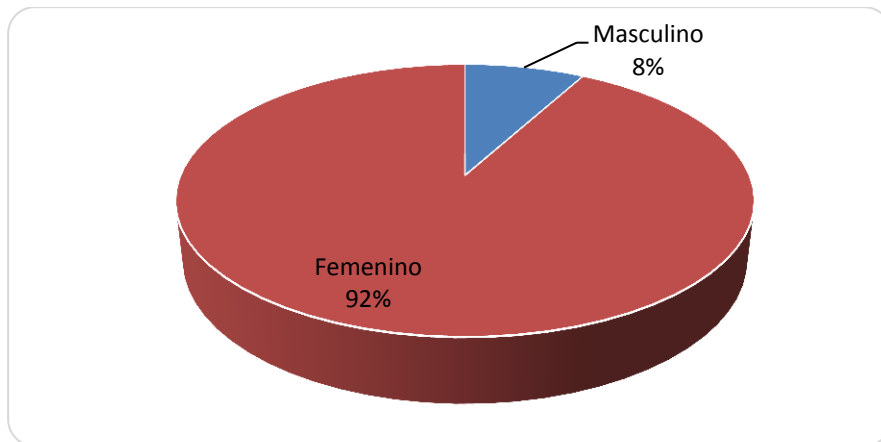


FIGURA 1.2 PREGUNTA 1 DE LA ENCUESTA
FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL AUTOR FEBRERO 2013

2. *¿En qué ciudad se encuentra actualmente? (una respuesta)*
(ver figura 1.3)

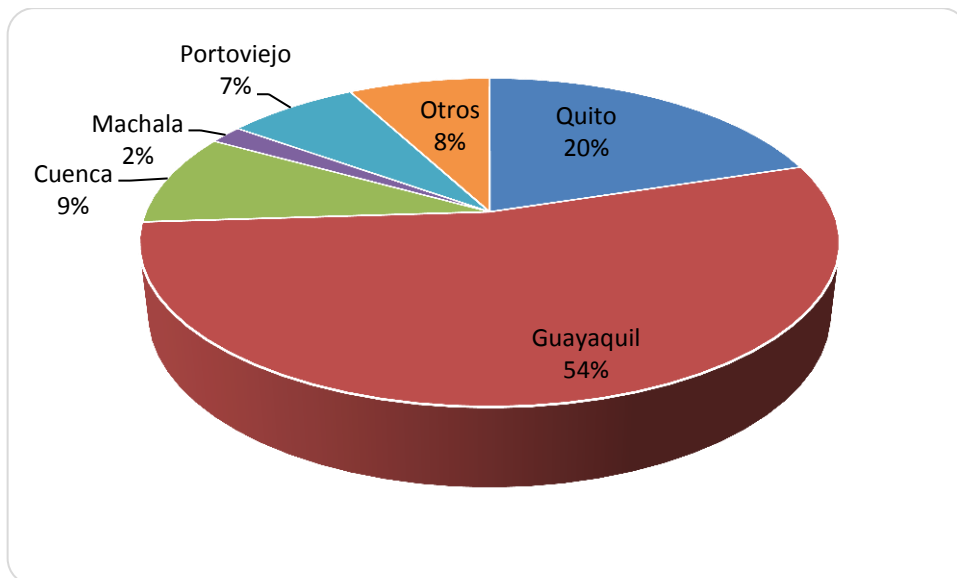


FIGURA 1.3 PREGUNTA 2 DE LA ENCUESTA
FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL AUTOR FEBRERO 2013

De acuerdo a las respuestas obtenidas, en el gráfico se observa que el 54% de las personas que contestaron la encuesta se encuentran en Guayaquil, el 20 % en Quito, y en Cuenca el 9%. Estos resultados presentan y ayudan a encontrar las ciudades ideales para iniciar este proyecto de expansión para la empresa Bidelsa S.A. Las ciudades de las

cuales se ha obtenido mayores respuestas deberán ser las primeras en ser atendidas y las que requerirían más de una tienda para satisfacer de mejor forma a la demanda.

Bajo ese criterio, se puede determinar que Guayaquil debe ser el punto a iniciar para el proyecto, ubicando tiendas en diferentes puntos de la ciudad y de esa forma abarcar mayor volumen de mercado. Por otro lado, se encuentra Quito, que requiere atención, pero no se considera tan urgente como lo es Guayaquil, por ese motivo la concentración de los recursos durante el primer periodo será exclusivamente en la ciudad de Guayaquil.

3. ¿Cuántos años tiene usted? (una respuesta)(ver figura 1.4)

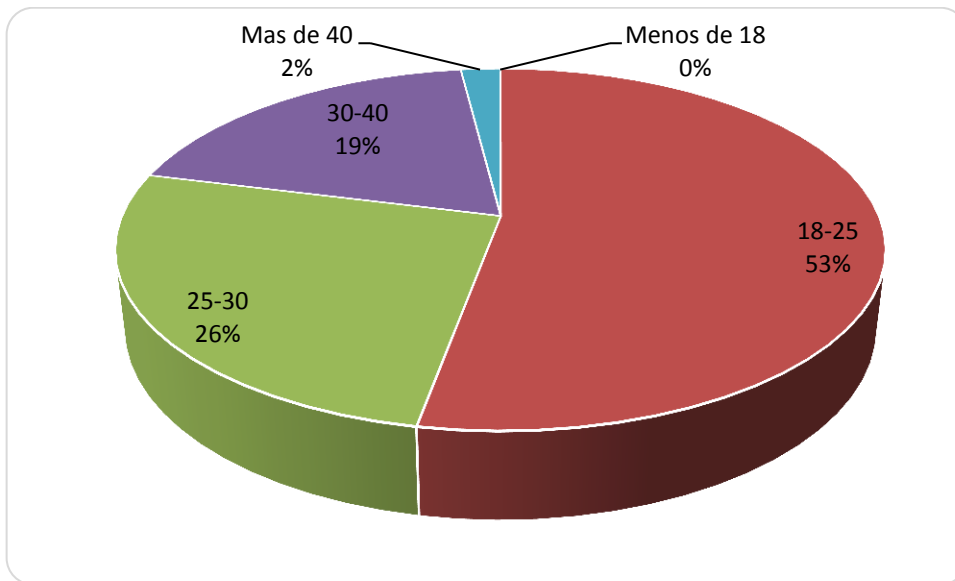


FIGURA 1.4 PREGUNTA 3 DE LA ENCUESTA
FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL AUTOR FEBRERO 2013

La edad de los encuestados constituye un interesante parámetro para conocer con exactitud quienes son los clientes de Bidelsa S.A. El grupo predominante en la encuesta realizada fue el periodo comprendido entre 18 a 25 años y, en segundo lugar, el periodo entre 25 a 30 años. Lo anterior indica que los productos son comprados en un alto número por las madres directamente y no tanto por las mamás de las madres.

4. ¿Conoce usted las marcas de la empresa? (varias respuestas)(ver figura 1.5)

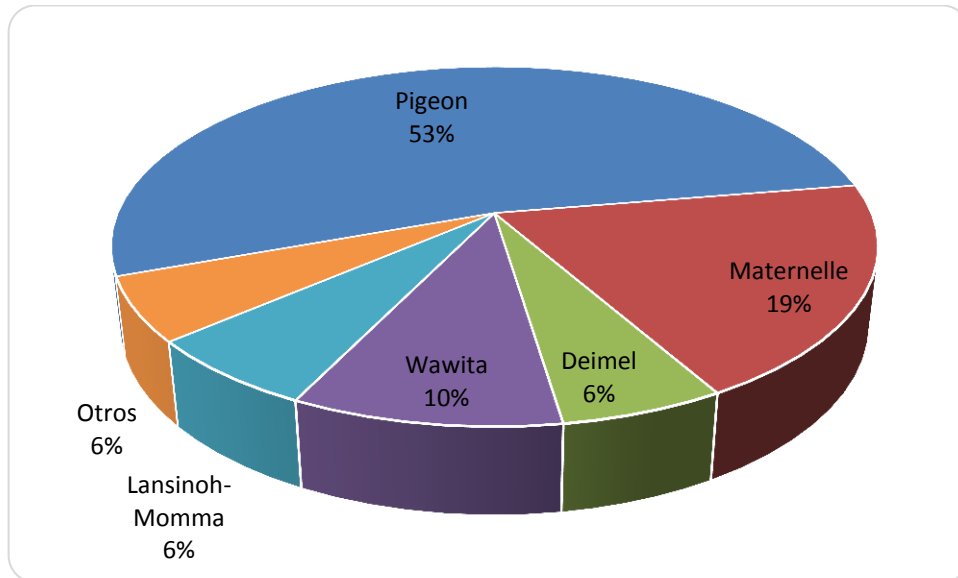


FIGURA 1.5 PREGUNTA 4 DE LA ENCUESTA
FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL AUTOR FEBRERO 2013

Además de la edad, fue importante conocer si el mercado conoce las marcas que ofrece Bidelsa S.A. El resultado indica que solo existe una marca muy bien profundizada dentro del mercado, que es Pigeon, seguida de lejos por la marca Maternelle. En todo caso indica que las tiendas que se espera que la empresa abra en los próximos años, deberán estar respaldadas por la marca Pigeon como la marca enganche de la empresa.

¿Usted utiliza actualmente nuestros productos? (una respuesta)(ver figura 1.6)



FIGURA 1.6 PREGUNTA 5 DE LA ENCUESTA
FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL AUTOR FEBRERO 2013

Otra pregunta clave para el proyecto fue conocer que los encuestados están usando los productos en un 41 % de casos, otros, en un 35 %, contestaron que los usarán cuando los necesiten y otro grupo que en algún momento los usaron. Eso es positivo pues indica que la marca es usada y constantemente adquirida por los consumidores.

