



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**MONOGRAFIAS PREVIAS A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL.**

AUTOR:

SR. JULIO HERNAN PAUTA ASTUDILLO

**CURSO DE GRADUACIÓN
ABRIL – SEPTIEMBRE DE 2006.**

DEDICATORIA:

A mi esposa e hijos por todo el apoyo y comprensión que me han brindado para que haya llegado al culminar con éxito esta nueva etapa de mi vida estudiantil.

Los quiero mucho siempre daré las gracias por la paciencia que supieron dar a lo largo de mi carrera, alentándome siempre.

AGRADECIMIENTOS:

A nuestro creador por permitirme alcanzar con éxito la culminación de un objetivo importante en mi carrera profesional.

A todos y cada uno de los profesores y tutores que hicieron posible llegar a un feliz termino esta monografía, compartiendo con nosotros sus conocimientos y experiencias al brindarnos su aprecio y paciencia.

Gracias a todos

Los criterios vertidos en este contenido son de responsabilidad del autor.

Hernán Pauta Astudillo

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA:	i
AGRADECIMIENTOS:	ii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	iii
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii

MODULO I: RECURSOS HUMANOS

RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
GESTION DEL TALENTO HUMANO	3
1. DATOS PERSONALES:	3
2. SELECCIÓN DEL TEMA:	3
3. OBJETIVOS	3
3.1 OBJETIVO GENERAL	3
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
4. DELIMITACIÓN DEL TEMA	3
5. MARCO TEÓRICO	4
5.1 MODELO DE GESTION POR COMPETENCIA	4
6. METODOLOGÍA	5
7. CAPITULOS	5
7.1 CAPITULO I:	5
7.1.1. INTRODUCCIÓN	7
7.1.2 JUSTIFICACIÓN	7
7.1.3 RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA.....	7
7.1.4. DESCRIPCION DE LA EMPRESA	8
7.1.5 ORGANIGRAMA ACTUAL	9
7.2 CAPITULO II	10
7.2.1 MISION:	10
7.2.2 VISION :	10
7.2.3 ANALISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA (FODA) 10	
7.2.3.1 FORTALEZAS	10
7.2.3.2 OPORTUNIDADES	10
7.2.3.3 DEBILIDADES	11
7.2.3.4 AMENAZAS	11
7.2.4 ANÁLISIS DEL MERCADO ACTUAL Y SU PERSPECTIVA	11
7.2.5 ANALISIS DE LA COMPETENCIA	12
7.3 CAPITULO III	13
7.3.1 LEVANTAMIENTO DEL MAPA FUNCIONAL.....	13
7.3.2 CATALOGO DE FUNCIONES	16
7.3.4 DETERMINACIÓN DE LA UNIDAD DE COMPETENCIA LABORAL (UCLS).....	17
7.4.1 CONCLUSIONES	19
7.4.2 RECOMENDACIONES	19
8. RECURSOS	20
8.1 RECURSOS HUMANOS	20

8.2 RECURSOS TECNICOS	20
8.3 RECURSOS FINANCIEROS.....	20
8.4 CRONOGRAMA DE TRABAJO	20

MODULO II: MARKETING

RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
1. INTRODUCCIÓN	3
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	3
1.1.1 ANTECEDENTES.....	3
1.1.2 JUSTIFICACIÓN	3
2. DESARROLLO DE LAS STP'S Y 4 P'S	4
2.1 DESARROLLO DE LAS STP'S	4
2.1.1 SEGMENTACIÓN	4
2.1.1.1 Mayoristas:.....	4
2.1.1.2 Proyectistas:	4
2.1.1.3 Profesionales:	5
2.1.1.4 Instituciones Públicas.....	5
2.1.1.5 Constructores:	5
2.1.1.6 Consumidor final:	5
2.1.2 TARGET GROUP	6
2.1.2.1 PROPUESTA PARA ALMACENES PAUTA SALAMEA DE MEJORA EN TARGET GROUP:	7
2.1.3 POSICIONAMIENTO.....	9
2.1.3.1 Asesoramiento Técnico Calificado:.....	9
2.1.3.2 Diversidad de Productos y repuestos:	9
2.1.3.4 Servicio Personalizado:.....	9
2.2 DESARROLLO DE LAS 4 P's	10
2.1.2 PRODUCTO	10
2.1.2.1 Funcionalidad:.....	10
2.1.2.2 Calidad:	10
2.1.2.3 Etiqueta y Empaque:	10
2.1.2.4 Valor agregado:.....	10
2.1.2.5 Categorización:	11
2.1.2.6 Ciclo de vida:	11
2.1.2.7 Matriz BCG:.....	12
2.1.2.8 Servicio:	12
2.1.2.9 Tecnología:.....	13
2.1.3 PRECIO	13
2.1.3.1 PROPUESTA DE MEJORA PARA ALMACENES PAUTA SALAMEA EN PRECIO:.....	18
2.1.4 PLAZA.....	18
2.1.4.1 Canales de distribución:	19
2.1.4.2 PROPUESTA DE MEJORA PARA ALMACENES PAUTA SALAMEA EN PLAZA:	19
2.1.5 PROMOCIÓN.....	20
2.1.5.1 Publicidad.....	20
2.1.5.2 PROPUESTA DE MEJORA PARA ALMACENES PAUTA SALAMEA EN PUBLICIDAD:.....	20

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	21
--	----

MODULO III: EMPRENDIMIENTOS

RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
Resumen Ejecutivo	3
Análisis de la empresa.....	5
Análisis FODA.....	7
Ventaja Competitiva.....	12
Triangulo del valor.....	13
Análisis de la industria.....	13
Soluciones	14
Análisis del mercado	15
TARGET GRUOP	18
Estrategias de Marketing.....	19
Proceso y operaciones.....	22
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	26
Management.....	28
Proyecciones Financieras	30
Cuadro de Depreciaciones.....	32
Cuadro de Sueldos	33
Determinación del Flujo de Caja.....	34
Determinación del Balance General.....	35
Determinación del Estado de Perdidas y Ganancias.....	35
Determinación de Punto de Equilibrio.....	36
Constitución legal de la empresa	37
Apéndices.....	38

MODULO IV: FINANZAS

RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
Antecedentes del Almacén.....	3
Descripción y Reseña Histórica de la Empresa.-	3
Misión.-	5
Visión.-.....	6
Análisis del Mercado Actual y su Perspectiva.-.....	6
Fuerzas Competitivas	7
F O D A.-	8
Fortalezas:	8
Oportunidades:	8
Debilidades:	8
Amenazas:	9
Balance Scorecard de Almacenes “Pauta Salamea”.-	10
Balance General	11
Estado de Resultados.....	12
RATIOS	13
ESTRATEGIAS	17
CONCLUSION.....	18

RECOMENDACIÓN.....	19
BIBLIOGRAFIA	20

RESUMEN

Este documento presenta una relación de cuatro monografías que integran el Trabajo de Grado de la Carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad del Azuay elaborado durante el curso de graduación en el período abril – septiembre de 2006. Las monografías están relacionadas con las áreas funcionales básicas correspondientes al campo profesional del administrador de empresas.

En cada monografía se hace referencia al contenido resumido de la misma, el nombre del profesor tutor y la descripción y resultados de cada trabajo.

ABSTRACT

This document shows a relation of 4 monographs that are part of the graduation work of the Business Engineering Career of Azuay University that has been done during the course of graduation in the period April – September 2006. The monographs are related with the basic functional areas corresponding to the professional field of the business administrator.

In each monograph is the summary of its content, the name of the tutor and the description and results of each work.



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Levantamiento del Mapa Funcional, elaboración del catálogo de funciones y Unidad de Competencia Laboral (UCLs) en la empresa “ALMACENES PAUTA SALAMEA”.

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
Ingeniero Comercial**

**Autores: Hernán Pauta Astudillo
Wendy Perugachi Salamea**

Tutora: Ing. Hortensia Ordóñez R.

Cuenca, Ecuador

2006

RESUMEN

“ALMACENES PAUTA SALAMEA”, se dedica a la venta y distribución de materiales para acabados de la construcción ofreciendo productos de alta calidad, satisfaciendo las necesidades del mercado, mediante la variada y permanente renovación de sus productos, es por esta razón que la adecuada asignación de cargos es de vital importancia para el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Con el levantamiento del Mapa Funcional, elaboración del catálogo de funciones y Unidad de Competencia Laboral (UCLs) en la empresa “ALMACENES PAUTA SALAMEA” se ha podido diagnosticar la situación interna de la empresa, en el área de asignación de cargos.

Con el estudio realizado hemos podido identificar cuales son las principales actividades y responsabilidades que se realizan dentro de “ALMACENES PAUTA SALAMEA”, obteniendo de esto las características, aptitudes y conocimientos que debería tener el talento humano que labora en esta empresa, razón por la cual se ha planteado un nuevo Mapa Funcional, un catálogo de funciones y un UCL aplicado al área de ventas.

ABSTRACT

“PAUTA SALAMEA DEPARTMENT STORE” sells and distributes construction materials offering high quality products satisfying the necessities of the market, through the variety and permanent renovation of its products. For this reason the adequate nomination of posts is of vital importance for the growth and development of the enterprise.

With the survey of the Functional Map, elaboration of functions catalogue and Labour Competence Unit (LCUs) in the enterprise “PAUTA SALAMEA DEPARTMENT STORE” we could diagnose the internal situation of the enterprise in the nomination of posts area.

With the done study we could identify which are the main activities and responsibilities that are made in PAUTA SALAMEA DEPARTMENT STORE^ so we can get the characteristics, aptitudes and knowledge that should have the human talent who work in this enterprise, for this reason a new Functional Map, function catalogue and Labour Competence Unit applied to the sales area have been proposed.

TRABAJO FINAL MODULO I

GESTION DEL TALENTO HUMANO

1. DATOS PERSONALES:

1.1 Nombre de la Universidad: Universidad del Azuay

1.2 Facultad: Ciencias de la Administración.

1.3 Escuela: Administración de empresas

1.4 Nombre de los integrantes: Wendy Perugachi Salamea

Hernán Pauta Astudillo

1.5 Nombre del tutor asesor: Ing. Hortensia Ordóñez R.

2. SELECCIÓN DEL TEMA:

Levantamiento del Mapa Funcional, elaboración del catálogo de funciones y Unidad de Competencia Laboral (UCLs) en la empresa “ALMACENES PAUTA SALAMEA”.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Construir el catalogo de UCLs de uno de los cargos de la empresa “ALMACENES PAUTA SALAMEA”.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación interna de la empresa, en el área de asignación de cargos.
- Optimizar el tiempo de elaboración de la actividad de uno de los cargos escogidos para este trabajo de investigación.
- Demostrar que mediante la elaboración de un mapa funcional los planes operativos dentro de la organización, son mucho más eficientes y productivos cuando se tiene clara la función a desempeñar por cada uno de los trabajadores dentro de la empresa.

