



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA NEGOCIOS INTERNACIONALES**

TEMA:

**Análisis de pronóstico de demanda y modelo de optimización para la
importación directa de gafas Midarec S.R.L. para galería óptica**

AUTORAS:

Indacochea Estrada, Raquel Angelina

Sangacha Landetta, María Belén

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
LICENCIADA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

TUTORA:

Ing. Arias Arana, Wendy Vanessa, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

16 de febrero de 2024



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA NEGOCIOS INTERNACIONALES**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Indacochea Estrada, Raquel Angelina y Sangacha Landetta, María Belén**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Negocios Internacionales**.

TUTORA

Wendy Arias

f. _____

Ing. Arias Arana, Wendy Vanessa, Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

Gabriela Hurtado

f. _____

Ing. Hurtado Cevallos Gabriela Elizabeth, Mgs.

Guayaquil, a los 16 del mes de febrero del año 2024



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA NEGOCIOS INTERNACIONALES**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, Indacochea Estrada, Raquel Angelina
Sangacha Landetta, María Belén

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación, **Análisis de pronóstico de demanda y modelo de optimización para la importación directa de gafas Midarec S.R.L. para galería óptica**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Negocios Internacionales**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 16 del mes de febrero del año 2024

f. _____
**Indacochea Estrada, Raquel
Angelina**
C.I.: 0705056471

AUTORAS:

f. _____
Sangacha Landetta, María Belén
C.I.: 0951663988



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA NEGOCIOS INTERNACIONALES**

AUTORIZACIÓN

Nosotros, Indacochea Estrada, Raquel Angelina
Sangacha Landetta, María Belén

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Análisis de pronóstico de demanda y modelo de optimización para la importación directa de gafas Midarec S.R.L. para galería óptica**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Negocios Internacionales**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 16 del mes de febrero del año 2024

f. _____
**Indacochea Estrada, Raquel
Angelina**
C.I.: 0705056471

AUTORAS:

f. _____
Sangacha Landetta, María Belén
C.I.: 0951663988



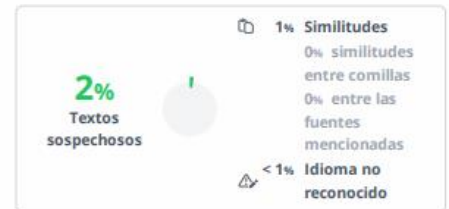
UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA NEGOCIOS INTERNACIONALES

REPORTE COMPILATIO



CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

Tesis final Raquel Indacochea Estrada-
María Sangacha Landetta



Nombre del documento: Tesis final Raquel Indacochea Estrada-María Sangacha Landetta.docx
ID del documento: 6e9a91167cf2c8959a863c2ee8c43b71991c00b7
Tamaño del documento original: 1,97 MB

Depositante: Wendy Vanessa Arias Arana
Fecha de depósito: 25/1/2024
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 25/1/2024

Número de palabras: 42.026
Número de caracteres: 380.756

Ubicación de las similitudes en el documento:



Fuentes principales detectadas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	Raquel Indacochea y Maria Belen Sangacha_AVANCE.docx Raquel Indac... #fdfe9c El documento proviene de mi biblioteca de referencias 24 fuentes similares	12%		Palabras idénticas: 12% (6522 palabras)

f. Wendy Arias

Ing. Arias Arana, Wendy Vanessa, Mgs.

TUTORA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA NEGOCIOS INTERNACIONALES**

CARTA DE AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a Dios por ser mi fuente de fuerza y perseverancia en esta etapa significativa en mi vida. A mis padres quienes han sido mis pilares en mi vida, mi padre que siempre me ha dado la oportunidad de estudiar y apoyándome en cada paso de la universidad. Agradezco a mi madre, cuando la fatiga amenazaba con vencerme, sus palabras de ánimo me recordaban mi capacidad para superar desafíos y alcanzar mis metas futuras.

Mi gratitud se extiende a mi tutora de tesis, Ing. Wendy Arias, por su paciencia y orientación constante en cada sesión, lo que me permitió completar mi documento sin contratiempos. Además, me agradezco a mí misma por nunca darme por vencida, por aprender de cada desafío y por creer en mi capacidad para superar obstáculos. Estoy orgullosa de las lecciones que he aprendido, por las amistades valiosas que he cultivado y las alegrías compartidas.

Sangacha Landetta, María Belén



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA NEGOCIOS INTERNACIONALES**

CARTA DE AGRADECIMIENTO

Quisiera expresar mi agradecimiento a mi tutora Wendy Arias por su acompañamiento y retroalimentación a lo largo de este trabajo, y a mi compañera de tesis María Belén Sangacha, por su colaboración intelectual y dedicación.

Esta tesis no habría sido posible sin el acceso a los datos por parte de Galería Óptica y quienes la conforman, a Midarec SRL por la información de costos y los acuerdos comerciales, y al Grupo Torres&Torres como guía y operador logístico de comercio exterior.

Estoy muy agradecida con mis padres, Raquel Estrada y Duval Indacochea, por darme el apoyo económico y por brindarme la oportunidad de aplicar mi carrera universitaria en el negocio familiar. En adición, me resulta importante reconocer la guía emocional y espiritual por parte de mi psicóloga Yolanda Guzmán, y la amistad desarrollada a lo largo de la carrera con: Ana Alcívar, Fanny Sánchez, Leonela Chang, Carlos Chamaidan, Ivanna Dávila y Edward Chilan.

Indacochea Estrada, Raquel Angelina



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA NEGOCIOS INTERNACIONALES**

CARTA DE DEDICATORIA

Este logro se lo dedico de corazón a todas las personas que han sido parte fundamental de mi vida, con un reconocimiento especial a mis padres, quienes me han enseñado que, con dedicación y disciplina, todos los sueños son alcanzables. Este trabajo de titulación representa el fruto de horas incansables de trabajo y la aplicación práctica de los conocimientos que he adquirido en mi día a día. Es más que un simple documento académico; es un símbolo de perseverancia y determinación. No solo refleja mis habilidades individuales, sino también de la fuerza que encontré en el apoyo de las personas que me rodean. Mirando hacia el futuro, este éxito se convierte en una fuente inagotable de motivación, demostrando que la persistencia y el esfuerzo constante son las claves para alcanzar cualquier meta.

Sangacha Landetta, María Belén

Este logro se lo dedico a mi madre, quien por medio de la dedicación al trabajo me enseñó la resiliencia, la ética laboral y la pasión que debes sentir por lo que haces; a mi padre, quien me demostró que el amor son acciones como llegar a preparar la cena para tu familia a pesar de estar cansado de trabajar todo el día. Ellos siempre han creído en mí, incluso cuando yo no lo hacía, y nunca me exigieron una excelencia académica, porque “Una nota no define tu éxito, cómo aproveches lo que aprendiste, sí”

Indacochea Estrada, Raquel Angelina



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA NEGOCIOS INTERNACIONALES**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. Wendy Arias

ING. ARIAS ARANA WENDY VANESSA, Mgs.
TUTORA

f. Gabriela Hurtado

ING. HURTADO CEVALLOS GABRIELA ELIZABETH, Mgs.
DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

ANGEL CASTRO
COORDINADOR DEL ÁREA

f. Cesar Freire

PhD. CESAR FREIRE QUINTERO
OPONENTE



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA NEGOCIOS INTERNACIONALES**

CALIFICACIÓN

**Indacochea Estrada, Raquel Angelina
Sangacha Landetta, María Belén**

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	2
ANTECEDENTES.....	4
PROBLEMÁTICA.....	6
JUSTIFICACIÓN	7
Objetivo General:.....	9
Objetivos Específicos:.....	9
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	10
MARCO TEÓRICO.....	11
Aspectos Clave en el Análisis de la Demanda:	11
Comportamiento del Consumidor:.....	11
Demanda Actual y Prever Futuras Necesidades:	11
Teoría de Reducción de Costos:.....	11
Teoría de Competitividad Local:	12
Punto de Equilibrio:	12
Modelo del Diamante de Porter:	12
Teoría de Matriz de Perfil Competitivo (MPC):	13
Segmentación de Productos:	14
Elementos de la cadena de valor:.....	15
Integración Vertical Hacia Atrás:.....	15
Términos comerciales internacionales (Incoterms 2020):	16
Teoría de la contabilidad y el control:.....	16
Aplicación de los flujos de caja:	17
MARCO CONCEPTUAL.....	18
MARCO REFERENCIAL	23
Walmart - Estrategia de Reducción de Costos:.....	23
Principales Estrategias Aplicadas:	23
Amazon - Integración Vertical Hacia Atrás:.....	24
Principales Estrategias Aplicadas:	24
Toyota - Optimización y Just in Time:	25
Principales Estrategias Aplicadas:	25
Zara - Análisis de Tendencias y Gestión de la Cadena de Suministro:	26
Principales Estrategias Aplicadas:	26
MARCO LEGAL	28
Normas aduaneras:.....	29
Tributos al comercio exterior:.....	30
Normas de seguridad:.....	30
Normas sanitarias:.....	30
Requisitos para importar desde Europa a Ecuador:	31
METODOLOGÍA	32
a) Diseño de la Investigación:	32
b) Tipo de investigación:	33
c) Alcance:.....	33
d) Población:.....	34
e) Técnica de recogida de datos:.....	34
f) Análisis de datos:.....	35
CAPITULO I. ANÁLISIS DEL ENTORNO	36
1.1 Análisis PESTEL:.....	36
1.1.1. Análisis del Entorno Político:.....	36

1.1.2.	Análisis del Entorno Económico:	36
1.1.3.	Análisis del Entorno Social:	38
1.1.4.	Análisis del Entorno Tecnológico	39
1.1.5.	Análisis del Entorno Ecológico:	39
1.1.6.	Análisis del Entorno Legal:	40
1.2.	Las 5 Fuerzas De Porter:.....	40
	(F1) Poder de Negociación de los Proveedores:	40
	(F2) Poder de Negociación de los Compradores:	41
	(F3) Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes:	42
	(F4) Amenaza de Productos Sustitutos:	42
	(F5) Rivalidad entre los Competidores:	43
1.3.	Matriz de Perfil Competitivo (MPC):.....	43
1.4.	Matriz de Evaluación Factores Externos (MEFE):.....	45
CAPITULO II. DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMPRESA		47
2.1.	Estructura organizacional:	47
2.2.	Segmentación de Productos	48
2.3.	Participación de mercado:	50
2.4.	Análisis de la cadena de valor:	51
2.5.	Matriz de Evaluación Factores Internos (MEFI):	53
CAPITULO III. PROPUESTA DE MEJORA.....		55
3. Matriz de emparejamiento de factores internos y externos claves- Galería Óptica:		55
3.1.- Demanda Actual del Mercado:		56
3.2.-Punto de Equilibrio (análisis de optimización):.....		59
3.2.1 Punto de Equilibrio General de Galería Óptica.....		59
3.2.2 Punto de Equilibrio de multiproductos Galería Óptica con Midarec:.....		61
3.3 Dirección Estratégica: Integración Vertical Hacia Atrás con Midarec SRL y Evaluación de su Implementación:		63
3.3.1 Pasos de Implementación:.....		63
CAPITULO IV. VIABILIDAD ECONÓMICA		69
4.1. Flujo de Caja:		69
4.2. Flujo de Caja con Midarec SRL:.....		69
4.3. Indicadores de Viabilidad - Midarec SRL:		70
CONCLUSIONES		74
RECOMENDACIONES		76
REFERENCIAS		78
ANEXOS.....		88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Procesos de Importación en Ecuador.....	28
Tabla 2: Requisitos para la importación de mercancías en Ecuador.....	29
Tabla 3: Documentos necesarios para la importación desde Italia	31
Tabla 4: Matriz de Perfil Competitivo	44
Tabla 5: Galería Óptica, Promedio de Ventas por Unidad de Producto (2019-2023)	48
Tabla 6: Cadena de Valor de Galería Óptica: Fortalezas y Debilidades.....	52
Tabla 7: Matriz de Evaluación Factores Internos (MEFI)	53
Tabla 8: Matriz de emparejamiento de factores internos y externos claves- Galería Óptica	55
Tabla 9: Galería Óptica-Activity: Pronóstico de la Demanda Trimestral (2019 - 2025)	56
Tabla 10: Punto de Equilibrio Galería Óptica 2023.....	59
Tabla 11: Galería Óptica: Punto de Equilibrio de armazones con Midarec como proveedor.....	61
Tabla 12: Costo Total de la Factura	64
Tabla 13: Costo Total de Importaciones y Factor de Distribución	66
Tabla 14: Comparación de costos unitarios acorde a los 2,200 armazones cotizados	67
Tabla 15: Comparación de Costos Unitarios y Precio Venta al Público	67
Tabla 16: Flujo de Caja mensual para importación de armazones Midarec S.R.L...	69
Tabla 17: Indicadores de Viabilidad	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Representación Gráfica de la Cadena de Valor de Porter	15
Figura 2: Evolución del PIB mercado ecuatoriano.....	37
Figura 3: Inflación mensual nacional.....	37
Figura 4: Factores externos de Galería Óptica, oportunidades	45
Figura 5: Factores externos de Galería Óptica, amenazas.	45
Figura 6: Estructura organizacional.....	47
Figura 7 Galería óptica: Porcentajes de ventas por producto (2019-2023).....	49
Figura 8 Galería Óptica: Gráfica del Pronóstico de la Demanda Trimestral (2019 - 2025)	57
Figura 9: Punto de Equilibrio Galería Óptica 2023	60
Figura 10: Galería Óptica: Punto de Equilibrio de Armazones con Midarec como Proveedor	62
Figura 12: Volumen de la Carga de Importación de Armazones desde Midarec SRL	64
Figura 14: Galería Óptica y sus competencias.....	88
Figura 15: Ubicación geográfica de las ópticas	88
Figura 16: Encuesta Satisfacción al Cliente entre Marcos y Lunas (Galería Óptica)	89
Figura 17: Encuesta Satisfacción al Cliente entre Gafas y Accesorios (Galería Óptica)	90
Figura 18: Resultados de recomendación en nuestros clientes.....	91
Figura 19: Cotización de Servicio de Logística de Grupo Torres & Torres.....	97
Figura 20: Condiciones de financiamiento	98
Figura 21: Incoterm CIP 2020	99

RESUMEN

La tesis se enfoca en analizar el entorno, fortalezas y debilidades de Galería Óptica, una empresa del sector óptico en Machala, y proponer cambios estratégicos para mejorar su posición en el mercado. En este proceso, se realiza un detallado estudio del mercado local, destacando la competencia y las preferencias de los consumidores. Además, se evalúan estrategias internas, tales como la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente, con un enfoque en la empresa Galería Óptica. La introducción de Midarec S.R.L. como nuevo proveedor se analiza exhaustivamente, considerando pronósticos de demanda, punto de equilibrio, costos asociados y comparación de P.V.P. competitivo. Se propone un cambio a Midarec S.R.L., respaldado por un análisis de flujo de caja e indicadores de viabilidad, destacando la por las mejoras en costos unitarios y financiamiento del préstamo bancario. En conclusión, la tesis no solo ofrece un diagnóstico completo de Galería Óptica, sino que también presenta recomendaciones estratégicas sustentadas en análisis detallados y una comprensión de los factores en su desempeño en el mercado.

Palabras Clave:

ESTRATEGIAS DE MARKETING; PUNTO DE EQUILIBRIO; PROVEEDOR;
VIABILIDAD ECONÓMICA; INTEGRACIÓN VERTICAL HACIA ATRÁS;
PRONÓSTICO DE LA DEMANDA.

ABSTRACT

The thesis focuses on analyzing the environment, strengths, and weaknesses of Galería Óptica, an optical sector company in Machala, and proposing strategic changes to improve its position in the market. In this process, a detailed study of the local market is carried out, highlighting competition and consumer preferences. In addition, internal strategies, such as operational efficiency and customer satisfaction, are evaluated with a focus on Galería Óptica company. The introduction of Midarec S.R.L. as a new supplier is thoroughly analyzed, considering demand forecasts, break-even point, associated costs and competitive selling price comparison. A change to Midarec S.R.L. is proposed, supported by a cash flow analysis and viability indicators, highlighting the improvements in unit costs and bank loan financing. In conclusion, the thesis not only offers a complete diagnosis of Galería Óptica, but also presents a strategic recommendation based on detailed analyses of an understanding of the factors in its performance in the market.

Keywords:

MARKETING STRATEGIES; BREAK-EVEN POINT; SUPPLIER; ECONOMIC VIABILITY; BACKWARD VERTICAL INTEGRATION; DEMAND FORECAST.

RÉSUMÉ

La thèse se concentre sur l'analyse de l'environnement, des forces et des faiblesses de Galería Óptica, une entreprise du secteur optique à Machala, et propose des changements stratégiques pour améliorer sa position sur le marché. Dans ce processus, une étude détaillée du marché local est réalisée, mettant en évidence la concurrence et les préférences des consommateurs. En outre, les stratégies internes, telles que l'efficacité opérationnelle et la satisfaction des clients, sont évaluées en mettant l'accent sur la société Galería Óptica. L'introduction de Midarec S.R.L. en tant que nouveau fournisseur est analysée de manière approfondie, en tenant compte des prévisions de la demande, point mort, des coûts associés et de la comparaison des prix de vente compétitifs. Un passage à Midarec S.R.L. est proposé, étayé par une analyse des flux de trésorerie et des indicateurs de viabilité, mettant en évidence l'amélioration de coûts unitaires et du financement par emprunt bancaire. En conclusion, la thèse offre non seulement un diagnostic complet de Galería Óptica, mais présente également des recommandations stratégiques basées sur des analyses détaillées et une compréhension des facteurs de sa performance sur le marché.

Mots Clés:

STRATÉGIES MARKETING; POINT MORT; FOURNISSEUR; VIABILITÉ ÉCONOMIQUE; INTÉGRATION VERTICALE EN AMONT; PRÉVISION DE LA DEMANDE.

INTRODUCCIÓN

Galería Óptica, como establecimiento destacado en el mercado de Machala, desempeña un papel crucial en el bienestar visual de la comunidad, ofreciendo productos de calidad y servicios especializados. En un entorno dinámico y competitivo, la exploración de alternativas estratégicas se vuelve esencial para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento continuo de la empresa. Uno de los enfoques estratégicos clave que se abordarán en esta tesis es la integración vertical hacia atrás, una estrategia que implica la adquisición directa de proveedores.

Dentro de este contexto, en el primer capítulo surge la necesidad de analizar a fondo el mercado, utilizando un enfoque PESTEL y la estructura de las Cinco Fuerzas de Porter. Examina factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan la empresa, así como la competencia en el mercado óptico. Se destacan oportunidades y amenazas clave mediante la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) compara a Galería Óptica con sus competidores.

Por otro lado, para el segundo capítulo del análisis interno de Galería Óptica se caracteriza por la identificación y potenciación de diversas áreas de fortaleza. Se detallada la estructura organizacional y participación de mercado, identificando la adaptabilidad de la empresa a las tendencias para llegar a un público más amplio. La cadena de valor revela el compromiso de la óptica en la calidad de servicios y productos. Sin embargo, la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) señala debilidades, como altos precios de venta asociados a costos de abastecimiento instando a la necesidad de estrategias que permitan obtener precios más competitivos en el mercado óptico.

En el tercer capítulo, se aborda el análisis de la demanda en el competitivo mercado óptico, y se propone un modelo de optimización centrado en la importación directa de armazones de Gafas Midarec S.R.L. Detalla los pasos de implementación, desde la cotización hasta la nacionalización y el análisis de proveedores. Se destaca la comparación de costos unitarios entre Midarec y el distribuidor actual, Activity, junto con la evaluación de términos de pago, calidad, garantía y abastecimiento. El análisis general subraya la reducción de costos, el impacto en la rentabilidad, la competitividad

en precios y el punto de equilibrio. Además, se señala la necesidad de adaptarse a las tendencias de demanda según el pronóstico para 2024 y 2025.

En el capítulo cuatro, centrado en la viabilidad económica, se lleva a cabo un análisis del flujo de caja relacionado con la importación de armazones de Midarec S.R.L., detallando ingresos y egresos durante 12 meses, vinculados al tiempo del préstamo bancario. Se destaca el ajuste preciso del flujo actualizado y la aplicación de indicadores de rentabilidad, como la tasa interna de retorno (TIR), el valor actual neto (VAN), el periodo de recuperación de la inversión (payback), y el valor actual equivalente (VAE).

En conclusión, Galería Óptica ha enfrentado desafíos en un mercado competitivo, mediante estrategias como la importación directa de Gafas Midarec S.R.L. La propuesta de integración vertical hacia atrás se plantea como una solución para mejorar la rentabilidad y mantener la competitividad. El análisis externo destaca oportunidades en la demanda proyectada, pero se enfrenta a amenazas como las economías de escala de grandes franquicias y el control del proveedor actual, Activity. Además, se identifican debilidades como sistemas de información deficientes y altos precios de venta. La propuesta de cambio a Midarec se presenta como una solución viable, con la estrategia de financiamiento a corto plazo y proyecciones de retorno de capital atractivas, asegurando la competitividad y rentabilidad a largo plazo.

Se formulan diversas recomendaciones para Galería Óptica ya que, durante la investigación, se identificaron limitaciones como mejorar la calidad de datos para futuros proyectos. Se propone la implementación de un sistema de control de inventarios automatizado para optimizar la gestión de existencias y mejorar la eficiencia en la cadena de suministro. Además, se sugiere la mejora del sistema contable actual, con énfasis en la capacitación del personal. Se recomienda realizar análisis periódicos de la demanda del mercado, implementar encuestas y explorar estrategias para comprender las preferencias de los consumidores. Asimismo, se insta a estudios más detallados sobre las marcas y productos, con especial atención a la rotación por proveedor. Se destaca la importancia de establecer un sistema robusto de respaldo de información, con políticas regulares y pruebas de recuperación de datos, aprendiendo de experiencias pasadas de pérdida de información.

ANTECEDENTES

El Centro Optométrico Estrada tiene sus raíces en el año 2009, se posicionó como un proveedor de servicios de cuidado visual de calidad a la comunidad. En 2012, expandió su alcance estableciéndose frente al Parque Colón, una ubicación central y accesible para los clientes en Machala. Bajo la dirección de la Dra. Raquel Estrada, una profesional dedicada a la salud visual, el centro óptico evolucionó a Galería Óptica en noviembre de 2016 (Galería Óptica, 2023). Este cambio de nombre no solo refleja la dedicación a ofrecer experiencias visuales positiva, sino también su creciente gama de productos y servicios.

En Galería Óptica, se entiende que cada cliente tiene necesidades visuales únicas, por lo que ofrecen gran variedad de opciones para atender a una diversidad de personas. El segmento de clientes incluye tanto a mujeres como a hombres, independientemente de su edad y de clase intermedia alta. Se han convertido en la opción preferida para personas mayores y jóvenes con ojos sensibles que necesitan cuidado y productos ópticos para ofrecer soluciones personalizadas y adaptadas a la medida. Además, comprende las demandas específicas de los profesionales que pasan largas horas delante de pantallas digitales. Para ellos, ofrecen opciones visuales que alivian la fatiga ocular y mejoran su comodidad durante las horas de trabajo.

Además, se dirigen a aquellos que aprecian el estilo y la moda. Los clientes que buscan más que una mejora en su visión, desean armazones con diseños modernos y elegantes que se conviertan en una expresión de su estilo personal. Ofrecen una selección exclusiva de marcas de renombre mundial, incluyendo Gucci, Balenciaga, Cartier y entre otras. Su gama de productos abarca desde armazones hasta gafas de sol, lentes de contacto de calidad y una variedad de accesorios originales, se esfuerza por cuidar la salud visual de los clientes de manera integral y de moda para los amantes de las gafas que cumplen los estándares esperados.

La cadena de suministro de Galería Óptica está coordinada con el distribuidor Activity mediante un acuerdo comercial que define los términos y condiciones entre ambas empresas. Sin embargo, se carece de una gestión eficiente de pedidos para realizarlos en fechas preestablecidas, ya que la óptica adquiere mercadería cuando llega nueva oferta. Al recibir los productos de Activity, se realiza de forma manual un control de calidad, se almacenan y se exhiben en la tienda. El personal de la tienda

proporciona orientación a los clientes y actualiza los inventarios después de cada venta. La comunicación continua con el distribuidor permite mejorar la calidad y garantizar la satisfacción del cliente.

La Galería Óptica se distingue por un equipo comprometido en ofrecer un servicio personalizado y profesional a cada cliente que entra por sus puertas. Este equipo está compuesto por la Gerente General, Directora Operativa, Jefa de Marketing, profesionales técnicos, optómetras y asesores de venta; la información se basa en los datos disponibles en la página web de Galería Óptica (2023). Cada miembro del equipo brinda un servicio adaptado a las necesidades individuales y un enfoque centrado en el cliente con productos que no solo mejoran la vista, sino también el estilo de vida.

PROBLEMÁTICA

Galería Óptica, especializada en cuidado visual y venta de productos ópticos, enfrenta un desafío crítico en su operación. A pesar de abastecerse a través del distribuidor Activity, la óptica se encuentra en una posición desfavorable en comparación con otros competidores del mercado. La adquisición de productos a un precio considerablemente más alto dificulta su competitividad y la capacidad para posicionarse de manera efectiva en el mercado local.

El distribuidor Activity tiene un poder negociador significativo sobre Galería Óptica, lo que limita la flexibilidad en los precios y las condiciones de compra (Corporate Finance Institute, 2019). Por lo que la necesidad de encontrar una solución se vuelve aún más urgente debido al aumento de la competencia en el sector óptico local. Con la llegada de nuevas ópticas y el crecimiento de la industria, la lucha por los clientes se ha intensificado. Galería Óptica necesita tomar medidas para mejorar su posición en el mercado y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

Ante esta problemática, Galería Óptica se está considerando dos posibles soluciones. La primera opción implica encontrar un distribuidor que ofrezca precios más competitivos y condiciones de compra más favorables. La segunda opción implica una estrategia de integración hacia atrás, donde la tienda optaría por la importación directa de productos desde Italia, estableciendo una relación comercial directa con un proveedor de renombre como Gafas Midarec S.R.L, así como lo comenta Ortega (2017):

“Esta opción no solo permitiría una mejor posición frente a la competencia en términos de costos, sino que también ofrecería la oportunidad de controlar la calidad y la disponibilidad de los productos”.