5. ¿Cuáles son los factores que motivan a la compra y uso de los productos de Bidelsa S.A.? (varias respuestas)(ver figura 1.7)

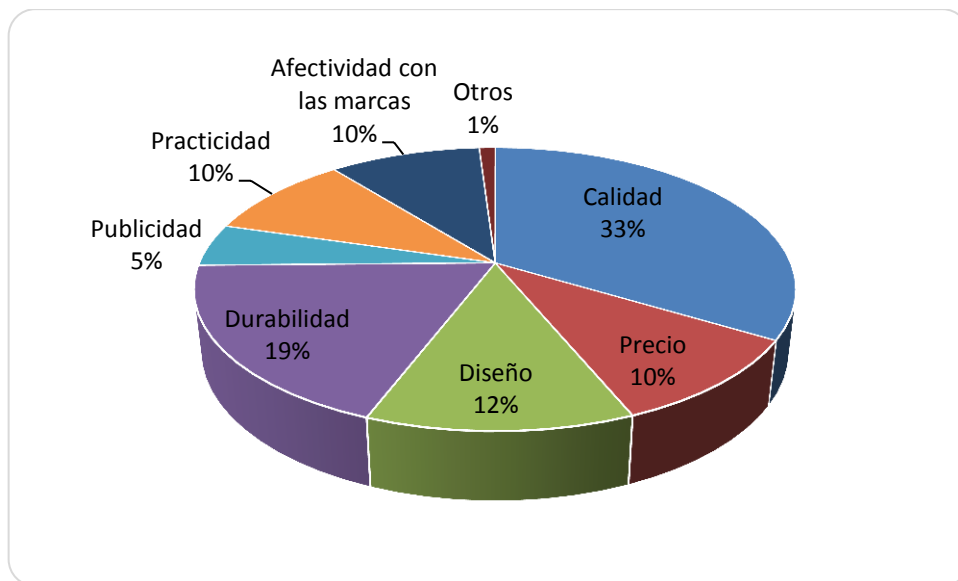


FIGURA 1.7 PREGUNTA 6 DE LA ENCUESTA
 FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL AUTOR FEBRERO 2013

Por otro lado en los factores que motivan a la compra del producto se observa que los clientes buscan el producto por su calidad (33 %), por su durabilidad (19 %), por sus diseños (12 %); esta información es valiosa para encontrar las ventajas competitivas que las marcas deben ofrecer en relación a la competencia para tener grandes posibilidades de triunfar en el mercado.

6. *¿Dónde suele adquirir nuestros productos? (varias respuestas)(ver figura 1.8)*

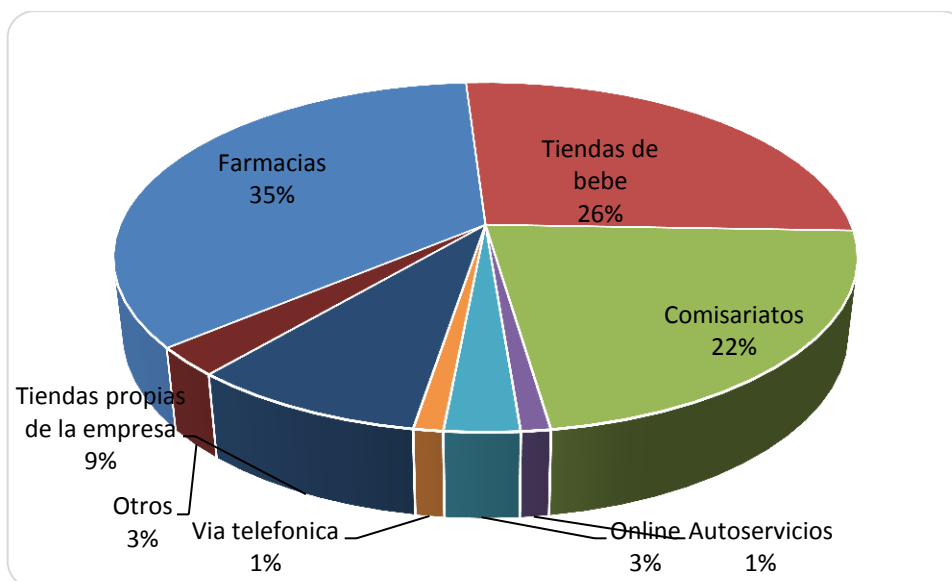


FIGURA 1.8 PREGUNTA 7 DE LA ENCUESTA
 FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL AUTOR FEBRERO 2013

En el cuadro anterior se puede observar los lugares donde los consumidores de productos para bebés realizan sus compras. Las farmacias cuentan con el mayor número de clientes, esto debe ser por el hecho de que las farmacias tienen más tiendas alrededor del país. En segundo lugar observamos las tiendas de bebés, seguidos por los comisariatos y recién en el cuarto lugar aparecen las tiendas propias de la empresa con el 9% de acuerdo a la encuesta realizada. Este resultado sugiere que Bidelsa S.A. debe buscar nuevos puntos de venta en lugares estratégicos que le permita obtener mayores ventas.

7. *¿Conoce usted los Centros de Apoyo Pigeon? (una respuesta) (ver figura 1.9)*

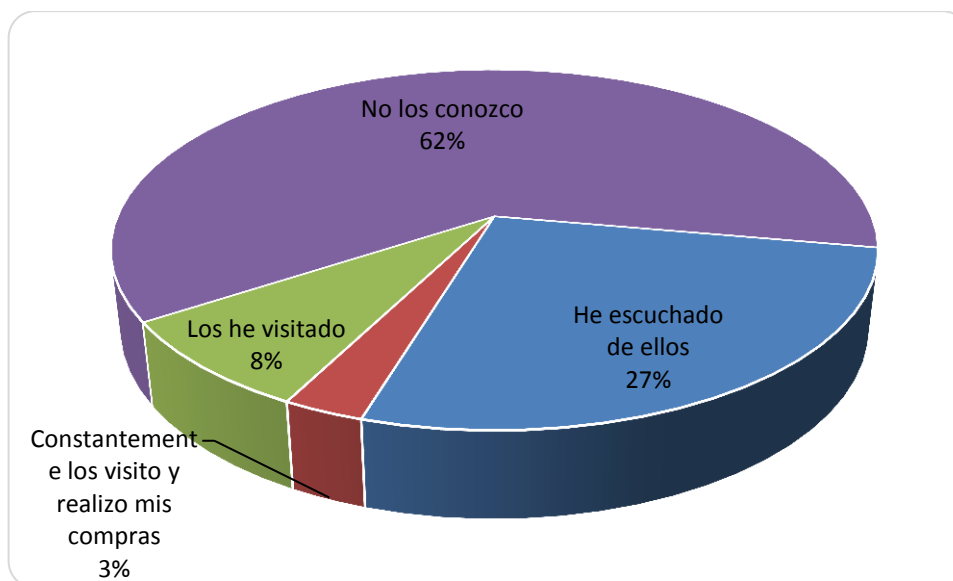


FIGURA 1.9 PREGUNTA 8 DE LA ENCUESTA
 FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL AUTOR FEBRERO 2013

Sobre el conocimiento de las actuales tiendas de las empresas, los encuestados respondieron que no las conocen en el 62 % de casos, muy pocos las han visitado, que han escuchado sobre ellas, en el 27 % de respuestas y un grupo mínimo que corresponde al 8 %, indicó que se acercan a comprar en las mismas. Eso es preocupante, pues quiere decir que los Centro de Apoyo Pigeon, no están aún muy profundizados en la mente del consumidor. Aun así, se cree que el proyecto es viable, pues en otras de las preguntas, la número 9, los clientes indican que consideran necesaria la creación de nuevas tiendas en otros sectores del país. Estas nuevas tiendas darían oportunidad de llegada a más consumidores y aumentar las ventas.

8. *¿Le gustaría a usted que existieran más Centros de Apoyo Pigeon? (una respuesta)(ver figura 1.10)*

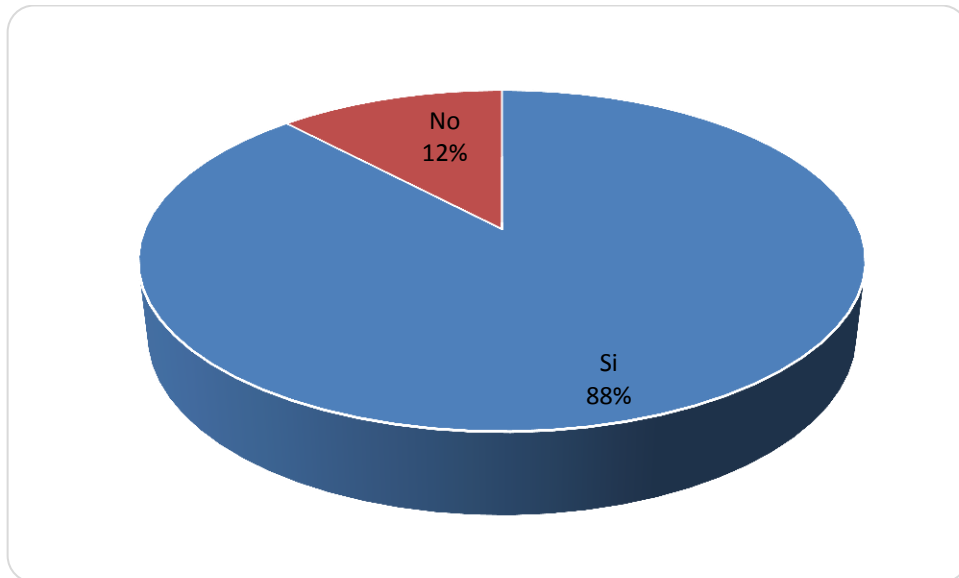


FIGURA 1.10 PREGUNTA 9 DE LA ENCUESTA
FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL AUTOR FEBRERO 2013

Es muy importante para el proyecto el resultado obtenido en la pregunta 9, como vemos en el grafico el 88% desearían tener en el mercado las tiendas de bebes con el concepto que Bidelsa S.A. trata de implementar. Este resultado conlleva a preguntar ¿y ahora, donde se deben abrir esas tiendas para llegar a esos consumidores?