4. DELIMITACIÓN DEL TEMA

El tema de investigación que escogimos es el de “Levantamiento del Mapa Funcional, elaboración del catálogo de funciones y Unidad de Competencia Laboral (UCLs)”, el mismo que está relacionado con la Carrera de Administración de Empresas, dentro de la asignatura de Recursos Humanos, y será aplicado en la

empresa ALMACENES PAUTA SALAMEA, ubicado en la ciudad de Cuenca en un lapso de 15 días.

Escogimos este tema para evaluar que tan factible y adecuado es utilizar un mapa funcional, para determinar la Unidad de Competencia Laboral dentro de la empresa ALMACENES PAUTA SALAMEA.

5. MARCO TEÒRICO

5.1 MODELO DE GESTION POR COMPETENCIA

Concepto: Es un sistema que permitirá que los trabajadores vayan demostrando sus competencias en cada una de las funciones individuales que componen su puesto o posición. Las competencias se clasifican en Básicas, Conductuales, Técnicas y de Gestión.

Etapas de implementación: el proceso de implementación de un Sistema de Gestión por Competencias bajo el enfoque del Análisis Funcional, tiene las siguientes etapas:

- a) Levantamiento del Mapa y del catálogo Funcional.
- b) Determinación y levantamiento de UCLs.
- c) Determinación de Oficios, Perfiles y Posiciones.
- d) Asignación preliminar de personas a posiciones.
- e) Pre-Evaluación o Detección de Necesidades de Desarrollo (DND).
- f) Modularización.
- g) Planes de Desarrollo Personal (PDP).

Levantamiento del Mapa y del Catálogo Funcional.

Es una metodología comparativa que consiste en identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva mediante el desglose o desagregación y el ordenamiento lógico de las funciones productivas de la empresa, toda la representación gráfica de la desagregación es lo que se denomina Mapa Funcional.

Determinación y levantamiento de UCLs

El proceso se inicia de lo general a lo particular. Comienza con la definición del propósito clave de la organización y concluye con las funciones productivas individuales, el resultado de la actividad que se analiza se describe de forma concreta, identificando el propósito, se inicia la desagregación por funciones de la siguiente forma:

- a) Propósito
- b) Funciones Claves

- c) Funciones Principales
- d) Funciones Básicas
- e) Elementos de competencia

Determinación de oficios, perfiles y posiciones

Se identifican y determinan las posiciones que son necesarias para cubrir las funciones individuales de toda la organización, las cuales se agrupan en Perfiles de Cargo y a nivel global en oficios.

Asignación preliminar de personas a posiciones

La etapa siguiente es asignar a las personas a las nuevas posiciones determinadas, el proceso debe ser consensuado al interior de la organización y que puede ser paulatino a través del tiempo.

6. METODOLOGÍA

Para el estudio del tema que estamos investigando, utilizaremos el método deductivo, por cuanto aplicaremos un modelo Gestión por Competencias para la empresa ALMACENS PAUTA SALAMEA, aplicando también el método histórico para de esta manera comparar la asignación de cargos actuales con la asignación de cargos mediante el conocimiento de la Unidad de Competencia Laboral (UCLs).

La forma metodológica que utilizaremos será cronológica progresiva, ya que se trabajará en manera ascendente tomando en cuenta los antecedentes históricos que llevarán a conseguir nuestro objetivo.

7. CAPITULOS

7.1 CAPITULO I: Antecedentes de la empresa

- Introducción
- Justificación
- Reseña Histórica de la empresa
- Descripción de la empresa
- Organigrama actual

7.2 CAPITULO II: Situación actual de la empresa

- Misión
- Visión
- Análisis interno y externo de la empresa (FODA)
- Análisis del mercado actual y su perspectiva
- Análisis de competencia

7.3 CAPITULO III. Propuesta de Mejora

- Levantamiento del mapa funcional
- Catálogo de Funciones
- Determinación de la unidad de competencia laboral UCLs

7.4 CAPITULO IV

- Conclusiones
- Recomendaciones

8. RECURSOS

- Humanos
- Técnicos
- Financieros

9. CRONOGRAMA DE TRABAJO

10. BIBLIOGRAFÍA

www.sence.cl

www.competenciaslaboraleschile.cl

www.ayalaconsultores.cl

www.cinterfor.org.ur

www.chilecalifica.cl

CHIAVENATO IDALBERTO Gestión de Competitividad, edición 1 y 2, edit. Mac.
Graw Hill, 2002.

7.1 CAPITULO I

7.1.1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación nos permitirá la determinación y levantamiento de una Unidad de Competencia Laboral dentro de la Empresa Almacenes Pauta Salamea, así como el desarrollo de programas e implementación de proyectos que promuevan mecanismos de intermediación y contribuyan a obtener un adecuado nivel de empleo y movilidad laboral de los trabajadores en nuestra empresa.

Los mercados laborales han experimentado importantes transformaciones en las últimas décadas. Ecuador no se escapa a esta tendencia. Desde el punto de vista del tipo de empleos generados como desde la percepción de quienes están por ingresar al mundo laboral, la imagen de un empleo de larga duración en una empresa, parece haber pasado a formar parte del pasado.

En la actualidad donde el mundo laboral ha tenido su tendencia al cambio, se ha visto necesario realizar este estudio con el fin de optimizar el talento humano que forma parte de nuestra empresa, para poder obtener los objetivos esperados y la mejor utilización del recurso humano ya que el avance del mundo empresarial obliga a las empresas a diagnosticar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores frente a su puesto de trabajo.

7.1.2 JUSTIFICACIÓN

En este contexto, Almacenes Pauta Salamea, basados en la necesidad de optimizar su recurso humano en sus labores individuales, ha visto factible la realización de Identificación de competencias y construcción de unidades de competencia laboral (UCLs) para de esta manera mejorar los rendimientos administrativos, económicos y financieros, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

7.1.3 RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA

Aproximadamente en los años 1960 se da inicio a la fabricación de cerámica plana para pisos y paredes conocido con el nombre de ITALPISOS, por la necesidad y creatividad de la innovación de un nueva alternativa de decoración para los hogares cuencanos y el resto del país, ya que en nuestra ciudad fue en donde se inicio la producción de productos cerámicos, esto se debió a la facilidad y disposición de abundante materia prima existente en nuestro medio. La aceptación en el mercado

fue mejor de lo esperado, tanto así que en poco tiempo se crean dos fábricas de cerámica ECUACERAMICA, RIALTO, en la ciudad de Riobamba, apareciendo la competencia en diseños, tamaños, colores, calidad y precios.

En los años 1970 uno de los principales Ingresos del país se debe a las divisas que envían los emigrantes por la transformación de nuestra moneda, de tal forma que la Industria de la construcción tiene un crecimiento significativo cuya demanda del producto de materiales de construcción se incrementa a tal punto que se crea la necesidad de importar para cubrir las necesidades del mercado y ofrecer algunas alternativas distintas a los consumidores.

En el año 1990 se crea la Empresa Almacenes Pauta Salamea, con el firme propósito de cubrir un mercado demandante, aprovechando la variabilidad de los productos disponibles y el desarrollo de la construcción en nuestro medio.

Almacenes Pauta Salamea fue creada bajo la dirección y gerencia de los cónyuges Hernán Pauta y María Eugenia Salamea, inicio sus actividades en la Ave. González Suárez y Huayna Cápac, contaba con un trabajador, su capital de trabajo en aquel entonces fue de 250.000 sucres con un equivalente en la actualidad de 100 dólares americanos cuya actividad principal es la comercialización de materiales de construcción al por menor.

7.1.4. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

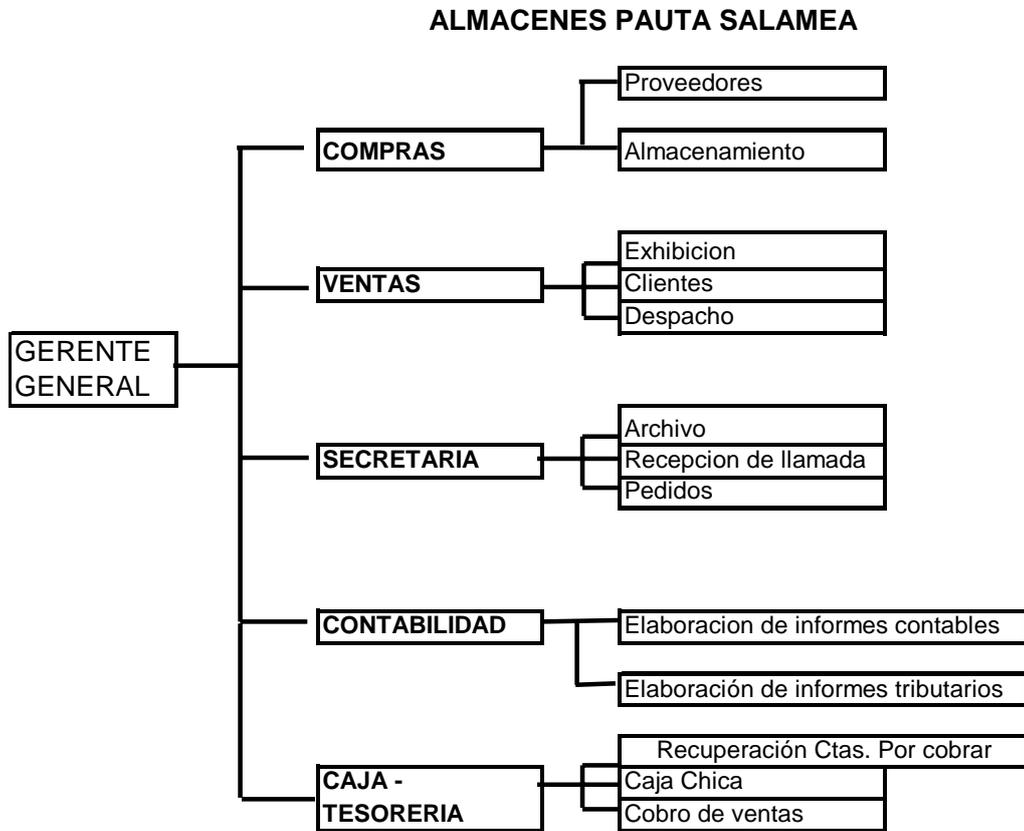
De acuerdo al paso del tiempo esta empresa fue creciendo paulatinamente e incrementando su recurso humano y financiero de acuerdo a la evolución del mercado y a la obtención de sus objetivos, los mismos que fueron creciendo con el pasar de los años.