La decisión que tome Galería Óptica será crucial para su futuro. La empresa necesita evaluar cuidadosamente ambas opciones y considerar factores como costos, calidad, flexibilidad y relaciones comerciales a largo plazo antes de tomar una decisión estratégica que determine su capacidad para competir y crecer en el mercado óptico local.

JUSTIFICACIÓN

En el mercado actual, tanto grandes empresas como pequeños negocios compiten intensamente, lo que demanda innovación y mejoras internas para satisfacer las necesidades de los clientes. Como indica Navarrete (2019, p. 6):

“La gestión eficaz del inventario es vital para controlar costos y asegurar la disponibilidad de productos, adaptándose a las diversas demandas del mercado y a factores externos que afectan las decisiones comerciales”.

Este proyecto tiene como objetivo abordar el desafío que enfrenta Galería Óptica debido al conflicto de interés con el distribuidor Activity. Por lo tanto, se considera implementar una solución estratégica para la empresa a través de la opción de integración hacia atrás, que implica la importación directa de productos y establecer una relación comercial directa con un proveedor italiano de renombre como Gafas Midarec S.R.L.

En primer lugar, esta estrategia brinda ventajas clave al permitir una reducción de costos al eliminar los márgenes adicionales del distribuidor local. Al importar directamente, se adquiere a un costo más cercano al precio de fábrica, de esta forma Galería Óptica puede ofrecer precios más competitivos a sus clientes, aumentando así su atractivo en el mercado.

Además, tener control sobre los precios es esencial ya que, al establecer una relación directa con el proveedor, Galería Óptica puede establecer precios de compra que permitan márgenes de beneficio justos y competitivos. Esto no solo favorece a los clientes, sino que también asegura la salud financiera del negocio.

La calidad garantizada es otro beneficio clave por lo que, al trabajar directamente con un fabricante reputado, Galería Óptica puede estar segura de que los productos cumplirán con estándares de calidad. Esto construye la confianza del cliente y establece la reputación de la tienda como un proveedor confiable de productos ópticos de alta calidad.

La flexibilidad en la oferta es crucial en un mercado dinámico. Al tener control directo sobre los productos, Galería Óptica puede adaptar su inventario para satisfacer las necesidades cambiantes del mercado local. Introducir nuevos productos o

variaciones según la demanda se vuelve más factible, lo que mantiene a la óptica a la vanguardia de las tendencias (Christopher, 2017).

Incluso esta estrategia fomenta una relación comercial a largo plazo. Establecer lazos directos con Gafas Midarec S.R.L. no solo asegura un suministro constante y confiable, sino que también podría conducir a oportunidades exclusivas y colaboraciones futuras, generando un valor adicional para Galería Óptica.

En el sitio web del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (2021), para llevar a cabo esta estrategia, se debe analizar los procedimientos requeridos para realizar la importación directa, siguiendo las pautas proporcionadas por el SENA, el sistema ECUAPASS y el COMEX. Esta evaluación determinará si la empresa "Galería Óptica" puede llevar a cabo la importación de manera efectiva, asegurando la documentación necesaria y la disponibilidad de los productos.

Por lo tanto, se ofrecen opciones a implementar para la gestión de importaciones. Pueden asumir pagos adicionales asociados con procesos de importación como tarifas arancelarias, impuestos de importación y otros costos relacionados, aunque incrementa los costos iniciales, resulta económicamente viable a largo plazo al eliminar los márgenes del distribuidor (Christopher, 2017).

Otra alternativa es contratar un servicio especializado de importación para gestionar las etapas del proceso, desde documentación hasta logística. Aunque implica un costo adicional, ahorra tiempo y permite a Galería Óptica enfocarse en su negocio principal.

También podrían considerar la creación de un departamento interno dedicado a la gestión de importaciones, incluyendo expertos en comercio internacional y especialistas en aduanas. Aunque requiere una inversión significativa, proporciona control total sobre las operaciones de importación y asegura la adaptabilidad a las necesidades cambiantes del mercado.

Es importante destacar que esta estrategia no solo resuelve el conflicto de intereses con el Distribuidor Activity, sino que también posiciona a Galería Óptica como un líder competitivo en el mercado óptico, ofreciendo calidad, precios competitivos y adaptabilidad a las demandas del mercado.

OBJETIVOS

Objetivo General:

Analizar el pronóstico de demanda y modelo de optimización para la importación directa de Gafas Midarec S.R.L. para Galería Óptica.

Objetivos Específicos:

1. Realizar un análisis externo para identificar oportunidades y amenazas que enfrenta Galería Óptica.
2. Analizar el cumplimiento de funciones internas de Galería Óptica para identificar fortalezas y debilidades.
3. Elaborar un modelo de optimización en costos para obtener un precio de venta al público más competitivo dentro del mercado óptico.
4. Desarrollar un estudio de viabilidad económica para determinar el beneficio a obtener por la importación directa de Midarec SRL.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son las oportunidades y amenazas que enfrenta Galería Óptica, según el análisis externo realizado para su entorno?

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades internas de Galería Óptica en términos de cumplimientos de cargos?

¿Cómo se puede optimizar el costo para lograr un precio de venta al público más competitivo en el mercado óptico?

¿Cuál sería el beneficio potencial al realizar la importación directa de Gafas Midarec S.R.L., según el estudio de viabilidad desarrollado?

MARCO TEÓRICO

Para comprender el contexto de los propósitos de la demanda dentro de un modelo de optimización para realizar una importación directa y reconocer la importancia de su aplicación en las empresas, es crucial considerar ciertos aspectos teóricos fundamentales. El análisis de la demanda y el comportamiento del consumidor son procesos esenciales en el ámbito del marketing y la gestión empresarial.

Aspectos Clave en el Análisis de la Demanda:

El análisis de la demanda aborda factores como el precio, la disponibilidad, las preferencias del consumidor, la publicidad y las tendencias del mercado (Méndez, 2023). La evaluación de la sensibilidad de la demanda a cambios en el precio es esencial para establecer estrategias de fijación de precios. Además, el ciclo de vida del producto y la segmentación del mercado son consideraciones cruciales.

Comportamiento del Consumidor:

En el comportamiento del consumidor, la toma de decisiones y las etapas que atraviesa, desde el reconocimiento del problema hasta la evaluación poscompra, son aspectos fundamentales. Factores como la influencia familiar, cultural, motivacional y perceptual impactan las decisiones de compra. La segmentación psicográfica y el ciclo de vida del consumidor son también elementos esenciales (Farías, 2023).

Demanda Actual y Prever Futuras Necesidades:

Identificar la demanda actual y prever futuras necesidades es crucial para entender a los clientes y adaptarse a los cambios del mercado. Razones como comprender las tendencias de compra, optimizar la cadena de suministro, mejorar la planificación estratégica, fomentar la innovación, personalizar la experiencia del cliente y mantener la competitividad subrayan la importancia de este proceso (Villar, 2023).

Teoría de Reducción de Costos:

La teoría de reducción de costos es un componente esencial de la gestión empresarial que se enfoca en identificar y eliminar ineficiencias dentro de los procesos, con el objetivo de minimizar los costos y mejorar la rentabilidad. Esta teoría ha evolucionado a lo largo del tiempo, y una de las figuras clave en su desarrollo fue

Frederick W. Taylor, quien introdujo principios fundamentales en el campo de la eficiencia y la productividad (Ospina, 2019).

Teoría de Competitividad Local:

La teoría de competitividad local se centra en el análisis y desarrollo de ventajas competitivas a nivel local, permitiendo a las empresas prosperar en su entorno específico. La teoría destaca la importancia de comprender y aprovechar los recursos, relaciones y condiciones únicas que ofrece una ubicación geográfica particular para mejorar la competitividad de las empresas. Varios enfoques teóricos y conceptos contribuyen a la comprensión de la competitividad local (Domínguez, 2021).

Punto de Equilibrio:

El modelo de oferta y demanda busca un equilibrio de precios beneficioso para la empresa. La aplicación de PESTEL (análisis político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal) ayuda a anticipar oportunidades y amenazas externas. Las Cinco Fuerzas de Porter analizan la competencia y la rentabilidad en el mercado (Farías, 2023).

Modelo del Diamante de Porter:

Michael Porter introdujo el "Modelo del Diamante" para explicar los factores que influyen en la ventaja competitiva de una nación o región. Los componentes clave de este modelo son:

1. Condiciones de los Factores:

Se refiere a los recursos productivos disponibles, como mano de obra, infraestructura, recursos naturales y capital. Las condiciones favorables contribuyen a la competitividad local (Lemoine, 2022).

2. Condiciones de la Demanda:

La naturaleza y la composición de la demanda local también influyen en la competitividad. Una demanda sofisticada puede estimular la innovación y la mejora continua.

3. **Industrias Relacionadas y de Apoyo:**

La presencia de industrias auxiliares y de apoyo puede generar sinergias y mejorar la eficiencia y la innovación dentro de un clúster industrial.

4. **Estrategia, Estructura y Rivalidad de la Empresa:**

La forma en que las empresas compiten entre sí, la estructura del mercado y las estrategias empresariales afectan directamente a la competitividad local.

Teoría de Matriz de Perfil Competitivo (MPC):

A través de esta herramienta estratégica como la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) evalúa y compara su posición competitiva en relación con los principales competidores del mercado (Wendolin et al., 2021). Se centra en Factores Críticos de Éxito (FCE), como tecnología, calidad del producto, servicio al cliente, costos, distribución, entre otros (López-Aranguren, 2023).

Luego, se recopila información sobre el desempeño de la empresa y sus competidores en cada FCE. Esta información puede provenir de fuentes internas y externas, como informes financieros, análisis de mercado y retroalimentación de clientes (Ortega Marqués, 2017).

Cada competidor recibe un puntaje en una escala del 1 al 5, en función de su rendimiento en cada Factor Crítico de Éxito. El puntaje refleja la fortaleza relativa de la empresa en comparación con sus competidores.

La matriz se construye ubicando competidores en el eje vertical y los FCE en el eje horizontal. Cada celda de la matriz contiene los puntajes asignados a cada competidor para un factor específico.

La MPC permite visualizar de manera clara y rápida las áreas de fortaleza y debilidad de la empresa en comparación con sus competidores (Ospina, 2019). Se pueden identificar patrones y tendencias que orientan la toma de decisiones estratégicas.

Con base en los resultados de la matriz, la empresa puede desarrollar estrategias para mejorar sus debilidades y fortalecer sus ventajas competitivas (Lemoine, 2022).

Esto puede incluir ajustes en la cadena de suministro, mejoras en la calidad del producto, campañas de marketing, entre otras acciones.

La Matriz del Perfil Competitivo no es estática; debe actualizarse regularmente para reflejar cambios en el entorno empresarial. El monitoreo continuo permite a la empresa ajustar sus estrategias según las dinámicas del mercado.

Segmentación de Productos:

La segmentación de productos es una táctica esencial en el ámbito del marketing que se enfoca en subdividir el mercado global de un producto o servicio en segmentos más pequeños y homogéneos (García-Reinoso et al., 2020). Este proceso implica identificar grupos de consumidores con características, necesidades y comportamientos similares. La premisa fundamental es que diferentes conjuntos de clientes pueden presentar requerimientos distintos, y la segmentación permite a las empresas adaptar sus estrategias de marketing de manera más específica para atender las particularidades de cada grupo identificado.

Al llevar a cabo la segmentación de productos, las empresas pueden personalizar sus productos, mensajes y estrategias de marketing de acuerdo con las características únicas de cada segmento. Esto no solo maximiza la relevancia de la oferta para los consumidores, sino que también optimiza la eficacia de las actividades de comercialización al dirigirse de manera más precisa a las demandas y preferencias particulares de cada grupo (González, 2023).

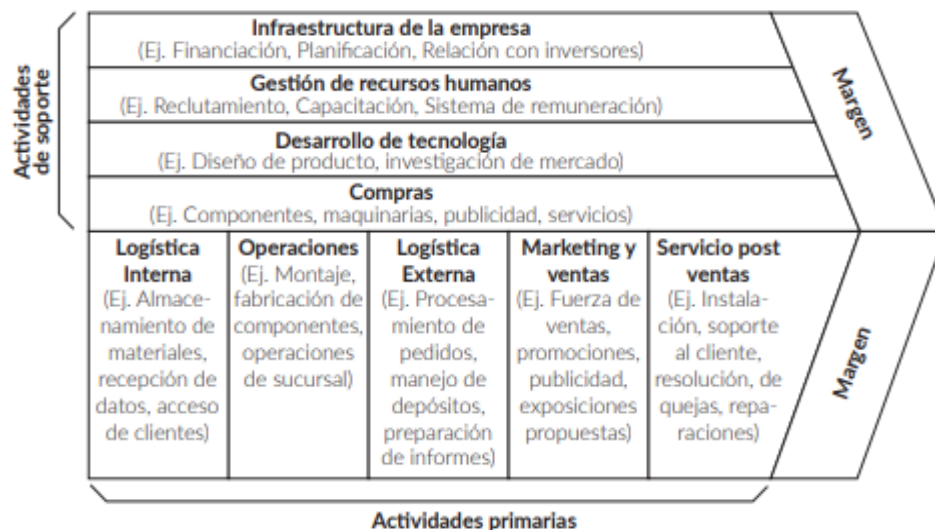
La segmentación de productos es una herramienta estratégica que busca mejorar la satisfacción del cliente al reconocer y abordar las variaciones en el comportamiento del consumidor. Al entender las diferencias entre los segmentos, las empresas pueden desarrollar estrategias más efectivas para llegar a sus audiencias objetivo, lo que resulta en un marketing más eficiente y en una mayor probabilidad de éxito en el mercado.

Elementos de la cadena de valor:

En lo que respecta a la cadena de valor se dividen las acciones que forman parte del proceso en primarias y secundarias. Como acciones primarias está el Marketing, que la aplicamos como estrategia para vender los productos, la logística, se receiptan los productos, se los almacena, para luego distribuirlos; seguidamente está el manejo del stock, donde se gestionan las unidades que se encuentran disponibles en el local; las ventas, están relacionadas con la comercialización de los productos en el mercado local; finalmente está la atención al usuario, que es el acompañamiento que se hace a los clientes.

Como acciones secundarias están los recursos humanos que tiene la empresa, que se la realiza con una selección de los trabajadores; la tecnología, tiene que ver con los recursos y maquinarias que utiliza la empresa en el proceso de ventas; luego tenemos la selección de proveedores, y por último está la infraestructura, o sea el local o la tienda.

Figura 1: Representación Gráfica de la Cadena de Valor de Porter



Fuente: (Boscarino y Saraviac, 2021)

Integración Vertical Hacia Atrás:

La integración vertical hacia atrás es una estrategia empresarial que implica la adquisición o control de las fases anteriores de la cadena de valor de una empresa, específicamente hacia el lado de abastecimiento. Este enfoque permite a las empresas tener un control más directo sobre sus insumos, componentes esenciales,

contribuyendo a varios beneficios que mejoran la competitividad. Al integrarse verticalmente hacia atrás, una empresa puede controlar directamente la producción de los insumos o materias primas que utiliza en su proceso productivo (Vera, 2019).

Esto permite un control más directo sobre la calidad de los insumos. La empresa puede establecer estándares más estrictos y asegurarse de que los productos cumplan con sus especificaciones exactas, lo que mejora la calidad y consistencia del producto final.

Términos comerciales internacionales (Incoterms 2020):

Los Incoterms 2020 fueron publicados por la Cámara de Comercio Internacional en septiembre de 2019 y entraron en vigor el 1 de enero de 2020.

Estos términos comerciales se actualizan periódicamente para adaptarse a los cambios y tendencias en el comercio internacional, y su objetivo principal es proporcionar claridad y certeza en las negociaciones comerciales, al definir claramente quién asume los costos y riesgos asociados al transporte y entrega de las mercancías (Huamán, et. Al., 2020).

A continuación, se detallan los diferentes grupos en los que se clasifican los Incoterms 2020, que son:

- Grupo E: Salida (EXW)
- Grupo F: Transporte principal no pagado (FCA, FAS, FOB)
- Grupo C: Transporte principal pagado (CFR, CIF, CPT, CIP)
- Grupo D: Llegada (DAP, DPU, DDP)

Es fundamental comprender las implicaciones de cada término para tomar decisiones comerciales informadas y evitar malentendidos o disputas en las transacciones internacionales.

Teoría de la contabilidad y el control:

La contabilidad se configura de manera eficiente con el propósito de brindar a los accionistas información sobre el cumplimiento de los contratos por parte de los demás agentes. Un segmento significativo del sistema contable de costos, que abarca órdenes de trabajo, costos por procesos, distribución de costos, precios de transferencia

y presupuestos, se estructura para que los administradores de una empresa descentralizada puedan evaluar el cumplimiento contractual de otros administradores en los niveles subordinados de la organización. Además, la contabilidad facilita a la alta gerencia la evaluación de si han recibido la compensación que les corresponde.

Dirigiéndose hacia áreas de alto impacto previamente identificadas como posibles fuentes de reducción de costos, la contabilidad se enfoca en aquellas que posibilitan la cuantificación del desarrollo y proporcionan una base interna de comparación entre productos, servicios, procesos y departamentos. Asimismo, revela desviaciones y anomalías en las distribuciones de costos y estándares; la cuantificación se erige como el primer paso hacia el control y la mejora (Sunder, 2005).

Aplicación de los flujos de caja:

El flujo de caja y los indicadores de viabilidad son elementos clave en la planificación y gestión financiera de cualquier empresa.

El flujo de caja es el registro de los ingresos y gastos de una empresa en un período determinado, y es un indicador crítico de la salud financiera de la empresa. El flujo de caja también permite a la empresa tomar decisiones informadas en cuanto a la inversión de sus recursos financieros, la gestión de sus activos y pasivos, y la planificación de su presupuesto (Falcon, 2023).

En cuanto a los indicadores de viabilidad financiera, estos miden la factibilidad de un proyecto, tomando en cuenta todo lo que hace la empresa para generar ingresos y conocer su capacidad. Es decir, al analizar el flujo de caja y los indicadores, se puede identificar el éxito pasado y futuro de la empresa, así como oportunidades para mejorar sus actividades operativas y financieras.

MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual constituye el conjunto de ideas y conceptos que forman la base teórica para comprender y analizar diversos aspectos de una empresa. En el contexto del análisis interno de una organización este marco se enriquece al incorporar conceptos clave de áreas como contabilidad, estadística, economía y gestión estratégica. Además de explorar la demanda, la oferta, la competitividad y la optimización, permitiendo una evaluación más precisa de la productividad, la eficiencia operativa y la toma de decisiones estratégicas.

Oferta y Demanda:

Principio económico que describe la relación entre la disponibilidad de un bien o servicio (oferta) y la cantidad que los consumidores están dispuestos a comprar (demanda) (Urday-Cáceres, 2020). El análisis interno puede considerar cómo la empresa se adapta a estas dinámicas del mercado.

Series de Tiempo:

Conjunto de datos ordenados cronológicamente. En análisis interno, las series de tiempo pueden utilizarse para evaluar el rendimiento a lo largo del tiempo, identificando patrones y tendencias.

Análisis de Tendencias:

Evaluación de los patrones observados en los datos a lo largo del tiempo (Bucciarelli, 2020). Ayuda a identificar tendencias positivas o negativas en indicadores clave de rendimiento.

Media móvil:

Es una herramienta utilizada en el análisis técnico para identificar y visualizar la tendencia de un conjunto de datos a lo largo del tiempo. Consiste en calcular el promedio de un determinado número de puntos de datos dentro de un periodo específico y desplazar esa ventana de cálculo a medida que los nuevos datos van siendo incorporados (DEGIRO, 2023).

Estacionalización:

La estacionalización es un proceso estadístico que facilita un análisis más preciso de las tendencias a largo plazo y patrones subyacentes al eliminar las influencias estacionales que podrían distorsionar la interpretación de los datos (Sánchez, 2020).

Variabilidad no estacional:

La variabilidad no estacional abarca todas las fluctuaciones en los datos, incluyendo aquellas que son estacionales y las que no siguen patrones predecibles en intervalos específicos.

Error RMES:

Es una métrica utilizada para evaluar la precisión de un modelo predictivo en relación con los valores observados. Se calcula como la raíz cuadrada de la media de los cuadrados de los errores entre las predicciones del modelo y los valores reales (Barney, 2019).

Importaciones:

Proceso de traer bienes o servicios desde el extranjero para su uso o venta en el mercado interno (Farías, 2023). El análisis de importaciones puede influir en las decisiones de costos y estrategias de suministro.

Optimización:

Proceso de hacer que algo sea lo más efectivo o funcional posible (Urday-Cáceres, 2020). En el análisis interno, la optimización se aplica a procesos internos, gestión de inventarios y eficiencia operativa.

Competitividad:

Capacidad de una empresa para destacar en su industria y superar a la competencia (Villar, 2023). La competitividad interna implica evaluar cómo la empresa puede mejorar su posición en el mercado.

Análisis de Contabilidad de Costos:

Evaluación detallada de los costos incurridos en la producción de bienes o servicios. Incluye conceptos como costos fijos, costos variables y puntos de equilibrio.

Estado de Resultados:

Reporte financiero que muestra los ingresos, costos y beneficios de una empresa en un período específico. Es fundamental en el análisis interno para evaluar el desempeño financiero.

Ratios Financieros:

Relaciones matemáticas entre diferentes elementos de los estados financieros. Ayudan a evaluar la salud financiera y el rendimiento de la empresa.

Incoterm CIP:

El Incoterm CIP es adecuado para transacciones en las que el vendedor está dispuesto a asumir los costos y riesgos del transporte y el seguro de los bienes hasta el lugar de destino designado por el comprador. Sin embargo, el comprador debe estar dispuesto a asumir los costos y riesgos posteriores a la entrega en el lugar de destino (Huamán, et. Al., 2020).

Sistemas de Información Contable:

Conjunto de procedimientos y tecnologías utilizadas para recopilar, procesar y presentar información financiera. Facilita la toma de decisiones internas basadas en datos precisos.

Recursos Tangibles e Intangibles:

Los recursos tangibles representan activos físicos que la empresa posee, como instalaciones, maquinaria, inventario y efectivo que una empresa posee. Por otro lado, los recursos intangibles comprenden activos no físicos, como la reputación de la marca, la propiedad intelectual, la cultura organizacional y el conocimiento acumulado que carecen de presencia física, pero poseen un valor relevante para la empresa.

Capacidades Organizacionales:

Conjunto de habilidades, conocimientos y procesos internos que permiten a la empresa coordinar y utilizar sus recursos de manera efectiva para lograr objetivos estratégicos.

Competencias Centrales:

Actividades o procesos que la empresa realiza excepcionalmente bien y que le confieren una ventaja competitiva. Las competencias centrales son fundamentales para la diferenciación y el éxito en el mercado.

Cadena de Valor:

Herramienta que descompone las actividades de una empresa en actividades primarias y actividades de soporte. Ayuda a identificar dónde se crea valor y a comprender los costos asociados a cada actividad.

Estrategia de Costos:

Enfoque que busca lograr eficiencia operativa para ofrecer productos o servicios a costos más bajos que los competidores. Implica la optimización de procesos y la gestión eficiente de recursos.

Diferenciación:

Estrategia que busca ofrecer productos o servicios únicos y distintivos que sean percibidos como valiosos por los clientes. Se centra en la creación de valor a través de atributos especiales (Barney, 2019).

Integración Vertical Hacia Atrás:

La Integración Vertical Hacia Atrás es una estrategia empresarial en la que una compañía busca controlar y poseer actividades relacionadas con la cadena de suministro de sus productos o servicios, moviéndose hacia atrás en el proceso productivo (Bringas, 2022). Es decir, esto implica la adquisición o el control directo de los proveedores o las etapas de producción previas en la cadena de valor de la empresa.

Eficiencia Operativa:

Logro de la máxima producción con los recursos disponibles, minimizando desperdicios y optimizando procesos para mejorar la productividad y reducir costos.

Gestión del Cambio:

Proceso de planificación, implementación y control de cambios en la estructura, procesos o cultura de una organización (Farías, 2023). Es esencial para adaptarse a nuevas condiciones y mejorar la eficiencia interna.

Desarrollo Organizacional:

Estrategias y programas diseñados para mejorar el rendimiento y la eficacia de una organización mediante cambios en la estructura, procesos y comportamientos.

Benchmarking:

Comparación de los procesos, productos o servicios de una empresa con los de otras organizaciones líderes en la industria (Guidotti, 2022). Se utiliza para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora.

Sistema de Gestión de Calidad:

Enfoque sistemático para garantizar la calidad de los productos o servicios, incluyendo estándares, procesos y medidas de mejora continua.

Planificación Estratégica:

Proceso mediante el cual la alta dirección define los objetivos y el alcance de la organización a largo plazo, identificando cómo la empresa se posicionará en el mercado (Zambrano G. , 2020).

Factor de distribución:

Índice utilizado en contabilidad y gestión de costos para asignar costos indirectos a productos, servicios o áreas. Actúa como un criterio proporcional basado en medidas relacionadas con la generación de costos, como horas de mano de obra o unidades producidas, permitiendo una asignación más precisa y equitativa de los costos indirectos. Esto facilita la evaluación de la rentabilidad y eficiencia de productos, servicios o áreas operativas en una organización (Quintero, 2022).

MARCO REFERENCIAL

Walmart - Estrategia de Reducción de Costos:

Contexto: Walmart, la cadena minorista más grande del mundo, ha consolidado su posición mediante una estrategia fundamentada en la eficiencia y la reducción de costos (Peñaloza, 2023). La compañía fue pionera en la implementación de técnicas que revolucionaron la gestión minorista y la cadena de suministro.

Principales Estrategias Aplicadas:

1. Logística Eficiente:

Walmart es conocido por su eficiente gestión logística. Implementó un sistema de distribución altamente eficiente que minimiza los costos de transporte y reduce los tiempos de entrega. La optimización de rutas, el uso de tecnología avanzada y la centralización de operaciones contribuyen a una cadena de suministro ágil (Zambrano J. , 2022).

2. Negociación con Proveedores:

La compañía ha perfeccionado el arte de la negociación con proveedores. Walmart trabaja estrechamente con ellos para obtener precios competitivos y condiciones favorables. La capacidad de comprar grandes volúmenes a precios más bajos le permite mantener precios atractivos para los consumidores.