9. *¿En qué sector le gustaría que se abran otros Centros de Apoyo Pigeon? (pregunta abierta)(ver figura 1.11)*

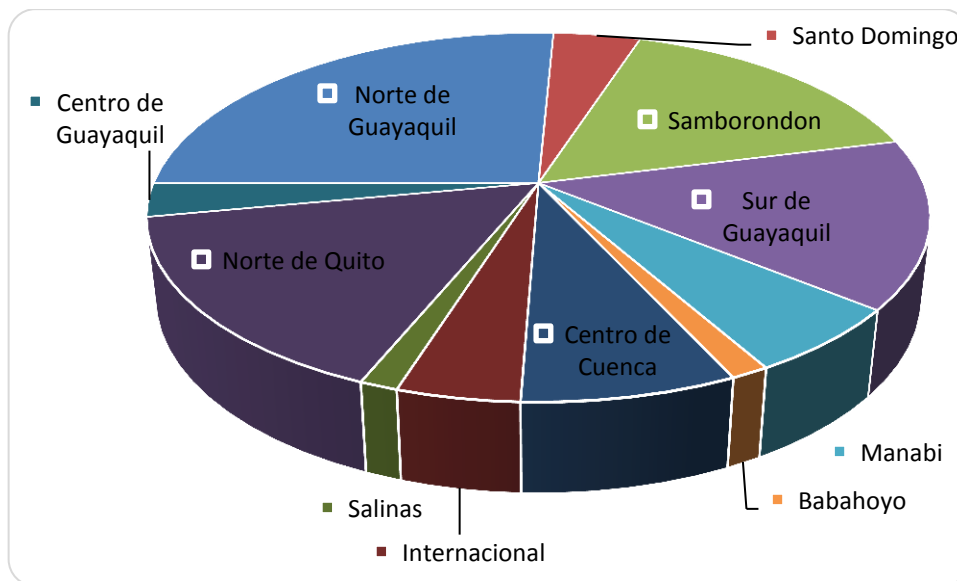


FIGURA 1.11 PREGUNTA 10 DE LA ENCUESTA
 FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL AUTOR FEBRERO 2013

Entre los sectores más solicitados para la apertura de nuevas tiendas se encuentran:

- Norte de Guayaquil 26 %
- Samborondón 16 %
- Norte de Quito 16 %
- Sur de Guayaquil 15 %
- Centro de Cuenca 8 %

1.9.2.3. ENTREVISTAS

Otro de los métodos de investigación utilizados para este trabajo fue la entrevista semiestructurada, con preguntas abiertas; se realizaron entrevistas a las siguientes personas que son parte de la empresa: a Rafael Gonzales Núñez, Gerente General de Bidelsa S.A., Dr. Guillermo Freire, Gerente de ventas de Bidelsa S.A. y Antonieta González Baquerizo, jefa de Marketing de Bidelsa S.A., además se entrevistó a las empleadas encargadas de los locales comerciales, Mónica Cevallos, local ubicado en Escobedo y Junín e Isabel Bravo, local ubicado en el Centro Comercial Albán Borja quienes brindaron una idea clara de lo que buscan los clientes, los resultados positivos y los negativos que ellos perciben en las tiendas.

Lo primero fue la entrevista con las encargadas de las tiendas, fueron entrevistadas de forma independiente. En resumen sobre las respuestas obtenidas en las preguntas realizadas a las encargadas de las tiendas (ver anexo 1), expresaron, que los clientes están muy satisfechos con los productos que se tiene actualmente en las tiendas, pero que en ya algunas ocasiones los clientes han mencionado que están faltando cierto tipo de productos, para que los puntos de venta sean la gran tienda de bebés elegida por los consumidores. Para atender a esta necesidad planteada por los clientes, se considerará buscar marcas aliadas que ayuden a complementar las líneas que tiene Bidelsa S.A. actualmente para disponibilidad de los compradores.

Además, tanto Mónica como Isabel, comentaron que las ventas han ido en crecimiento; Mónica, la vendedora del punto de venta de Escobedo y Junín, comentó que el negocio de ella es ya muy predecible, ella puede ya saber que tan bueno será el mes o cuando realizar promociones, pues los 14 años de experiencia en esa tienda la han ayudado a desarrollar esa habilidad, en función de la cantidad de productos vendidos. Por otro lado, la vendedora del establecimiento ubicado en el centro comercial Albán Borja, Isabel, comenta que las ventas aún son muy variables, muchos de los clientes que llegan son clientes nuevos, que por primera vez conocen la tienda, pero de todas formas ella considera que las ventas están en crecimiento y considera que el objetivo planteado por ella y la empresa en Marzo 2011 con la tienda se ha cumplido satisfactoriamente. La meta trazada por la empresa era al menos estar siempre sobre el punto de equilibrio, algo que hasta el momento se lo ha podido conseguir de forma

satisfactoria, los primeros meses fueron difíciles, pero con el tiempo se alcanzó una estabilidad y crecimiento en ventas (Bravo, 2013).

La jefa de Marketing de la empresa, Antonieta González Baquerizo, expresa su satisfacción con lo obtenido hasta el momento, ella considera que las ventas estables y el número de clientes visitando las tiendas actuales está dentro de lo que tanto ella, como los demás miembros de la organización se habían planteado. Además indica que la estrategia que busca su departamento es mejorar los actuales locales. Sin descuidar la posibilidad de encontrar nuevos locales para el desarrollo de la marca y productos. El objetivo que se ha planteado es tener más locales en diferentes puntos del país, pues espera que ese sea el futuro de la empresa. Por otro lado, asegura que los puntos de venta le han servido a la empresa para tener una mejor llegada a los consumidores finales, además le sirve de apoyo para plantearse nuevos proyectos, contar con espacio propios para dictar charlas informativas a las madres y padres interesados en recibirlas.

El Gerente de ventas, Dr. Guillermo Freire, considera que es una decisión muy acertada el buscar tiendas propias, de esa forma será más fácil llegar a los consumidores y brindara una buena retroalimentación de los productos que se comercializan. Tomar medidas correctivas, mejorar aquellas situaciones que están causando retrasos en los procesos y fortaleces las ventajas competitivas de la marca.

Se pudo obtener una gran conversación con el Gerente General de Bidelsa S.A. se utilizaron preguntas ya establecidas con anterioridad para desarrollar de mejor manera la entrevista (ver Anexos 2). Rafael Gonzales, al responder a la entrevista, indicó que está convencido de que las tiendas propias es el camino a seguir para Bidelsa S.A., lo detiene un poco el pensar que podría fracasar el proyecto, pero es ahí que recuerda que tiene una marca muy profundizada en la mente del consumidor, que las dos tiendas que existen actualmente están dando buenos resultados, es decir, han llegado al punto de equilibrio esperado, entonces comentó, *“si con todas las situaciones adversas como: inexperiencia, tiendas en centros comerciales de poco movimiento, en uno de los locales ni siquiera existe acceso a parqueo, ¿por qué algo bien ubicado, en un centro comercial tradicional, con grandes tiendas de engancho, con parqueadero, en un sector de la ciudad bastante poblado debería fracasar?”*

¿Por qué algo bien planificado y ya con la experiencia adquirida en otras tiendas fracasaría?” Además, el Gerente, agrego que en los negocios no hay éxito garantizado ni pérdidas no recuperables.

Al Sr. Gonzales se le consulto también: *¿Teme usted que la apertura de tiendas propias pueda causarle problemas con los clientes mayoristas?* Él nos mencionó que es una posibilidad, pero que es algo manejable, pues el precio de venta será muy similar al que se le sugiere a los clientes intermediarios, las ventajas competitivas son otras, no el precio.

Ante la pregunta de *¿Cómo evaluará usted la eliminación de la dependencia?*, el gerente contestó que podría ser, en el momento en el que las ventas de las tiendas se incrementen alrededor del 25% de las ventas globales de la empresa, actualmente apenas llega al 5%.

1.9.2.4. PROYECCIONES FINANCIERAS

Las proyecciones son una herramienta que permite visualizar en números un escenario bastante cercano a lo que podría ser el futuro de una empresa. Las proyecciones pueden realizarse tanto con ventas, gastos, inventarios, inversiones y salarios, brindando la oportunidad de tomar medidas correctivas en caso de que el resultado de las proyecciones no sea tan favorable hacia los objetivos trazados por la empresa.

Las proyecciones financieras serán el principal apoyo para la culminación de este trabajo de investigación. El paso final para determinar si este proyecto es viable o no dependerá en gran medida de lo que estas proyecciones arrojen como resultado. Si Bidelsa S.A. recurre a la apertura de tiendas propias con el fin de eliminar la dependencia de los clientes intermediarios y tener mejores rendimientos y utilidades eso mismo debe ser lo que esta investigación arroje como resultado.

Es así que, en este estudio se decidió proyectar lo que serían las ventas de la empresa a un periodo de 5 años, es decir, el periodo comprendido entre el año 2013 hasta las el año 2017. La proyección se la realizará por medio del método de regresión lineal, utilizando como base las ventas globales de la empresa en los últimos 5 años, 2007-2012. La regresión lineal es una técnica estadística que se utiliza para estudiar la relación entre las variables, el estudio de esa relación proporciona información que

llevara a calcular medidas económicas, sociales y financieras y es adaptable a las variables de las distintas situaciones.

Se proyectará también las ventas totales de las tiendas propias de la empresa en los últimos 5 años, esta proyección se la realizará con el mismo método de la regresión. El resultado de estas regresiones será comparado entre sí para conocer con exactitud cuál es la participación de estas tiendas en las ventas globales de la empresa.

La meta a alcanzar será de por lo menos, con estas tiendas propias el 25% del total de las ventas de la empresa. Obtener ese porcentaje hará que la empresa considere haberse librado de esa dependencia. Y se considerará el poder negociar nuevas condiciones con clientes intermediarios, exigir el respeto de los plazos establecidos para los diferentes pagos, replantear los porcentajes de descuentos y la presentación de las marcas de la empresa en las perchas.

Con el propósito de obtener los datos aproximados para las nuevas tiendas como: el valor del arriendo, alícuotas, aproximado de gastos en servicios básicos, el horario del centro comercial, esta información se espera poder obtener por medio de consultas en los diferentes centros comerciales y puntos de ventas estratégicos donde se considere idóneo para la apertura de locales, de acuerdo a los sectores sugeridos en la encuesta realizada. El conocer esta información permite proyectar el volumen de ventas necesarias para alcanzar el punto de equilibrio de las tiendas.

Esta información más la experiencia de los colaboradores de Bidelsa S.A. dará una idea más clara de lo que se podrá vender, lo que se gastará y lo que se necesitará para que cada uno de los proyectos funcione.

CAPITULO II

2. VENTAJAS COMPETITIVAS DE LAS MARCAS DE BIDELSA S.A.

Con el fin de identificar las ventajas competitivas se realizaron los siguientes métodos de investigación: Investigación de mercado de los productos de Bidelsa S.A., productos de la competencia equivalentes a los productos ofrecidos por la empresa, con equivalente se refiere a: sector del mercado al que el producto va dirigido, es decir clase media, media alta y alta.

Encuesta por medio de redes sociales a los consumidores donde identificaron las características esenciales de los productos que comercia Bidelsa S.A. que motivan a su compra y por último por medio de las entrevistas con preguntas abiertas que se realizó a las personas encargadas de los puntos de venta. Que ellas, por medio de la retroalimentación y comentarios recibidos por los clientes pueden sacar importantes reflexiones de las bondades de los productos, así también como de algunos puntos negativos.

Lo primero que se analizó fueron las características de los productos de Bidelsa en relación a los productos de la competencia. La investigación fue realizada por categorías, de acuerdo a las establecidas por Bidelsa. Las categorías son las siguientes:

- Productos de lactancia.
- Biberones y accesorios
- Chupones
- Productos para la esterilización
- Limpieza
- Salud oral
- Cds musicales
- Bolsos
- Nebulizadores
- Almohadas de lactancia

Cada una de estas categorías se clasificó de acuerdo a las siguientes variables:

- Precio
- Calidad del producto
- Diseño del producto
- Garantías

- Instrucciones de uso
- Variedad de colores

En cada una de las categorías se analizaron las variables antes mencionadas y para determinar si existía ventaja competitiva o no, se procedió a sumar el resultado de cada categoría de acuerdo a la variable en que la categoría sea superior. De esta forma se llegó al siguiente cuadro (ver Figura 2.1.)