Actualmente Almacenes Pauta Salamea cuenta con 15 personas y su cobertura se ha incrementado hasta obtener algunas distribuciones directas de fábrica logrando alcanzar los mercados minoristas y mayoristas.

Por el desarrollo de la Empresa en el año de 1997 se crea la necesidad de un nuevo punto de venta ubicado en la Av. Remigio Crespo y Esmeraldas, la misma es considerada de tal importancia que de cuya administración se encarga la Ing. Maria Eugenia Salamea, cumpliendo con requisitos legales, contables, e identificación propia se le bautiza con el nombre de CONSTRUHOGAR, con la creación de esta nueva empresa, se abren aun mas las oportunidades de incrementar sus ofertas de productos al obtener nuevas distribuciones como son de grifería FV , Ecuaceramica,

Cerámica Rialto, etc. lo que les permite a estas empresas posesionarse y ser mas competitivas dentro del mercado de acabados para la Construcción.

7.1.5 ORGANIGRAMA ACTUAL



7.2 CAPITULO II

7.2.1 MISION:

“Almacenes Pauta Salamea”, se dedica a la venta y distribución de materiales para acabados de la construcción ofreciendo productos de alta calidad, satisfaciendo las necesidades del mercado, mediante la variada y permanente renovación de sus productos.

7.2.2 VISION :

Ser reconocidos como una empresa Líder en distribución de materiales para acabados de construcción en el mercado local, que cuente con una eficiente organización y calidad en los productos que distribuye.

7.2.3 ANALISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA (FODA)

7.2.3.1 FORTALEZAS

- Servicio al cliente y ventas personalizadas, esta fortaleza nos permitirá tomar ventaja del mercado competitivo y exigente, respondiendo rápidamente a las necesidades del cliente asegurando que no perderemos la demanda creada.
- Contamos con personal calificado e innovador que conoce a la organización y sus funciones.
- Flexibilidad a la satisfacción del cliente, ofreciéndole cambios de modelo, color, tamaño, una vez entregada la mercadería asegurando la fidelidad del cliente a la empresa.
- Estructura necesaria para desarrollar el negocio, ya que contamos con ambientes de exhibición adecuados para permitir la visualización completa de los productos que disponemos.
- Stoks programados de mercadería, con el propósito de cumplir las entregas de manera inmediata.
- Contamos con plan de financiamiento directo e indirecto, acomodándonos a las facilidades de nuestros clientes.
- Variabilidad en productos y precios, contando con productos nacionales y extranjeros.

7.2.3.2 OPORTUNIDADES

- Crecimiento de la demanda, ya que las empresas que existen en el medio no abastecen ni atienden a tiempo a sus clientes pudiendo aprovecharnos de ello.
- Aprovechamiento de los crecientes proyectos de vivienda existentes en nuestra ciudad, por medio de nuestros agentes vendedores.

7.2.3.3 DEBILIDADES

- Desconocimiento del mapa funcional para asignación de cargos.
- Falta de compromiso por parte de los trabajadores hacia la empresa.
- Deficiencia del control en bodega, inventarios no actualizados.
- Falta de asignación de responsabilidades a los trabajadores.
- Falta de mantenimiento de equipos.

7.2.3.4 AMENAZAS

- La inestabilidad económica y política.
- Variabilidad de precios de la competencia.
- Competencia desleal.
- Proveedores incumplidos.

7.2.4 ANÁLISIS DEL MERCADO ACTUAL Y SU PERSPECTIVA

En vista de que la ciudad de Cuenca, sigue creciendo no solo poblacional sino físicamente, es por esta razón que la construcción se ha convertido en un tipo de negocio muy atractivo, además que la estructura de nuestras viviendas tiene un estilo muy peculiar, pues los consumidores cuencanos les gusta mantener en su vivienda un status medio alto por lo que hace que nuestros acabados de la construcción tengan un mercado asegurado.

La población Cuencana tiene la idiosincrasia de que su primer objetivo es tener su vivienda propia lo que ha hecho que tanto los profesionales de la construcción ofrezcan muchas variedades de proyectos habitacionales como urbanizaciones, jardines y edificios de propiedad horizontal para que las personas de todo tipo de ingresos económicos puedan acceder a los mismos.

La perspectiva de la oferta de materiales de construcción es muy buena debido a que los proyectos que se están presentando deben tener su proceso de construcción en los cuales intervendrán muchos de nuestros productos.

7.2.5 ANALISIS DE LA COMPETENCIA

Dentro de nuestro mercado competitivo se encuentran Importadora comercial el Hierro, Comercial Ávila Ochoa, Ferretería Continental, Ferretería Vásquez Brito, entre las más significativas, que se dedican a la comercialización de líneas y productos similares a la naturaleza de nuestro negocio, dichas empresas por su antigüedad en el mercado han alcanzado prestigio y estabilidad en el medio, facilitando múltiples beneficios como ventas con tarjetas de crédito, mayor variedad de productos tanto nacionales como importados, salas de exhibición más amplias, mayor capital de trabajo que permite reducir costos en sus productos, etc., todos estos factores hacen que nuestra competencia diaria sea cada vez mayor.

Nuestra competencia cubre una parte significativa del mercado, tanto mayorista como minorista, nuestro afán es acceder a este mercado, sin descuidar nuestro segmento de mercado ganado, es por esta razón que Almacenes Pauta Salamea, se ha visto obligado a mantener actualizadas sus exhibiciones internas y contratar agentes externos para intentar conquistar el mercado de nuestra competencia, disponiendo de equipos, modelos, calidades y precios accesibles para satisfacer los gustos y preferencias de toda clase de clientes.

7.3 CAPITULO III

7.3.1 LEVANTAMIENTO DEL MAPA FUNCIONAL

En la empresa Almacenes Pauta Salamea, hemos elaborado el mapa funcional basándonos en cada una de las actividades que se realizan diariamente, nuestro trabajo de investigación se centrara en el área de comercialización de mercadería para lo cual hemos realizado la una evaluación previa de las actividades que se realizan al momento, para nosotros poder presentar una propuesta de optimización en las funciones del área elegida.

Para comercializar los productos lo primero que debemos considerar en nuestra empresa es contar con un excelente ambiente de exhibición el mismo que ayudara a presentar los productos que ofrecemos y guiara a los clientes a optar por la mejor alternativa identificando ambientes completos en donde podrán visualizar de mejor manera la aplicación de los productos que se ofrecen con distintas alternativas.

Para poder diseñar nuestros ambientes de exhibición deberemos realizar una revisión de catálogos los mismos que siempre están actualizados y muestran gran variedad de aplicación y utilización de los productos.

Luego de la revisión de los catálogos nos centraremos en el análisis de los productos a exhibirse, en donde consideraremos otros aspectos que están vinculados en el análisis como son la combinación de de colores, actualización de modelos.

En lo referente a combinación de colores debemos considerar el impacto de la moda, ir guiando al consumidor a la actualización de lo que al momento se utiliza, además debemos asignar una área especifica que se encargara de actualizar los exhibidores tomando en cuenta los productos que se encuentran descontinuados por parte de los proveedores, o las nuevas alternativas que se ofrece con la actualización de modelos. Una vez que contamos con excelentes ambientes de exhibición nuestra meta ira hacia el plan de ventas, para desarrollar este plan, lo primero que hacemos es elaborar una lista de precios la misma que deberá basarse en el análisis de los costos, conocer los precios de la competencia además de marginar nuestra utilidad necesaria para el buen funcionamiento de nuestra empresa.

Al momento que nuestros clientes acuden a nuestra empresa la atención deberá ser personalizada, identificando la necesidad de nuestros clientes les ofrecemos una gran variedad de productos, modelos, sugerimos alternativas de combinación, las mismas que ayudarán al cliente a tomar la mejor decisión de compra, una vez que el cliente ha decidido su compra, pasamos a la negociación del producto elegido, al cual

ofrecemos distintas alternativas de cancelación que pueden ser en efectivo, otorgándoles un descuento adicional por esta forma de pago.

Otra de las alternativas de cancelación con la que nos manejamos es con tarjetas de crédito que a su vez cuenta con diferentes opciones como son crédito corriente, crédito a tres meses sin intereses y crédito de tres a veinte y cuatro meses con intereses.

Manejamos también la utilización tanto de letras de cambio o cheques posfechados con un crédito de treinta días, esta forma de negociación se ha venido generalizando especialmente con nuestros compradores mayoristas.

Otro de los beneficios que ofrecemos a nuestros clientes es la entrega a domicilio sin costo adicional de la compra, tanto dentro de la ciudad como en sus cantones, la misma que se la realiza a la brevedad posible, tratando siempre de brindar satisfacción al cliente y que el mismo se sienta identificado con nuestra empresa.

Nuestra empresa se ha caracterizado siempre por beneficiar al cliente concediéndoles cambios del producto ya escogido, por ejemplo, no le gusto el color, no combinó con su construcción, o simplemente cambió de opinión, este cambio se lo realiza únicamente si el producto devuelto se encuentra en las condiciones óptimas como las que fue entregado.

Para cerrar nuestro proceso de venta, emitimos una factura y despachamos la mercadería vendida.