3. Tecnología en la Gestión de Inventario:

Walmart utiliza tecnologías avanzadas para el seguimiento y la gestión de inventarios. El uso de sistemas de punto de venta conectados en tiempo real, junto con técnicas de pronóstico de demanda, le permite mantener niveles de inventario óptimos, evitando la sobreexposición o la escasez de productos (Peñaloza, 2023).

4. Eficiencia Operativa en Tiendas:

La eficiencia operativa en las tiendas es clave para la estrategia de reducción de costos de Walmart. La compañía ha implementado sistemas de eficiencia

energética, horarios optimizados de empleados y procesos simplificados para mejorar la productividad y reducir los costos operativos.

Resultados: Walmart ha logrado mantener una posición competitiva en el mercado minorista global gracias a su estrategia de reducción de costos (Zambrano J. , 2022). La compañía ofrece precios bajos a los consumidores, a la vez que asegura márgenes de beneficio saludables. Su enfoque en la eficiencia operativa y la optimización de la cadena de suministro ha establecido un estándar en la industria minorista y ha contribuido al éxito continuo de Walmart.

Amazon - Integración Vertical Hacia Atrás:

Contexto: Amazon, una de las empresas tecnológicas más grandes del mundo, ha alcanzado el éxito a través de estrategias innovadoras que incluyen la integración vertical hacia atrás (Bombín, 2022).

Principales Estrategias Aplicadas:

1. Integración Vertical Hacia Atrás:

Amazon ha expandido su presencia más allá de ser solo una plataforma de comercio electrónico. La compañía ha incursionado en la producción y distribución de sus propios productos, como los dispositivos Kindle y la marca AmazonBasics (Tacuri, 2023). Esta integración vertical hacia atrás le proporciona un mayor control sobre la cadena de suministro y la capacidad de ofrecer una gama diversificada de productos a costos competitivos.

2. Diversificación de Servicios y Plataformas:

Además de la venta de productos, Amazon ha diversificado sus servicios con la introducción de Amazon Web Services (AWS), Amazon Prime Video, Amazon Music, entre otros. Esta diversificación no solo amplía sus fuentes de ingresos, sino que también refuerza la fidelidad del cliente al ofrecer una variedad de servicios bajo el paraguas de la marca (Bombín, 2022).

3. **Eficiencia Logística:**

La empresa ha invertido significativamente en la mejora de la eficiencia logística. La introducción de Amazon Prime, con opciones de entrega rápida y envíos gratuitos, no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también optimiza la gestión de inventarios y la distribución.

Resultados: La estrategia de integración vertical hacia atrás han contribuido al éxito de Amazon. La compañía no solo domina el comercio electrónico, sino que se ha convertido en un actor importante en diversas industrias (Tacuri, 2023). La capacidad de personalizar las experiencias de los clientes y ofrecer una amplia gama de servicios ha consolidado la posición de Amazon como líder en el ámbito tecnológico y de comercio electrónico a nivel mundial.

Toyota - Optimización y Just in Time:

Contexto: Toyota, la empresa automotriz japonesa, ha sido pionera en la aplicación de estrategias como el Just in Time (JIT) y la optimización de inventarios para mejorar la eficiencia en la producción y reducir los costos (Bravo, 2023).

Principales Estrategias Aplicadas:

1. **Just in Time (JIT):**

Toyota adoptó la filosofía JIT, que implica producir los bienes justamente a tiempo para ser utilizados en el siguiente paso del proceso de fabricación. Esto minimiza la necesidad de grandes inventarios, reduce los costos asociados con el almacenamiento y disminuye los desperdicios. La producción se ajusta de acuerdo con la demanda real del mercado (Bringas, 2022).

2. **Optimización de Inventarios:**

Toyota ha aplicado rigurosas prácticas de gestión de inventarios para evitar la acumulación innecesaria de existencias. Se basan en un sistema de producción de "tirar" en lugar de "empujar", donde los productos se fabrican en respuesta directa a las demandas del mercado (Bravo, 2023). Esto asegura una producción eficiente y reduce los costos asociados con el almacenamiento de inventarios no utilizados.

3. **Calidad Total:**

La estrategia de Toyota no se centra solo en la reducción de costos, sino también en la mejora continua de la calidad. La implementación de prácticas de Calidad Total involucra a todos los empleados en el proceso de identificación y resolución de problemas, lo que contribuye a la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.

4. **Producción Flexible y Eficiencia Energética:**

Toyota ha adoptado técnicas de producción flexibles que permiten ajustar rápidamente las líneas de producción para adaptarse a cambios en la demanda. Además, la empresa ha incorporado prácticas de eficiencia energética en sus operaciones para reducir costos y minimizar el impacto ambiental.

Resultados: La implementación exitosa de JIT y la optimización de inventarios han permitido a Toyota mantener una cadena de suministro ágil y eficiente. La empresa ha logrado reducir costos de producción, minimizar desperdicios y mejorar la calidad de sus productos (Bringas, 2022). Estas estrategias han contribuido a la posición destacada de Toyota en la industria automotriz y han influido en la adopción generalizada de prácticas similares en el ámbito manufacturero.

Zara - Análisis de Tendencias y Gestión de la Cadena de Suministro:

Contexto: Zara, la cadena de moda española, ha revolucionado la industria con su enfoque único en el análisis de tendencias y una eficiente gestión de la cadena de suministro (López-Aranguren, 2023).

Principales Estrategias Aplicadas:

1. **Análisis de Tendencias en Tiempo Real:**

Zara es conocida por su capacidad para identificar y responder rápidamente a las tendencias de moda emergentes. La empresa utiliza un sistema de retroalimentación constante, recopilando información de las tiendas para analizar qué prendas se están vendiendo bien y qué estilos están en demanda (Labañino, 2022). Esta retroalimentación en tiempo real permite a Zara ajustar su producción y diseño de manera ágil.

2. **Producción Rápida y Ciclos de Entrega Cortos:**

La cadena de suministro de Zara se caracteriza por ciclos de producción y entrega extremadamente cortos. La empresa ha desarrollado un modelo de producción rápido que le permite diseñar, producir y distribuir nuevos productos en cuestión de semanas. (López-Aranguren, 2023) Esto asegura que la ropa en las tiendas esté alineada con las últimas tendencias y cambie rápidamente para mantener el interés de los consumidores.

3. **Minimización de Inventarios:**

Contrariamente a la práctica convencional de mantener grandes inventarios, Zara minimiza la cantidad de productos almacenados en sus tiendas y almacenes. Este enfoque no solo reduce los costos asociados con el almacenamiento, sino que también refleja la filosofía de la empresa de ofrecer productos frescos y en constante cambio.

4. **Logística a nivel mundial:**

Zara utiliza un sistema de logística eficiente para distribuir sus productos a nivel mundial. Han implementado tecnologías avanzadas de gestión de inventario y seguimiento de pedidos para optimizar la eficiencia en la cadena de suministro y garantizar la disponibilidad de productos de las tiendas.

Resultados: La estrategia de Zara, basada en el análisis de tendencias en tiempo real y una cadena de suministro ágil, ha llevado a un éxito significativo. La empresa ha logrado mantener altos niveles de demanda y lealtad del cliente al ofrecer moda actualizada constantemente. Su modelo de negocio ha influido en la forma en que otras empresas de moda abordan la producción y la gestión de inventarios (Labañino, 2022).

MARCO LEGAL

Tabla 1: Procesos de Importación en Ecuador

Proceso de Importación y Trámites Aduaneros	Descripción
1. Obtención del Certificado Digital para Firma Electrónica (Token)	Puede obtenerse a través del Banco Central del Ecuador: BCE o Security Data
2. Instalación del Ecuapass	Realizado en el portal de Ecuapass Aduana
3. Registro de Importador en el Sistema Informático Aduanero	- Actualización de la base de datos. - Creación de usuario y contraseña. - Aceptación de políticas de uso. - Registro de firma electrónica.
4. Conocer Restricciones de Productos Importados	Consulta en la página web del organismo regulador de Comercio Exterior en Ecuador, COMEX.
5. Trámites de Desaduanización de Mercancías	- Requiere la asesoría y servicios de un agente autorizado por SENAE. - Listas de agentes aduaneros autorizados disponibles en ADUANA - Servicios para OCE's.

Elaboración Propia. Información de (Guía Oficial de Trámites y Servicios, 2011)

De acuerdo con el artículo 17 de la Ley del Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador, las personas naturales o jurídicas, ecuatorianas o extranjeras radicadas en el país, que requieran realizar importaciones o exportaciones, deben registrarse en el sistema informático ECUAPASS para que puedan realizar sus operaciones de comercio exterior. El registro es aprobado por el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE).

Los requisitos para el registro como importador en ECUAPASS son los siguientes:

- **Documentos de identificación:**

Para personas naturales: cédula de ciudadanía o pasaporte.

Para personas jurídicas: RUC, nombramiento del representante legal y certificado de registro mercantil.

- **Documentos de constitución:**

Para personas jurídicas: escritura de constitución, acta de designación de representante legal y certificado de registro mercantil.

- **Documentos de domiciliación:**

Para personas jurídicas: certificado de domicilio fiscal.

- **Documentos de representación:**

Para personas naturales: poder especial para realizar trámites aduaneros.

Para personas jurídicas: poder especial para realizar trámites aduaneros conferido al representante legal.

Una vez que se cumplan los requisitos, el SENA E aprobará el registro como importador y otorgará un número de identificación de operador de comercio exterior (OCE). Este número debe ser utilizado en todos los trámites aduaneros que realice el importador.

Normas aduaneras:

Las normas aduaneras para la importación de armazones y lentes de sol están establecidas en la Ley Orgánica de Aduanas y su reglamento.

Tabla 2: Requisitos para la importación de mercancías en Ecuador

Procesos	Descripción
Declaración Aduanera de Importación (DAI)	<ul style="list-style-type: none">- Formulario único y personalizado para registrar todos los detalles de la importación de mercancías.- Presentado por el importador o un agente de aduanas.- Se envía a través del sistema ECUAPASS de la SENA E.
Documentos de Acompañamiento	<ul style="list-style-type: none">- Constituyen un documento de control previo, tramitado y aprobado antes del envío de las mercancías importadas.- Según el Art. 72 del Reglamento al Libro V del Copci.
Documentos de Soporte	<ul style="list-style-type: none">- Forman la base de la información DAI para cualquier régimen.- Deben ser conservados en el archivo del declarante o su agente de aduanas al momento de la presentación o transmisión de la Declaración Aduanera.- Bajo la responsabilidad del declarante según el Art. 73 del Reglamento al Libro V del Copci.
Documento de Transporte	<ul style="list-style-type: none">- Factura Comercial o documentos que acrediten la transacción comercial, detallando cantidad, valor y origen de las mercancías.- Certificado de Origen (cuando proceda).- Otros documentos que el SENA E o el Organismo Regulador de Comercio Exterior considere necesarios.
Verificación y Canal de Aforo	<ul style="list-style-type: none">- Una vez transmitida la DAI, el sistema informático del SENA E otorgará un código de verificación (aprobación) y asignará el canal de aforo correspondiente.

Elaboración Propia. Información de (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2023)

Tributos al comercio exterior:

Es necesario conocer la clasificación arancelaria de los productos importados.

Los tributos al comercio exterior son los derechos arancelarios, los impuestos determinados en la Ley Orgánica y tasas por servicios aduaneros

1. AD-VALOREM (Arancel Cobrado a las Mercancías): Son los establecidos por la autoridad competente, compuesta por porcentajes en función del tipo de mercancía y aplicada a la suma de costo, seguro y flete (base imponible de importación).

2. FODINFA (Fondo de Desarrollo para la Infancia): La base imponible de los bienes importados es del 0,5%.

3. ICE (Impuesto a los Consumos Especiales): son distintos porcentajes de bienes y servicios importados. (Consulte en la página del SRI: www.sri.gob.ec, link: Impuestos)

4. IVA (Impuesto al Valor Agregado): Corresponde al 12% sobre: Base imponible + ADVALOREM + FODINFA + ICE.

Normas de seguridad:

Las normas de seguridad para los armazones están establecidas en el Reglamento Técnicos Ecuatorianos INEN NTE INEN 0172:2019. Este reglamento establece que los armazones deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Resistencia a la ruptura: Los armazones deben ser capaces de soportar una carga de 30 N sin romperse.
- Resistencia al impacto: Los armazones deben ser capaces de soportar un impacto de 20 J sin romperse.
- Resistencia a la corrosión: Los armazones deben ser resistentes a la corrosión.

Normas sanitarias:

Las normas sanitarias para los armazones están establecidas en el Reglamento Técnico Ecuatoriano INEN NTE INEN 0173:2019, que establece como requisitos:

- Libre de sustancias tóxicas: Los armazones no deben contener sustancias tóxicas que puedan ser perjudiciales para la salud.

- Libre de materiales irritantes: Los armazones no deben contener materiales irritantes que puedan causar daños a la piel.

Requisitos para importar desde Europa a Ecuador:

Para importar desde Italia se deben tener en cuenta la documentación genérica (factura comercial, packing list, documentos de embarque) en muchos casos debe ir acompañada de documentos adicionales como certificados de Origen, el FORM-A, Test Reports o certificaciones de producto específicas según la normativa europea. Se debe consultar con el proveedor si el producto que se va a importar de Italia exige alguno de esos requerimientos específicos:

Tabla 3: Documentos necesarios para la importación desde Italia

Documento	Contenido
Factura Comercial	<ul style="list-style-type: none"> - Datos del Proveedor: Nombre, Dirección, Teléfono. - Datos del Importador: Nombre y Número Fiscal del Impuesto, Persona de Contacto, Dirección, Teléfono. - Datos del Producto: Cantidad, Tipo, Valor según el Incoterm Negociado. - Otros Gastos Incurridos: Certificado de Origen, Certificado Especial, Precio del Envío.
Lista de Cajas o Embalaje (Firmada)	<ul style="list-style-type: none"> - Especificación de la Cantidad de Cajas y Mercancía.
Bill of Lading (B/L) o Air Waybill (AWB)	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre del Buque/Avión. - Número del Contenedor y del Sello. - Datos del Transporte y del Importador. - Puerto y Fecha de Embarque. - Puerto de Descarga. - Factura Comercial y Valor. - Registro del Importador.

Elaboración Propia. Datos de (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2023)

METODOLOGÍA

Se explicará en detalle cada uno de los procesos y métodos que serán utilizados dentro del análisis de la demanda y optimización sobre la importación directa desde Italia, teniendo como objeto central alcanzar un precio de venta al público más competitivo del que se maneja actualmente comprando a Activity.

a) **Diseño de la Investigación:**

Como parte inicial del proceso de diseño de la investigación, se llevó a cabo una reunión con el personal administrativo de Galería Óptica para recopilar información sobre cómo la empresa ha estado gestionando sus procesos. A través de este encuentro, se identificó la orientación hacia un mejoramiento de los procesos en el área de abastecimiento, considerando la proyección de la demanda y estableciendo un punto de equilibrio como referencia a las cantidades óptimas por alcanzar. La metodología adoptada es no experimental descriptiva, centrándose en analizar las situaciones actuales y definir el cumplimiento de procesos y sus características. Esta aproximación permite capturar y documentar de manera detallada, mediante entrevistas y bases de datos, las tendencias, patrones y preferencias de los clientes con respecto a las diversas opciones de productos disponibles en el mercado local de gafas graduadas y gafas de sol (Caballero, 2022).

La recolección de información tiene como objetivo construir una base de datos que contemple las variables de ventas en unidades y el periodo de tiempo mensual de rotación de los productos desde el año 2019 hasta el 2023. Al analizar los datos de ventas previos, se busca identificar comportamientos de compra recurrentes y fluctuaciones estacionales para obtener una visión clara y precisa de la demanda del mercado.

Para comprender a fondo los nuevos procesos de abastecimiento que implican la importación directa desde Italia, se considera esencial un enfoque descriptivo. Describir y analizar estos procesos en detalle permitirá identificar posibles desafíos logísticos, ineficiencias y áreas de mejora en la cadena de suministro. Este análisis detallado facilitará la identificación de oportunidades para optimizar y fortalecer la eficiencia en la gestión de abastecimiento.

b) Tipo de investigación:

Este estudio se enfoca en analizar la demanda de armazones para comprender los patrones de consumo, preferencias del cliente y tendencias del mercado. El enfoque cuantitativo revisa cómo están establecidos, estrategias numéricas, los procesos de la cadena de abastecimiento actuales de la Galería Óptica y analiza datos de ventas anteriores para prever la demanda futura, permitiendo anticipar las necesidades del mercado y ajustar estrategias tanto de inventario como precios de venta al público.

Por otro lado, el enfoque cualitativo recopila datos a través de entrevistas con proveedores y empleados, revisando documentos internos y políticas de abastecimiento para comprender relaciones con proveedores, la calidad del producto y los desafíos logísticos asociados con la importación directa desde Italia.

Al combinar estos enfoques, Galería Óptica logra obtener una visión detallada de la demanda del mercado, la eficiencia en los procesos de abastecimiento y las oportunidades para optimizar la importación directa de armazones con el proveedor italiano Midarec S.R.L. Esto respalda la toma de decisiones estratégicas para satisfacer las necesidades del cliente de manera rentable, garantizar la calidad y disponibilidad de los productos en el mercado local.

c) Alcance:

Este proyecto está dirigido a empresas con dificultades en su cadena de abastecimiento para obtener precios competitivos a través de la integración vertical hacia atrás, enfocándose en proporcionar información crucial para decidir sobre su implementación. El uso de un enfoque descriptivo para documentar las tendencias del mercado y las preferencias de los clientes, con especial énfasis en el análisis detallado de datos sobre la rotación anterior.

El estudio aborda los procedimientos de importación desde Italia, examinando costos y eficiencia logística para identificar problemas en la cadena de suministro. La evaluación de proveedores en Italia garantiza la calidad y disponibilidad de los productos importados.

Asimismo, se investigará la viabilidad de la integración vertical hacia atrás, analizando cómo la colaboración más estrecha con proveedores italianos puede influir en la calidad, los costos y la flexibilidad de la importación directa para Galería Óptica. Dando así, un proyecto que puede ser implementado por otros giros de negocio enfocados en la salud visual por medio de gafas graduadas o de descanso. En adición, estudiantes o profesionales interesados en el negocio de retail pueden tomar de referencia este caso de estudio para futuras investigaciones.

d) Población:

Para obtener una muestra representativa, se llevarán a cabo entrevistas estructuradas, permitiendo obtener información detallada sobre las prácticas operativas, dinámicas del proveedor, desafíos y oportunidades.

La población que formó parte de este estudio estuvo conformada por los empleados administrativos y operativos de Galería óptica en la ciudad de Machala, y proveedor de productos ópticos desde Italia, es decir, quien está involucrado en la gestión de inventario y suministros para los almacenes, con la intención de ofrecer armazones y lentes de sol para sus clientes finales.

Mientras tanto los participantes de Galería Óptica fue la Gerente General, responsable de la estrategia corporativa y decisiones clave sobre inversiones; Administradora Operativa, encargada de planificar, organizar, dirigir y controlar todos los aspectos relacionados con la administración de los recursos y el funcionamiento de los establecimientos de óptica y la Jefa de Marketing, quien establece y mejora la imagen de la empresa y los productos en base a la investigación del mercado.

e) Técnica de recogida de datos:

Fuentes Primarias

Las fuentes primarias obtenidas a través de investigaciones directas como entrevistas estructuradas con administradores de la galería y al proveedor óptico, para recopilar datos sobre la variedad de estilos, marcas, precios y características técnicas. Estas entrevistas se basaron en los procedimientos, rendimiento de la organización,

tendencias del mercado, marcas populares, la calidad de los productos y problema identificados.

Por consiguiente, a través del análisis de la cadena de suministro se realizará una evaluación de todos los componentes involucrados en el abastecimiento, identificando áreas de mejora, ineficiencias y oportunidades para optimizar los procesos logísticos y reducir los costos.

Fuentes Secundarias

En el proceso de desarrollar la propuesta de mejora, es esencial contar con referencias secundarias que complementen la información. Se emplearon datos previamente analizados, como catálogos, tesis, artículos y encuesta sobre la satisfacción del cliente, realizado por Galería Óptica en 2021. Estos recursos aportaron información relevante sobre la satisfacción del cliente y la calidad de los productos disponibles en el mercado, permitiendo analizar factores internos y externos del negocio.

También, se analizaron estados financieros y datos de ventas para estudiar las tendencias de rotación a lo largo del tiempo, identificar los productos más vendidos y evaluar el movimiento de inventario, ofreciendo información valiosa para la toma de decisiones en el mercado de lentes de sol y armazones.

f) Análisis de datos:

Se empleó Microsoft Excel para el pronóstico de la demanda, modelo de optimización y demás estudios numéricos como calcular proyecciones financieras y evaluar la viabilidad económica. Se utilizaron fórmulas para identificar patrones temporales, tendencias y estacionalidades en los datos, mejorando la comprensión de la evolución de las variables a lo largo del tiempo y respaldando la toma de decisiones.

Del mismo modo se aplicó la estadística inferencial para prever valores numéricos basado en variables independientes, lo que permitió realizar pronósticos futuros como el aumento de las ventas o la demanda del mercado. Aplicando series de tiempo y forecast.

CAPITULO I. ANÁLISIS DEL ENTORNO

1.1 Análisis PESTEL:

1.1.1. Análisis del Entorno Político:

Regulaciones de Importación: El gobierno de Ecuador regula la importación de armazones y lentes de sol. Los productos deben cumplir con los requisitos de seguridad y etiquetado establecidos por el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN, 2018). Los importadores también deben obtener una licencia de importación del Ministerio de Comercio Exterior.

Políticas gubernamentales: El Gobierno del Ecuador (2023) implementa una serie de políticas para promover el comercio internacional, estas incluyen la reducción de los aranceles a las importaciones, la simplificación de los procedimientos de importación y la promoción de la inversión extranjera directa. Estas políticas son favorables para las empresas que buscan importar desde Italia a Ecuador.

Acuerdos Comerciales: El Acuerdo Comercial Ecuador – Unión Europea, entró en vigor desde 2017, busca facilitar el comercio y las relaciones económicas entre las partes involucradas, es decir, tiene como propósito principal la eliminación progresiva de aranceles y barreras comerciales.

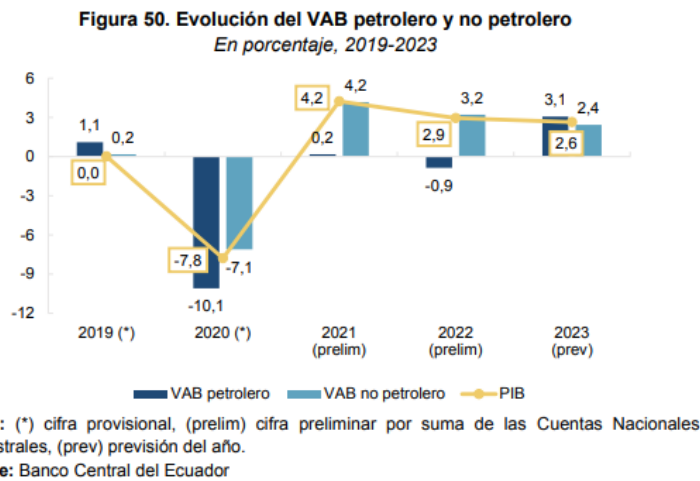
Reduciendo los costos de importación a la mercancía, lo que hace los precios más competitivos en el mercado ecuatoriano. Además, agiliza los procedimientos aduaneros, mejora la cadena de suministro y reduce los tiempos de entrega (Bucciarelli, 2020). Este acuerdo establece estándares comunes de normativas técnicas para garantizar la calidad y la conformidad de los productos importados.

1.1.2. Análisis del Entorno Económico:

Condiciones Económicas: Según el Informe de la evolución de la economía ecuatoriana en 2022 y perspectiva 2023, el PIB obtuvo una tasa de crecimiento anual del 4,2% en 2021, mientras que disminuyó a 2,9% en 2022 y se provee un incremento de la tasa a 2.6% en 2023.

En 2022, contribuyó con \$1.450 millones, representando el 3,5% del Valor Agregado Bruto (VAB) y generando el 45.2% de las divisas de la provincia en Ecuador (Banco Central del Ecuador, 2023a).

Figura 2: Evolución del PIB mercado ecuatoriano



Fuente: Banco Central del Ecuador (2024).

En cuanto a la inflación mensual de diciembre de 2023 fue de 0.02% y la acumulada de 2.54%. Por otro lado, se observa a inicios del 2022 se presentó el valor positivo más alto desde ese año, esta condición demuestra un cambio en la trayectoria de las variables, es decir en la segunda mitad de 2021 se dejaron de observar variaciones negativas en el nivel de precios de economía, pasando de forma sostenida a niveles de inflación positiva. Luego de 16 meses se presenta una deflación pero siendo la más notoria del -0,40% en noviembre de 2023, según los indicadores económicos con inflación mensual nacional del Banco Central del Ecuador (2024).

Figura 3: Inflación mensual nacional



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE, 2024)

Poder Adquisitivo: La ciudad de Machala, con una población de alrededor de 246,000 personas, está experimentando un aumento en el número de personas con

poder adquisitivo para comprar productos en general. Según la encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo del 2023, la tasa de empleo adecuado es del 43.2%, subempleo es del 24.7%, otro empleo no pleno es del 20.4% y de empleo no remunerado es del 4.5%, mientras que la de desempleo se situó en el 7.2% registrado hasta el primer trimestre del presente año (INEC, 2023). Esta tasa de desempleo es inferior al promedio nacional, sigue siendo un desafío para la economía local.

Según el Banco Central del Ecuador (2023), el ingreso per cápita en Machala es de aproximadamente \$1.500 mensuales en 2022, lo que indica un poder adquisitivo moderado para la mayoría de la población. Sin embargo, hay una creciente clase media-alta en la ciudad, y esta clase social está dispuesta a gastar más en productos de alta gama.