Variables de evaluación	Resultados		Observación
	Bidelsa	Competencia	
Precio	3	6	No es una ventaja competitiva
Calidad del producto	6	4	Ventaja competitiva
Diseño del producto	3	6	No es una ventaja competitiva
Garantía	4	0	Ventaja competitiva
Instrucciones de uso	0	0	Actualmente todos tienen por exigencias INEN
Variedad de colores	1	2	No es una ventaja competitiva

FIGURA 2.1 ANALISIS DE VARIABLES
FUENTE: EL AUTOR

De acuerdo a la información recopilada se puede observar en la figura 2.1 la siguiente información:

Bidelsa S.A. no es competitivo en las siguientes características: precio, diseño del producto, variedad de colores. Por exigencia del INEN (Instituto ecuatoriano de normalización.) actualmente todos los productos deben incluir instrucciones de uso, por lo que no se lo considera ni ventaja ni desventaja. Por lo que, Bidelsa S.A, de acuerdo a la investigación realizada debe comprender que sus características diferenciadoras son la calidad de su producto y el ofrecer garantías en todos, por tanto, esos son los puntos que la empresa debe considerar explotar.

La información recopilada por medio de la encuesta será también un complemento para los resultados de la observación, pues estarán muy relacionados.

Primero, la pregunta cuatro de la encuesta *¿Conoce usted las marcas de la empresa?* (ver figura 2.2), indica que el 53% de los encuestados conoce la marca Pigeon, lo cual es un dato alentador, pues se sabe que la marca será un buen enganche para que los

consumidores asistan a las tiendas propias de la empresa, por eso el nombre utilizado es de “Centro de Apoyo Pigeon”, usando los años de experiencia de la marca como el gran enganche para los consumidores.

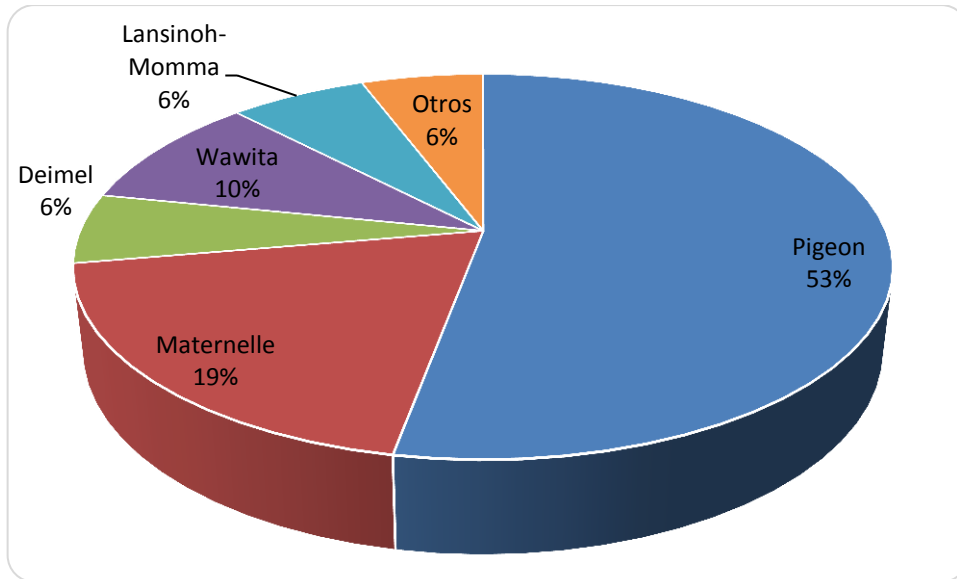


FIGURA 2.2 PREGUNTA 4 DE LA ENCUESTA
FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL AUTOR FEBRERO 2013

En la misma encuesta tenemos la pregunta cinco *¿Usted utiliza actualmente nuestros productos?* (ver figura 2.3), que consulta si aquellos que conocen la marca han probado los productos, teniendo los siguientes resultados, que se consideran “muy buenos”, pues el 41% indica que está actualmente usando los productos, el 35% indicó que actualmente no lo usa, pero que de seguro los usará cuando los necesite y el 20% indica que si los han usado. Lo que da como resultado que el 96% de los encuestados está interesado en los productos que comercializa Bidelsa S.A. y en un 61% ya los han probado.

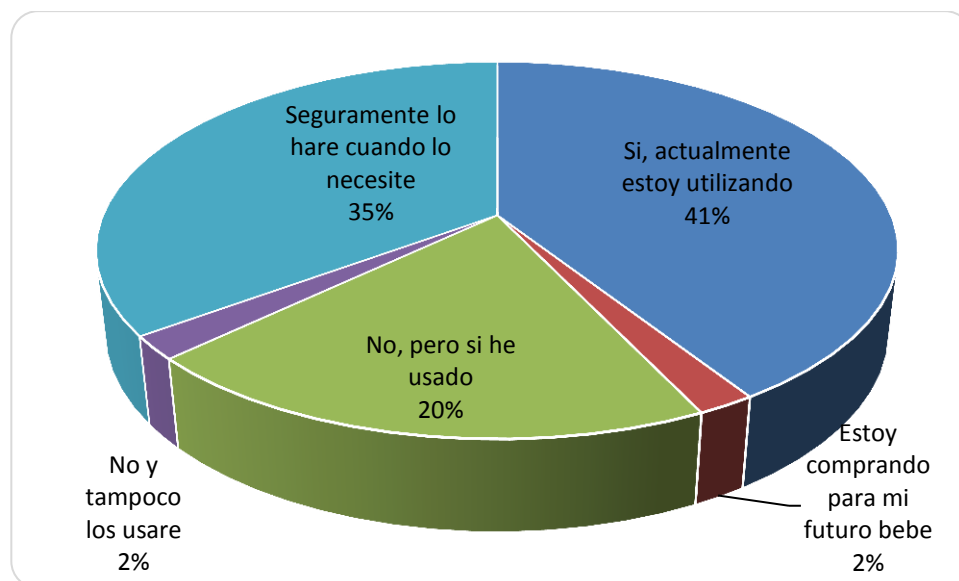


FIGURA 2.3 PREGUNTA 5 DE LA ENCUESTA
 FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL AUTOR FEBRERO 2013

Además el resultado de la pregunta seis *¿Cuáles son los factores que motivan a la compra y uso de nuestros productos?* (ver figura 2.4), sobre los factores que motivan a la compra de los productos y directamente relacionándose a la información recopilada a través de la observación, indica que lo primero que piensa el consumidor para adquirir los productos de la empresa es la calidad de los mismos, con un 33% de los encuestados, así como la durabilidad de los productos es otro factor importante con el 19%. Confirmando el resultado de la observación realizada.

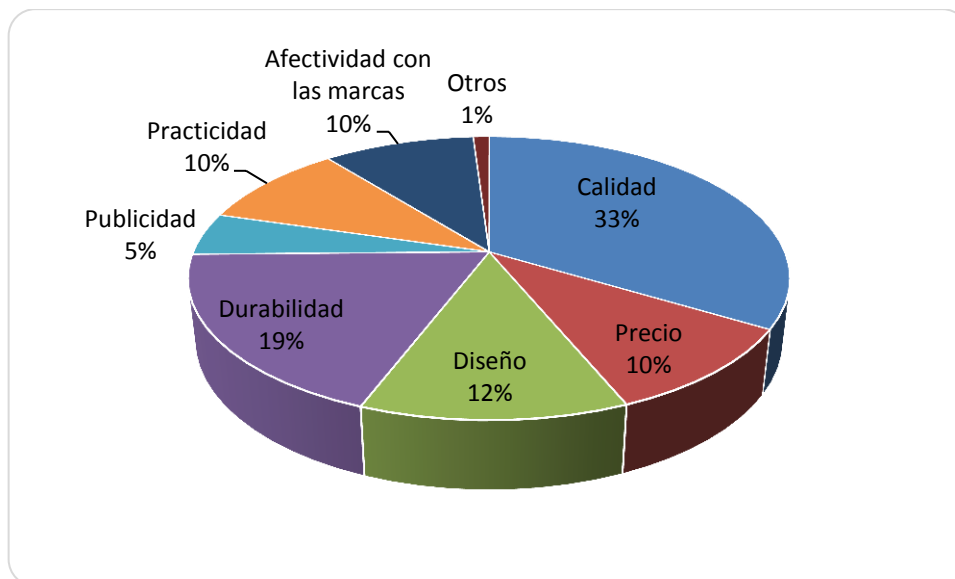


FIGURA 2.5 PREGUNTA 6 DE LA ENCUESTA
 FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL AUTOR FEBRERO 2013

Finalmente, la retroalimentación recibida por parte de las encargadas de los puntos de venta indica que Bidelsa S.A. tiene una gran ventaja sobre sus competidores porque los consumidores realmente están conformes con los productos, ¿a qué se debe esa gran conformidad?, pues sencillamente a que los productos que ofrece la empresa son de primera calidad y que vale la pena pagar unos dólares de más por un producto que realmente va a durar.

Toda la información recabada mediante la investigación permite desarrollar un plan de fidelización de clientes, conociendo ya lo que busca el consumidor con los productos de la empresa, satisfaciendo las necesidades que los mismos tienen y convirtiendo a la marca en la primera opción. Para llevar a cabo este objetivo de convertir a la marca en la primera opción en la mente del consumidor, se necesita trabajar en un plan que proyecte un nuevo objetivo a alcanzar, y para esto será ya algo determinante que deben existir puntos de venta propios en lugares cercanos a los domicilios de los clientes, o en lugares que los clientes visiten y transcurran con frecuencia, como los pueden ser Centros Comercial de gran movimiento.

CAPITULO III

3. PLAN DE EXPANSION DE PUNTOS DE VENTA PARA 5 AÑOS

De acuerdo al profesor Ortega (2013) un plan de expansión empresarial es un esquema de planificación que busca el crecimiento de un negocio. Este esquema marca los parámetros y pasos a seguir, es importante y recomendable estandarizar las actividades a realizar para alcanzar el éxito, se debe considerar hasta el mínimo detalle. En el caso de la empresa Bidelsa S.A. el plan de expansión será un esquema de planificación para la apertura de tiendas propias durante los próximos 5 años. Estas tiendas serán desarrolladas en diferentes sectores del país. Los sectores con los cuales se iniciará el proceso de expansión serán de acuerdo a los resultados arrojados por la encuesta realizada durante este trabajo de investigación. Es importante recordar que para Bidelsa S.A. será imposible abrir tiendas de forma simultánea en los diferentes puntos, pues la empresa no cuenta ni con los recursos económicos ni logísticos para esa inversión.