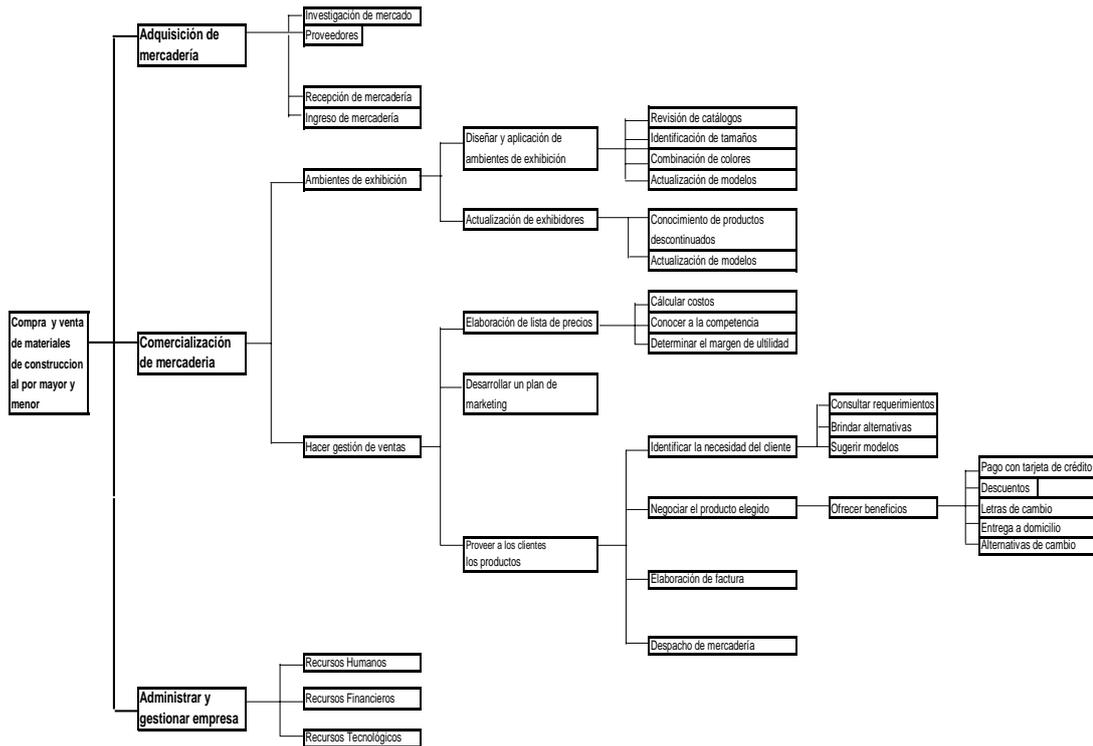
Como propuesta principal en nuestro mapa funcional para la empresa Almacenes Pauta Salamea, incrementamos una función básica que es el servicio Post-venta, que nos ayudará a identificar que grado de satisfacción tiene nuestro cliente con nuestros productos y servicios, para lograr este objetivo propuesto sugerimos que se realicen a través de llamadas telefónicas que nos permitirán informar de nuevas alternativas que complementaran la compra del cliente. Proponemos también realizar visitas periódicas a los clientes para que permitan verificar la utilización de nuestros productos, por ejemplo, el cliente puede pensar que un calefón vendido por Almacenes Pauta Salamea esté con algún defecto, al momento de realizar nuestra visita podremos identificar si el calefón esta averiado o no, o si existe una mala instalación del mismo que hace que el calefón no funcione en óptimas condiciones.

Sugerimos también enviar publicidad constante de nuestra empresa para informar de esta manera a los clientes todas la innovaciones existentes en Almacenes Pauta Salamea, con el envío de publicidad y la realización de llamadas telefónicas y visitas

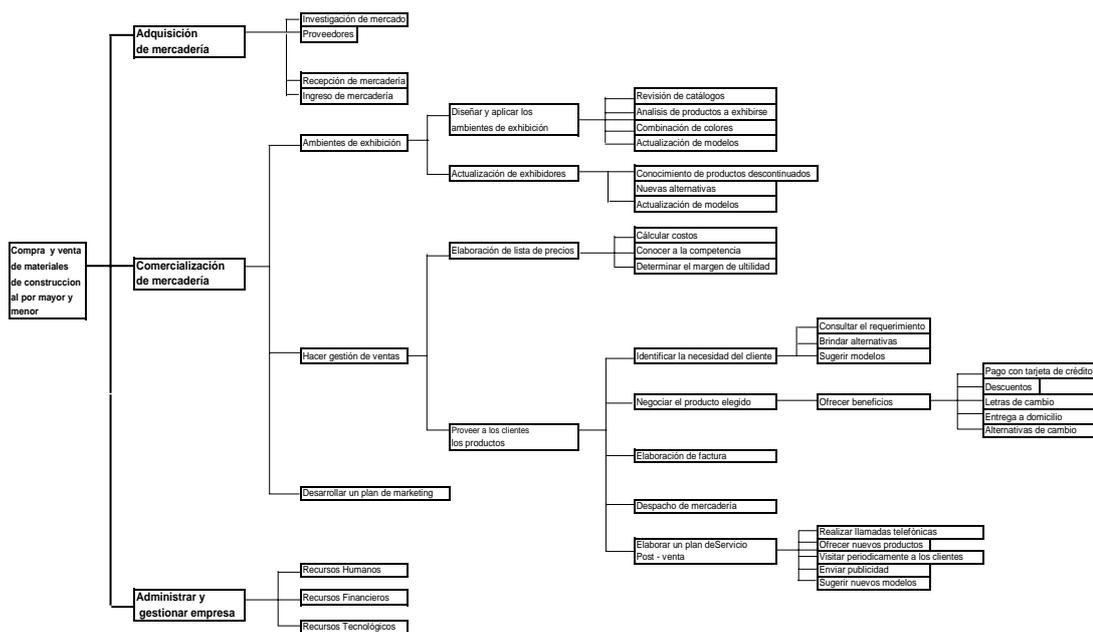
periódicas ofreceremos también los nuevos modelos, colores y alternativas que se van adquiriendo para la venta de nuestros productos.

Con la realización de todas estas actividades, lo que Almacenes Pauta Salamea pretende es la satisfacción total de las necesidades del cliente, tanto durante la compra como después de la misma logrando así contar con la mejor publicidad gratuita que es la que el cliente hace para nuestra empresa.

MAPA FUNCIONAL (ACTUAL)



LEVANTAMIENTO DEL MAPA FUNCIONAL (PROPUESTO)



7.3.2 CATALOGO DE FUNCIONES

AREA: Comercialización de mercadería

INFORMANTES EXPERTOS: Ing. María Eugenia Salamea

CONSULTORES: Sr. Hernán Pauta
Sra. Wendy Perugachi

FECHA: Cuenca, 12 de abril de 2006

FUNCIONES INDIVIDUALES	
1. Ambientes de exhibición	
1,1 Diseñar y aplicar los ambientes de exhibición	
1.1.1 Revisión de catálogos	
1.1.2 Análisis de productos a exhibirse	
1.1.3 Combinación de colores	
1.1.4 Actualización de modelos	
1,2 Actualización de exhibidores	
1.2.1 Conocimiento de productos discontinuados	
1.2.2 Nuevas alternativas	
1.2.3 Actualización de modelos	
2. Hacer gestión de ventas	
2,1 Elaboración de lista de precios	
2.1.1 Calcular costos	
2.1.2 Conocer a la competencia	
2.1.3 Determinar el margen de utilidad	
2,2 Identificar la necesidad del cliente	
2.2.1 Consultar el requerimiento	
2.2.2 Brindar alternativas	
2.2.3 Sugerir modelos	
2,3 Negociar el producto elegido	
2.3.1 Ofrecer beneficios	
2.3.1.1 Pago con tarjeta de crédito	
2.3.1.2 Descuentos	
2.3.1.3 Letras de cambio	
2.3.1.4 Entrega a domicilio	
2.3.1.5 Alternativas de cambios	
2,4 Elaboración de factura	
2,5 Despacho de mercadería	
2,6 Elaborar un plan de Servicio Post - Venta	
2.6.1 Realizar llamadas telefónicas	
2.6.2 Ofrecer nuevos productos	
2.6.3 Visitar periódicamente a los clientes	
2.6.4 Enviar publicidad	
2.6.5 Sugerir nuevos modelos	
3. Desarrollar un plan de marketing	

7.3.4 DETERMINACIÓN DE LA UNIDAD DE COMPETENCIA LABORAL (UCLS)

<p>UNIDAD DE COMPETENCIA LABORAL: Elaborar el plan de venta.</p>	
<p>Descripción general: Es una actividad cuyas responsabilidades incluyen, entre otras, las actividades de comercialización de mercadería, debido a que su función primordial es el concretar la venta de los productos</p>	
Elementos	Criterio de desempeño
Identificar la Necesidad del Cliente	<p>1.1 Al momento que el cliente acude a nuestra empresa, lo primero que se debe realizar es brindar una cordial acogida.</p> <p>1.2 Consultar al cliente para poder identificar de forma precisa el requerimiento del mismo.</p> <p>1.3 La necesidad del cliente es obtenida en forma clara y Precisa, según los procedimientos de la empresa.</p> <p>1.4 Brindar alternativas para cubrir la necesidad identificada de una manera clara y sutil para en espera de que el cliente tome la mejor decisión.</p> <p>1.5 Conocimiento claro de las características de los productos a ofrecer, ayudando al cliente a utilizar de la mejor manera los productos ofrecidos.</p>
Negociar el producto Elegido	<p>2.1 Se ofrecerán beneficios, claros para la cancelación del producto.</p> <p>2.2 Elaborar la factura, para concretar la venta.</p> <p>2.3 Ordenar el envío correspondiente a la persona encargada</p>

<p>Contexto de competencia</p> <p>El candidato tiene que demostrar sus competencias en el siguiente contexto:</p> <p>Condiciones y situaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Habilidad de comunicación y trato a los clientes. - Conocimiento de las políticas de comercialización que tiene la empresa. - Contar con un grado flexibilidad para ajustarse a los requerimientos del cliente.
<p>Herramientas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lista de precios actualizadas. <p>Instrumentos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Catálogos - Muestras de productos - Exhibición <p>Elementos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo de computación - Formularios de facturas y ordenes de venta - Formularios de preformas - Formulario de guías de remisión