1.1.3. Análisis del Entorno Social:

Tendencias de Moda y Estilo: Las tendencias de moda y estilo en Machala están influenciadas por las tendencias internacionales. Sin embargo, también hay una tendencia creciente a adoptar estilos locales y particulares. Los lentes de sol graduadas se han convertido en accesorios de moda, y los consumidores están cada vez más interesados en encontrar estilos que reflejen su personalidad (García, 2021).

Los amazones y lentes de sol con un proveedor italiano son considerados de alta gama como productos de marcas de diseñador y reconocimiento internacional (Moda Holística y Estilo de Vida, 2020). Por lo tanto, la preferencia por accesorios de marcas de diseñador es notable con los consumidores que buscan productos de alta calidad y que desean hacer una declaración de moda (Market Analysis Report, 2021).

Salud Ocular: La salud ocular es una preocupación importante para la población de Machala. Según el sitio web de la Red Municipal de Salud Machala E.P. (2023), aproximadamente el 30% de la población de Machala tiene algún tipo de problema de visión.

Los problemas de visión más comunes en Machala son la miopía, la hipermetropía y el astigmatismo. Estos problemas pueden afectar la capacidad de las personas para ver de cerca, de lejos o con claridad. Esto significa que una de cada cuatro personas en Machala necesita usar anteojos o lentes de contacto para corregir la miopía.

1.1.4. Análisis del Entorno Tecnológico

Innovación en ópticas: Principalmente el servicio que ofrecen a través de máquinas de biselado que permiten cortar y pulir lunas según la forma y el tamaño de la montura (González, 2023).

Acompañado con el examen visual para evaluar la salud ocular y corregir los problemas de visión, se han introducido avances tecnológicos en los lentes, como los antirreflejos y con protección UV. Los efectos en los lentes antirreflejo pueden reducir el deslumbramiento y la fatiga visual frente a pantallas digitales. Mientras que los lentes con protección UV, que previenen enfermedades oculares causadas por los rayos solares (Casado, 2021).

Creciente accesibilidad de los dispositivos electrónicos: En particular teléfonos inteligentes, está aumentando la demanda de lentes de sol de alta calidad. Los usuarios buscan comodidad, buena visión y protección contra la luz azul emitida por estos dispositivos (Pereda, 2022).

La creciente presencia de aplicaciones móviles ha impulsado el concepto de "mHealth" respaldado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) (2022), haciendo referencia a la práctica médica y de salud pública, con alrededor de 5.000 millones de usuarios de smartphones que dedican la mitad de su tiempo a usar estas aplicaciones (Alianza de red Diseño y Desarrollo Web y APP, 2013)

1.1.5. Análisis del Entorno Ecológico:

Sostenibilidad: El mercado óptico se ve influenciado por los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, especialmente el objetivo N°3 centrado en la salud y bienestar. Los consumidores buscan protección ocular contra los rayos UV y la luz azul, optando por armazones y lentes de sol de alta calidad procedentes de Italia que ofrecen comodidad y diseño (Sánchez, 2021). Esto los hace ideales para personas que necesitan usar gafas durante muchas horas al día.

Además, la venta de productos ópticos fabricados con materiales reciclados contribuye al objetivo N°12 de sostenibilidad de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) (2019), reduciendo el impacto ambiental. En el ámbito económico, el 85% tiene conciencia sobre la sostenibilidad ha aumentado la demanda de productos respetuosos con el medio ambiente, aunque la disposición a pagar más por estos productos verdes varía entre los consumidores (ARANA, 2021).

1.1.6. Análisis del Entorno Legal:

Normativas Aduaneras y de Importación: La importación de armazones desde Italia a Ecuador, está regulada por la Ley Orgánica de Aduanas, el Reglamento General de la Ley Orgánica de Aduanas en que menciona por parte del tratamiento arancelario por subpartida nacional tener un AD/VALOREM del 0%, mientras que el seguro de IVA+FODINFA es del 12,05%.

Para ser importador en Ecuador, se requiere una solicitud de inscripción que tarda aproximadamente 10 días hábiles y tiene un costo de \$50. En el caso de importaciones de mercancías de alto valor, se necesita una autorización del Ministerio de Economía y Finanzas, proceso que puede tomar entre 15 y 30 días hábiles. El país cuenta con un sistema aduanero simplificado, utilizando la Declaración Aduanera Única (DAU), para todos los regímenes aduaneros, en el cual se incluye información sobre el importador, el exportador, la mercancía, el transporte y el valor aduanero (SENAE, 2022a)

Trámites aduaneros: En Ecuador, el proceso de nacionalización de mercancías se ha simplificado a través del sistema ECUAPASS que automatiza los procesos aduaneros y ha reducido los tiempos de tramitación (Tacuri, 2023).

El importador debe presentar la DAU en un plazo de 15 días hábiles desde la llegada de la mercancía al país. Para liberar la mercancía, se requiere la inspección física y el pago de tributos aduaneros como aranceles, el impuesto al valor agregado (IVA) y el impuesto a la salida de divisas (ISD) (SENAE, 2023). La salida de la mercancía de la aduana puede ser menor de una semana si se trata de compras al por mayor, ya que se priorizan los envíos de gran volumen.

1.2. Las 5 Fuerzas De Porter:

(F1) Poder de Negociación de los Proveedores:

Concentración del mercado: Machala tiene un mercado de productos ópticos bastante concentrado, con distribuidores clave que dominan una gran parte del sector. Distribuidor Activity es uno de los principales proveedores que ejerce un control significativo en el mercado, permitiéndoles negociar con minoristas con una posición fuerte. Dash Óptica y Pinjas Óptica también destacan por sus eficientes sistemas de

logística que asegura entregas oportunas. Las diferentes marcas de productos ópticos poseen convenios ecuatorianos para brindarles exclusividad en la distribución de la marca.

Diversificación de la cartera de productos: Ecuador es un importador neto de productos ópticos. Esto significa que los proveedores distribuidores nacionales tienen un control sobre el suministro de productos al mercado. Distribuidor Activity ofrece una amplia gama de productos ópticos, incluyendo lentes, armazones, lentes de contacto y otros accesorios. Esto le da una mayor flexibilidad a la hora de negociar con los clientes, ya que puede ofrecer diferentes productos o servicios para satisfacer sus necesidades.

(F2) Poder de Negociación de los Compradores:

Número de Compradores: El mercado de óptica en Ecuador es un sector en crecimiento con una densidad limitada de clientes, según el informe sobre el mercado global de fibra óptica de Expert Market Research (EMR) (2023). Aproximadamente 30 ópticas compiten en Machala, de acuerdo con el informe del Consejo de la Facultad de Ingeniería (CFI, 2019), sugiriendo una competencia fuerte, pero con limitado margen de influencia en los precios para los compradores

De acuerdo con los datos mencionados anteriormente de la Red Municipal de Salud Machala E.P. (2023), indica que alrededor del 30% de la población local tiene problemas visuales, lo que se traduce en unos 73,800 adultos representando como potenciales clientes que eligen el lugar de su preferencia para comprar productos ópticos. Esto les brinda un poder de negociación medio, porque pueden escoger donde comprar, pero no poseen el poder suficiente para manipular el mercado y disminuir los precios de los productos.

Sensibilidad al Precio: Se mide a través de la elasticidad de la demanda que indica cómo la demanda responde a los cambios en el precio. Por lo tanto, un aumento del precio de los armazones y lentes de sol provocará una disminución en la demanda si la elasticidad es positiva y superior a 1 (Bucciarelli, 2020).

Por ejemplo, si una óptica sube el precio de sus armazones de \$100 a \$150, podría esperar una caída del 25% en la demanda al hacerlos menos asequibles. Sin embargo, ofrecer un descuento del 20% en lentes de sol podría aumentar la demanda en un 25%, al hacerlos más asequibles para los consumidores.

Información del Comprador: Los compradores antes de adquirir los productos ópticos suelen leer artículos y reseñas sobre los mismos, seguir a expertos en redes sociales, además de asistir a eventos relacionados con la industria óptica (Quiñonez, 2020). La experiencia previa con el producto influye en sus decisiones de compra; aquellos con menor conocimientos tienden a confiar en la recomendación de amigos o vendedores de ópticos, careciendo de información para tomar decisiones informadas (Ortega, 2023).

(F3) Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes:

Economías de Escala: Las empresas existentes aprovechan las economías de escala para ofrecer precios competitivos, entre estas ópticas encontramos a GMO y Los Andes. Esto dificulta a nuevas ópticas competir en igualdad de condiciones ya que tienen sucursales y franquicias a lo largo de todo el Ecuador, lo que les permite negociar con los distribuidores nacionales para tener ventajas en costos e incluso en tiempos de pago. Esto dificulta a las ópticas entrantes que pretenden manejar las mismas marcas.

Barreras de entrada: Las barreras para ingresar al mercado de ópticas en Machala son significativas por la inversión capital. Debido a la competitividad que presenta el sector, los nuevos competidores para lograr penetrar y mantenerse en este mercado deben realizar altas inversiones. Para ingresar se debe invertir en el arriendo o compra de un local que se encuentre en una potencial zona comercial; además se debe adecuarlo según a las exigencias del sector.

Además, regulaciones gubernamentales como requisitos de licencias y normativas de seguridad y etiquetado, actúan como barreras legales, complicando el establecimiento de nuevas ópticas, incluso de manera clandestina, limitando la posibilidad de nuevos competidores de irrumpir fácilmente en el mercado local.

(F4) Amenaza de Productos Sustitutos:

Disponibilidad de Sustitutos: Las marcas de armazones y lentes de sol de reconocimiento internacional o premium tienen cierta competencia con las piezas triple A (copias). Este tipo de producto sustituto está siendo comercializado por varias

ópticas en la ciudad de Machala e incluso por emprendedores que se dedican al e-commerce con envío a nivel nacional.

Comparación de Precios y Calidad: La relación precio y calidad de las piezas triple A tiene concordancia, tienen un P.V.P más accesible y la vida útil puede llegar a reducirse a la mitad de las piezas originales, lo cual, el consumidor debe ser informado al adquirir estos productos sustitutos.

(F5) Rivalidad entre los Competidores:

Competencia en el mercado de ópticas: En Machala están establecidas aproximadamente 30 ópticas, la mayoría compite en la segmentación de productos económicos; por ende, la competencia directa de Galería Óptica se reduce a tres principales: óptica GMO, óptica Los Andes y óptica ALJAORZA. Estas tres manejan marcas de lujo, intermedias y económicas. Estas tres ópticas se asemejan a Galería óptica, no solo por las marcas que manejan, sino también porque actualmente ellos no importan directamente, se abastecen por productos ofrecidos por los mismos proveedores que manejamos (Activity, Dash, Pinjas, etc).

Competitividad de los precios: GMO y Los Andes tienen los precios más competitivos en las mismas marcas que Galería Óptica ofrece. Por ejemplo, unas gafas Oakley de \$260, GMO la ofrece a \$221. Estas diferencias en P.V.P se deriva de varios factores, como el hecho de que ambas son franquicias a nivel nacional, por ende, pueden aplicar economías de escala para disminuir los costos. Actualmente, Galería Óptica no tiene suficientes puntos de venta para obtener las mismas ventajas competitivas.

1.3. Matriz de Perfil Competitivo (MPC):

Las empresas que van a formar parte de la matriz de perfil competitivo han sido escogidas según sus características, tamaño y ubicación. Dentro de la MPC se encuentra la empresa para la cual se elabora el plan estratégico Galería Óptica y como su competencia se ha seleccionado a las empresas GMO y Óptica Los Andes.

Tabla 4: Matriz de Perfil Competitivo

Factores Clave de Éxito	Peso	Galería Óptica		GMO		Los Andes	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Economía de escala que permite vender sus productos a bajo costo	0.3	2	0.6	4	1.2	3	0.9
Tecnología para la prestación de servicios adecuado	0.28	3	0.84	3	0.84	3	0.84
Publicidad potente y emocional	0.22	2	0.44	3	0.66	2	0.44
Ubicación estratégica	0.20	4	0.8	2	0.4	2	0.4
Total	100%		2.68		3.1		2.58

Valor: **1:** Debilidad mayor **3:** Fortaleza menor
 2: Debilidad menor **4:** Fortaleza mayor

Elaborado por: María Sangacha (2023).

Interpretación:

La MPC indica que las empresas se diferencian mucho entre ellas, con respecto al precio debido al poder de negociación debido a la concentración del mercado y las economías de escala de los competidores establecidos. No existe una amplia brecha que llame potencialmente la atención de los clientes. El servicio de las empresas posee la misma calificación, aunque sea integral, poseen deficiencias al dejar de lado los envíos de ventas al por menor ni ofrecer nuevos modelos constantemente.

Con respecto a la publicidad se destaca GMO al utilizar medios tradicionales, pero igual que el resto no poseen una estrategia para llegar a su nicho de mercado de manera efectiva. Las 3 empresas se encuentran ubicadas en zonas comerciales, como GMO y Óptica Los Andes en C.C. El Paseo Shopping Machala; sin embargo, Galería Óptica tiene cuatro sucursales y una matriz muy cercana entre ellas ubicadas en Olmedo entre Colón y Buenavista, en Bolívar y Juan Montalvo.

1.4. Matriz de Evaluación Factores Externos (MEFE):

Mediante la matriz MEFE se la utilizo como herramienta de evaluación de factores externos para organizar toda la información que afecta externamente a Galería Óptica. En él se sitúan los aspectos socioculturales, ambientales, tecnológicos e incluso políticos que intervienen en todos los procesos de la empresa.

Figura 4: Factores externos de Galería Óptica, oportunidades

Oportunidades	Peso	Clasificación	Ponderación
1 Limitado poder de negociación en los clientes	0.04	2	0.08
2 Serie de políticas gubernamentales para promover el comercio internacional	0.05	3	0.15
3 Acuerdo comercial multipartes entre Ecuador-Unión Europea	0.05	3	0.15
4 Aproximadamente el 30% de la población de Machala tiene problemas de visión.	0.07	3	0.21
5 Los teléfonos inteligentes aumentan la demanda de lentes de alta calidad	0.04	2	0.08
6 La tasa de empleo es 92,8% con ingreso aprox \$1.500 mensuales.	0.07	4	0.28
7 Procesamiento de la solicitud de inscripción como importador toma 10 días hábiles con costo de \$50	0.04	2	0.08
8 Proceso de nacionalización de mercancías se agiliza por medio del ECUAPASS	0.06	1	0.06
9 Creciente conciencia sobre la salud ocular que impulsa la demanda de productos ópticos	0.05	4	0.2
10 Innovación en ópticas con Gafas antirreflejo y protección UV	0.06	4	0.24

Valor : 1: Responde mal 2: Responde promedio
3: Responde bien 4: Responde muy bien

Elaborado por: María Sangacha (2023).

En general, Galería Óptica goza de ciertas oportunidades ya que al contar con los diferentes factores se ha beneficiado del poder adquisitivo de los 426.000 habitantes en Machala de los cuales según la Red Municipal de Salud aproximadamente el 30% de ellos tienen problemas de visión y que tienen un poder de negociación limitado, como también disfruta ampliamente de las ventas innovadoras en armazones y lentes de sol con antirreflejo y protección UV por el uso excesivo de teléfonos celulares que lastima la vista con la luz azul, generando una creciente conciencia sobre la salud ocular.

Figura 5: Factores externos de Galería Óptica, amenazas.

Amenazas	Peso	Clasificación	Ponderación
1 Sensibilidad al precio de productos ópticos para los consumidores	0.05	3	0.15
2 Distribuidor Activity controla una gran parte del mercado con amplia gama de productos	0.06	3	0.18
3 Las empresas existentes aprovechan las economías de escala para ofrecer precios competitivos	0.07	4	0.28
4 Las marcas de armazones y gafas de lujo tienen cierta competencia con las piezas triple A	0.05	2	0.10
5 GMO, Los Andes y ALJAORZA manejan marcas de lujo, intermedias y económicas	0.05	2	0.10
6 La inflación anual nacional en el año del 2023 fue de 2.54%	0.05	1	0.05
7 Para liberar la mercancía se debe cancelar los tributos aduaneros relativamente elevados	0.03	1	0.03
8 Autorización de importación en mercancías de alto valor dura hasta 30 días hábiles	0.02	1	0.02
9 Compradores con menor conocimiento sobre armazones y lentes de marca	0.04	3	0.12
10 No siempre los consumidores están dispuestos a pagar más por productos verdes	0.03	2	0.06
Puntuación Total MEFE	0.98		2.62

Elaborado por: María Sangacha (2023).

En la tabla de factores externos también describimos aquellas amenazas que tiene Galería óptica y que pueden impedirle crecer son la competencia agresiva de las grandes cadenas mayoristas, economías de escala para ofrecer precios competitivos y las normativas aduaneras y de importación ya que esto afectaría y ralentizaría el proceso de crecimiento de la empresa.

Por otro lado, las amenazas con menor relevancia para la compañía son el uso de productos verdes, tiempo de autorización de salida en mercadería, costo elevado de tributos aduaneros, dándoles un peso de entre 0,02 y 0,03. Teniendo como resultado en la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) de una puntuación ponderada de 2,62 por lo que la respuesta del negocio ante las oportunidades y amenazas de este se encuentra ubicado por encima del promedio de la industria.

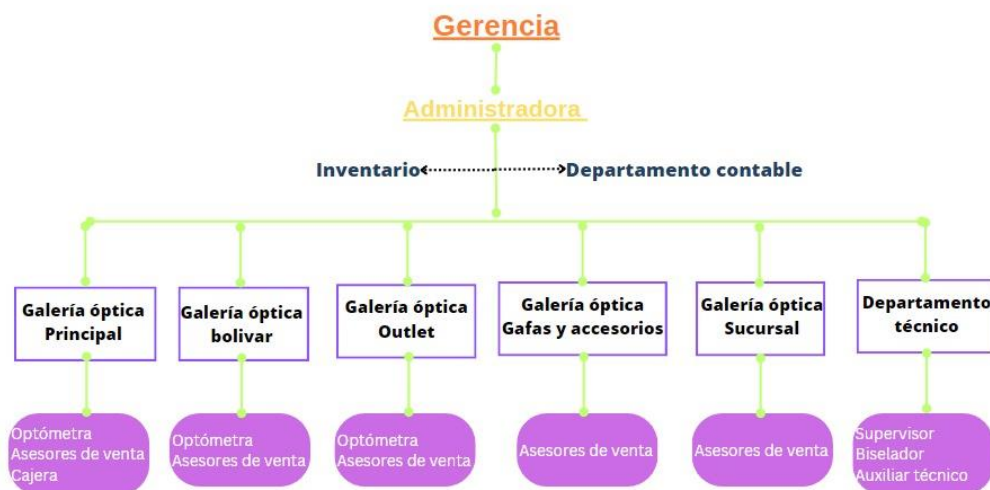
CAPITULO II. DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMPRESA

2.1. Estructura organizacional:

La estructura organizacional está liderada por la Gerente General y la Directora Operacional, respaldada por un equipo que colabora para alcanzar los objetivos establecidos al final de periodo contable. Además, cuenta con un departamento contable que maneja registros, priorizando el uso de recursos digitales para mantener la organización de estos.

Figura 6: Estructura organizacional

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL VERTICAL POR DIVISION



Elaborado por: Raquel Indacochea (2023).

En Galería Óptica, se asignan roles específicos a cada empleado para asegurar un servicio al cliente eficiente. La estructura organizacional incluye directrices de su supervisor inmediato, como se muestra en la figura 6, adopta dos modelos estructurales para distribuir tareas y responsabilidades entre sus empleados, resaltando la importancia de comprender la organización y el funcionamiento interno para asegurar un ambiente laboral seguro y efectivo.

2.2. Segmentación de Productos

La empresa Galería Óptica, desarrolla sus actividades desde hace 6 años en la ciudad de Machala ofertando servicios relacionados con la vista, además, ofrece accesorios como armazones de las mejores marcas, kit de limpieza, lunas, estuches, etc.

Tabla 5: Galería Óptica, Promedio de Ventas por Unidad de Producto (2019-2023)

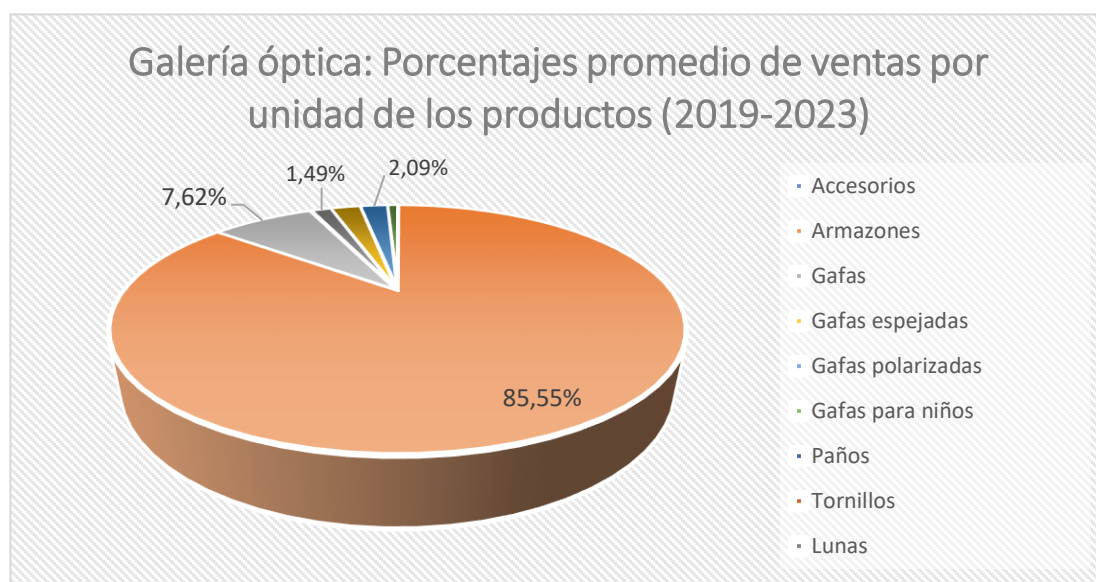
Producto	Promedio de Ventas por Unidad
Accesorios	32
Armazones	11,034
Gafas	1,021
Gafas espejadas	7
Gafas polarizadas	42
Gafas para niños	12
Paños	10
Tornillos	5
Lunas	209
Servicios	335
Gafas Contacto con medida	307
Lentes de contacto	128

Elaboración propia. Datos de Galería Óptica (2023)

La tabla que presenta el promedio de ventas de Galería Óptica durante el periodo 2019-2023 ofrece una visión detallada de la demanda de sus diversos productos y servicios.

Este análisis proporciona a Galería Óptica una visión clara de la demanda de sus productos y servicios, lo que puede ser crucial para tomar decisiones estratégicas, como la gestión de inventarios, la planificación de marketing y la optimización de la oferta de productos.

Figura 7 Galería óptica: Porcentajes de ventas por producto (2019-2023)



Elaboración propia. Datos de Galería Óptica (2023)

La interpretación del gráfico de promedio de ventas de Galería Óptica revela patrones y tendencias clave que ofrecen valiosa información sobre el rendimiento de cada producto y servicio. Aquí algunas interpretaciones destacadas:

Éxito Sostenido en Ventas de Armazones:

Los armazones son el producto estrella, registrando un impresionante promedio de 11,034 unidades. Esta alta demanda indica que Galería Óptica ha establecido una posición fuerte en el mercado de armazones, posiblemente debido a la diversidad de estilos, marcas y calidad ofrecidos.

Enfoque en Servicios Optométricos:

El fuerte rendimiento de los servicios con un promedio de 335 unidades resalta la importancia de las consultas y servicios oftalmológicos para los clientes de Galería Óptica. Esto sugiere que la calidad de la atención al cliente y la experiencia en servicios son factores diferenciadores.

Demanda Sostenida de Gafas de Contacto Personalizadas:

Las gafas de contacto con medida muestran una demanda sólida, con un promedio de 307 unidades. Esto puede indicar que los clientes buscan soluciones de corrección visual más personalizadas, y la oferta de Galería Óptica en este segmento es exitosa.

Interés por Lunas Personalizadas:

Las lunas, con un promedio de 209 unidades, muestran que la personalización de las lentes oftálmicas es apreciada por los clientes. Esto puede reflejar la atención de la empresa a las necesidades específicas de cada cliente.

Diversificación Efectiva con Gafas y Otros Productos:

Aunque las gafas tienen un promedio de 1,021 unidades, un número menor en comparación con los armazones, su demanda sigue siendo significativa. Esto destaca la efectividad de la estrategia de diversificación de productos, atendiendo a diferentes preferencias y presupuestos.

Potencial de Segmentos Especializados:

Las gafas polarizadas, aunque con un promedio más bajo (42 unidades), indican un interés en productos especializados. Esto sugiere que hay oportunidades para enfocarse en segmentos de mercado específicos, como aquellos que buscan características técnicas adicionales.

2.3. Participación de mercado:

Hoy en día, Ecuador está enfrentando una crisis económica y de seguridad que afecta su crecimiento y su estabilidad. La tasa de inversión en el país es una de las más bajas de la región, y la inversión extranjera directa es casi nula. Según noticias de El País (2023):

“El Banco Central proyecta que en el 2024 la economía ecuatoriana solo crecerá un 0,8%. “Todos estos desequilibrios ahuyentan la inversión extranjera directa que en el primer semestre de este año representa el 0,1% del PIB, una cifra muy baja, incluso para los estándares ya bajos que manejaba Ecuador”, añade Hidalgo. El panorama también es malo para la inversión privada doméstica por la incertidumbre política y la inseguridad.”

Se señala que las razones que dificultan el crecimiento económico incluyen un elevado endeudamiento público, un alto servicio de deuda y una distribución desigual de la riqueza, ya que el 80% de la riqueza se concentra en el 20% de la población, lo que genera un grave desequilibrio social.

Según el Banco Central del Ecuador (2023), el crecimiento económico de Ecuador se ha visto afectado por la pandemia, la dependencia del petróleo y la falta de buffers macroeconómicos. El PIB de Ecuador se contrajo un 1,3% en el tercer trimestre de 2023.

La realidad fiscal presenta severas restricciones para el aumento de los gastos sociales en términos del PIB, y para su sostenibilidad en recursos permanentes, a fin de no depender de la renta petrolera. En el ámbito del gasto del capital, en salud es solo 1.000 millones de dólares es decir el 1.76% del total del gasto, y el 60% de este rubro está financiado por recursos petroleros, en términos del producto interno bruto.