El plan de expansión para los siguientes 5 años en la empresa Bidelsa S.A., se lo manejará de la siguiente manera: En el año 2013, se espera la apertura de un nuevo punto de venta en la ciudad de Guayaquil, en el norte de la ciudad, pues los resultados obtenidos en la encuesta indican que es una zona de mucha demanda, por otro lado, se considera la ciudad de Guayaquil como la idónea para perfeccionar el know how¹. Sería la tercera tienda de bebés en esta ciudad, por lo que se puede aplicar el aprendizaje de las dos anteriores y perfeccionar procesos.

El sector elegido, por la demanda manifestada por medio de la encuesta es el sector de las ciudadelas Alborada y Garzota, ubicadas al norte de la ciudad. Además de acuerdo a información recabada del sistema contable de la empresa, obtenemos que en ese sector de la ciudad habita un importante número de actuales clientes, que deben movilizarse hasta el centro comercial Albán Borja o hasta el centro de la ciudad para realizar sus compras. Por ese motivo este sector será el primero en ser atendido, durante el

¹Know how: saber cómo, Conocimiento de estrategias y técnicas que sirven para realizar de forma eficaz y eficientemente un proceso productivo. Estos conocimientos se adquieren por medio de la experiencia, la práctica o heredados.

periodo 2013. El centro comercial con el cual la empresa se encuentra en negociaciones para la apertura de la tienda es el Centro Comercial La Rotonda, que en los últimos tiempos ha estado en renovaciones y se considera que será un buen lugar para arrancar el plan de expansión de la empresa, esto considerando que Bidelsa S.A., no busca ser competencia para sus actuales clientes mayoristas.

En el año 2014 se ha planificado la apertura de dos puntos de venta adicionales; de acuerdo a la investigación realizada por medio de las encuestas, las siguientes áreas en ser atendidas con los puntos de venta deberán ser la ciudad de Quito y el sector de la vía a Samborondón. El resultado de la encuestas conduce a la búsqueda de un punto de venta en el sector centro-norte de la capital del país. Se debe considerar que en los grandes centros comerciales de Quito como lo son: el centro comercial El Jardín, el centro comercial El Bosque y el centro comercial Quicentro, el ingreso será muy complicado pues los mismos pertenecen al grupo comercial de uno de los competidores de Bidelsa S.A., y no permitirán otra tienda de bebés en el mismo espacio comercial. Es por eso que se deberá buscar otras opciones como Centro Comercial Iñaquito (CCI).

Así mismo en el año 2014, complementando lo solicitado por los encuestados, se procederá a la apertura de un punto de venta en el sector de Samborondón. En este sector se presenta la misma situación que se presenta en Quito, en los grandes centros comerciales como lo son Village Plaza y Rio Centro, el ingreso será muy complejo. Por ese motivo se planificó la apertura del punto de venta en el centro comercial La Piazza. De acuerdo a esta planificación, al concluir el año 2014 Bidelsa S.A. contará ya con 5 tiendas propias.

En el año 2015 se continuará con el esquema de expansión, en esta oportunidad se propondrá dejar las ciudades tradicionales, Guayaquil y Quito, y se planteará la apertura de la sexta tienda en la ciudad de Cuenca, en esta ubicación se buscará un punto en el centro de la ciudad, en un sector comercial. A estas alturas se tendrá Guayaquil copado con cuatro tiendas de bebés ubicadas en sectores económicos de clase media, media alta y alta. Justamente el mercado objetivo de los productos de Bidelsa S.A. Se contará ya con una tienda en la ciudad de Quito, y una recién empezando en la ciudad de Cuenca.

Continuando con el proyecto de expansión, en el año 2016 se volverá a la ciudad de Quito, en esta ocasión se buscará un punto en el sector centro-sur de la ciudad. El centro comercial El Recreo se convertirá en la séptima tienda de la empresa. Cuatro tiendas en la ciudad de Guayaquil, dos en la ciudad de Quito y una en Cuenca.

Concluyendo con el proyecto de expansión a 5 años en el año 2017. En este periodo se procederá con la apertura de dos tiendas, una en Quito, en el centro de la ciudad por el sector del antiguo aeropuerto, predio urbano que promete ser la nueva zona comercial de la ciudad de Quito, de acuerdo a las planificaciones propuestas por el alcalde de dicha ciudad. Además en el mismo año 2017 se procederá con la apertura en una cuarta ciudad del Ecuador, en esta ocasión en la ciudad de Manta, provincia de Manabí, pues sería el siguiente sector de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta.

De esta forma quedaría concluida la propuesta de expansión elaborada para la empresa Bidelsa S.A. Se considera además que tanto las tiendas ya existentes como las tiendas que se propondrá su apertura deberán tener un estilo marcado y definido. Todos los puntos de venta Pigeon deberán ofrecer lo mismo, al mismo precio, con los mismos diseños y estilos de decoración. Siempre con productos de calidad y brindando el mejor servicio que es lo que ha caracterizado a Bidelsa S.A. a lo largo de los años.

CAPITULO IV

4. MODELO DE IMPLEMENTACION PARA ELIMINAR DEPENDENCIA

En el año 2012, el porcentaje de ventas por medio de las tiendas propias en Bidelsa S.A. fue de tanto solo el 5% de las ventas globales de la empresa. A continuación se presentará una proyección desde el año 2013 hasta el año 2017 con las ventas esperadas para Bidelsa S.A, globalmente, y lo que representaría las tiendas propias, considerando que en el año 2013 Bidelsa S.A. tendrá una nueva tienda para sus clientes en la ciudad de Guayaquil.

Por medio del método de la regresión simple, se proyectaron las ventas globales de la empresa desde el 2013 hasta el 2017. Así mismo bajo el mismo método se proyectaron las ventas de las tiendas propias de la compañía. Por medio de estas proyecciones se espera demostrar que con la apertura del número propuesto de tiendas propias, al finalizar el año 2017, Bidelsa S.A. habrá concluido la dependencia con relación a los clientes intermediarios.

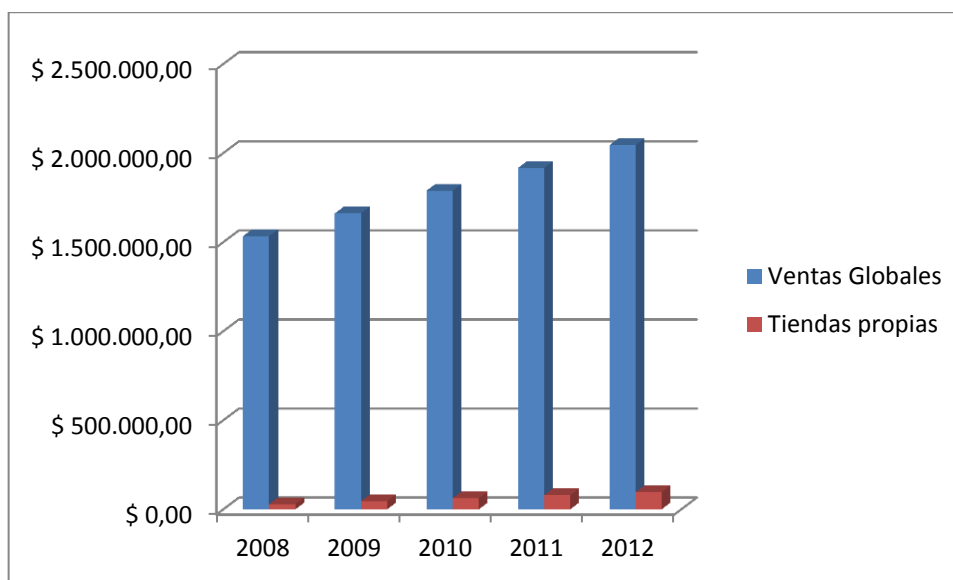


FIGURA 4.1 VENTAS HISTORICAS
FUENTE: HISTORICO BIDELSA S.A.

En el gráfico (ver figura 4.1) se puede apreciar las ventas de Bidelsa S.A. durante los últimos 5 años. Las barras muestran la

relación que ha habido entre las ventas en cada uno de los periodos. En azul se muestran las ventas globales de la empresa durante un año calendario, y en color rojo se aprecian las ventas de las tiendas propias de Bidelsa S.A. durante esos años. En el 2012, las dos tiendas propias de Bidelsa S.A. alcanzaron un nivel de venta del 5% en relación a las ventas globales de la empresa. Además como se aprecia en el gráfico se puede concluir que las ventas de las tiendas propias de la empresa han estado en crecimiento.

En el siguiente grafico se analizará la proyección en ventas realizada por el método de regresión simple.

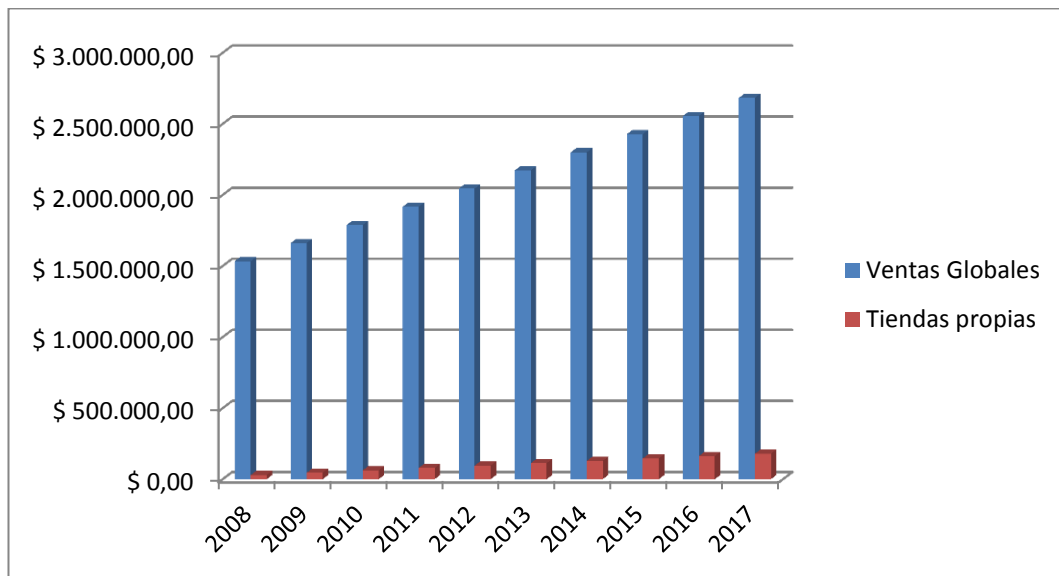


FIGURA 4.2 PROYECCION DE VENTAS
FUENTE: EL AUTOR

En el grafico (ver figura 4.2) se muestra la proyección realizada bajo el método de la regresión considerando las ventas globales de Bidelsa S.A. y las ventas realizadas en las dos tiendas propias con las que cuenta actualmente la empresa. Como se puede notar, se espera un crecimiento en todos los años, pero este crecimiento es mínimo alcanzando tanto solo 6% de las ventas globales de la empresa. Por lo que, si la empresa espera eliminar la dependencia que existe con los clientes intermediarios deberá invertir y empezar a abrir puntos de venta propios con el fin de mejorar la relación de las ventas globales con las ventas realizadas por los puntos de venta propios.