EVIDENCIA
<p>Para demostrar su competencia, el candidato tiene que presentar evidencia sobre sus conocimientos, habilidades y actitudes por los siguientes medios:</p> <p>Experiencia: Haber realizado labores de venta en otras empresas, no necesariamente similares, por lo menos dos años.</p> <p style="text-align: center;">Evidencia Directa</p> <p>Observación: Deberá observar por lo menos a cinco ventas, para adquirir conocimiento del manejo de la venta dentro de la empresa, las observaciones deberán realizarse en local de exhibición de Almacenes Pauta Salamea.</p> <p>Entrevistas-Pruebas: Previa la contratación se realizará una entrevista semiestructurada, en la que se le manifestará todas las condiciones de trabajo, la remuneración. Esta entrevista se la realizará en las oficinas administrativas de Almacenes Pauta Salamea.</p> <p style="text-align: center;">Evidencia Indirecta</p> <p>Productos de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informe de diagnóstico. <p>Testimonios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diplomas, de cursos de capacitación y planes de entrenamiento. - Evaluación de desempeño, por parte del Gerente. - Certificados de trabajo de Jefes anteriores. - Testimonio de clientes. - Simulación de venta.
LISTA DE CONOCIMIENTOS
<p>Los siguientes conocimientos son indispensables para la demostración de esta competencia en este cargo, no lo garantizan, pero si forman parte de ella.</p> <p>Saber leer, escribir y calcular:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Leer y entender las listas de precios a ofertar. - Escribir rápidamente las notas de pedido de los clientes. - Calcular el total de la factura. - Leer e interpretar catálogos. <p>Conocimiento sobre normas y procedimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocer las políticas de venta de la empresa.
LISTA DE CONDUCTAS Y ACTITUDES
<ol style="list-style-type: none"> 1.1 Recibir al cliente con mucha amabilidad, para que este de una manera clara y precisa, exponga cada una de las necesidades a ser satisfechas. 1.2 Exposición clara de los ambientes de exhibición y productos con que cuenta la empresa. 1.3 Habilidad en el manejo de listas de precios, catálogos y diseños. 1.4 Capacidad para indicar todas las alternativas posibles, precios para satisfacer de mejor manera las necesidades de los clientes. 1.5 Habilidad para negociar de la mejor forma la venta de los productos. 1.6 Identificación con el cliente y sus necesidades para poder realizar un servicio eficiente de venta y post-venta. 1.7 Conocimientos acerca del programa de facturación para elaborar el documento final. 1.8 Buena relación con bodega, para autorizar el despacho de manera inmediata.

7.4.1 CONCLUSIONES

- Una vez desarrollado este trabajo de investigación nos ha permitido conocer la trayectoria de esta emprendedora empresa dedicada a la satisfacción de las necesidades de los clientes de la provincia del Azuay, nos hemos dado cuenta de que cuando existe una perseverancia y vocación para llevar a cabo un objetivo trazado se debe combinar talento humano, recursos económicos y financieros, pero siempre queda algo por mejorar constantemente como es el caso de nuestro estudio.
- Las empresas actuales dedicadas a la comercialización de materiales de construcción tienen los mismos síntomas y decadencias según se ha podido investigar en el mercado en cuanto al área de talento humano para asignar un cargo en función de su competencia laboral, de allí que la empresa nos ha permitido conocer sus actividades no se escapa de esta y otras debilidades.
- Nos es grato que al concluir el trabajo nos ha permitido darnos cuenta que con nuestro estudio hemos podido encontrar el punto exacto del cuello de botella dentro de la empresa en su estudio, pudiendo así mejorar la empresa en recursos del talento humano.
- Que la organización de los recursos humanos dentro de Almacenes Pauta Salamea presenta sus falencias para lo cual debemos realizar un trabajo minucioso que nos permita mejorar la utilización de este grandioso recurso.

7.4.2 RECOMENDACIONES

- Durante los quince años de existencia de Almacenes Pauta Salamea los éxitos y los fracasos se han dado por muchas circunstancias del mercado, como lo son la devaluación de nuestra moneda, emigración de la población, liberación de impuestos tributarios, transformación de la moneda, etc. Y sobre todo el esfuerzo permanente de los propietarios que día a día trataron de sobrellevar estas adversidades para combatir los diferentes cambios que nuestra economía ha sufrido estos últimos años. Por lo tanto recomendamos que los éxitos resaltaría aún más cuando la organización logre utilizar correctamente el talento humano asignando las funciones en forma eficiente.
- Nuestra propuesta con la unidad de competencia laboral esperamos alcanzar que cada uno de los trabajadores sepa cuales son sus funciones y bajo que

responsabilidad tiene que desarrollar su trabajo demostrando capacidad, habilidades y aptitudes acordes a los requerimientos que demanda su cargo.

- Almacenes Pauta Salamea dispone de los recursos materiales y financieros para lograr su objetivo, por lo que la implementación del mapa funcional propuesto optimizaría aún más los procesos de venta.

8. RECURSOS

8.1 RECURSOS HUMANOS

- **Responsable:** Sr. Hernán Pauta
Sra. Wendy Perugachi

- **Asesoría:**

Ing. Hortensia Ordoñez R.

8.2 RECURSOS TECNICOS

Para la realización de este trabajo hemos utilizado computadora, Internet, vehículo.

8.3 RECURSOS FINANCIEROS

Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor Total	Justificación
Copias	100	0.05	5.00	Recopilación de información
Internet	20 horas	1.00	20.00	Consultar información
Hojas de papel Bond	100	0.10	10.00	Impresión de trabajo
Imprevistos			20.00	
TOTAL			55.00	

8.4 CRONOGRAMA DE TRABAJO

No.	ACTIVIDADES	DIAS															
		ABRIL															
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17		
1	Elaboración y aprobación del plan de investigación	■	■	■													
2	Elaboración del esquema				■	■	■	■									
3	Desarrollo capítulo I						■	■	■								
4	Desarrollo capítulo II								■	■							
5	Evaluación y corrección por parte del profesor										■	■					
6	Desarrollo capítulo III											■	■				
7	Evaluación final por parte del profesor													■			
8	Levantamiento definitivo del texto														■		
9	Presentación a secretaría														■		



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

***DESARROLLO DE LAS STP'S Y LAS 4 P'S EN LA EMPRESA
ALMACENES PAUTA SALAMEA***

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
Ingeniero Comercial**

**Autores: Hernán Pauta Astudillo
Wendy Perugachi Salamea**

Tutor: Eco. Carlos Jaramillo

Instructor: Ing. Xavier Ortega (MBA)

Cuenca, Ecuador

2006

RESUMEN

Al realizar este trabajo de investigación, que tiene como finalidad optimizar las estrategias marquetaras de “ALMACENES PAUTA SALAMEA” hemos visto factible el desarrollo de un plan de marketing dentro de una de sus líneas más importantes y relevantes de distribución dentro de esta empresa, conocida con el nombre de Franz Viegener, puesto que al manejar la línea de productos FV la empresa se ha dado cuenta que los mismos constituyen aproximadamente el 50% del total de sus ventas, considerando que por el volumen de su rotación y variabilidad de productos, deja un rentabilidad atractiva y logra cubrir en gran parte los gastos administrativos y financiero que maneja “ALMACENES PAUTA SALAMEA”.

Franz Viegener adoptando las iniciales “FV” como marca de sus productos, FV esta conformada actualmente con un grupo de empresas en constante y sólida evolución. La capacitación, la tecnología, la innovación y el monitoreo permanente del mercado constituyen las bases de su liderazgo.

Al desarrollar las STp’s y las 4 P’s hemos podido detallar y sugerir que estrategias de mejora pueden ser implementadas dentro de “ALMACENES PAUTA SALAMEA”, las mismas que permitirán lograr diseñar, desarrollar, formular, reflexionar, asociar y monitorear los diferentes impulsadores de valor para alcanzar de esta manera una ventaja competitiva, con la potencialización de los diferentes recursos estratégicos.

ABSTRACT

When doing this work of investigation whose objective is to optimize the marketing strategies of “ PAUTA SALAMEA DEPARTMENT STORE” we have seen practical the development of a marketing plan within its most important and relevant line of distribution products in this enterprise known with the name Franz Viegener, since to handle the line of products FV, the enterprise has realized that these products constitute approximately 50% of the total of its sales, considering that the volume of its rotation and variety of products give an attractive benefit and get cover a great part of the administrative and financial expenses that handle “PAUTA SALAMEA DEPARTMENT STORE”.

Franz Viegener adopting the initials FV as mark of its products, FV is actually constituted with a group of enterprises in constant and solid evolution. The training, technology, innovation and permanent monitor of the market constitute the basis of its leadership.

When developing the STp's and the 4P's we could detail and suggest the strategies that can improve and be implemented in “PAUTA SALAMEA DEPARTMENT STORE”, these let get design, develop, formulate, reflect, associate and monitor the different impellers of value in order to reach a competitive advantage with the strengthening of different strategic resources.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1.1 ANTECEDENTES

En el año 1990 se crea la Empresa Almacenes Pauta Salamea, con el firme propósito de cubrir un mercado demandante, aprovechando la variabilidad de los productos disponibles y el desarrollo de la construcción en nuestro medio.

Almacenes Pauta Salamea fue creada bajo la dirección y gerencia de los cónyuges Hernán Pauta y María Eugenia Salamea, inicio sus actividades en la Ave. González Suárez y Huayna Cápac, contaba con un trabajador, su capital de trabajo en aquel entonces fue de 250.000 sucres con un equivalente en la actualidad de 100 dólares americanos cuya actividad principal es la comercialización de materiales de construcción al por menor.

De acuerdo al paso del tiempo esta empresa fue creciendo paulatinamente e incrementando su recurso humano y financiero de acuerdo a la evolución del mercado y a la obtención de sus objetivos, los mismos que fueron creciendo con el pasar de los años.

Actualmente Almacenes Pauta Salamea cuenta con 15 personas y su cobertura se ha incrementado hasta obtener algunas distribuciones directas de fábrica logrando alcanzar los mercados minoristas y mayoristas.

Por el desarrollo de la Empresa en el año de 1997 se crea la necesidad de un nuevo punto de venta ubicado en la Av. Remigio Crespo y Esmeraldas, la misma es considerada de tal importancia que de cuya administración se encarga la Ing. Maria Eugenia Salamea, cumpliendo con requisitos legales, contables, e identificación propia se le bautiza con el nombre de CONSTRUHOGAR, con la creación de esta nueva empresa, se abren aun mas las oportunidades de incrementar sus ofertas de productos al obtener nuevas distribuciones como son de grifería FV , Ecuaceramica, Cerámica Rialto, etc. lo que les permite a estas empresas posesionarse y ser mas competitivas dentro del mercado de acabados para la Construcción.