Sin embargo, la principal actividad económica de la población en Machala se centra en la producción bananera, erigiéndose como la fuente principal de ingresos y otorgando a la ciudad la distinción internacional de "La capital bananera del mundo". La sólida base económica de Machala, fundamentada en la industria bananera, sugiere un entorno propicio para diversificar las ofertas comerciales y aprovechar la experiencia acumulada en la comercialización de bienes diversos. La demanda de productos importados, como armazones, puede ser satisfecha de manera eficiente y rentable, beneficiándose de la infraestructura comercial existente y la experiencia en negocios internacionales.

Siendo Galería Óptica considerada como una empresa que oferta servicios optométricos, que estaría dentro del grupo PYMES, desempeñaría un papel en la contribución al PIB del país. Su enfoque contable se dirige hacia el beneficio general de la óptica, manteniendo registros financieros que reflejan su situación al final de cada semestre, aprovechando la oportunidad de la conectividad comercial ya establecida.

2.4. Análisis de la cadena de valor:

Para el análisis de la cadena de valor del sector, se analizará la cadena de valor más elaborada y planificada, que pertenece a Galería Óptica.

Tabla 6: Cadena de Valor de Galería Óptica: Fortalezas y Debilidades

Categoría	Aspecto	Fortaleza	Debilidad
Logística Interna	Cadena de Abastecimiento	Relación establecida con distribuidor autorizado local	Conflicto de interés con el proveedor que requiere actualización
	Almacenamiento y Etiquetado	Máquinas utilizadas para el etiquetado de productos con P.V.P.	Sistema de control de inventarios manual
Operaciones	Control de calidad	Existen procesos de control de calidad para entrega de lunas con medida y protección para biselarla de acuerdo con el marco del armazón	No se especifican procesos de fabricación de lunas personalizadas se mandan a elaborar a laboratorios certificados
Logística Externa	Distribución	Se distribuye tomando en cuenta valores históricos de su base de datos que refleja la cantidad de ventas de cada día, mes y años	No existe proyección de crecimiento
	Procesamiento de pedidos	Asignación de códigos para facilitar la identificación del producto	Retiro del producto en óptica por parte del cliente.
Comercialización y Ventas	Marketing BTL	Publicidad en redes sociales, donde muestran sus productos, características, descuentos y promociones.	No se menciona una estrategia específica para abordar cambios en la preferencias del consumidor
	Ventas	Personal es capacitado en la atención al cliente y conocimiento del producto. Aceptan pagos en efectivo, transferencia y tarjeta	No se aceptan devoluciones, puede afectar la satisfacción cliente
Servicio Post-Venta	Soporte al cliente	Seguimiento a clientes después de 15 días y mantenimiento gratuito cada 3 meses durante el año	No se cuenta con línea gratuita para requerimientos, reclamos, sugerencias inquietudes
Actividades de soporte	Infraestructura	La óptica cuenta con capital para realizar sus compras	No hay una planeación elaborada que permita sortear imprevistos
Recursos Humanos	Gestión de Personal	Contratación de personal calificado y vendedores pasan por pruebas de selección con periodo de prueba de 3 meses	Falta de multifuncionalidad de personal

Fuente: Galería Óptica (2023)

Elaborado por: Raquel Indacochea (2023)

Observaciones:

- Galería Óptica muestra fortalezas en la relación con marketing, servicio postventa, inversión en tecnología y en recursos humanos calificados.
- Las debilidades incluyen el conflicto de interés con distribuidor local, carencias en la gestión de inventarios, y ausencia de estrategias para cambios en las preferencias del consumidor.

2.5. Matriz de Evaluación Factores Internos (MEFI):

La tabla MEFI proporciona una evaluación ponderada de los factores determinantes de éxito para Galería Óptica, clasificados en fortalezas y debilidades.

Tabla 7: Matriz de Evaluación Factores Internos (MEFI)

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Fortalezas			
Publicidad intensiva en BTL y medios tradicionales	2%	3	0.06
Suficiente capacidad de almacenamiento	6%	4	0.24
Procesos administrativos eficientes	10%	4	0.4
Mercadería se actualiza contantemente	3%	3	0.09
Rentabilidad neta atractiva	8%	4	0.32
Operaciones tecnológicas innovadoras	4%	3	0.12
Capacitación constante de empleados	2%	3	0.06
Buenas referencias por seguimiento postventa	5%	4	0.2
Buena localización de punto de venta	4%	3	0.12
Nivel intermedio de puntos estratégicos en el sector	5%	4	0.2
Subtotal			1.81
Debilidades			
Reclamos sin seguimiento de clientes	5%	1	0.05
Pedidos no se cumplen a tiempo	6%	1	0.06
Control ineficiente en sucursales	3%	2	0.06
Fabricación de lunas personalizadas	5%	1	0.05
Segmentación de marcas	3%	2	0.06
Sistema de información deficiente	6%	1	0.06
No se cuenta con línea gratuita para requerimientos	3%	2	0.06
Dependiente de un único sistema de gestión de procesos	4%	2	0.08
Altos precios de venta por costo de abastecimiento	9%	1	0.09
No hay servicio de logística para importación	8%	1	0.08
Subtotal			0.65
Valor	100%		2.46

Valor:

1: Debilidad mayor **3:** Fortaleza menor

2: Debilidad menor **4:** Fortaleza mayor

Elaboración propia. (2023)

Análisis de Tabla MEFI en Galería Óptica:

La tabla de factores determinantes de éxito para la empresa revela una serie de fortalezas clave que destacan en la estrategia empresarial. La capacidad de almacenamiento suficiente, procesos eficientes, rentabilidad neta atractiva y una fuerte competencia en el sector son aspectos especialmente ponderados y esenciales para el éxito sostenible de la empresa. Estas fortalezas indican una sólida base operativa, una gestión financiera efectiva y una posición competitiva destacada en el mercado. Sin embargo, se deben abordar algunas debilidades, como quejas no resueltas y retrasos en la entrega, para garantizar una experiencia completa y satisfactoria para los clientes. En conjunto, la evaluación total ponderada de 2.46 sugiere mejorar su posición interna, con un enfoque recomendado en el fortalecimiento continuo de las áreas clave de ventaja competitiva.

CAPITULO III. PROPUESTA DE MEJORA

3. Matriz de emparejamiento de factores internos y externos claves- Galería Óptica:

Tabla 8: Matriz de emparejamiento de factores internos y externos claves- Galería Óptica

Factor Interno Clave	Factor Externo Clave	Estrategia Resultante
Fortalezas	Oportunidades	
Mercadería se actualiza constantemente	Serie de políticas gubernamentales para promover comercio internacional	Establecer alianzas estratégicas con diseñadores de renombre, fabricantes de tecnología óptica y distribuidores que se dieron a conocer en ferias internacionales para implementar su importación directa.
Procesos administrativos eficiente	Limitado poder de negociación en los clientes	Implementar programas de fidelización con recompensas tangibles como descuentos especiales, bonos para la siguiente compra; y recompensas intangibles como el seguimiento anual del control visual e invitación a showroom.
Debilidades	Amenazas	
Altos P.V.P. por costo de abastecimiento	GMO aprovecha las economías de escala para ofrecer precios competitivos	Buscar proveedores alternativos a nivel internacional que ofrezcan productos de calidad a costos más competitivos. Diversificar la base de proveedores puede reducir la dependencia del proveedor local y ofrecer opciones más rentables.
Segmentación de marcas	GMO, Los Andes y Aljaorza maneja marcas de lujo, intermedia y económicas	Desarrollar el posicionamiento de cada segmento de marca, comunicando de manera efectiva el valor agregado enfocado en el servicio y la experiencia del cliente.

Elaboración propia (2024).

La estrategia propuesta es la integración vertical hacia atrás, que aborda la debilidad de la empresa debido a altos precios de venta al público (P.V.P.) causados por costos de abastecimiento elevados. La propuesta sugiere adquirir directamente los productos del proveedor italiano Midarec SRL, eliminando intermediarios y reduciendo los costos de distribución. Esto tiene el potencial de mejorar la competitividad y disminuir los precios al consumidor. Sin embargo, se advierte que la integración vertical hacia atrás conlleva riesgos, como la necesidad de capital y

recursos para la importación directa, así como la experiencia y conocimientos necesarios para gestionar la logística de la importación. A pesar de los riesgos, se sugiere que, si la estrategia resulta efectiva para reducir precios al consumidor, la empresa debería implementarla para mejorar su competitividad y atraer a más clientes.

3.1.- Demanda Actual del Mercado:

3.1.1.-Análisis de pronóstico de la demanda – Forecasting trimestral

Tabla 9: Galería Óptica-Activity: Pronóstico de la Demanda Trimestral (2019 - 2025)

AÑO	trimestral	ARMAZONES(y)	Descentralización	Tend.(T)	Y/T	IVESc	Y'	X	x*y	x^2	Y'^2	Forecast	MAD	L.inferior	L.superior
2019	T1	34	-----	-----	-----	-0,07276848	34,07	1	34,0727685	1	1161	33	1,21	23	43
	T2	31	35,75	-----	-----	0,02630398	30,97	2	61,947392	4	959	33	2,00	23	43
	T3	30	35,25	35,5	0,84507042	0,03437028	29,97	3	89,8968892	9	898	33	3,12	23	43
	T4	48	31,75	33,5	1,43283582	0,01209422	47,99	4	191,951623	16	2303	33	14,80	24	43
2020	T1	32	36,5	34,125	0,93772894	-0,07276848	32,07	5	160,363842	25	1029	33	1,23	24	43
	T2	17	32,25	34,375	0,49454545	0,02630398	16,97	6	101,842176	36	288	33	16,44	24	43
	T3	49	30,5	31,375	1,56175299	0,03437028	48,97	7	342,759408	49	2398	34	15,45	24	43
	T4	31	33,25	31,875	0,97254902	0,01209422	30,99	8	247,903246	64	960	34	2,64	24	43
2021	T1	25	24,5	28,875	0,86580087	-0,07276848	25,07	9	225,654916	81	629	34	8,66	24	43
	T2	28	22	23,25	1,20430108	0,02630398	27,97	10	279,73696	100	783	34	5,87	24	43
	T3	14	26,25	24,125	0,58031088	0,03437028	13,97	11	153,621927	121	195	34	19,99	24	44
	T4	21	34,75	30,5	0,68852459	0,01209422	20,99	12	251,854869	144	440	34	13,08	24	44
2022	T1	42	45,25	40	1,05	-0,07276848	42,07	13	546,94599	169	1770	34	7,90	25	44
	T2	62	50,5	47,875	1,29503916	0,02630398	61,97	14	867,631744	196	3841	34	27,69	25	44
	T3	56	48	49,25	1,13705584	0,03437028	55,97	15	839,484446	225	3132	34	21,58	25	44
	T4	42	41,25	44,625	0,94117647	0,01209422	41,99	16	671,806492	256	1763	34	7,49	25	44
2023	T1	32	34,75	38	0,84210526	-0,07276848	32,07	17	545,237064	289	1029	35	2,53	25	44
	T2	35	29	31,875	1,09803922	0,02630398	34,97	18	629,526528	324	1223	35	0,26	25	44
	T3	30	-----	-----	-----	0,03437028	29,97	19	569,346965	361	898	35	4,86	25	44
	T4	19	-----	-----	-----	0,01209422	18,99	20	379,758116	400	361	35	15,95	25	45
2024	T1							21				35		25	45
	T2							22				35	9,636	26	45
	T3							23				35		26	45
	T4							24				35		26	45
2025	T1							25				35		26	45
	T2							26				36		26	45
	T3							27				36		26	45
	T4							28				36		26	45

Elaboración propia (2024)

La serie de tiempo tiene como base de datos información recopilada desde el año 2019 al año 2023 de las 11 marcas que provee Activity, datos obtenidos del histórico proporcionado directamente del sistema contable “Orosoft” de Galería Óptica. La información fue mensualizada, obteniendo 60 datos tratados para trabajar.

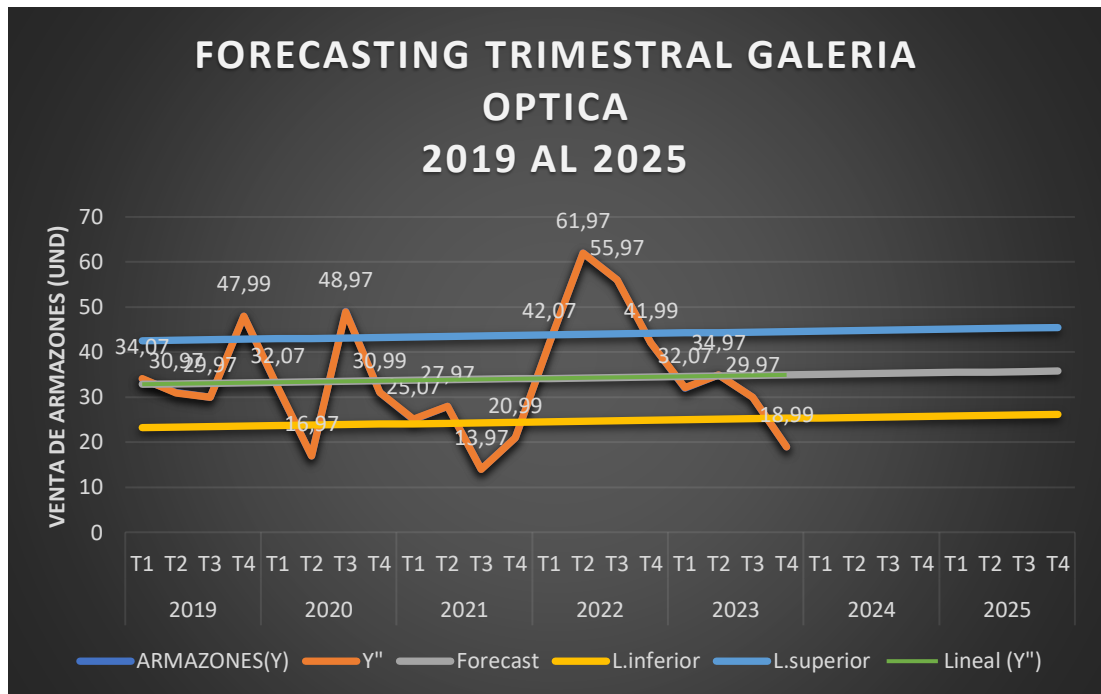
Se realizó un análisis descriptivo de los 60 datos mensualizados, usando la función “análisis de datos” en Excel con un nivel de confianza de 95%. Los resultados indicaron una calidad de datos óptima para trabajar, guiándonos de la media y mediana cercanas, con una mínima diferencia de 0.33 centésimas.

Por consiguiente, se estableció la serie de tiempo trimestral para las ventas representadas en unidades vendidas de armazones, donde se aplicó promedios móviles para suavizar la serie encontrando su tendencia (Tend.(T)) y haciendo uso del método multiplicativo para la estacionalización (IVESc).

A pesar de que se aprecia una disminución progresiva de 2019 a 2025, en la venta de estas marcas, con algunas fluctuaciones de un trimestre a otro. El inventario de predicción del 95% indica que existe un alto grado de incertidumbre en el

pronóstico y las ventas reales podrían ser significativamente diferentes de las ventas pronosticadas. Por lo que se toma en consideración la rotación general de armazones que vende la óptica, para justificar la importación con un nuevo proveedor.

Figura 8 Galería Óptica: Gráfica del Pronóstico de la Demanda Trimestral (2019 - 2025)



Elaboración propia (2024)

Análisis:

1. Armazones (Y):

- Hubo una disminución en las ventas en los primeros dos años (2019-2021), seguida de un repunte a inicios del 2022 con tendencia positiva.
- Luego del segundo trimestre del 2022 hasta 2023 mostraron una disminución de la venta de armazones.

2. Variable Descentralizada (Y'')

- La serie descentralizada parece seguir patrones similares a los datos de armazones, pero en una escala diferente.
- Se observan fluctuaciones, y las caídas y subidas tienden a coincidir con las tendencias de ventas.

3. Variable Forecast:

- Los valores del pronóstico parecen seguir una tendencia que se mantiene, con ligeras fluctuaciones trimestrales.

4. **Variables Límite Inferior y Superior:**

- Los límites inferior y superior siguen patrones constantes a lo largo del tiempo.
- Proporcionan una estimación de la variabilidad en el pronóstico, siendo más amplia en los extremos.

Análisis del Pronóstico para 2024 y 2025:

1. **Pronóstico para 2024:**

- Los valores del pronóstico para 2024 se mantiene en 35 unidades a vender, mostrando una tendencia constante.
- La variabilidad es relativamente baja según los límites inferior y superior.

2. **Pronóstico para 2025:**

- Los valores iniciales para 2025 siguen la misma tendencia ascendente, pasando de 35 a 36 unidades.
- La variabilidad en los límites inferior y superior proporciona una estimación de la incertidumbre en el pronóstico.

Desviación media absoluta (MAD) y Precisión del Pronóstico:

- Un MAD de 9.636 indica una dispersión mínima de los datos, lo cual, demuestra una mayor precisión del modelo.
- Una baja variabilidad en los límites inferior y superior podría sugerir una mayor confianza en la precisión del pronóstico.
- Se hicieron otras pruebas con diferentes métodos para medir el error y dispersión de datos, entre el MSE, MAPE y MAD, este último demostró un mejor ajuste.

Observaciones Generales:

- Las ventas de armazones han mostrado variabilidad trimestral a lo largo del tiempo.

- El pronóstico para 2024 y 2025 indica un aumento mínimo constante en las ventas.
- La serie descentralizada y los límites inferior y superior proporcionan información sobre la variabilidad y la incertidumbre del pronóstico.
- La precisión del pronóstico, evaluada por el MAD, indica una discrepancia moderada entre las predicciones y los valores reales.

Este escenario plantea consideraciones significativas, especialmente en el contexto de la relación con el proveedor Activity. El resultado proyectado en la demanda podría tener implicaciones directas para la estrategia de la Galería Óptica en relación con Activity, señalando la necesidad de evaluar y ajustar las operaciones y acuerdos contractuales en respuesta a las cambiantes condiciones del mercado. La relación con el proveedor actual y las estrategias de gestión de inventario podrían requerir ajustes sensibles para mantener la competitividad en el mercado de armazones.

3.2.-Punto de Equilibrio (análisis de optimización):

3.2.1 Punto de Equilibrio General de Galería Óptica

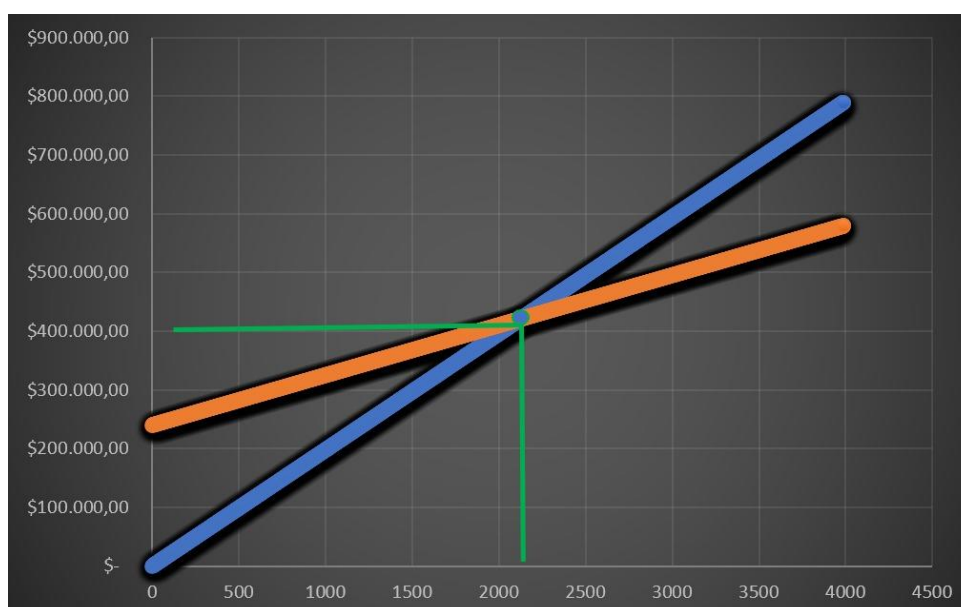
El siguiente análisis de Punto de equilibrio se hizo con base en las estadísticas del Balance de Resultados de Galería Óptica en el año 2023.

Tabla 10: Punto de Equilibrio Galería Óptica 2023

Punto de Equilibrio	
$Q = CF / P - CV$	2125,56132
Costos Fijos	240053,14
Precio	198,035411
Costos Variables Unitarios	85,0990597

Punto de Equilibrio = 2,125.56132

Figura 9: Punto de Equilibrio Galería Óptica 2023



Elaboración propia. Datos del Estado de Resultados de Galería Óptica 2023

El punto de equilibrio en unidades (2,125.56) indica la cantidad mínima de armazones que Galería Óptica necesita vender para cubrir todos sus costos (fijos y variables) y alcanzar el equilibrio financiero.

Dado que Galería Óptica vendió 3,988 armazones promedio en el año 2023, está operando por encima de su punto de equilibrio. Esta diferencia entre las unidades vendidas y el punto de equilibrio se conoce como "margen de seguridad".

Un margen de seguridad positivo indica que la empresa está generando ingresos adicionales más allá de lo necesario para cubrir sus costos fijos y variables. Esto es un buen indicativo de la salud financiera de la empresa.

El precio de venta unitario promedio de \$198.035 es mayor que los costos variables unitarios promedio de \$85.09, lo que contribuye a un margen de contribución positivo y, en última instancia, a la generación de beneficios después de cubrir los costos fijos.

Galería Óptica está en una posición financiera sólida en el año 2023 al superar su punto de equilibrio y lograr un margen de seguridad positivo. Sin embargo, siempre es recomendable buscar oportunidades para mejorar la eficiencia y la rentabilidad, ya que esto contribuirá a un crecimiento sostenible a largo plazo.

3.2.2 Punto de Equilibrio de multiproductos Galería Óptica con Midarec:

El punto de equilibrio calcula determinando el nivel de ventas en unidades y en ingresos donde los ingresos totales cubren los costos totales.

Tabla 11: Galería Óptica: Punto de Equilibrio de armazones con Midarec como proveedor

MARCAS	COSTO UNITARIO	P.V.P UNIT	PV PONDERADO	GANANCIA UNITARIA	M.CONTRI.PON	PUNTO DE EQUILIBRIO			
						P.E.Q	P.E.I	P.V.P pond	C.V pond
ARNETTE	\$ 34,86	\$ 97,61	4,93%	\$ 62,75	\$ 3,09	3	\$ 321,47	\$ 4,81	\$ 1,72
GIORGIO ARMANI	\$ 110,98	\$ 310,75	15,70%	\$ 199,77	\$ 31,36	10	\$ 3.257,99	\$ 48,78	\$ 17,42
EMPORIO ARMANI	\$ 58,84	\$ 164,75	8,32%	\$ 105,91	\$ 8,81	6	\$ 915,80	\$ 13,71	\$ 4,90
MICHAEL KORS	\$ 65,57	\$ 183,58	9,27%	\$ 118,02	\$ 10,94	6	\$ 1.137,12	\$ 17,03	\$ 6,08
POLO RALPH LAUREN	\$ 59,04	\$ 165,30	8,35%	\$ 106,26	\$ 8,87	6	\$ 921,88	\$ 13,80	\$ 4,93
POLO	\$ 39,84	\$ 111,56	5,64%	\$ 71,72	\$ 4,04	4	\$ 419,92	\$ 6,29	\$ 2,25
PRADA	\$ 99,41	\$ 278,35	14,06%	\$ 178,94	\$ 25,16	9	\$ 2.614,03	\$ 39,14	\$ 13,98
RALPH	\$ 42,24	\$ 118,27	5,97%	\$ 76,03	\$ 4,54	4	\$ 471,96	\$ 7,07	\$ 2,52
RALPH LAUREN	\$ 69,21	\$ 193,79	9,79%	\$ 124,58	\$ 12,20	7	\$ 1.267,03	\$ 18,97	\$ 6,78
VERSACE	\$ 86,83	\$ 243,11	12,28%	\$ 156,29	\$ 19,19	8	\$ 1.994,11	\$ 29,86	\$ 10,66
VOGUE	\$ 40,18	\$ 112,49	5,68%	\$ 72,32	\$ 4,11	4	\$ 426,95	\$ 6,39	\$ 2,28
TOTAL	\$ 706,99	\$1.979,57	100,00%	\$ 1.272,58	\$ 132,33	67	\$ 13.748,26	\$ 205,85	\$ 73,52

Elaboración propia (2024)

El punto de equilibrio en unidades para la Galería Óptica es de 67 unidades mensuales, lo que implica que debe vender este número de armazones para cubrir los costos totales. Este punto también se traduce en un punto de equilibrio en ingresos de \$13,748.26, necesario para cubrir todos los costos. El costo variable total ponderado es de \$2,058.5, reflejando el monto necesario para cubrir los costos variables relacionados con las ventas de armazones. El precio de venta ponderado por armazón es de \$132.33. Además, se destaca que la marca "Giorgio Armani" lidera en participación de ventas totales con un 15.70%, seguida por "Prada" con un 14.06%, y "Versace" con un 12.28 %.

Figura 10: Galería Óptica: Punto de Equilibrio de Armazones con Midarec como Proveedor



Elaboración propia (2024)

Interpretación del punto de equilibrio:

El punto de equilibrio se encuentra en el corte donde el ingreso (línea azul) intercepta con los costos totales (línea amarilla). En este caso, el punto de equilibrio se alcanza cuando la rotación de piezas es de 67, obteniendo un valor en ventas de \$13748.26 mensuales. Esto significa que Galería Óptica cubriría en ese punto sus costos mensuales sin utilidad, por ende, mayor a esa cantidad y valor en ventas, ya representaría un porcentaje de ganancia.

En el gráfico, el eje vertical representa el valor monetario alcanzado ($Q \cdot P_{vpoT}$), donde Q es la cantidad vendida y P_{vpoT} es el precio de venta ponderado total. El eje horizontal representa la cantidad vendida (Q).

La línea naranja punteada representa la curva de costos variables ($CV \cdot Q$ CV_{ponT}), que aumenta a medida que aumenta la cantidad adquirida y vendida, ya que implica mayores costos variables. Mientras que la línea gris punteada representa la curva de costos fijos (C_{fijo}), que se mantiene constante independientemente de la cantidad adquirida y vendida.