En el siguiente gráfico, se mostrará la matriz establecida por la empresa para medir las ventas y el rendimiento de cada una de las tiendas.

	Mensual	Anual
Ventas		\$0,00
Ventas sin IVA		
Costo	\$0,00	\$0,00
Utilidad Bruta	\$0,00	\$0,00
Gastos Totales	\$100,00	\$1.200,00
Renta		\$0,00
Alícuota		\$0,00
Servicio básicos		\$0,00
3 Sueldo	\$0,00	\$0,00
12,15% IESS	\$0,00	\$0,00
Horas extras		\$0,00
Varios	\$100,00	\$1.200,00
Utilidad Neta	-\$100,00	\$1.200,00
	MARGEN	#DIV/0!

FIGURA 4.3 MATRIZ DE PUNTOS DE VENTA
FUENTE: EL AUTOR

La matriz de evaluación de puntos propios de la empresa (ver figura 4.3) permitirá de forma fácil y rápida identificar si el lugar comercial al que se planifica ingresar es un punto rentable o no para la empresa. Básicamente es un esquema de pérdidas y ganancias que servirá de apoyo para la empresa y sus proyectos. En la casilla de ventas se incluirá el valor mínimo que se espera poder vender en ese punto de venta, el mismo puede ser calculado automáticamente utilizando la función buscar objetivo en Excel, una vez que se encuentren ingresados todos los gastos.

El casillero venta sin IVA, calculará de forma automática el dinero que realmente corresponde a la empresa, eliminando el impuesto del 12%. En la siguiente casilla se encuentra el costo, se

conoce que en promedio, de acuerdo a la información obtenida en los dos puntos de venta ya existentes, es alrededor del 40% de las ventas realizadas en la empresa. Con esos dos valores, Venta sin IVA y Costo, se puede obtener la utilidad bruta.

Luego se encuentra la celda gastos totales, el total de gastos básicos de cada local, en primero lugar tenemos el arriendo, la alícuota y un aproximado de los servicios básicos; para obtener esta información se contactó en los diferentes centros comerciales y dueños de locales comerciales y así se pudo obtener las diferentes tarifas que se manejan en el mercado. En el casillero de sueldos, por medio de fórmulas se calculará automáticamente el valor a pagar a las personas que atiendan en el local, este valor incluye el sueldo mínimo, porcentaje mensual de décimo tercero y décimo cuarto, y el porcentaje de los fondos de reserva. Se considera que no en todos los locales existirá el mismo número de empleados, pues existen locales que por tamaño pueden ser manejados por una persona en cada turno, y otros que requerirán dos personas por turno, además se considera que algunos centros comerciales son más estrictos en sus horarios que otros. De la misma forma el campo IESS tomara el valor total pagado en sueldos, más las horas extras canceladas al personal y multiplicándolas por el 11.15% que le corresponde al empleados cancelar al IESS y el 1% de SECAP² E IECE³.

En el casillero de horas extras se incluirá el valor aproximado que se deberá pagar a los empleados, esto variará de acuerdo al número de empleados que se contrate y el horario de los centros comerciales. En el campo varios se considerará un valor fijo de 100 dólares mensuales por cualquier imprevisto: mantenimiento, tiempo del chofer que traslada las reposiciones, materiales de limpieza, papelería, etc. Finalmente, una vez con el valor de gastos totales definidos se procederá a restar ese valor de la utilidad bruta y así se obtendrá la utilidad neta que generara ese nuevo punto de venta. Por ultimo tendremos el margen de contribución que esa tienda dejará a la empresa.

Este esquema será utilizado para calcular la rentabilidad de cada uno de los locales, conocer el valor que cada tienda deberá vender como mínimo para que la inversión sea rentable, y que en base a eso se pueda tomar las decisiones adecuadas para cada uno de los casos.

² Servicio ecuatoriano de capacitación profesional

³ Instituto ecuatoriano de crédito estudiantil

Por otra parte, en esta investigación se procedió a contactar a los administradores de los diferentes centros comerciales y puntos de intereses que se consideran los adecuados para apertura de las tiendas, esto se realizó con el único fin de conocer tanto el valor de arriendo y de alícuota para poder proyectar las ventas de la empresa. La información recabada se la puede observar en la siguiente figura (ver figura 4.4).

Ubicación	Ciudad	Arriendo	Alícuota
CC La Rotonda	Guayaquil	\$ 2.000,00	\$ 450,00
CC La Piazza-Samborondón	Guayaquil	\$ 1.000,00	\$ 150,00
CC Iñaquito	Quito	\$ 2.000,00	\$ 300,00
Centro de Cuenca	Cuenca	\$ 400,00	\$ 0,00
CC El Recreo	Quito	\$ 1.500,00	\$ 150,00
CC Aeropuerto	Quito	\$ 1.800,00	\$ 150,00
CC Manta Shopping	Manta	\$ 800,00	\$ 200,00

FIGURA 4.4 GASTOS FIJOS NUEVAS TIENDAS
FUENTE: ADMINISTRADORES DE LOS DIFERENTES PUNTOS.

La información reflejada en el cuadro anterior nos muestran los gastos en que Bidelsa S.A. deberá recurrir a la hora de adquirir los nuevos puntos de venta. Esta información está reflejada en arriendos y alícuotas mensuales. Con esta información, se puede ya empezar a proyectar lo que serán las ventas de la empresa en los próximos años, contando ya con nuevos puntos de venta.

De acuerdo a lo ya establecidos la propuesta de expansión arrancará con la apertura de otro punto de venta en la ciudad de Guayaquil, el punto considerado el adecuado es el centro comercial La Rotonda. La inclusión de este nuevo punto de venta, le permitirá a Bidelsa S.A. cerrar el año de la siguiente forma:

Año	Ventas globales	Ventas tiendas	Participación
2013	\$ 2.171.939,70	\$ 220.538,49	10%

Lo que se puede apreciar es que la relación entre las ventas globales de la empresa y lo vendido en los puntos de venta propios, aumentó a 10%. En el siguiente periodo, año 2014, se considera la apertura de dos nuevos puntos de venta, uno adicional en la ciudad de Guayaquil, específicamente en el sector de Samborondón, en la Piazza y además la apertura de un punto de venta en la ciudad de Quito en el CC Iñaquito.

Año	Ventas globales	Ventas tiendas	Participación
2014	\$ 2.299.652,70	\$ 412.538,49	18%

El año 2014, con la apertura de dos nuevas tiendas mejora la participación de las tiendas propias, en este periodo se espera ya que las ventas representen el 18%, de acuerdo a las proyecciones realizadas. En el año 2015, se espera la apertura de una nueva tienda, ahora el destino es en la ciudad de Cuenca y se espera que la participación de las ventas siga incrementando.

Año	Ventas globales	Ventas tiendas	Participación
2015	\$ 2.427.365,70	\$ 464.138,49	19%

En este momento, Bidelsa S.A cuenta ya con seis tiendas, que le ha permitido conseguir una participación del 19% con relación a las ventas globales de la empresa. Aún quedan 2 años propuestos para continuar con la expansión de las tiendas; en el 2016, se propondrá la apertura de una nueva tienda en la ciudad de Quito, en el sur de dicha ciudad, por ese motivo se buscó el centro comercial El Recreo como una de las buenas opciones para esta nueva propuesta. Esta séptima tienda le traerá a Bidelsa S.A los siguientes resultados.

Año	Ventas globales	Ventas tiendas	Participación
2016	\$ 2.555.078,71	\$ 554.138,49	22%

En este momento, Bidelsa S.A., está bastante cercano a alcanzar el porcentaje deseado, de acuerdo a lo conversado por el Gerente General de la empresa, quien comentó, que para él, alcanzar un 22% será sentirse ya libre de renegociar con los clientes intermediarios y alcanzar acuerdo que beneficien a ambas partes. En el 2017, se volverá a apuntar a la ciudad de Quito, en el centro comercial Aeropuerto, será el nuevo reto de la empresa, se espera que esta zona se convierta en una gran zona comercial de la ciudad capital del Ecuador, por ese motivo se propondrá la apertura de un punto de venta en esa zona. Adicional, también se propone la apertura de un punto de venta en una cuarta ciudad, Manta.

Año	Ventas globales	Ventas tiendas	Participación
2017	\$ 2.682.791,71	\$ 740.138,49	28%

Al concluir este periodo, como se puede observar, la empresa habrá alcanzado un 28% de la relación entre las ventas globales de la compañía, en comparación con las tiendas propias, a estas alturas, Bidelsa S.A. habrá cumplido su objetivo y podría considerarse una empresa no dependiente de sus clientes intermediarios.

Por último, se debe comprobar que realmente resulten beneficiosas para la empresa las tiendas propias, pues se debe analizar cuál de estos tipos de negocio tiene mayor rendimiento sobre las inversiones realizadas. Con el fin de comprobar dicha información, se decidió proyectar un estado de pérdidas y ganancias comparativo entre las ventas a través de clientes intermediarios, con las ventas realizadas a través de los puntos de venta propias. La siguiente figura (ver figura 4.5) mostrará el comparativo entre las mismas.

	2013	2015	2017
	\$	\$	\$
Ventas mayoristas	1.987.401,21	1.879.078,18	1.723.884,31
Ventas minoristas	\$ 184.538,49	\$ 548.287,53	\$ 958.907,40
	\$	\$	\$
Costo mayorista	1.430.928,87	1.352.936,29	1.241.196,71
Costo minoristas	\$ 73.815,40	\$ 219.315,01	\$ 383.562,96
Utilidad bruta mayoristas	\$ 556.472,34	\$ 526.141,89	\$ 482.687,61
Utilidad bruta minoristas	\$ 110.723,09	\$ 328.972,52	\$ 575.344,44
Gastos Mayoristas	\$ 496.850,30	\$ 469.769,54	\$ 430.971,08
Gastos Minoristas	\$ 92.269,24	\$ 274.143,76	\$ 479.453,70
Utilidad neta Mayoristas	\$ 59.622,04	\$ 56.372,35	\$ 51.716,53
Utilidad neta Minorista	\$ 18.453,85	\$ 54.828,75	\$ 95.890,74
% de ganancia mayorista	3%	3%	3%
% de ganancia minoristas	10%	10%	10%

FIGURA 4.5 PROYECCION DE ESTADO DE RESULTADOS
FUENTE: EL AUTOR.