1.1.2 JUSTIFICACIÓN

Este trabajo de investigación, basado en la necesidad de la empresa Almacenes Pauta Salamea, en optimizar sus estrategias marquetaras, ha visto factible el

desarrollo de las STP's y las 4 P's, en una de sus líneas más importantes y relevantes de distribución que hoy cuenta esta empresa, conocida con el nombre de Franz Viegner adoptando las iniciales "FV" como marca de sus productos, FV conforma actualmente un grupo de empresas en constante y sólida evolución. La capacitación, la tecnología, la innovación y el monitoreo permanente del mercado constituyen las bases de su liderazgo.

2. DESARROLLO DE LAS STP'S Y 4 P'S

2.1 DESARROLLO DE LAS STP'S

2.1.1 SEGMENTACIÓN

Almacenes Pauta Salamea al manejar la línea de productos FV, se ha dado cuenta que los mismos constituyen aproximadamente el 50% del total de sus ventas, considerando que por el volumen de su rotación y variabilidad de productos, deja un rentabilidad atractiva y logra cubrir en gran parte los gastos administrativos y financiero que maneja Almacenes Pauta Salamea. En este contexto a esta línea de distribución se la ha denominado como la más fuerte de esta empresa, contando así con la siguiente segmentación:

1. Mayoristas
2. Proyectistas
3. Profesionales
4. Instituciones Públicas
5. Constructores
6. Consumidor final

2.1.1.1 Mayoristas: En Almacenes Pauta Salamea, los clientes mayoristas son considerados aquellos que realizan sus compras frecuentemente en diversos montos y cantidades, cuya característica es mantener un stock pequeño de mercadería en sus negocios, para atender oportunamente a sus propios clientes, estos mayoristas se denominan ferreteros.

Al considerar a un cliente como mayorista, Almacenes Pauta Salamea, concede un crédito especial en sus compras, diferenciación de precios, y una atención personalizada mediante nuestros ejecutivos de ventas, debido a que estos clientes abarcan el mayor rubro de nuestro total de ventas mensuales.

2.1.1.2 Proyectistas: Son personas naturales o jurídicas dedicadas a ofrecer a la ciudadanía la construcción de proyectos habitacionales tales como urbanizaciones,

jardines, edificios de propiedad horizontal, proyectos de construcción varios como coliseos, escuelas, complejos deportivos, ampliaciones, etc. A este tipo de clientes cuya naturaleza de negocio es construir permanentemente en obras de gran magnitud alcanzando montos de compra muy significativos para Almacenes Pauta Salamea, se les otorga precios aún más bajos y mejores que a los mayoristas.

2.1.1.3 Profesionales: En la segmentación del mercado Almacenes Pauta Salamea también tiene un grupo de clientes seleccionados y clasificados por su profesión en la línea de la construcción, como son los arquitectos e ingenieros. Son clientes permanentes debido a la naturaleza de su trabajo, este segmento de mercado recibe el mismo tratamiento que los mayoristas tanto en precios como en plazos, estos profesionales pueden incursionar en el plano de proyectistas siempre y cuando sus obras sean de gran magnitud y alcancen los montos de compra establecidos para los proyectistas.

2.1.1.4 Instituciones Públicas: Dentro de estos clientes están considerados empresas cuya naturaleza de negocio no es específicamente la construcción, pero existen momentos o situaciones dentro de la empresa en la que se les asigna partidas presupuestarias, fondos de apoyo para la construcción de algún proyecto, o simplemente tienen necesidad de construir o ampliar sus edificaciones. Son clientes eventuales a los que no se les otorga el mismo precio y plazo que al mayorista, pero se les asigna un descuento especial en sus compras.

2.1.1.5 Constructores: Son personas que por experiencia en su tiempo de trabajo han adquirido conocimientos en interpretar planos de construcción, los mismos que solicitan únicamente la elaboración y aprobación de un plano por parte de un profesional, para comenzar por iniciativa propia a la construcción de ciertas obras. Son clientes frecuentes en nuestra empresa, considerándolos como un segmento importante, debido a la gran cantidad de este tipo de construcciones en nuestra sociedad.

Almacenes Pauta Salamea a este tipo de clientes se les otorga el mismo precio que a los mayoristas, con la única diferencia de que el pago es al contado.

2.1.1.6 Consumidor final: Se denominan consumidores finales a aquellos clientes que realizan su compra para la satisfacción de su necesidad, dependiendo de sus gustos y preferencias Almacenes Pauta Salamea, cuenta con excelentes ambientes de exhibición los mismos que ayudan a presentar los productos que ofrecemos y guían

a los clientes a optar por la mejor alternativa identificando ambientes completos en donde podrán visualizar de mejor manera la aplicación de los productos que se ofrecen con distintas alternativas de compra.

A esta clase de clientes se comercializan los productos generalmente con la lista de precio al público, asignándoles pequeños descuentos y facilidades de pago como tarjetas de crédito, letras de cambio, cheques posfechados, cargándoles sus respectivos intereses para el corto o mediano plazo que el cliente prefiera.

2.1.2 TARGET GROUP

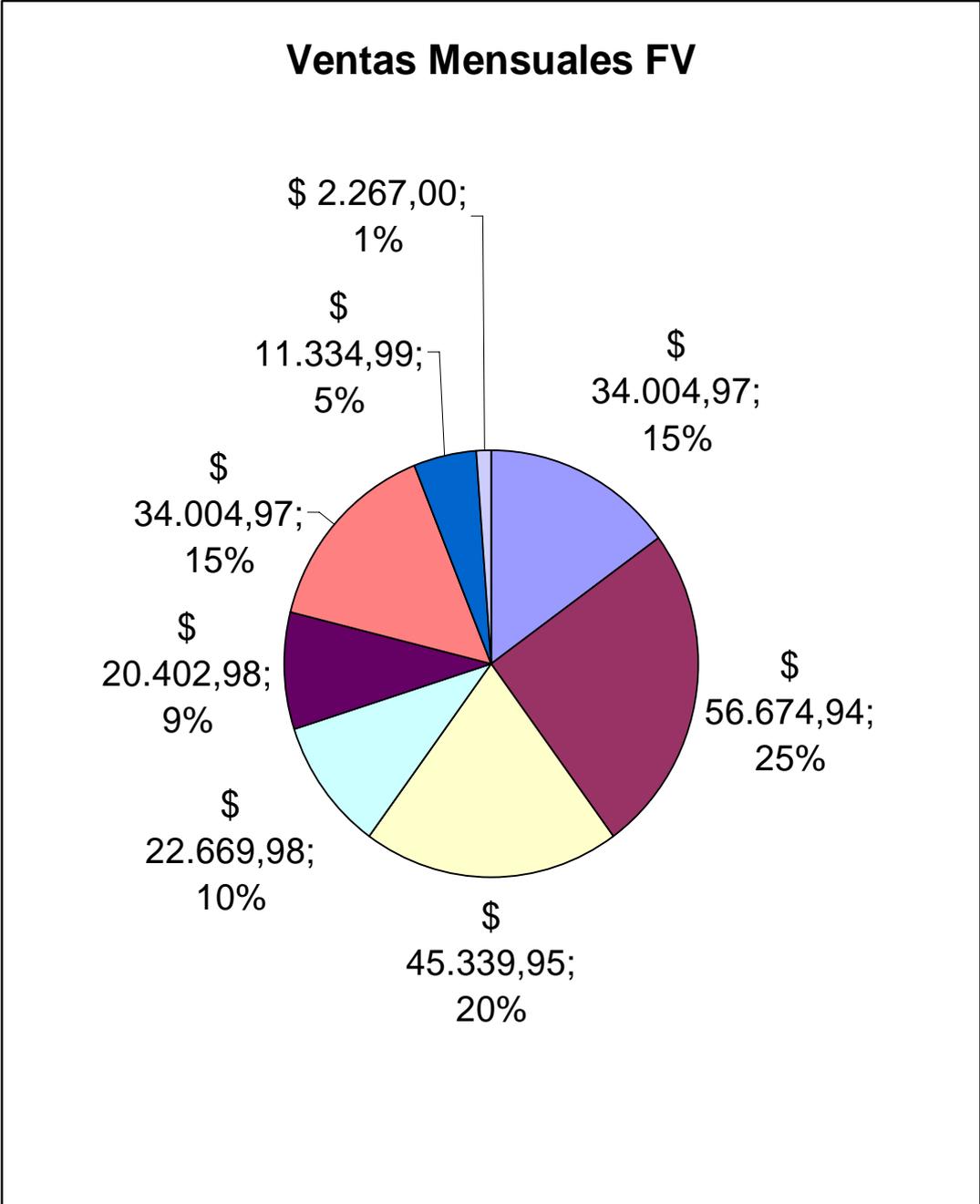
Almacenes Pauta Salamea, cuenta con la distribución de Griferías y Sanitarios FV desde el año de 2002, alcanzando paulatinamente montos significativos de cobertura en el mercado, introduciendo y desarrollando la marca FV en nuestra sociedad.

Según resultados de ventas mensuales, la empresa FV vende en la ciudad de Cuenca aproximadamente un total de 226.699,77 dólares mensuales, repartidos en ocho distribuidores específicos que son:

- Ferretería Vásquez Brito
- Almacén Fabián Pintado
- Almacenes el Hierro
- Ferretería Continental
- Importadora Vega
- Macoyde
- Almacenes Boyacá
- Almacenes Pauta Salamea

La participación en el mercado de cada uno de sus distribuidores es muy significativa para la marca FV por cuanto ocupan un segmento del mercado haciendo cobertura con sus subdistribuidores, alcanzando metas tales como:

Ferretería Vásquez Brito participa con el 25% del total de las ventas mensuales que la empresa FV realiza en nuestra ciudad, Ferretería Continental con un 20%, Almacenes Pauta Salamea con un 15%, Almacenes el Hierro con un 15%, Fabián Pintado con un 10%, Importadora Vega, con un 9 %, Almacenes Boyacá con un 5%, y Macoyde con un 1%, como lo indicamos en el siguiente gráfico.



Fuente: Departamento de Comercialización de la empresa Franz Viegener.

Almacenes Pauta Salamea, frente a su participación actual en el mercado abarca el 15% del total de las ventas de FV, siendo este valor 34.004.97 dólares, nuestro mercado meta.