La zona a la izquierda del punto de equilibrio representa la "zona de pérdida" (por debajo del eje horizontal), lo que significa que la empresa está perdiendo dinero

en esos niveles de rotación y venta. Por el contrario, la zona a la derecha del punto de equilibrio representa la "zona de ganancia" (por encima del eje horizontal), lo que significa que la empresa está generando utilidades en esos niveles de rotación y venta.

3.3 Dirección Estratégica: Integración Vertical Hacia Atrás con Midarec SRL y Evaluación de su Implementación:

La intención de esta estrategia, al importar directamente los productos de Midarec SRL, es reducir la dependencia del distribuidor actual, Activity, con quien se ha identificado un conflicto de interés al implementar la integración vertical hacia adelante, ya que sus ópticas tienen un P.V.P competitivo en las mismas marcas que vende al resto de ópticas.

3.3.1 Pasos de Implementación:

1. Subcontrato para logística interna

Por medio de vía telefónica y por whatsapp se tuvo una sesión de diálogo con Daniele, representante de Midarec SRL. De acuerdo con el requerimiento, se obtuvo una cotización de los productos de Luxxotica, marca que maneja Activity, en la cual dio un total de 80 000 euros por 2200 armazones.

Entonces a través de esta cotización de Midarec, se procedió a contactar con Grupo TORRES&TORRES para saber su oferta al contratar sus servicios de logística internacional. Para ello, se tomaron en consideración la siguiente información a detallar:

- **Volumen de la carga:** 2200u armazones + 2200u estuches.
- **Peso bruto total:** 368KG (17 cartones)
- **Valor de la carga:** 80 000 euros

Figura 11: Volumen de la Carga de Importación de Armazones desde Midarec SRL

medidas en cm			cbm
53	44	38	0,088616
53	44	38	0,088616
53	44	38	0,088616
53	44	38	0,088616
53	44	38	0,088616
59	37	66	0,144078
59	37	66	0,144078
46	40	71	0,13064
53	44	38	0,088616
53	44	38	0,088616
53	44	38	0,088616
53	44	38	0,088616
59	37	66	0,144078
59	37	66	0,144078
53	44	38	0,088616
53	44	38	0,088616
53	44	38	0,088616
total			1,770344

Elaboración de TORRES&TORRES (2024)

Tabla 12: Costo Total de la Factura

Brand	Collezione	PRICE LIST	ORDER	TOTAL
ARNETTE	OPTICAL	€ 30,56	739	22.584,66 €
GIORGIO ARMANI	OPTICAL	€ 97,29	9	875,61 €
EMPORIO ARMANI	OPTICAL	€ 51,58	10	515,82 €
MICHAEL KORS	OPTICAL	€ 57,48	11	632,25 €
POLO RALPH LAUREN	OPTICAL	€ 51,75	11	569,28 €
POLO	OPTICAL	€ 34,93	520	18.162,70 €
PRADA	OPTICAL	€ 87,15	35	3.050,13 €
RALPH	OPTICAL	€ 37,03	290	10.738,58 €
RALPH LAUREN	OPTICAL	€ 60,67	30	1.820,16 €
VERSACE	OPTICAL	€ 76,12	45	3.425,18 €
VOGUE	OPTICAL	€ 35,22	500	17.609,89 €
TOTAL ARMAZONES			2200	79.984,25 €
ESTUCHES			2200	15,75 €
TOTAL FACTURA			4400	80.000,00 €

Nota: Valores en euros del costo de mercancías basado en cotización de MIDAREC SRL (2024).

- **Incoterm CIP:** El proveedor indica que asume los gastos en origen y flete aéreo. Por ello, se decidió contratar una empresa dedicada a la logística de comercio exterior, quienes se encargarán del resto del proceso que no involucra al vendedor. Debido a que la importación supera los 1000 USD y se debe realizar la Declaración Andina del valor en aduana.

- **Dirección de entrega en la ciudad de Machala:** Para el transporte desde aduana hasta la ciudad de Machala, se hará uso de dos carros propios, con el fin de reducir costos.
- **Producto por importar:** Se decidió solo importar Armazones, ya que el arancel es alto para importar lentes de sol. En total 2200 armazones, cantidad distribuida en las 11 marcas que se maneja actualmente.

De acuerdo con los lineamientos del proveedor, la cantidad mínima de compra es de 2200 piezas más sus estuches, que representa 17 cartones.

- **La carga:** Se considera apilable, reduciendo en cierta medida el costo operacional.

2. Valor CIP de la mercancía y nacionalización

El termino CIP hace referencia al valor de la mercancía por medio aéreo, puesta en el puerto de embarque que reúne el costo de empaquetado, etiquetado, transporte y riesgo hasta que la mercancía ya este despachada para exportación, gastos de aduana para exportación, flete desde el lugar de origen hasta el puerto de destino (Huamán y Marco, 2020)

Es una cláusula de comercio internacional donde a partir de este punto el comprador es responsable completo de la mercancía junto con transmisión de riesgo, así como de tramitar las aduanas de importación en el país de destino.

Según la información que indica el Tratamiento Arancelario por Subpartida Nacional (2024), los armazones se encuentran exentos de pago de ad/valorem y el fondinfa+IVA es del 12,5%

Una vez contactado el proveedor y negociar los acuerdos del envío de la mercancía, la nacionalización de está es el siguiente paso.

Tabla 13: Costo Total de Importaciones y Factor de Distribución

INCOTERM CIP	\$ 82.800,00	
Asume vendedor (Gastos de origen+FLET)	\$ 1.211,97	
seguro INTERNACIONAL 1%	\$ 840,12	
CIF	\$ 83.640,12	
ADV	0%	
fodinfra	0,50%	
IVA	12%	
fodinfra	\$ 418,20	
IVA	10086,99844	
Total impuestos a pagar	\$ 10.505,20	
comision banco		\$ 90,00
guia aerea	\$ 50,00	
transmision de dat	\$ 45,00	
collet fee	\$ 48,00	
coordinacion de eb	\$ 50,00	
Total adicionales	\$ 216,16	
Factor de ditribución		
F.D costo T import/valor CIP		
costo Total Importa	\$ 94.235,32	
VALOR CIP	\$ 82.800,00	1,14

Nota: Esta tabla muestra el flete internacional asumido por el vendedor + seguro que lo cumple el comprador hasta que sea puesta en el aeropuerto de Guayaquil junto con los costos estimados de nacionalización.

El costo unitario real de cada pieza fue calculado mediante el factor de distribución. Su formula = $\frac{COSTO\ TOTAL\ DE\ IMPORTACION}{VALOR\ INCOTERM}$ establece que el costo total de importación es la suma del valor CIF, total impuestos a pagar, costos de logística interna y adicionales, en este caso, la comisión del banco, dando **\$94 235.32** como resultado; el valor anterior se divide por el valor de la factura **\$82 800**, porque se usa el incoterm CIP. Dando como factor de distribución 1.14, el cual será multiplicado por cada costo de las piezas facturadas.

Por lo tanto, una vez presentada y aceptada la declaración de importación (documentación requerida), se realiza el pago de los tributos aduaneros dentro del plazo establecido para proceder a la inspección o autorización del levante automático y efectuar el retiro de la mercancía por parte del importador, no sin antes pagar el costo de los bodegajes causados que nos apoya el grupo con una cotización de pago único.

3.3.2. Análisis de proveedores entre Midarec S.R.L. y Distribuidor Activity.

- **Costos Unitarios**

Tabla 14: Comparación de costos unitarios acorde a los 2,200 armazones cotizados

MARCAS	Q IMPORT	MIRADEC		ACTIVITY	
		COSTO UNIT	COSTO TOTAL	COSTO UNIT	COSTO TOTAL
ARNETTE	739	\$ 34,86	\$ 25.762,74	\$ 55,36	\$ 40.913,73
GIORGIO ARMANI	9	\$ 110,98	\$ 998,83	\$ 140,00	\$ 1.260,00
EMPORIO ARMANI	10	\$ 58,84	\$ 588,40	\$ 77,81	\$ 778,13
MICHAEL KORS	11	\$ 65,57	\$ 721,22	\$ 86,50	\$ 951,50
POLO RALPH LAUREN	11	\$ 59,04	\$ 649,39	\$ 86,00	\$ 946,00
POLO	520	\$ 39,84	\$ 20.718,52	\$ 89,00	\$ 46.280,00
PRADA	35	\$ 99,41	\$ 3.479,34	\$ 171,00	\$ 5.985,00
RALPH	290	\$ 42,24	\$ 12.249,69	\$ 54,00	\$ 15.660,00
RALPH LAUREN	30	\$ 69,21	\$ 2.076,29	\$ 84,00	\$ 2.520,00
VERSACE	45	\$ 86,83	\$ 3.907,16	\$ 114,71	\$ 5.162,14
VOGUE	500	\$ 40,18	\$ 20.087,92	\$ 45,00	\$ 22.500,00
TOTAL	2200	\$ 706,99	\$ 91.239,51	\$ 1.003,39	\$ 142.956,50

Elaboración propia. Base de datos del sistema contable Orosoft (2024).

A través de la cotización obtenida de TORRES&TORRES, se procede hacer una comparación en costos unitarios, donde la diferencia porcentual es de 56.68% tomando de referencia el costo total \$142.956,50 (Activity) y \$91.239,51 (Midarec).

Tabla 15: Comparación de Costos Unitarios y Precio Venta al Público

MARCA	COSTO EN EURO	FACTOR DE DISTRIBUCIÓN	MIDAREC		ACTIVITY	
			COSTO UNITARIO	P.V.P	COSTO UNITARIO	P.V.P
ARNETTE	€ 30,56	1,14	\$ 34,86	\$ 97,61	\$ 55,36	\$ 155,02
GIORGIO ARMANI	€ 97,29	1,14	\$ 110,98	\$ 310,75	\$ 140,00	\$ 392,00
EMPORIO ARMANI	€ 51,58	1,14	\$ 58,84	\$ 164,75	\$ 77,81	\$ 217,88
MICHAEL KORS	€ 57,48	1,14	\$ 65,57	\$ 183,58	\$ 86,50	\$ 242,20
POLO RALPH LAUREN	€ 51,75	1,14	\$ 59,04	\$ 165,30	\$ 86,00	\$ 240,80
POLO	€ 34,93	1,14	\$ 39,84	\$ 111,56	\$ 89,00	\$ 249,20
PRADA	€ 87,15	1,14	\$ 99,41	\$ 278,35	\$ 171,00	\$ 478,80
RALPH	€ 37,03	1,14	\$ 42,24	\$ 118,27	\$ 54,00	\$ 151,20
RALPH LAUREN	€ 60,67	1,14	\$ 69,21	\$ 193,79	\$ 84,00	\$ 235,20
VERSACE	€ 76,12	1,14	\$ 86,83	\$ 243,11	\$ 114,71	\$ 321,20
VOGUE	€ 35,22	1,14	\$ 40,18	\$ 112,49	\$ 45,00	\$ 126,00
TOTAL			\$ 706,99	\$ 1.979,57	\$ 1.003,39	\$ 2.809,49

Elaboración propia en base a la cotización de mercadería en Midarec (2024).

Estas dos tablas nos permiten observar cuánto costaría realizar el cambio de proveedor a Midarec (precios 2023). Midarec con un costo de \$706.99. Resultando ser Midarec una mejor opción en costo unitario. Por consiguiente, el P.V.P disminuye,

dándonos así un precio más competitivo, el cual justamente se estaba esperando en esta investigación.

- **Los términos de pago:** El proveedor Midarec requiere el pago completo antes de enviar la mercadería. El proveedor Activity otorga un crédito de 90 días, y si el monto total de compra es de \$60 000, se expande a 120 días de crédito.
- **La calidad de los productos:** Los proveedores Midarec y Activity envían todos los productos con sus respectivos certificados de autenticidad y de origen.
- **La garantía de los productos contra defectos de fábrica:** Ambos proveedores ofrecen el mismo tiempo de garantía que es de 1 año para todas las marcas.
- **El abastecimiento:** El proveedor Activity envía entre 2 y 4 veces al año mercadería para Galería óptica, esto tomando en cuenta el crédito preferencial que le concede a la dueña. Si se pretende trabajar con Midarec como distribuidor oficial, es necesario negociar un crédito de pago porque actualmente pide el pago de la totalidad para enviar la mercadería, de lo contrario, las compras serán anuales.

CAPITULO IV. VIABILIDAD ECONÓMICA

4.1. Flujo de Caja:

El flujo de caja es esencial en la visualización de los movimientos entre activos y pasivos. Además, nos permite aplicar los indicadores de viabilidad necesarios para aprobar un proyecto en concreto. Galería óptica, como toda retail, debe tomar en cuenta ciertos costes operacionales que ayudan al aumento de rotación, por ende, mayor ingreso. Como la importación de estudio no representa la totalidad de productos que se ofrece en sus locales, existen costos fraccionados como el arriendo y servicios básicos; también se considera un sueldo básico unificado (SBU) que representa a uno de los asesores de ventas que atienden en el local; la publicidad y empaque son complementos primordiales que elevan la categoría del negocio y de lo que oferta.

4.2. Flujo de Caja con Midarec SRL:

La tabla 16 presenta los ingresos y egresos durante 12 meses, delimitada de esa manera por el tiempo del préstamo bancario. El ingreso del periodo 1 hace referencia al punto de equilibrio, después el crecimiento está dado por la tasa de crecimiento del mercado proyectado para el año 2024. Los costos de venta representan la cuota mensual a pagar por el financiamiento, y los costos operacionales son la suma de egresos indirectos al costo de importación.

Mediante el flujo actualizado se realizó un ajuste más preciso, tomando en consideración que el valor del dinero en el tiempo cambia. A pesar de ello, la ganancia sigue siendo aceptable. Por ende, se procede a la aplicación de los indicadores de rentabilidad.

PERIODO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos	0	\$13.748	\$13.779	\$13.809	\$13.839	\$13.870	\$13.900	\$13.931	\$13.961	\$13.992	\$14.023	\$14.054	\$14.085
Costo de Ventas	\$ 8.838,17	\$8.838,17	8.838,17	\$ 8.838,17	\$8.838,17	\$8.838,17	\$ 8.838,17	\$ 8.838,17	\$ 8.838,17	\$ 8.838,17	\$ 8.838,17	\$ 8.838,17	\$ 8.838,93
Utilidad Bruta	-\$8.838,17	\$4.910,09	\$4.940,34	\$4.970,65	\$5.001,03	\$5.031,48	\$5.061,99	\$5.092,57	\$5.123,22	\$5.153,94	\$5.184,72	\$5.215,57	\$5.245,73
Costos operacionales	\$1.960,00	\$1.960,00	\$1.960,00	\$1.960,00	\$1.960,00	\$1.960,00	\$1.960,00	\$1.960,00	\$1.960,00	\$1.960,00	\$1.960,00	\$1.960,00	\$1.960,00
FUJO EFECTIVO	-\$10.798,17	\$2.950,09	\$2.980,34	\$3.010,65	\$3.041,03	\$3.071,48	\$3.101,99	\$3.132,57	\$3.163,22	\$3.193,94	\$3.224,72	\$3.255,57	\$3.285,73
Flujo acumulado	-\$10.798,17	-\$7.848,08	-\$4.867,73	-\$1.857,08	\$1.183,95	\$4.255,43	\$7.357,42	\$10.490,00	\$13.653,22	\$16.847,15	\$20.071,87	\$23.327,44	\$26.613,16
FLUJO ACTUALIZADO	-\$10.798,17	\$2.657,74	\$2.418,91	\$2.201,36	\$2.003,22	\$1.822,77	\$1.658,45	\$1.508,83	\$1.372,61	\$1.248,59	\$1.135,70	\$1.032,94	\$939,19
f.acumulada actual	-\$10.798,17	-\$8.140,43	-\$5.721,52	-\$3.520,15	-\$1.516,93	\$305,84	\$1.964,30	\$3.473,13	\$4.845,73	\$6.094,32	\$7.230,01	\$8.262,95	\$9.202,15

Tabla 16: Flujo de Caja mensual para importación de armazones Midarec S.R.L.

Elaboración propia (2024)

El Flujo de Caja de Midarec S.R.L. ofrece una visión detallada de la capacidad de la empresa para generar o consumir efectivo a lo largo de 12 períodos. Esta herramienta es esencial para evaluar la salud financiera de la empresa en un período específico. La información revelada en la tabla se centra en dos columnas clave: el Flujo Actualizado, que muestra la cantidad de efectivo generada o consumida en cada periodo, y el Flujo Acumulado, que refleja el saldo acumulado hasta ese momento.

Desde el inicio, el período 0 muestra un Flujo de Caja negativo de -\$10,798.17, indicando una insuficiencia de efectivo para cumplir con las obligaciones. A medida que transcurre el tiempo, la empresa logra generar efectivo, y el Flujo Acumulado experimenta un aumento progresivo.

En el cuarto período, el Flujo Acumulado alcanza los \$1.183,95, señalando que la empresa ha generado suficiente efectivo para cubrir sus obligaciones y acumular un saldo positivo. El flujo acumulado actual indica que en el periodo 5 se alcanza los \$305,84, siendo un saldo positivo derivado del flujo actualizado.

En resumen, el análisis del Flujo de Caja revela un comportamiento mixto del proyecto. Aunque la empresa puede generar efectivo en los primeros siete períodos, a partir del octavo, comienza a consumir más de lo que genera, conduciendo a una situación financiera difícil en el período 11.

Para mejorar su posición financiera, se sugiere que la empresa considere la reducción de costos operacionales y el aumento de la Utilidad Bruta. Esto permitiría generar más efectivo y mejorar el Flujo Acumulado. Además, la búsqueda activa de fuentes adicionales de financiamiento se vuelve esencial para cubrir las obligaciones a corto plazo y garantizar la viabilidad operativa a largo plazo.

4.3. Indicadores de Viabilidad - Midarec SRL:

En la tabla 17, la tasa de descuento está delimitada por la tasa dada por el Banco del Pacífico, de quienes se pretende obtener el financiamiento. La TIR es mayor que la tasa de descuento lo que indica, junto el VAN positivo, una obtención de utilidad neta óptima con este proyecto. Sin embargo, se debe considerar que ciertos gastos no recaen completamente en la venta de toda la mercadería a importar, dando así, cierta

elevación en la TIR. En adición, el VAE positivo y mayor a 0 indica que el proyecto genera valor para la empresa.

El payback en este proyecto es útil por su vida limitada, ya que se proyecta una duración de 24 meses para terminar con el stock a importar, el cual, será adquirido mediante un préstamo con cuotas de \$8838.17 mensuales durante 12 meses. El payback actualizado indica que en aproximadamente 5 meses la utilidad comienza a ser positiva.

Tabla 17: Indicadores de Viabilidad

T.CREC. MERCADO	0,22%
TASA DESCUENTO	11%
VAN	\$9.202,15
TIR	26,49%
BENEFICIO	\$37.411,33
COSTO	\$10.798,17
B/C	\$ 3,46
Benef.actual	\$20.000,32
B/C Actualizado	\$ 1,85
Payback	3,62
Payback actualizado	4,76
VAE	\$ 405,15

Elaboración propia (2024)

El análisis detallado de los Indicadores de Viabilidad de la importación de armazones de Midarec S.R.L. complementa la evaluación del Flujo de Caja previamente realizado, proporcionando una perspectiva más profunda sobre la salud financiera y la rentabilidad de la inversión. Aquí se desglosan y amplían los resultados obtenidos:

Tasa de Crecimiento del Mercado (T.Crec. Mercado): La estimación de la tasa de crecimiento del mercado, de acuerdo al Banco central del Ecuador, es de 2,64% para el 2024, indicando que el mercado en el que opera la empresa está en expansión. Esto sugiere oportunidades de crecimiento, lo que es positivo para la viabilidad de la inversión en la importación de armazones. El porcentaje anual estimado se procede a dividir, obteniendo 0.22% mensualizado.

Tasa de Descuento: La tasa de descuento del 11% refleja el costo de oportunidad de la inversión y el riesgo asociado, este está establecido por tasa del préstamo bancario. Una tasa de descuento más baja mejora la rentabilidad de la inversión, mientras que una tasa más alta puede indicar un mayor nivel de riesgo.

Valor Actual Neto (VAN): El VAN positivo de \$9.202,15 es un indicador clave. Este valor representa la suma de los flujos de caja descontados a la tasa de descuento y sugiere que la inversión generará un valor agregado para la empresa.

Tasa Interna de Retorno (TIR): La TIR del 26.49% es muy alentadora, ya que supera significativamente la tasa de descuento. Esto indica que la inversión en la importación de armazones es altamente rentable y ofrece un rendimiento superior al costo de oportunidad.

Beneficio: El beneficio antes de impuestos de \$ 37.411,33 es un indicador sólido de la rentabilidad de la inversión. Muestra que la empresa puede generar un beneficio significativo con la importación de armazones.

Costo: El costo de la inversión de \$10,798.17 es la inversión inicial necesaria. Este costo debe ser considerado en relación con los beneficios proyectados.

Relación Beneficio-Costo (B/C): La relación beneficio-costo inicial de 3.46 indica que la inversión genera un beneficio considerable en comparación con el costo inicial. Aunque después de la inversión la relación disminuye a 1.85, sigue siendo positiva, indicando que la inversión continúa siendo rentable.

Beneficio Actual: El beneficio actual antes de impuestos de \$20.000,32 indica que la inversión está generando un beneficio significativo en el corto plazo, lo que es crucial para la sostenibilidad financiera de la empresa.

Payback: El payback de 4,76 o 5 meses sugiere que la inversión recuperará su costo inicial en un periodo de tiempo razonable. Esto proporciona una indicación de la eficiencia y la rapidez con la que se recuperarán los fondos invertidos.

Valor Actual Equivalente (VAE): El VAE positivo de \$405,15 indica que la inversión genera un valor agregado a lo largo de su vida útil, lo que refuerza la decisión de realizar la inversión.

En resumen, los Indicadores de Viabilidad de la importación de armazones de Midarec S.R.L. son consistentemente positivos. El VAN, la TIR, la relación beneficio-costo y el beneficio actual indican claramente que la inversión es rentable y generará un valor agregado para la empresa. Dada la tendencia positiva de estos indicadores, se recomienda realizar la inversión, ya que se espera que contribuya significativamente al crecimiento y la rentabilidad de Galería Óptica.

CONCLUSIONES

Galería Óptica ha enfrentado fluctuaciones en la demanda del mercado, acorde a la alta competitividad existente de precios de venta al público y cambios en las preferencias del consumidor. La empresa ha demostrado habilidades para analizar la competencia, identificar brechas en el mercado y ajustar su posicionamiento para mantener y mejorar su ventaja competitiva, en esta última entra la estrategia de importación directa. Una vez se implemente la integración vertical hacia atrás, el punto de equilibrio, general del negocio y del nuevo proyecto, proporciona un objetivo claro de 67 piezas mínimas a rotar, generando \$13 748.26 de ingresos para cubrir con sus costos asociados mensuales, entonces, pasando esas cantidades en unidades y ventas, el negocio comienza a percibir ganancia.

El análisis externo del mercado óptico, donde se desenvuelve el negocio, indica una alta oportunidad en la demanda proyectada, porque el ingreso aproximado es de \$1500 con una tasa de empleo alta, en conjunto con el crecimiento de conciencia en la salud visual y el uso excesivo de aparatos electrónicos, establece una demanda en aumento que debe ser aprovechada por Galería óptica. Por otra parte, las mayores amenazas que influyen en el negocio son las economías de escala, que aplican las franquicias más grandes como GMO y Los Andes, y el control que ejerce actualmente el proveedor Activity en toda la cadena de abastecimiento, siendo distribuidor y dueño de ópticas.

El análisis interno de Galería Óptica refleja fortalezas en procesos administrativos que brindan soporte al área de ventas para mejorar la experiencia del cliente, la expansión de canales de venta en línea, la colaboración estratégica con proveedores para garantizar un suministro eficiente, y el seguimiento postventa que genera el aumento de su demanda. En adición, el negocio no solo se conforma con cumplir con los estándares existentes, sino que busca constantemente prácticas y tecnologías más avanzadas. Esta mentalidad asegura que la calidad de los servicios y productos ofertados evolucione en línea con los avances del sector. Por otro lado, se debe implementar mejoras para las debilidades que tiene el negocio actualmente, como sistemas de información deficientes que limitan la obtención de data para analizar y realizar proyecciones más certeras, así mismo, los altos precios de venta por costos de

abastecimiento necesitan estrategias como la propuesta para obtener precios más competitivos en el mercado óptico.

La investigación ha cumplido con el objetivo general, proporcionando un análisis del pronóstico de demanda y proponiendo un modelo de optimización que involucra la importación directa de Gafas (armazones) Midarec S.R.L. para mejorar los costos de venta y así obtener un P.V.P más competitivo. La estrategia de integración vertical hacia atrás, a implementar, se refiere a la expansión de una empresa hacia actividades previas en la cadena de valor, con el objetivo de tomar control directo sobre los productos terminados que las retail compran y venden. En el contexto de Galería Óptica, el cambio de proveedor se convierte en el eje para implementar esta estrategia. La continuidad con Activity como proveedor presenta un aumento mínimo en ventas a largo plazo, que en comparación al resto de marcas, no representa mayor beneficio para Galería Óptica, lo que podrían afectar la viabilidad y rentabilidad a largo plazo. En contraste, la propuesta de cambiar a Midarec emerge como una solución para poder obtener y mantener una competitividad en el mercado, ofreciendo un incremento en la venta de productos al tener un P.V.P más accesible.

El financiamiento se decidió que sea a corto plazo acorde a que la rotación adecuada de mercadería debe darse en un rango de dos años para que sea rentable, y no comience a bajar drásticamente su P.V.P por depreciación, la cual está relacionada al tiempo de garantía. La propuesta de cambio a Midarec S.R.L. ha demostrado ser altamente atractiva, en vista que, no solo se logra una significativa reducción en los costos de adquisición, sino que también esta propuesta de negocio tiene una óptima viabilidad económica, debido a que se proyecta un retorno del capital relativamente corto, generando de esa manera utilidades netas atractivas para la reinversión.