El cuadro anterior muestra la proyección de un estado de resultados. En el mismo se ha separado las ventas de la empresa que corresponderán a ventas mayoristas y lo que el mismo significaría en costo. Así mismo se lo realizó con las ventas

minoristas. Obteniendo una utilidad bruta para ambas situaciones. Se proyectaron los gastos tanto mayoristas como minoristas y con eso se obtuvo la respectiva utilidad neta. Se puede fácilmente percibir como dichos valores han ido mejorando a favor de las tiendas minoristas. Esto ha traído como resultado que la empresa encuentre más rentable la apertura de los puntos de venta propios que el dedicarse a ser mayorista.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Una vez concluido el trabajo de investigación se puede llegar a las siguientes conclusiones:

- Las marcas que maneja la empresa, Bidelsa S.A., se encuentran bien profundizadas en la mente del consumidor, por lo tanto la empresa está preparada para proponerse nuevos proyectos de expansión que le permitan alcanzar los objetivos planteados al inicio del proyecto.
- Bidelsa S.A. cuenta con importantes ventajas competitivas dentro de sus líneas de productos y en el estilo de tiendas de bebes que se encuentra planteando.
- De acuerdo a la investigación realizada se pudo percibir que las personas encargadas de atender en los puntos de venta tradicionales: farmacias, tiendas de bebe, supermercados, no se encuentran 100% preparadas para guiar y recomendar a los nuevos padres y no conocen al detalle las bondades de cada uno de los productos que venden.
- Además las tiendas especializadas de productos para bebes son muy escasas en el Ecuador, lo que abre una gran oportunidad en el mercado para el ingreso de tiendas especializadas, como las propuestas por Bidelsa S.A. en este proyecto.
- Actualmente en el mercado ecuatoriano los centros comerciales de primer nivel están ya ocupados por competidores directos de la empresa, por lo que ingresar en dichos centros comerciales será muy complejo.
- El proceso de apertura de tiendas propias, será una gran oportunidad para que Bidelsa S.A. pueda cumplir con sus metas financieras, brindarán dinero líquido y al contado, lo que permitirá mantener al día las cuentas con los proveedores.

- Terminar la dependencia de la empresa con sus clientes es posible, de acuerdo a la información obtenida mediante las proyecciones financieras realizadas durante este proyecto.
- La independencia económica de la empresa se alcanzara al quinto año de este proyecto, pues será en ese momento en que las tiendas estarán vendiendo los montos necesarios, que el gerente de la empresa considera los idóneos para considerarse independiente.

5.2. RECOMENDACIONES

- Bidelsa S.A., deberá realizar constantemente inversiones en publicidad que permita a los consumidores llegar a los nuevos puntos de venta. Explotar de manera adecuada los recursos económicos dando siempre a conocer las ventajas competitivas de las marcas.
- La empresa no debe descuidar la atención en las tiendas, se debe estar constantemente innovando, y optimizando los sistemas de abastecimiento.
- Se deberá invertir constante en capacitaciones y siempre estar preocupado por preparar de forma adecuadas al personal de las tiendas atención.
- La empresa debe mantener una imagen estandarizada en todas sus tiendas, que brinde facilidad para encontrar los productos y se encuentren siempre bien organizados, cuidando la presentación y la imagen de las marcas y producto. Considerar que los locales cuenten con los espacios adecuados para los proyectos, mercadería organizada y salón de charlas para preparar a los nuevos padres y madres.
- Se debe estandarizar la de las dependientes, esto será clave para que atraiga a los clientes y se motiven a comprar los productos y recomendar las tiendas a sus familiares y amistades.
- El éxito de los distintos proyectos dependerá de uniformidad de precios, promociones y organización de las tiendas. Además considerar que el buen trabajo realizado en estas tiendas dará como resultado un crecimiento de la imagen de la empresa y de a poco ira convirtiendo a Bidelsa S.A. en el punto de referencia para los clientes.

- Se recomienda además, que la empresa adquiera un sistema de facturación que permita que todos los puntos de venta se encuentren en línea, que los clientes no deban dar sus datos completos cada vez que realicen una compra. Y tratar de siempre poder personalizar la atención a los clientes.
- No tener temor a la hora de expandirse, confiar en las marcas y en las experiencias adquiridas con el tiempo, todo el sacrificio y riesgo aceptado valdrá la pena.

6. BIBLIOGRAFIA

- Álvarez, M. (2012). 100 simples ideas para vender más en su tienda. Barcelona: Profit.
- Artola, M., & Sánchez, J. (2012). Los pilares de la ciencia. Madrid: Grupo Planeta.
- Belmonte, M., & González, N. (2012). Guía práctica para la realización de trabajos fin de grado y master. Murcia: Editum.
- Berk, J., & DeMarzo, P. (2008). Finanzas corporativas. México: Pearson.
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. Colombia: Pearson.
- Betancourt, E., Arcos, S., Torres, A., & Olivares, L. (2010). Empresas Familiares. EUMED.
- Boccherini, J. A. (2009). Nuevos retos competitivos para la cadena agroalimentaria española.
- Bravo, I. (2013, Febrero 16). Puntos de ventas. (F. Sánchez, Entrevistador)
- Cáceres, X., & Reascos, M. (2011). Plan de negocios para la creación de la microempresa comercializadora de artículos natales en el Valle de Tumbaco. Quito: UNITA.
- Cárdenas, F. (2012). Estudio de factibilidad para la creación de una empresa dedicada a la distribución de productos para el cuidado de bebés, en la ciudad de Quito. Quito: Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador.
- Cegarra, J. (2012). La creatividad en la investigación. Madrid: Díaz de Santos.
- Cegarra, J. (2012). La investigación científica y tecnología. Madrid: Díaz de Santos.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. México: McGraw-Hill.
- Denton, K. (1991). Calidad en el servicio a los clientes. Madrid: Díaz de los santos.
- Diez, S. V. (2012). Guía para evaluar la viabilidad de las franquicias en el Ecuador. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Freire, G. (2013, Enero). Experiencias en Bidelsa S.A. (F. Sánchez, Entrevistador)
- Gonzales, R. (2012, Diciembre). Expansión de Bidelsa S.A. (F. Sánchez, Entrevistador)

- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2012). Strategic Management. USA: CENGAGE.
- Kotler, P., & Lane, K. (2006). Dirección de Marketing. México: Pearson.
- López, M. (2004). Estado del arte del comercio justo en Ecuador. Ecuador: FLACSO.
- Maurer, C. (2009). Estrategias de fidelización de clientes. Quintessence, 22, 348-353.
- Merino, M., & Yaguez, E. (2012). Nuevas tendencias en Investigación y Marketing. Madrid: ESIC.
- Molina, G., & Rodrigo, M. (2010). Estadística descriptiva en Psicología. Obtenido de Open Course Ware.
- Ortega, F. (2013, 03 14). Expansión en empresas. (F. Sánchez, Entrevistador)
- Palomares, R. (2012). Marketing en el punto de venta. Madrid: ESIC.
- Perelló, S. (2011). Metodología de la investigación social. Madrid: Dykinson.
- Porter, M. (2009). Ser competitivo. Barcelona: Deusto.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). Administration. México: Pearson Prentice Hall.
- Rodriguez, J., & González, F. (2012). Impacto y penetración de marcas propias en el mercado colombiano, sector detergentes en polvo. Colombia: La Sabana.
- Rojas, P., & Redondo, M. (2013). Cómo preparar un plan de social media marketing. Madrid: Grupo Planeta.
- Rubio, P. (2011, Junio 13). Plan de expansión de una empresa.
- Ruiz, E., & Parreño, J. (2013). Dirección de Marketing. España: Club Universitario.
- Salazar, R., & Chanatasig, M. (2010). Plan estratégico de marketing para la empresa Bebelindo de la ciudad de Quito. Sangolqui: ESPE.
- Santesmases, M., Merino, M., Sánchez, J., & Pintado, T. (2009). Fundamentos de Marketing. Madrid: Pirámide.
- Schermerhorn, J. (2010). Administración. México: Limusa.
- Silva, D., Muñoz, M., & Gando, P. (2009). Proyecto de inversión para la apertura de una empresa de retail "Casa Tosi" y cafetería "Tosi Cafe" en la ciudad de Machala. Guayaquil: ESPOL.

Talaya, A., & Mondéjar, J. (2013). Fundamentos de Marketing. Madrid: ESIC.

Torrejón, F. (2009). Plan de negocios para una importadora y comercializadora de productos para bebés. Santiago: Universidad de Chile.

Zamora, M. (2005). La rápida expansión de los supermercados en Ecuador y sus efectos en las cadenas agroalimentarias (Debate agrario rural). Quito: Centro Andino de Acción Popular CAAP.

Anexos

Anexo 1

Entrevista a encargadas de locales, tanto de Escobedo y Junín como del Centro Comercial Albán Borja

1. ¿Hace cuánto tiempo está usted a cargo del local?
2. ¿Usted considera que las ventas son apropiadas?
3. ¿Cuál ha sido el estado de las ventas? ¿Han ido en aumento? ¿Se han estancado o están cayendo?
4. ¿Cree Ud. que el tener otro punto de venta de la empresa está perjudicando a las ventas de su local?
5. ¿Cree usted que en caso de que la empresa proceda a abrir nuevas tiendas propias sus ventas podrían verse afectadas?
6. ¿Que comentan los clientes acerca de los productos?
7. ¿Qué creen ustedes que se podría realizar con el fin de mejorar las ventas del local?
8. ¿Que comentan los clientes de forma negativa de los productos?
9. ¿Que comentan los clientes de forma positiva de los productos?
10. ¿Cuáles creen ustedes que son las líneas complementarias que harían que nuestras tiendas sean más deseadas?

Anexo 2

En la entrevista a Rafael Gonzales, Gerente General de Bidelsa S.A., se realizaron las siguientes preguntas:

1. ¿De dónde nace la idea de la apertura de tiendas propias?
2. ¿Se siente usted satisfecho con lo conseguido hasta el momento por dichas tiendas? En caso de ser afirmativo, ¿cuál cree usted que fue la clave del éxito?
3. ¿Cree usted que en algún momento el centro de negocio de Bidelsa será hacia las tiendas propias en vez de clientes intermediarios?
4. ¿Qué considera usted que es fundamental para decidirse por un nuevo punto de venta?
5. ¿Estaría usted dispuesto a franquiciar?
6. ¿Cuáles cree usted que son las fortalezas de Bidelsa S.A. para apuntar al nuevo giro de negocio (tiendas propias)?
7. ¿Teme usted que la apertura de tiendas propias pueda causarle problemas con los clientes mayoristas?
8. ¿Está usted dispuesto a eliminar la dependencia de las cadenas?
9. ¿Cómo evaluará usted la eliminación de la dependencia?
10. Una vez que esa dependencia sea eliminada ¿podría usted sentarse a negociar con los clientes mayoristas imponiendo sus condiciones?