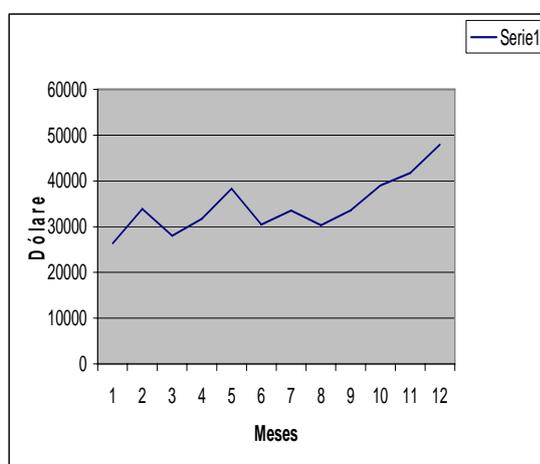
2.1.2.1 PROPUESTA PARA ALMACENES PAUTA SALAMEA DE MEJORA EN TARGET GROUP:

En base a este análisis realizado, Almacenes Pauta Salamea considera que su mercado objetivo puede llegar a cubrir el 21% del total de las ventas de FV, en

dólares 45.339.96, siendo esta nuestra capacidad máxima de venta de esta línea de productos.

El comportamiento del crecimiento en el manejo de esta línea para Almacenes Pauta Salamea ha sido en forma creciente como se demuestra a continuación:

PEDIDOS FACTURADOS AÑOS 2005-2006											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
26323,27	33849,32	27996,16	31694,15	38320,01	30422,21	33479,89	30302,77	33548,25	39025,07	41728,63	47908,15



Para mejorar la optimización de sus recursos y obtener el 21% del total de las ventas del Grupo FV-Franz Viegener en la zona sur del país, se recomienda a Almacenes Pauta Salamea, la elaboración de una base de datos completa y detallada de cada uno de sus segmentos de mercado, la misma que servirá para obtener un seguimiento minucioso de los niveles de compra y requerimientos, ajustándonos claramente al tipo de producto que cada uno de nuestros clientes requiere, además al contar con esta base de datos facilitará la atención más puntualizada para la entrega de catálogos, la oferta de promociones, el lanzamiento de nuevos productos que el grupo FV pone en el mercado, haciéndole a nuestro cliente participe de todos los beneficios, recalcando su slogan que dice “la Satisfacción Total del Cliente, porque: SENTIMOS COMO TÚ!!!”,

Nuestra estrategia para lograr incrementar el 6 % de participación en el mercado se recomienda realizar un análisis del mercado de la competencia, poniendo especial atención a los clientes de Almacenes Boyacá y Almacenes Macoyde que tienen un nivel de cobertura en la zona sur muy leve, fáciles para atraerlos con una mejor

atención personalizada y con beneficios que la marca FV ofrece para nuestros subdistribuidores.

2.1.3 POSICIONAMIENTO

El Grupo FV - Franz Viegner Internacional ingresa sus productos en el Ecuador desde el año 1977, alcanzando grandes niveles de aceptación en el mercado puesto que fabrica todos sus productos bajo las más exigentes normas mundiales de calidad, con certificación ISO 9001-2000, IAPMO, entre otras; otorgado por reconocidas Certificadoras Internacionales.

Es por esta razón que Almacenes Pauta Salamea, decide en el año 2002 formar parte de la red de distribuidores de esta compañía en la ciudad de Cuenca logrando capturar aún más en el mercado la confianza, credibilidad y satisfacción de las necesidades de los clientes hacia esta marca.

Para lograr el posicionamiento de la marca FV nuestra empresa actualmente se basa en tres estrategias fundamentales:

1. Asesoramiento técnico calificado.
2. Diversidad de productos y repuestos.
3. Servicio personalizado.

2.1.3.1 Asesoramiento Técnico Calificado: Almacenes Pauta Salamea brinda un servicio garantizado con un personal técnico, capacitado y actualizado en todos los diferentes productos que la marca FV dispone, permitiendo satisfacer aún más las necesidades de nuestros clientes informando, instalando y aplicando estos productos.

2.1.3.2 Diversidad de Productos y repuestos: A esta estrategia se la considera como una de las más importantes de nuestra empresa por cuanto genera confianza, respaldo y garantía en el cliente, al comercializar la marca FV, debido a que contamos con toda clase de repuestos y variedad de productos para una futura reposición que pueda presentarse en el mercado.

2.1.3.4 Servicio Personalizado: Considerando que nuestro mayor volumen de ventas se encuentra en los mayoristas, la empresa cuenta con un equipo humano y tecnológico necesario para llegar al menor tiempo posible a cubrir la necesidad de nuestro cliente, ya que muchos de estos clientes no cuentan con un stock disponible en el momento en el que se ejecuta una venta. No por ello descuidamos del resto de clientes, brindamos entrega a domicilio sin costo adicional, flexibilidad en la

satisfacción total del cliente como cambios de modelo, color, tamaño, una vez entregada la mercadería asegurando la recompra de nuestros productos.

2.2 DESARROLLO DE LAS 4 P's

2.1.2 PRODUCTO

2.1.2.1 Funcionalidad:

Para Almacenes Pauta Salamea para manejar los productos del Grupo FV-Franz Viegner realiza una investigación y análisis permanente del mercado para de esta manera determinar los productos de mayor rotación y acogida de esta marca.

2.1.2.2 Calidad:

El Grupo FV cuenta con personal capacitado y modernos laboratorios de Control de Calidad, equipados con tecnología de punta y estrictos procedimientos de evaluación, a fin de asegurar que cada producto que llega a manos del cliente final cumpla con las especificaciones, que respaldan la Garantía Total FV.

2.1.2.3 Etiqueta y Empaque:

Los productos FV al crear un sistema de exhibición de percha se ha esmerado mucho en sus empaques de presentación, los mismos que pueden ser fácilmente identificados por los clientes únicamente al reconocer su logo y color.

2.1.2.4 Valor agregado:

Los sanitarios y griferías FV en casi todos sus modelos ha incorporado un valor agregado, como son sanitarios decorado con apliques, cenefas e infantiles.

Todos los productos pueden ser decorados bajo pedido del cliente con 18 alternativas diferentes.

De la misma manera en su línea de griferías brindan un producto que teniendo la misma funcionalidad, puede presentarse con un valor adicional en su presentación, como su terminado generalmente en cromo, puede ser cromo oro, satinado, plata antigua, blanco. Además puede incorporar accesorios adicionales que brindan un mayor confort en la utilización de estos productos como por ejemplo un desagüe automático, giratorio, o simplemente un desagüe normal que viene incorporado en su diseño inicial.

2.1.2.5 Categorización:

El Grupo FV – Franz Viegner, para facilitar el manejo de sus productos, los ha segmentado por categorías, subcategorías, modelos y marcas, estableciendo un modelo único para toda su red de distribuidores, ya que de esa manera todos los clientes de Almacenes Pauta Salamea reconocen sus necesidades de acuerdo a la siguiente segmentación.

1. Sanitarios

- 1.1 Segmento de lujo
- 1.2 Segmento intermedio
- 1.3 Segmento económico

2. Grifería

- 2.1 Línea Michelangelo (Segmento súper lujo)
- 2.2 Línea Elegante (Segmento de lujo)
- 2.3 Línea Milenium (Segmento Intermedio)
- 2.4 Línea Crein (Segmento Económico)
- 2.5 Monocomandos
- 2.6 Duchas
- 2.7 Llaves y complementos de instalación

3. Productos institucionales

4. Rejillas

5. Accesorios

- 5.1 Segmento de lujo
- 5.2 Segmento intermedio
- 5.3 Segmento económico

6. Productos/repuestos de percha

7. Tinas-Hidromasajes

- 7.1 Segmento de lujo
- 7.2 Segmento intermedio

2.1.2.6 Ciclo de vida:

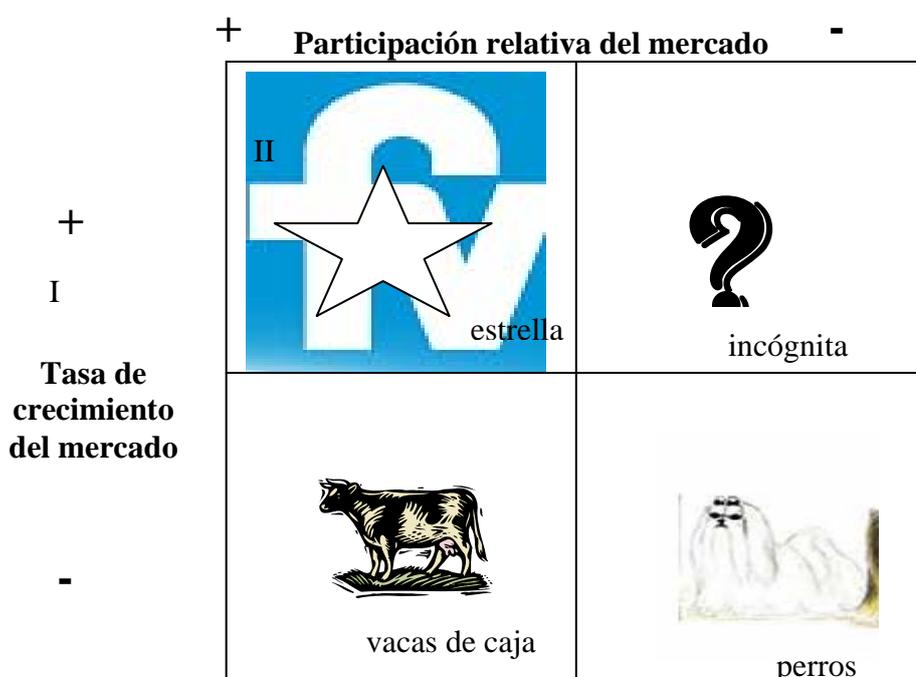
Los productos del Grupo FV – Franz Viegner – tienen historia, nombre y apellido al tener más de 125 años de experiencia y tradición en la fabricación de productos para el hogar, se encuentra dentro de la etapa II (Crecimiento Inicial) debido a que ha

desarrollado excelentes niveles de crecimiento, contando con diseños exclusivos y un desarrollo total de la marca.

FV conforma actualmente un grupo de empresas en constante y sólida evolución. La capacitación, la tecnología, la innovación y el monitoreo permanente del mercado constituyen las bases de su liderazgo.