RECOMENDACIONES

Durante la investigación se encontraron ciertas limitantes y puntos de mejora. A continuación, se presentan algunas recomendaciones para Galería Óptica que buscan impulsar el crecimiento sostenible, la competitividad a largo plazo y mejoras para futuros estudios y/o proyectos.

La introducción de un sistema de control de inventarios automatizado ayudaría a mejorar la precisión y eficiencia en la gestión de inventarios. Esto minimizará errores humanos y facilitará la toma de decisiones informadas sobre la reposición de existencias, contribuyendo a una cadena de suministro más fluida y permitiendo una mejor calidad de datos. En adición, realizar mejoras en el sistema contable OROSOFT o considerar contratar otro, ya que existieron inconvenientes al descargar información requerida en donde faltaban datos o estaban mal ingresadas, incluso existían datos duplicados; lo cual, hizo un poco tedioso la recopilación de data por la cantidad de información que se maneja. Para asegurar la calidad de los datos, el sistema debe funcionar en conjunto con una debida capacitación del personal en el uso efectivo del sistema contable para garantizar un registro adecuado de todas las transacciones.

Realizar análisis de la demanda del mercado de forma regular permitirá a Galería Óptica anticiparse a cambios en las preferencias del consumidor y ajustar su oferta de productos y servicios en consecuencia. La implementación de encuestas y la observación del comportamiento del consumidor pueden proporcionar valiosa información para tomar decisiones estratégicas.

Realizar estudios de mercado complementarios para comprender las preferencias y necesidades de los consumidores en áreas no exploradas. Estudios más a profundidad sobre las marcas y productos que maneja actualmente el negocio, para poder optimizar y mejorar la clasificación; incluso, se recomienda analizar la rotación por proveedor, con la intención de planificar estrategias en conjunto para crear vínculos de valor y obtener beneficios mutuos.

Galería óptica tenía en uso otro sistema contable hasta principios del 2022, el cual, hasta finales del 2023 operaba con normalidad cuando se necesitaba bajar o buscar información relevante de años pasados, por ello, se obtuvo las ventas del año 2019 sin mayor inconveniente. Pero a partir de las últimas semanas de diciembre, el

sistema SISCON dejó de funcionar y no se obtuvo respuesta por parte del desarrollador, dando así por perdida toda la información recopilada en los años antecedentes a febrero 2022. Por ende, es importante que Galería óptica establezca un robusto sistema de respaldo de información para garantizar la seguridad y disponibilidad de los datos críticos de la empresa. Implementar políticas de respaldo periódico de datos tanto en servidores locales como en la nube, y realizar pruebas regulares de recuperación de datos para verificar la eficacia del sistema de respaldo.

REFERENCIAS

- Alianzared Diseño y Desarrollo Web y APP. (2013). Uso de Aplicaciones Móviles. Estadísticas Marketing Móvil 2018 – 2019 . <https://www.alianzared.com/>
- ARANA, I. (2021). Los consumidores quieren sostenibilidad, pero sin asumir su coste. CincoDias45. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/12/15/fortunas/1639577757_467008.html
- Banco Central de Ecuador. (2023). Cuestiones Económicas. Revista Cuestiones Económicas. Vol. 33 Núm. 1.
- Banco Central del Ecuador. (2023a). Informe de la evolución de la economía ecuatoriana en 2022 y perspectiva 2023. https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/EvolEconEcu_2022pers2023.pdf
- Banco del Pacífico. (2024). Créditos Pyme Pacífico. <https://www.bancodelpacifico.com/empresas/creditos/pyme-pacifico>
- Barney, J. (2019). Strategic management and competitive advantage : concepts and cases. Global Edition / Pearson.
- BCE. (2024). Inflación Mensual Nacional. Indicadores Economicos. <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica/>
- Bombín, M. (2022). Tendencias y futuro de la logística, el ejemplo de Amazon. Tesis. Universidad de Valladolid. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/54540>.
- Boscarino, E., y Saraviac, A. (2021). Cadena de valor de la Orquesta de Instrumentos Reciclados de Cateura. Scielo-Revista Científica de La UCSA. <https://doi.org/https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.01.057>

- Bravo, V. (2023). JUST IN TIME PARA OPTIMIZAR LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS . ORIZONTE EMPRESARIAL, 10(1).
<https://doi.org/10.26495/rce.v10i1.2479>, 138-146.
- Bringas, V. (2022). Aplicación de la metodología (JIT) Just in Time para aumentar la productividad en las Empresas Latinoamericanas. Fito Vida UNID.
<https://doi.org/10.56275/fitovida.v1i2.11>.
- Bucciarelli, E. (2020). Understanding Microeconomics Through Cognitive Science: Making a Case for Early Entrepreneurial Decisions. AISC, volume 1009.
- Casado, D. (2021). Absorción del UV en lentes oftálmicas y de contacto. Tesis. Universidad de Valladolid. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/50501>.
- CFI. (2019). Bargaining Power of Suppliers. Obtenido de corporatefinanceinstitute.com.
- Chien, A., y Jacobe, H. (2021). UV Radiation y Your Skin. La Fundación de Cáncer de Piel.
- Christopher, M. (2017). Gestión de la cadena de suministro: un enfoque estratégico. 124.
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/avances/article/download/10027/10555/18204>
- Corporate Finance Institute. (2019). Bargaining Power of Suppliers. Corporate Finance Institute. <https://corporatefinanceinstitute.com/>
- DEGIRO. (2023). Media móvil: explicación, cálculo y aplicación.
<https://www.degiro.es/estrategias/analisis-tecnico/media-movil>
- Domínguez, J. (2021). Competitividad internacional de sectores industriales. SEDIC.
<http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/131998>.
- Expert Market Research (EMR). (2023). Mercado Global de Fibra Óptica – Por Tipo de Fibra (Vidrio, Plásticos); Por Tipo de Cable (Único, Múltiple); Por Aplicación (Telecomunicaciones, Petróleo y Gas, Militar y Aeroespacial, Medicina, BFSI, Otros); Por Región (América del Norte, Europa, Asia Pacífico, América Latina y Medio

- Oriente y África); Dinámica del Mercado (2024-2032) y Panorama Competitivo. EMR.
- Faena, Tl. (2020). 11 siglas de los Incoterms (última modificación 2020). Trafimar Logistics. <https://www.trafimar.com.mx/blog/11-siglas-de-los-incoterms-2020>
- Falcon, M. (2023). Flujo de Caja y Flujo de Efectivo: ¿Es lo mismo? Corporación Perucontable Empresa. <https://www.perucontable.com/empresa/flujo-de-caja-y-flujo-de-efectivo-es-lo-mismo/>
- Farías, S. (2023). Microeconomía. RIDAA -UNQ <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/4113>.
- Galería Óptica. (2023a). Contacto. <https://opticagaleria.com/contacto-2/>
- Galería Óptica. (2023b). Sobre Nosotros. Un Nuevo Concepto En Ópticas. <https://opticagaleria.com/sobre-nosotros/>
- García, M. (2021). Proyecto de Titulación Focus Store [Tesis (Licenciado en Publicidad)]. Universidad San Francisco de Quito. <https://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/11652?mode=full>
- García-Reinoso, N., García Moreira, D., y Quintero Ichazo, Y. (2020). Segmentación de la demanda turística colombiana que visitan la Zona de Planificación 1 más la provincia de Pichincha en Ecuador. Rev. interam. ambient. tur. [online]. 2020, vol.16, n.2 [citado 2024-01-14], pp.136-152. Disponible en: <http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-235X2020000200136&lng=es&nrm=iso>. ISSN 0717-6651. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-235X>.
- Gobierno de la República del Ecuador. (2019). Reglamentos Técnicos Ecuatorianos - Base Legal. INEN NTE INEN 0172. <https://www.normalizacion.gob.ec/estado-de-reglamentos-tecnicos-ecuatorianos/>

- Gobierno del Ecuador. (2023a). Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca . <https://www.produccion.gob.ec/>
- Gobierno del Ecuador. (2023b). Acuerdo Comercial Ecuador – Unión Europea. Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca. <https://www.produccion.gob.ec/acuerdo-comercial-ecuador-union-europea/>
- González, C. (2023). Un modelo de segmentación sociodemográfica para los consumidores de un portafolio de productos y servicios enfocado en marketing digital. Universidad Nacional de Colombia. .
- Group, I. (2011). Obtenido de EFXTO: <https://invezz.com/es/definiciones/importaciones/>
- Guerra, E. (2019). Propuesta de implementación de la importación directa de accesorios para autos en la empresa “comercial ferryauto”. Pontificia universidad católica del ecuador – quito, 18. doi:<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/20387/Guerra%20Romero%20Evelyn%20Daniela.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Guidotti, R. (2022). Counterfactual explanations and how to find them: literature review and benchmarking. Springer. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10618-022-00831-6>.
- Huamán, S., y Marco, A. (2020). Principales cambios en los Incoterms® 2020. Lex: Revista de La Facultad de Derecho y Ciencia Política de La Universidad Alas Peruanas, 18(26), 103–138. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7754835>
- INEC. (2023). Instituto Nacional de Estadística y Censos. Obtenido de INEC: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- INEC - República del Ecuador. (2023). Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo - ENEMDU. Indicadores Laborales - I Trimestre de 2023, 56–64.

<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web->

[inec/EMPLEO/2023/Trimestre_I/2023_I_Trimestre_Mercado_Laboral.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2023/Trimestre_I/2023_I_Trimestre_Mercado_Laboral.pdf)

Labañino, M. (Marzo de 2022). Neuromarketing como estrategia de venta directa en Ecuador, caso de estudio Zara. Tesis. Ibarra, Ecuador: Universidad Técnica del Norte. <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/12201>.

Lemoine, F. (2022). Gestión de la relación con el cliente (CRM) para el posicionamiento hotelero en la parroquia de Canoa, Ecuador . Revista Sena. <https://doi.org/10.23850/25907441.4067>.

López-Aranguren, E. (2023). ANÁLISIS DE LA LOGÍSTICA Y ÉXITO DE INDITEX . Universidad Tecnológica de los Andes-Abancay-Perú. DOI: <https://doi.org/10.57107/hyw.v2i2.51> .

Marker, A. (2017). Administración de la cadena de suministro integrada: integración horizontal y vertical. Smartsheet. <https://es.smartsheet.com/integrated-supply-chain-management-vertical-and-horizontal>

Market Analysis Report. (2021). GVR Report coverInforme de tamaño, participación y tendencias del mercado de gafas Informe de análisis de tendencias, participación y tamaño del mercado de gafas por producto (lentes de contacto, gafas, gafas de sol), por canal de distribución, por región y pronósticos de segmento, 2023 - 2030. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/content-analytics-market-report>

Meana Coalla, P. (2017). Gestión de inventarios. Ediciones Paraninfo, S.A. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Ml5IDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=gestion+de+inventario&ots=6wz7uzyoE5&sig=0H8ZSVpRIOlVmC7pCXdfTUBo274#v=onepage&q&f=false>

- Méndez, H. (2023). Análisis de la demanda laboral en El Salvador mediante BIG DATA. Tesis. <http://redicces.org.sv/jspui/handle/10972/4717>. El Salvador: Universidad Doctor Andrés Bello.
- Moda Holística y Estilo de Vida. (2020). El Máximo Estado de Felicidad en la Moda. Moda Holística y Estilo de Vida.
- Moreira-Chóez, J. (2019). Procesos de Gestión Administrativa, un recorrido desde su origen. revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación científico-técnica multidisciplinaria). ISSN : 2588-090X . Polo De Capacitación, Investigación Y Publicación (POCAIP), 6(3), 608-620. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i3.414>.
- Navarrete, E. (2019). IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE INVENTARIO EN LAS EMPRESA. Logística y Supply Chain, 1(1), 6–11. <file:///C:/Users/MBELEN/Downloads/143-Texto%20del%20art%C3%ADculo-458-2-10-20200115.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2019). Objetivos de Desarrollo Sostenible. <https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals>
- Ortega, C. (2023). Proceso de decisión de compra: qué es y cuáles son sus etapas. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/proceso-de-decision-de-compra/>
- Ortega Marqués, A. P. (2017). Nivel de Importancia del Control Interno de los Inventarios dentro del Marco Conceptual de una Empresa. Liderazgo Estratégico, 7(1), 71–82. <https://doi.org/https://doi.org/https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/liderazgo/article/view/3261>
- Ospina, J. (2019). Una aproximación a Frederick W. Taylor desde el problema de la distribución de las ganancias. Criterio Libre. Vol. 17 Num. 30 <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2019v17n30.5751>.

- Peñaloza, F. (Julio de 2023). Valuación de Walmart, Inc. Tesis. Buenos Aires, Argentina: Universidad de San Andrés.
<https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/23291/1/%5BP%5D%5BW%5D%20M.%20Fin.%20Pe%20C3%B1aloza,%20Federico%20Nahuel.pdf>.
- Pereda, M. V. (2022). Efectos de la luz azul en la salud ocular . Universitat Politècnica de Catalunya.
<https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/365425/TFG%20MONICA%20VICARIO.pdf?sequence=11>
- Quintero, E. (2022). LA DISTRIBUCION DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION, FACTOR CLAVE AL COSTEAR PRODUCTOS. Universidad Tecnológica de Pereira.
https://www.academia.edu/4776165/LA_DISTRIBUCION_DE_COSTOS_INDIRECTOS_DE_FABRICACION_FACTOR_CLAVE_AL_COSTEAR_PRODUCTOS
- Quiñonez, M. (2020). Análisis de la demanda mensual de servicios de optometría en la óptica innova visual. Universidad de Santo Tomás. <http://hdl.handle.net/11634/21064>.
- REIRARM. (2014). Manual General para Importadores Ecuador. Obtenido de <https://reiarm.com.ec/>
- Rojas Gómez, V. P. (2019). Logística de Almacenamiento Como Factor de Desarrollo Competitivo de la Empresa Amazon Durante el periodo 2008 – 2018. Core Ac Uk, 53.
- Salud Red Municipal EP. (2023). Noticias Sitio Salud Machala.
<https://saludmachala.gob.ec/noticias/>
- SANTAEULALIA, I., y MELLA, C. (2023). Ecuador en cinco claves, radiografía de un país en crisis. EL PAIS. <https://elpais.com/internacional/2023-10-09/ecuador-en-cinco-claves-radiografia-de-un-pais-en-crisis.html>

Sánchez, C. (2021). Propuesta de mejoramiento al plan de inducción y entrenamiento del área comercial de la empresa ópticas vargas s.a.s - óptica italiana. Gerencia del Talento Humano. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/41900>.

Sánchez Galán, J. (2020). Estacionalidad. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/estacionalidad.html>

Servicio de acreditación ecuatoriano. (2018). Etiquetado para comercialización de productos . Gobierno de La República Del Ecuador. <https://www.acreditacion.gob.ec/etiquetado-para-comercializacion-productos/>

Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador. (2001). Ley Orgánica de Aduanas del Ecuador. 8(III), 6–51. <https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/regimenesloa.pdf>

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2021). Servicio al ciudadano - para importar. Gobierno Del Ecuador. <https://www.aduana.gob.ec/>

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2023). Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. Obtenido de Arancel Nacional: <https://www.aduana.gob.ec/arancel-nacional/>

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2022a). Registro de la Declaración Aduanera de Importación. Portal Único de Trámites Ciudadanos. <https://www.gob.ec/senae/tramites/registro-declaracion-aduanera-importacion>

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2022b). Registro de relación importador-exportador y agente de aduana en el sistema Ecuapass. Portal Único de Trámites Ciudadanos. <https://www.gob.ec/senae/tramites/registro-relacion-importador-exportador-agente-aduana-sistema-ecuapass>

SERVICIO NACIONAL DE ADUANA DEL ECUADOR. (2023). Resolución Nro. SENAE-SENAE-2023-0001-RE. <https://www.aduana.gob.ec/gacnorm/data/2023/04/11/11/SENAE-SENAE-2023-0008-RE.pdf>

- Servicios, G. O. (2011). LEY ORGANICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR. Ecuador: eSilec Profesional - Lexis. Obtenido de https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-09/Documento_Ley-Org%C3%A1nica-Defensa-Consumidor.pdf
- Sunder, S. (2005). Teoría de la contabilidad y el control (1st ed., Vol. 1). ISBN: 958-701-504-5
- Tacuri, M. (2023). estrategias de arquitectura de solución escalables con aprovisionamiento de infraestructura automática. Tesis. Universidad Politécnica Salesiana. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/26430>.
- Urday-Cáceres, J. (2020). Aprendizaje significativo de la Microeconomía. Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. <https://anuarioeco.uo.edu.cu/index.php/aeco/article/view/5156>.
- Vera, R. (2019). La integración vertical como estrategia empresarial . E-Idea Journal of Business Sciences. <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/8>.
- Villar, S. (2023). Microeconomía. RIDAA - UNQ <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/4114>.
- Wendolin, A., Díaz-Barrios, J., y Pereira, M. (2021). Perfil competitivo como herramienta para la gestión estratégica de la investigación en universidades. Hallazgos vol.18 no.35 Bogotá Jan./June 2021 Epub Jan 01, 2021 <https://doi.org/10.15332/2422409x.5768> .
- WHO. (2022). Tendencias tecnológicas en salud-Apps móviles. World Health Organization. <https://www.who.int/es/news/item/28-06-2021-who-issues-first-global-report-on-ai-in-health-and-six-guiding-principles-for-its-design-and-use>
- Zambrano, G. (2020). La gestión de relación con los clientes (CRM) en el desarrollo comercial de las empresas . Espíritu Emprendedor TES. DOI: <https://doi.org/10.33970/eetes.v4.n3.2020.204> .

Zambrano, J. (2022). Presentación de diagnóstico financiero y análisis bursátil Walmart.

Diplomado. Diplomado de Profundización de Finanzas.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/54462>.

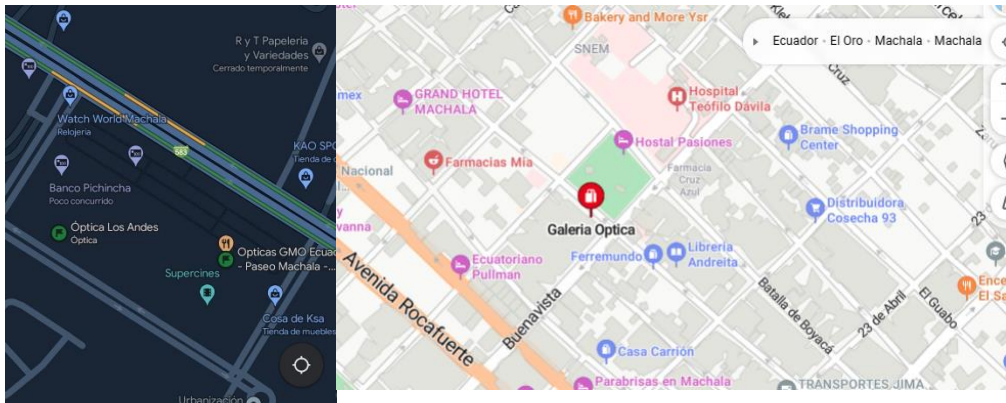
ANEXOS

Figura 12: Galería Óptica y sus competencias



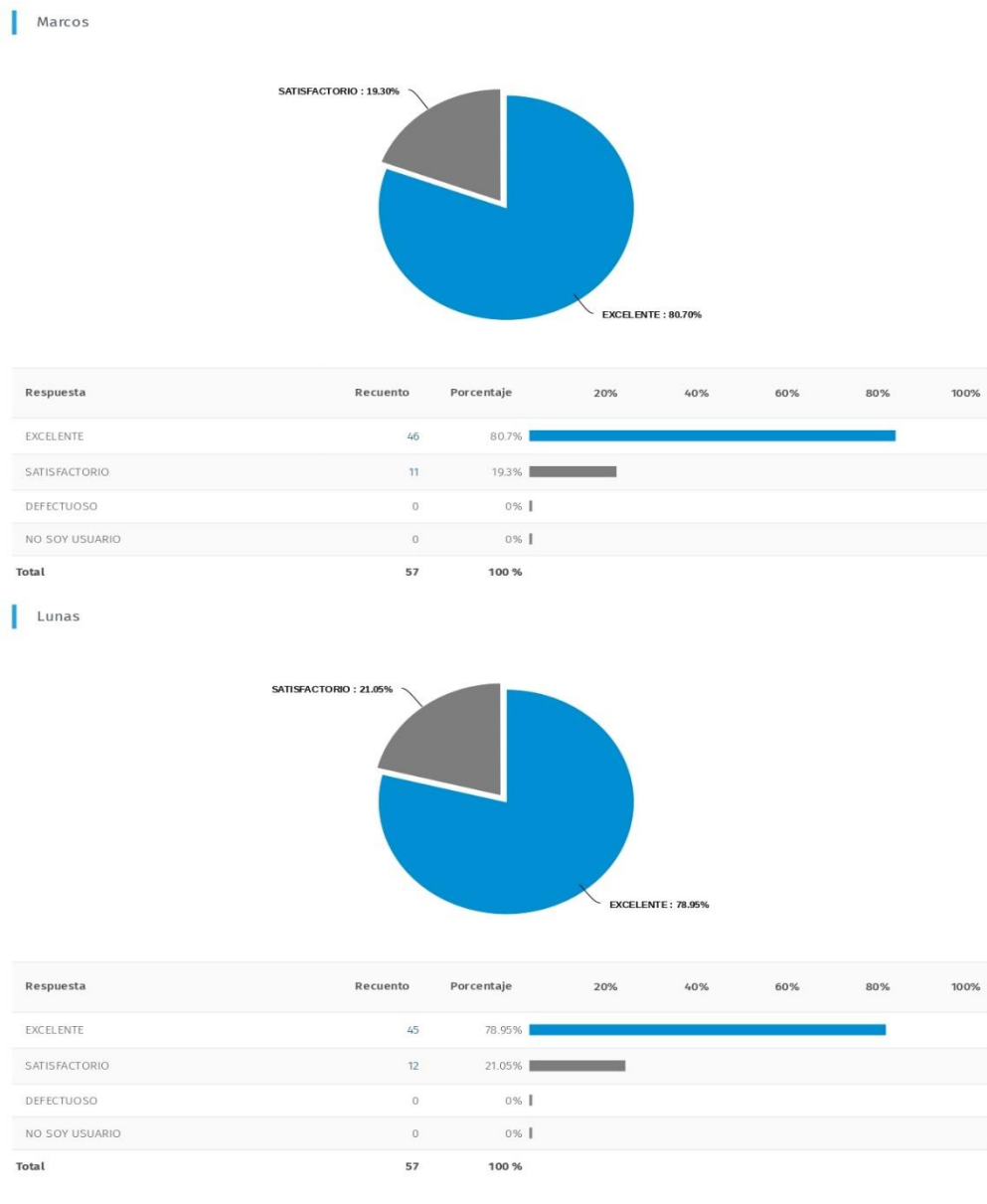
Nota: Competencias de Galería Óptica se identificaron a GMO y Los Andes por lo que ofrecen los mismos servicios y productos de marcas de lujo, intermedia y económica.

Figura 13: Ubicación geográfica de las ópticas



Nota: Ubicación de las competencias como GMO y Los Andes se encuentran en el C.C. El Paseo Machala. Mientras que la matriz de Galería Óptica se encuentra en el centro de la ciudad siendo otro punto estratégico en el mercado.