Anexo 3

Categoría	Productos de lactancia	
	Tiendas Bidelsa	Tiendas departamentales
Precio	X	
Calidad del producto	X	
Diseño del producto		X
Presentación de los productos		X
Líneas de productos completas	X	
Garantía	X	
Instrucciones de uso	X	X
Nivel de conocimiento de los dependientes	X	
Organización en perchas		X
Limpieza		X
Variedad de colores	N/A	N/A
Calidad de contenido	N/A	N/A

Categoría	Biberones y accesorios	
	Productos Bidelsa	Productos competencia
Precio		X
Calidad del producto	X	
Diseño del producto		X
Presentación de los productos		X
Líneas de productos completas	X	
Garantía	X	
Instrucciones de uso	X	X
Nivel de conocimiento de los dependientes	X	
Organización en perchas		X
Limpieza		X
Variedad de colores	N/A	N/A
Calidad de contenido	N/A	N/A

Categoría	Chupones	
	Productos Bidelsa	Productos competencia
Precio		X
Calidad del producto	X	
Diseño del producto	X	
Presentación de los productos	X	
Líneas de productos completas	X	X
Garantía	N/A	N/A
Instrucciones de uso	X	X
Nivel de conocimiento de los dependientes	X	
Organización en perchas		X
Limpieza		X
Variedad de colores	N/A	N/A
Calidad de contenido	N/A	N/A

Categoría	Salud Oral	
	Productos Bidelsa	Productos competencia
Precio		X
Calidad del producto		X
Diseño del producto		X
Presentación de los productos		X
Líneas de productos completas	X	
Garantía	N/A	N/A
Instrucciones de uso	X	X
Nivel de conocimiento de los dependientes	X	X
Organización en perchas		X
Limpieza		X
Variedad de colores	X	X
Calidad de contenido	N/A	N/A

Categoría	Bolsos/Pañaleras	
	Productos Bidelsa	Productos competencia
Precio		X
Calidad del producto		X
Diseño del producto		X
Presentación de los productos		X
Líneas de productos completas		X
Garantía	X	X
Instrucciones de uso	X	X
Nivel de conocimiento de los dependientes	X	
Organización en perchas	X	
Limpieza		X
Variedad de colores		X
Calidad de contenido	N/A	N/A

Categoría	Almohadas de lactancia	
	Productos Bidelsa	Productos competencia
Precio	X	X
Calidad del producto	X	X
Diseño del producto		X
Presentación de los productos	X	
Líneas de productos completas		X
Garantía	X	X
Instrucciones de uso	X	X
Nivel de conocimiento de los dependientes	X	
Organización en perchas	X	
Limpieza		X
Variedad de colores	X	
Calidad de contenido	N/A	N/A

Categoria	Nebulizadores	
	Productos Bidelsa	Productos competencia
Precio		X
Calidad del producto	X	
Diseño del producto		X
Presentacion de los productos		X
Lineas de productos completas		X
Garantia	X	
Instrucciones de uso	X	X
Nivel de conocimiento de los dependientes	X	X
Organizacion en perchas		X
Limpieza		X
Variedad de colores		X
Calidad de contenido	N/A	N/A

Categoria	Cds Musicales	
	Productos Bidelsa	Productos competencia
Precio		X
Calidad del producto	X	X
Diseño del producto	X	
Presentacion de los productos	X	X
Lineas de productos completas	X	
Garantia	N/A	N/A
Instrucciones de uso	X	X
Nivel de conocimiento de los dependientes	X	X
Organizacion en perchas		X
Limpieza		X
Variedad de colores	N/A	N/A
Calidad de contenido	X	

Categoria	Productos de limpieza	
	Productos Bidelsa	Productos competencia
Precio	X	
Calidad del producto	X	
Diseño del producto		X
Presentacion de los productos	X	
Lineas de productos completas	X	
Garantia	X	
Instrucciones de uso	X	X
Nivel de conocimiento de los dependientes	X	X
Organizacion en perchas		X
Limpieza		X
Variedad de colores	N/A	N/A
Calidad de contenido	N/A	N/A

Categoria	Productos para esterilizar	
	Productos Bidelsa	Productos competencia
Precio		X
Calidad del producto	X	X
Diseño del producto	X	
Presentacion de los productos	X	
Lineas de productos completas	X	
Garantia	X	X
Instrucciones de uso	X	X
Nivel de conocimiento de los dependientes	X	X
Organizacion en perchas		X
Limpieza		X
Variedad de colores	N/A	N/A
Calidad de contenido	N/A	N/A

Anexo 4

Punto de equilibrio en el Centro Comercial la Rotonda, año 1

C.C. La Rotonda		
	Mensual	Anual
Ventas	\$9.000,00	\$108.000,00
Ventas sin IVA	\$8.035,71	\$96.428,57
Costo	\$3.214,29	\$38.571,43
Utilidad Bruta	\$4.821,43	\$57.857,14
Gastos Totales	\$4.560,75	\$54.729,04
Renta	\$2.000,00	\$24.000,00
Alícuota	\$450,00	\$5.400,00
Servicio básicos	\$400,00	\$4.800,00
Sueldo	\$1.213,33	\$14.560,00
IESS	\$147,42	\$1.769,04
Horas extras	\$250,00	\$3.000,00
Varios	\$100,00	\$1.200,00
Utilidad Neta	\$260,68	\$3.128,10

Anexo 5

Punto de equilibrio en la Piazza Samborondón y Centro Comercial Ñaquito, año 2

C.C. La Piazza Samborondón		
	Mensual	Anual
Ventas	\$7.000,00	\$84.000,00
Ventas sin IVA	\$6.250,00	\$75.000,00
Costo	\$2.500,00	\$30.000,00
Utilidad Bruta	\$3.750,00	\$45.000,00
Gastos Totales	\$3.260,75	\$39.129,04
Renta	\$1.000,00	\$12.000,00
Alícuota	\$150,00	\$1.800,00
Servicio básicos	\$400,00	\$4.800,00
Sueldo	\$1.213,33	\$14.560,00
IESS	\$147,42	\$1.769,04
Horas extras	\$250,00	\$3.000,00
Varios	\$100,00	\$1.200,00
Utilidad Neta	\$489,25	\$5.870,96

C.C. Quito CCI		
	Mensual	Anual
Ventas	\$9.000,00	\$108.000,00
Ventas sin IVA	\$8.035,71	\$96.428,57
Costo	\$3.214,29	\$38.571,43
Utilidad Bruta	\$4.821,43	\$57.857,14
Gastos Totales	\$4.610,75	\$55.329,04
Renta	\$2.000,00	\$24.000,00
Alícuota	\$400,00	\$4.800,00
Servicio básicos	\$100,00	\$1.200,00
Sueldo	\$1.213,33	\$14.560,00
IESS	\$147,42	\$1.769,04
Horas extras	\$250,00	\$3.000,00
Varios	\$500,00	\$6.000,00
Utilidad Neta	\$210,68	\$2.528,10

Anexo 6

Punto de equilibrio en Cuenca, año 3

	Cuenca	
	Mensual	Anual
Ventas	\$4.300,00	\$51.600,00
Ventas sin IVA	\$3.839,29	\$46.071,43
Costo	\$1.535,71	\$18.428,57
Utilidad Bruta	\$2.303,57	\$27.642,86
Gastos Totales	\$2.264,96	\$27.179,49
Renta	\$400,00	\$4.800,00
Alícuota	\$350,00	\$4.200,00
Servicio básicos	\$100,00	\$1.200,00
Sueldo	\$815,83	\$9.790,00
IESS	\$99,12	\$1.189,49
Horas extras	\$250,00	\$3.000,00
Varios	\$250,00	\$3.000,00
Utilidad Neta	\$38,61	\$463,37

Anexo 7

Punto de equilibrio en el Centro Comercial El Recreo, año 4

C.C. El Recreo		
	Mensual	Anual
Ventas	\$7.500,00	\$90.000,00
Ventas sin IVA	\$6.696,43	\$80.357,14
Costo	\$2.678,57	\$32.142,86
Utilidad Bruta	\$4.017,86	\$48.214,29
Gastos Totales	\$3.860,75	\$46.329,04
Renta	\$1.500,00	\$18.000,00
Alícuota	\$350,00	\$4.200,00
Servicio básicos	\$100,00	\$1.200,00
Sueldo	\$1.213,33	\$14.560,00
IESS	\$147,42	\$1.769,04
Horas extras	\$250,00	\$3.000,00
Varios	\$300,00	\$3.600,00
Utilidad Neta	\$157,10	\$1.885,25

Anexo 8

Punto de equilibrio en el Centro Comercial Aeropuerto Quito y Manta Shopping, año 5

CC Aeropuerto Quito		
	Mensual	Anual
Ventas	\$9.000,00	\$108.000,00
Ventas sin IVA	\$8.035,71	\$96.428,57
Costo	\$3.214,29	\$38.571,43
Utilidad Bruta	\$4.821,43	\$57.857,14
Gastos Totales	\$4.110,75	\$49.329,04
Renta	\$1.800,00	\$21.600,00
Alícuota	\$300,00	\$3.600,00
Servicio básicos	\$100,00	\$1.200,00
Sueldo	\$1.213,33	\$14.560,00
IESS	\$147,42	\$1.769,04
Horas extras	\$250,00	\$3.000,00
Varios	\$300,00	\$3.600,00
Utilidad Neta	\$710,68	\$8.528,10

Manta Shopping		
	Mensual	Anual
Ventas	\$6.500,00	\$78.000,00
Ventas sin IVA	\$5.803,57	\$69.642,86
Costo	\$2.321,43	\$27.857,14
Utilidad Bruta	\$3.482,14	\$41.785,71
Gastos Totales	\$3.260,75	\$39.129,04
Renta	\$800,00	\$9.600,00
Alícuota	\$200,00	\$2.400,00
Servicio básicos	\$400,00	\$4.800,00
Sueldo	\$1.213,33	\$14.560,00
IESS	\$147,42	\$1.769,04
Horas extras	\$250,00	\$3.000,00
Varios	\$250,00	\$3.000,00
Utilidad Neta	\$221,39	\$2.656,67