Figura 14: Encuesta Satisfacción al Cliente entre Marcos y Lunas (Galería Óptica)

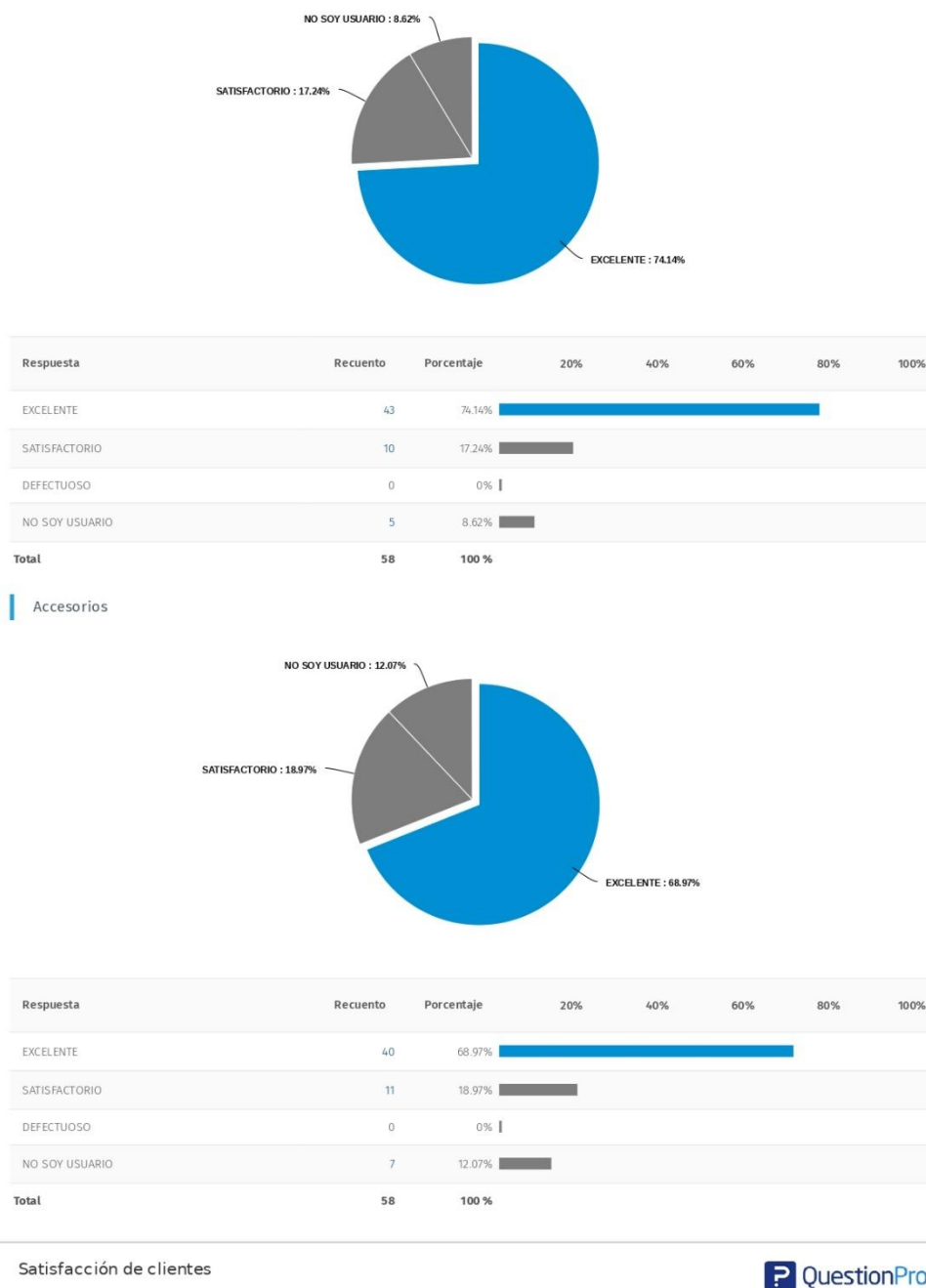


Satisfacción de clientes



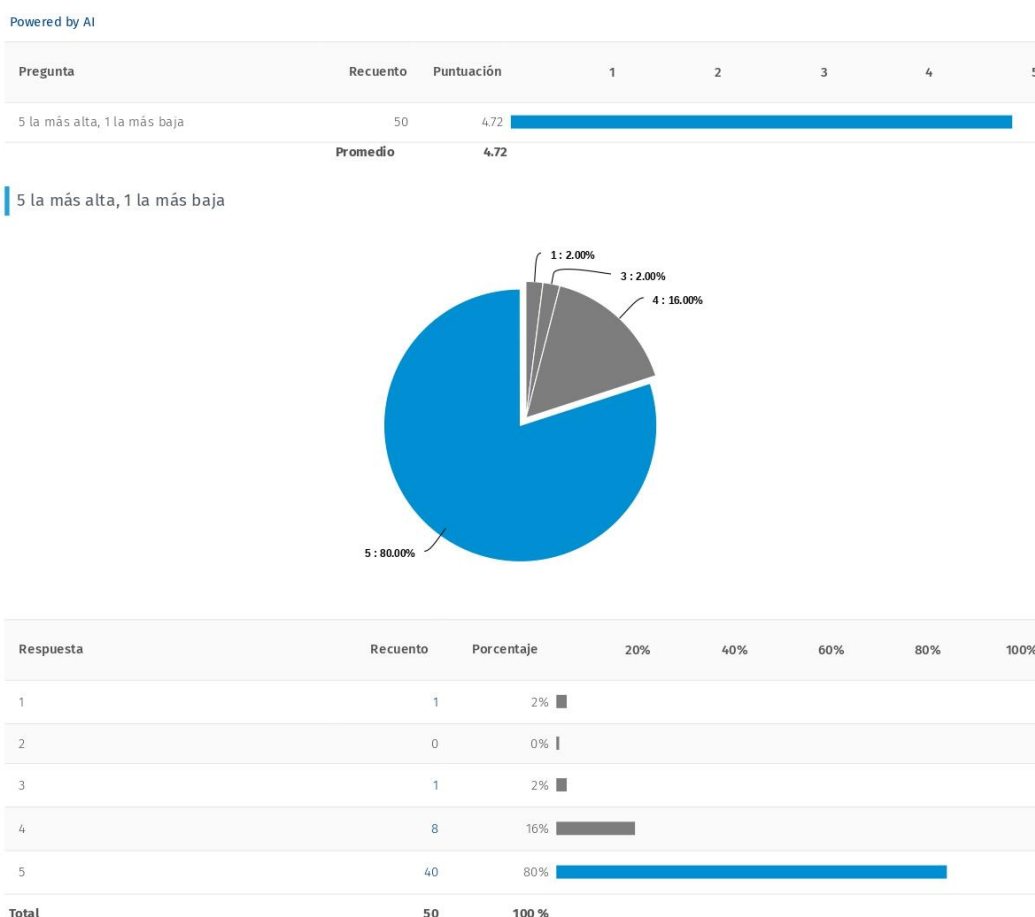
Nota: La satisfacción de los clientes es alta, con un 80.7% de calificaciones EXCELENTE para los productos como marcos, mientras que para la calidad de lunas es un 78.95%. Sin embargo, aún existe un 19.3% de clientes que consideran la calidad de marcos como solo SATISFACTORIA y en calidad de las lunas un 21.05%, lo que indica que aún hay margen de mejora. No hubo clientes que calificaron como DEFECTUOSO o NO SOY USUARIO, lo que sugiere que no hay problemas graves de satisfacción.

Figura 15: Encuesta Satisfacción al Cliente entre Gafas y Accesorios (Galería Óptica)



Nota: La satisfacción de los clientes es intermedia, con un 74.14% de calificaciones EXCELENTE para el producto gafas, mientras que para la calidad de accesorios es un 68.97%. Sin embargo, aún existe un 17.24% de clientes que consideran la calidad de las gafas como solo SATISFACTORIA y en calidad de accesorios un 18.97%, lo que indica que aún hay margen de mejora. Se registra clientes que calificaron como NO SOY USUARIO tanto en gafas con un 8.62% como en accesorios con un 12.07%, por lo que podrían existir oportunidades de mercado, niveles de conciencia del producto y posibles preocupaciones sobre el costo, comodidad u otros factores que impidan a las personas convertirse en usuario de estos productos.

Figura 16: Resultados de recomendación en nuestros clientes



Satisfacción de clientes



Nota: En una escala del 1-5, ¿Qué probabilidades hay de que recomiende nuestros productos o servicios a sus familiares, colegas o amigos? La puntuación media es de 4,72 sobre 5, lo que indica un alto nivel de satisfacción del cliente. En concreto, el 80% de los encuestados dio una puntuación de 5, y sólo el 2% dio una puntuación de 1. Con base en estos datos, se puede inferir que existen altas probabilidades de que los clientes recomienden los productos o servicios a sus familiares, colegas o amigos. Esto se debe a que un alto nivel de satisfacción del cliente a menudo se asocia con recomendaciones positivas de boca en boca.

Entrevistado #1

Descripción breve del perfil del entrevistado

Nombre	Dra. Raquel Estrada
Cargo	Gerente General- Galería Óptica
Experiencia	Más de 10 años en el área de ópticas

1. Después de 10 años con la empresa ¿Qué áreas cree que deberían ser mejoradas y por qué?

Durante mi experiencia en la empresa se ha llegado considerar la diversificación en proveedores de productos ópticos porque se debe mejorar la resiliencia ante cambios en el mercado y negociar condiciones más favorables.

2. ¿Cuáles considera que son los problemas en el proceso de abastecimiento actual?

El problema en el proceso de abastecimiento actual radica en el mal registro de los asesores de venta en la segmentación de marcas, aunque se realice un filtro de periodo de prueba para los mismos por 3 meses, ha resultado en una gestión ineficiente del inventario, afectando la eficiencia operativa del proceso.

3. ¿Bajo qué parámetros la empresa selecciona los proveedores?

La galería óptica selecciona proveedores evaluando la calidad del producto, confiabilidad en la entrega, precios competitivos, variedad de productos, condiciones de pago, reputación, capacidad de innovación y consideraciones sostenibles y sociales.

4. ¿Cómo determina la frecuencia de compra para abastecer el almacén?

Se determina la frecuencia de compra para abastecer el almacén en función de la nueva oferta de mercadería de las marcas que maneja. Se realizan pedidos de 1 a 3 veces al año, dependiendo de la disponibilidad de productos nuevos y las necesidades del inventario.

5. ¿Cuáles considera que son los fallos o debilidades en el manejo de inventario?

Las debilidades en el manejo de inventario incluyen falta de precisión en la segmentación de marcas, desafíos en el control de existencias, dependencia de pocos proveedores y riesgo de pérdida de ventas.

Entrevistado #2

Descripción breve del perfil del entrevistado

Nombre	Kelly Romero Tinoco
Cargo	Directora de Operaciones-Galería Óptica
Experiencia	Más de 10 años en el área de las ópticas

1. ¿Cuáles considera que son los problemas en el proceso de abastecimiento actual?

El principal problema en el proceso de abastecimiento actual es la falta de segmentación de marca, estas deficiencias afectan la eficiencia operativa y la capacidad de satisfacer las demandas del mercado de manera efectiva.

2. ¿Cada qué tiempo se realizan los inventarios generales del almacén y cómo se controla la entrada y salida de mercancía?

El control de entrada de productos ópticos en la galería óptica implica el uso de máquinas de etiquetado manual con precios de venta al público (P.V.P). Se verifica el control de calidad mediante marquillas con tecnología Essilor. Para la salida de mercadería, el proceso de pedido incluye la asignación de códigos que facilitan la identificación del producto, simplificando así el retiro por parte del cliente en la óptica.

3. ¿Qué herramienta utilizan para poder determinar el abastecimiento requerido?

Se utiliza el etiquetado con códigos, pero sin los lectores, realizándolo de forma manual el seguimiento de la entrada y salida de productos, por lo que haría falta mejorar la eficiencia en la gestión de inventario.

4. ¿Qué cambios le gustaría ver dentro de este proceso?

Me gustaría ver mejoras con la implementación de sistemas avanzados de pronóstico de demanda y análisis de tendencias del mercado. La adopción de herramientas de pronóstico permitiría optimizar la cantidad de productos a abastecer, evitando desbalances en el inventario, mientras que el análisis de tendencias del mercado facilitaría la adaptación a cambios en las preferencias del consumidor y en la industria.

Entrevistado #3

Descripción breve del perfil del entrevistado

Nombre	Aileen Quezada Romero
Cargo	Jefa de Marketing
Experiencia	5 años de experiencia

1. ¿Cuáles considera que son las debilidades en los canales de marketing que utiliza para llegar a sus clientes?

Considero que centrarse únicamente en la adquisición de nuevos clientes y no dedicar esfuerzos suficientes a estrategias de retención podría ser una debilidad. Debido a que es fundamental la lealtad del cliente a través de programas de fidelización y comunicación continua.

2. ¿Piensa que la distribución de los espacios dentro del almacén es adecuada?

Sí porque se toma en consideración la comodidad y accesibilidad para los clientes, la capacidad de exhibir productos de manera atractiva, y la eficiencia operativa en la atención al cliente.

3. ¿Cuáles son las razones más comunes por las que mantienen a sus clientes satisfechos?

Galería Óptica puede mantener a sus clientes satisfechos ofreciendo productos y servicios de calidad, por lo que se realizan inspecciones y pruebas de calidad cuando los productos llegan al almacén para asegurarse de que cumplan con las especificaciones y estándares establecidos.

4. ¿Qué tipo de servicios post venta ofrecen a sus clientes y cómo resuelven sus inquietudes?

Galería Óptica ofrece servicios postventa que incluyen un seguimiento por llamada a los clientes después de 15 días de la compra, así como un mantenimiento gratuito cada 3 meses durante el primer año. Se proporcionan recordatorios de las indicaciones de cuidado dadas previamente. Además, para resolver inquietudes, los clientes pueden comunicarse a través del número de WhatsApp disponible en la página web de la óptica, asegurando una atención personalizada y eficiente.

5. ¿Qué propuesta usted realizaría para apoyar sus esfuerzos de comercialización y ventas?

Para impulsar los esfuerzos de comercialización y ventas de la galería óptica, propondría explorar colaboraciones estratégicas, organizar eventos y promociones, ofrecer educación del cliente, brindar descuentos especiales, y destacar testimonios positivos

Entrevistado #4

Descripción breve del perfil del entrevistado

Nombre	Daniele Midarec
Cargo	Gerente General-Midarec S.R.L
Experiencia	20 años de experiencia

1. ¿Cómo gestiona la logística y tiempo de entrega de la mercadería?

Sobre logística y tiempo de entrega tenga en cuenta que:

En los últimos 3 años el costo de los envíos se vio afectado por la disminución de vuelos y el aumento del costo del combustible debido a: Covid, guerra en Ucrania, inflación y ahora los problemas en Medio Oriente.

Normalmente las mercancías se envían por avión, por lo que el mensajero/transportista tiene que encontrar el vuelo que tenga el espacio y volumen para la posibilidad de cargar el peso del envío.

Además, en ocasiones, se producen retrasos por problemas de vuelos, aduanas, mal tiempo, huelgas, etc.

2. ¿Qué métodos de envío utilizan y cuánto tiempo demora el envío desde su ubicación a Ecuador?

Los gastos del flete corren por la empresa sin embargo el seguro y demás desde de haber embarcado la mercadería para exportación corren a cargo del cliente.

Trabajo con un servicio de mensajería urgente (DHL, UPS, TNT/FEDEX) y un transportista, comunico los detalles (vuelo o número de vuelos y fecha) a mi cliente.

Con mensajería urgente el envío se entrega en aproximadamente 4/7 días.

El envío se entregará en la dirección de mi cliente (antes de la entrega, el mensajero urgente se pone en contacto con el cliente para el pago de los derechos de aduana del país de destino).

Si envío con mi transportista, las mercancías paran en la aduana de destino y mis clientes tienen que utilizar un agente de aduanas para pagar los derechos de aduana y luego deben gestionar el transporte de las mercancías desde el aeropuerto hasta su dirección.

3. ¿Puede proporcionar un cronograma detallado del proceso de envío y entrega?

Cuando la mercancía está lista para el envío, preparo la factura, el packaging list y la declaración de doble uso.

Solo si utilizo un servicio de mensajería urgente, completo el formulario en el sitio web para obtener la factura aérea con el número de seguimiento. para rastrear el envío desde mi almacén hasta la dirección del cliente (el número de seguimiento se comunica a mi cliente).

Después de eso, el mensajero/transportista urgente recoge la mercancía de mi almacén y comienzan los procedimientos de despacho de aduana y envío.

Costos y Condiciones de Pago:

4. ¿Tiene costos adicionales, como derechos de importación o impuestos?

Para exportar en Ecuador no tengo costos adicionales

5. ¿Cuáles son las condiciones de pago?

Pago de la mercancía antes de la entrega.

Servicio al cliente y comunicación:

6. ¿Cómo gestionas la adaptabilidad y flexibilidad en tu negocio?

En el último año el negocio ha cambiado mucho y siempre trato de ser muy flexible para obtener la mejor solución para satisfacer las necesidades de proveedores y clientes.

Pero también es necesario que los clientes comprendan que las políticas del mercado están cambiando.

Documentación y Contratos:

7. ¿Qué documentos proporcionará para respaldar la transacción?

Si te refieres al pago, normalmente proporciono la factura proforma. Emito la factura después de recibir el pago.

Regulaciones de Importación de Ecuador:

8. ¿Pueden brindar orientación sobre los requisitos aduaneros y la documentación necesaria para importar a Ecuador?

Factura, declaración de doble uso y, solo para los productos fabricados en la UE y el certificado EUR1

Seguro de mercadería:

Creo que es mejor asegurar todos los envíos (yo también aseguro la entrega que me hacen mis proveedores).

9. ¿Ofrecen seguro de envío para cubrir posibles pérdidas o daños durante el transporte internacional?

No, el cliente asume el seguro del flete de mercadería para cubrir todos los daños y/o incluso pérdida total o parcial del envío.

Sin embargo, si existen desperfectos de la mercadería notificados dentro de un tiempo limitado se otorga la garantía.

10. ¿Cuál es el alcance del seguro y cómo se manejarían las reclamaciones en caso de problemas durante el transporte?

La notificación de pérdida o daño DEBE entregarse por escrito al transportista en el momento en que las mercancías se entregan al destinatario.

Sólo después de eso tengo que recibir una copia de la disputa.

Figura 17: Cotización de Servicio de Logística de Grupo Torres & Torres

Solicitado por		Origen	Destino	
Nombre / Empresa GALERIA OPTICA		Puerto de Carga Milano	Puerto de Descarga Guayaquil	
Términos de pago Crédito 30		Frecuencia Other	Transbordo BOG	

Información Tránsito			
Modo de transporte Aéreo, Carga Suelta	Incoterms Ex Works	Días libres -	Tránsito Internacional 5 Días aprox.
Tipo de Servicio Door to Port	Exoneración Garantía No	Tránsito Interno 2	

Información de carga				
Estado	Embalaje	Descripción	Piezas	Peso (Kg) Volumen (m3)
En Cotización	Caja	gafas y armazones / aptilable	12	272.5 1.33
En Cotización	Caja	gafas y armazones / APILABLE	5	95.5 0.44

Descripción de los Cargos	Cantidad	Precio	Valor	Impuesto
FLETE/AIR FREIGHT Aplica por: Eur 2.20 por kilo/kilo volumen // EUR 809.60 -Fuel fluctuante quincenalmente -Si los detalles de carga cambian la tarifa se actualizará -Cotización aplica por peso o peso volumen dependiendo cual sea el mayor. -Cotización sujeto a variación por tipo de cambio EUR - USD vigente al arribo de la carga	368.00	2.45	USD 900.52	
PICK UP Aplica por: Recogida desde via varazze, 6 20149 milano, italy, vat/eori IT0332200967 // EUR 100	1.00	111.23	USD 111.23	
GASTOS EN EL EXTERIOR Aplica por: Customs + AWB Fee + Handling + AV Fee + X-RAY + (Valor por pieza, altura máx de la pieza 160cm) // EUR 150	1.00	166.85	USD 166.85	
GASTOS EN EL EXTERIOR POR PESO/VOLUMEN Aplica por: Delivery to the apt Eur 0.06 por kilo/kilo volumen - Min Eur 30	1.00	33.37	USD 33.37	
EMISION GUIA AEREA	1.00	50.00	USD 50.00	I.V.A
TRANSMISION DE DATOS.	1.00	45.00	USD 45.00	I.V.A
COLLECT FEE Aplica por: el 3.50 % sobre (Flete + Gastos de Origen) + \$5,00. Min. \$25.	1.00	48.00	USD 48.00	I.V.A
COORDINACION DE EMBARQUE	1.00	50.00	USD 50.00	I.V.A

Subtotal	1,404.97
IVA	23.16
Total USD	1,428.13

TOLEPU S.A	RUC: 0991438130001 Edificio Nobis Executive Center Piso 6 Oficina 612, Guayaquil, GUAYAS Ecuador Tel: 593-4-215-8132
------------	--

Fuente: Grupo TORRES&TORRES (2024)

Nota: La importación aérea de armazones desde Italia a Guayaquil se realiza por medio de una carga suelta, y se calcula el costo de transporte según el peso y el volumen de los armazones. Los gastos en el exterior incluyen el flete, la tarifa del agente de carga, los impuestos, los gastos de envío y los gastos de transbordo.

Figura 18: Condiciones de financiamiento

colbpe060323_js
r.13186

Página No.1 de 1



TABLA DE AMORTIZACION- Proyección del Plan de Pagos

INFORMACION GENERAL DE LA OPERACION

Identificación del Cliente: CED 0955555555 JUANITA
Grupo: 1-NORMAL-VIVIENDA-VEHICULOS
Producto: PCT-PYME CAPITAL DE TRABAJO
Monto solicitado: 100.000,00
Moneda: DOLARES AMERICANOS
Plazo en Días: 360
Tipo Amortización: AMORTIZACION GRADUAL
Tasa de Interés: 11 %
Pago Capital cada: 30 días **Pago Interés cada:** 30 días

PLAN DE PAGOS

No.	Plazo (Días)	Interés Periodo	Interés Financiado	Abono Capital	Dividendo	Saldo Capital	*Seguro Incendio	* Total Seguros
1	30	916,80	0,00	7.921,37	8.838,17	92.078,63	25,00	25,00
2	60	844,20	0,00	7.993,97	8.838,17	84.084,66	25,00	25,00
3	90	770,70	0,00	8.067,47	8.838,17	76.017,19	25,00	25,00
4	120	696,90	0,00	8.141,27	8.838,17	67.875,92	25,00	25,00
5	150	622,20	0,00	8.215,97	8.838,17	59.659,95	25,00	25,00
6	180	546,90	0,00	8.291,27	8.838,17	51.368,68	25,00	25,00
7	210	471,00	0,00	8.367,17	8.838,17	43.001,51	25,00	25,00
8	240	394,20	0,00	8.443,97	8.838,17	34.557,54	25,00	25,00
9	270	316,80	0,00	8.521,37	8.838,17	26.036,17	25,00	25,00
10	300	238,80	0,00	8.599,37	8.838,17	17.436,80	25,00	25,00
11	330	159,90	0,00	8.678,27	8.838,17	8.758,53	25,00	25,00
12	360	80,40	0,00	8.758,53	8.838,93	0,00	25,00	25,00

TOTALES PROYECCIÓN

Capital: 100.000,00
Interés: 6.058,80
Total Crédito: 106.058,80

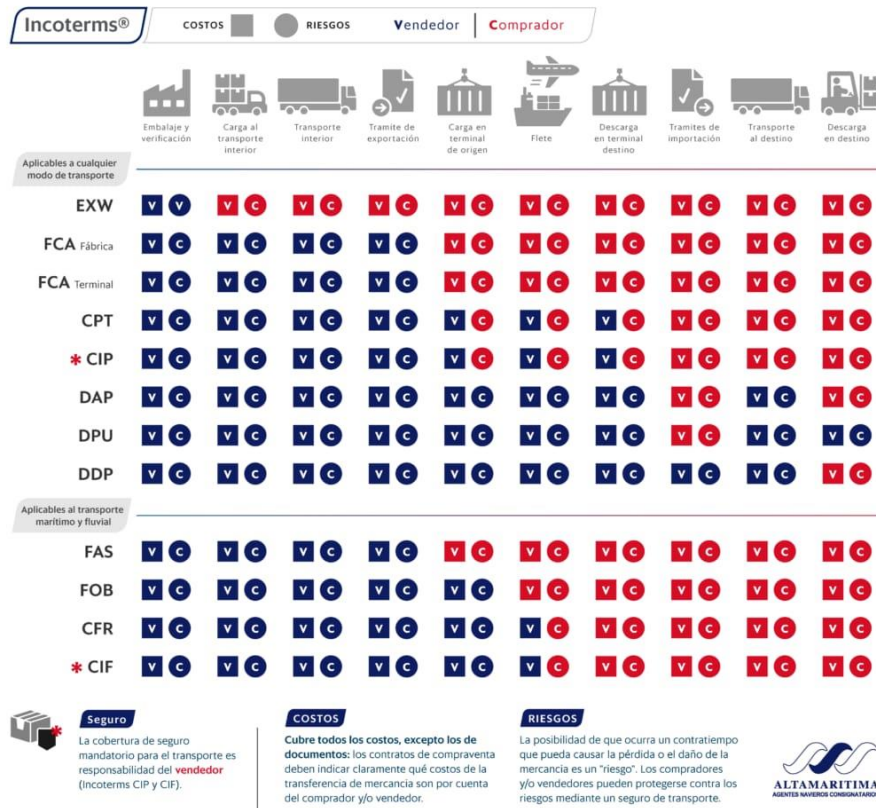
TOTALES PROYECCIÓN-SEGUROS

Seguro Incendio: 300,00
Total Seguros 300,00

Fuente: Banco del Pacífico (2024)

Nota: En la tabla, se presentan los pagos de cada cuota del crédito y las cuotas se pagan cada 30 días. Además, se incluyen las obligaciones de pago de los seguros y se desglosan las obligaciones de pago en capital, intereses y seguros, permitiendo evaluar la sostenibilidad financiera del crédito y planificar adecuadamente los pagos.

Figura 19: Incoterm CIP 2020



Fuente: Trafimar Logistics (2020)

Nota: El Incoterm CIP (Carriage and Insurance Paid To) es uno de los Incoterms® 2020 publicados por la Cámara de Comercio Internacional, que se utiliza para definir los términos y condiciones de entrega de bienes en una transacción internacional.



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

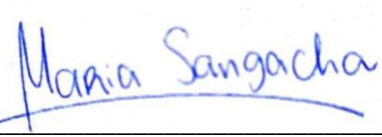
Nosotros, **Indacochea Estrada, Raquel Angelina**, con CI: **0705056471** y **Sangacha Landetta, María Belén**, con C.I: **0951663988** autoras del trabajo de titulación: **Análisis de pronóstico de demanda y modelo de optimización para la importación directa de gafas Midarec S.R.L. para galería óptica**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Negocios Internacionales** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 16 de febrero de 2024

f. 
Indacochea Estrada Raquel Angelina
CI: 0705056471

f. 
Sangacha Landetta María Belén
C.I: 0951663988

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Análisis de pronóstico de demanda y modelo de optimización para la importación directa de gafas Midarec S.R.L. para galería óptica.		
AUTOR(ES)	Indacochea Estrada, Raquel Angelina Sangacha Landetta, María Belén		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ing. Arias Arana, Wendy Vanessa, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Economía y Empresa		
CARRERA:	Negocios Internacionales		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Negocios Internacionales		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	16 de febrero de 2024	No. DE PÁGINAS:	98
ÁREAS TEMÁTICAS:	Logística internacional, Estadística, Gerencia Estratégica, Microeconomía		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	Estrategias de marketing; punto de equilibrio; proveedor; viabilidad económica; integración vertical hacia atrás; pronóstico de la demanda.		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>La tesis se enfoca en analizar el entorno, fortalezas y debilidades de Galería Óptica, una empresa del sector óptico en Machala, y proponer cambios estratégicos para mejorar su posición en el mercado. En este proceso, se realiza un detallado estudio del mercado local, destacando la competencia y las preferencias de los consumidores. Además, se evalúan estrategias internas, tales como la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente, con un enfoque en la empresa Galería Óptica. La introducción de Midarec S.R.L. como nuevo proveedor se analiza exhaustivamente, considerando pronósticos de demanda, punto de equilibrio, costos asociados y comparación de P.V.P. competitivo. Se propone un cambio a Midarec S.R.L., respaldado por un análisis de flujo de caja e indicadores de viabilidad, destacando la por las mejoras en costos unitarios y financiamiento del préstamo bancario. En conclusión, la tesis no solo ofrece un diagnóstico completo de Galería Óptica, sino que también presenta recomendaciones estratégicas sustentadas en análisis detallados y una comprensión de los factores en su desempeño en el mercado.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-989843699 +593-995408694	E-mail: bele.landetta@gmail.com raquelete_2300@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Freire Quintero Cesar enrique Teléfono: +593-990090702 E-mail: cesar.freire@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			