2.1.2.7 Matriz BCG:

La Marca FV a lo largo de su comercialización ha tenido éxito, y el producto ha alcanzado una posición de liderazgo, es por esto que su situación del ciclo de vida se encuentra en la etapa de Crecimiento Inicial, además la primacía del mercado implica de acuerdo con la experiencia, tratar de alcanzar los costos unitarios más bajos y por lo tanto los mejores márgenes.



2.1.2.8 Servicio:

Nos complace ofrecerle todo tipo de información, respecto a nuestra amplia gama de productos, sus usos, modelos, acabados y posibilidades de combinación ofreciéndoles el Centro de atención al usuario con, FV responde con la línea gratuita del 1800-FV-FV-FV.

A disposición del cliente se encuentra un equipo de profesionales calificados que cuentan con todos los recursos y facilidades para asesorar en la planificación de cualquier proyecto hidrosanitario que se desee emprender, así como en las

recomendaciones de instalación y mantenimiento de los productos FV. Como empresa líder, el mayor interés que tiene el Grupo FV es capacitar a los instaladores sanitarios y profesionales que se relacionan con sus productos. Periódicamente realizan seminarios de actualización tecnológica, instalación y lanzamiento de nuevos productos, a los cuales Almacenes Pauta Salamea asiste para dar el mejor asesoramiento y servicio acerca de esta línea.

2.1.2.9 Tecnología:

Pensando en la economía del agua, FV se une con "Soluciones inteligentes" al concepto mundial de racionalización en el consumo de agua. Productos automáticos que reducen de 30 a 77% el consumo de agua, evitando el desperdicio.

Productos accionados con la presión manual o electrónicamente, liberando el flujo de agua. El cierre es automático, sin la intervención del usuario. Esto garantiza dos ventajas principales:

1. Economía de agua e higiene.
2. La mano limpia no vuelve a tocar el producto

Desarrollados con tecnología alemana y adaptando a las condiciones latinoamericanas, estos productos son de fácil instalación y mantenimiento; y tienen diseño moderno, robusto y resistente al vandalismo.

2.1.3 PRECIO

Almacenes Pauta Salamea, se rige al catálogo y las políticas de precios que el grupo FV – Franz Viegner ha establecido para todos sus canales de distribución, estableciendo inclusive el grupo FV hasta los porcentajes de descuentos que se pueden otorgar a los diferentes segmentos de nuestro mercado obteniendo así márgenes de rentabilidad aceptables que permiten el buen funcionamiento de la empresa y nos hace más competitivos, por ejemplo:

SANITARIOS

VENTA

	LUJO	INTERMEDIA	ECOM/COMERCIAL
PUBLICO	PVP+IVA	PVP+IVA	PVP+IVA
FERRETERO	(-)9%+IVA	(-)7%+IVA	(-)5%+IVA

GRIFERIAS

VENTA

	LUJO-INTERMEDIA	CREIN	VARIOS S.PIETRO
PUBLICO	(-)5%+ IVA	PVP+IVA	(-)5%+ IVA
FERRETERO	(-)15%+IVA	(-)22%+IVA	(-)20%+IVA

PRECIO	LUJO INTERMEDIA		CATALOGO FERRETERO	
	Coeficiente	Descuento	Coeficiente	Descuento
Preferencial	1	0%	1	0%
Publico	0,95	5%	0,95	5%
Construcotr-Ferretero	0,85	15%	0,85	15%
Proyecto	0,8075	19,25%	0,8075	19,25%

Nuestra estrategia de precios en los productos FV se rige estrictamente a las políticas de venta establecidas por el grupo, la misma que rige para todos sus 8 mayoritas de la zona sur, Almacenes Pauta Salmea, para lograr distinción y acogida en el mercado se esmera mucho en la atención al cliente, en el tipo de información que brinda del producto lo cual nos has permitido mantenernos y crecer en nuestro posicionamiento dentro del mercado local.

No podemos establecer un cuadro comparativo de precios con la competencia por cuanto estas políticas de ventas son establecidas por el Grupo FV – Franz Viegener para todos sus socios comerciales.

Al ser considerados por el grupo FV – Franz Viegener como su socio comercial, nos incentiva a que cada mes incrementemos nuestras ventas mensuales puesto que otorga descuentos adicionales por los montos de venta que tengamos, incrementando de esta forma nuestra rentabilidad, lo cual hace muy atractiva la comercialización de los productos FV.

La lista de precios establecidas por el Grupo FV, detallamos a continuación:

Lista de precios otorgado por el Grupo FV para consumidores finales

LISTA DE PRECIOS DE FV Y CREIN

LISTA INCLUIDO EL 12% DE IVA

FECHA: FEBRERO/2005

PUBLICO

CODIGO	DESCRIPCION	NASA 9	ALLEGRO 15	MALENA 16	MALENA 16 ORO	VERONA 66	VERONA 66 ORO	FUTURA 67	ALERMO 77	MERSALLE 78	CAPRI 71	LUMINA 26	LUMINA 26 CRO	CRUZ 11P	FIORY 27	FIORY 27 ORO	EURO 29	CRISTAL 65	SENIOR 75	CRUZ 13	
LAVATORIO																					
E190	MESC. 4" SIN SIFON	33,47	55,28	69,09	73,93	64,14	88,61	45,65	59,55	61,08	16,11	35,10	37,55		36,83	39,41	18,49	33,47			
E191	MESC. 4" TAPON Y CADENA	37,72	62,80	78,49	84,01	72,86	77,97	54,13	67,65	69,41	19,31	41,59	44,50		43,68	46,72	21,39	37,72			
E191.01	MESC. 4" DESA. GIRATORIO	38,98				75,24	80,49		69,85	71,65											
E192	MESC. 4" DESA. AUTOMAT.	43,30	67,80	82,31	88,08	87,20	93,31	58,45	72,79	74,66	37,67	48,94	52,38		50,10	53,61	39,80	43,30			
E201	MESC. 8" DESA. AUTOMAT.	85,20	141,46	177,02	189,43	173,91	186,09	121,97	152,39	156,32	70,84	93,72	100,27		98,40	105,30	74,88	85,21			
E207.01	MESC. 8" DESA. GIRATORIO	81,77				157,57	168,60		146,27	150,08											
E220	LLAVE LAVATORIO		17,37	21,68				14,99	18,72	19,20	5,68			4,72			5,86	8,30	6,28	5,10	
E2210	LLAVE LAVATORIO											9,06	-		9,52	-	7,83				
E226	LLAVE LAVATORIO					26,16	28,01		24,28	24,92		13,98						13,31			
DUCHA																					
E109	MESCLADORA DUCHA	48,22	80,10	100,08	107,08	92,94	99,43	69,04	86,26	88,48	27,61	53,03	56,77		55,69	59,60	35,21	48,22			
E479	LLAVE CAMPANOLA		20,05	25,05	26,82			17,28	21,82	22,37	10,54	13,94	14,93		14,67	15,69	11,14	13,28	11,27		
E479.120	LLAVA CAMPANOLA CON DUCHA		39,27					33,82			10,76	27,29	29,16		28,66	30,65	13,72	21,86	18,40		
E118.07	DUCHA TELF C/MESCLAD.		104,84	131,00	140,18	121,65	130,16	90,36	112,92	115,85		69,44	74,30		72,89	78,00					
E118	DUCHA TELEFONO		49,97	62,47	66,86	57,99	62,07	43,10	53,84	55,23	25,02	33,13	35,44		34,78	37,18	26,45	30,08	25,49		
DUCHA TINA																					
E103	MESC. DUCHA Y TINA	77,02	122,11	152,60	163,27	141,67	151,59	105,25	131,53	134,93		80,88	86,55		84,92	90,87					
E107	MESC. D/TINA TRANS. PICO										48,00	64,65	69,20		67,87	72,64	50,72	57,70			
E299	JUEGO BIDET	99,16	158,80	196,85	210,64	184,22	197,13	136,84	171,01	175,45		109,13	116,77		114,59	122,61					
COCINA																					
E403	MESC. PARED 8"	64,84	102,76	128,41		119,24		88,55	110,69	113,55		68,05			71,42						
E405	MESC. EXTERIOR DE 6 Y 8 P.	-	88,75	115,21		102,96		76,48	95,61	98,07	52,30	67,01			70,37		58,53	62,63			
E409	MESC. EXTERIOR DE 6 Y 8 M.	-				113,25			105,17	107,88	52,30	67,01			70,37		58,54	62,63			
E410	MESC. COMPAC		86,17	107,73				74,31	92,85	95,26	-	51,65			54,24		-	-			
E417.03	MESC. MESA 8"	73,82	119,68	149,56		138,86		103,17	128,91	132,24		81,21			85,28						
E417	MESC. MESA 8"										26,32	-			-		27,25	54,75			
E417.03.01	MESC. MESA 8" C/DISPENS.	94,05	145,58	181,93		168,90		125,45	156,79	160,84		98,75			103,69						
E417.05	MESC. MESA 8" SIN SIFON										23,48						25,07	50,81			
425.01	JUEGO COCINA MESON		58,11	72,59		67,44		50,09	62,61	64,21	-										
E420.420.01	LLAVE COCINA PICO BAJO		40,96	51,20				35,30	44,13	45,26	18,72	27,14	-	17,66	28,49		19,16	25,83	22,77	17,67	
E420.03E	LLAVE COCINA PARED P LARGO		42,83	53,55				36,93	46,11	47,32	22,59	28,78		21,32	30,23		23,87			21,32	
E425	JUEGO COCINA MESON		44,13	55,15		51,23		38,06	47,56	48,79	27,73	34,51		26,23	34,27		29,33	32,16	31,06	26,23	
E417.05.02	MESC. MESA 8" SIN SIFON										13,98						23,90	42,35			
PRODUCTOS VARIOS																					
E430.04	LLAVE PICO	6,28		LLAVES NIQUELADAS							SIFON Y DESAGUE					MONOCOMANDOS					
E436.04	LLAVE MANGUERA	6,28		430.07/10			7,59						2,22		E411.01-90		64,88				
E471.04	LLAVE DE PASO	6,28		436.07/10			7,59						12,97		E0106-92		89,25				
E263.13	VALVULA CHEKC 1/2	2,62											17,00		E108-92		56,62				
E471.01	LLAVE PASO MANIJA CRUZ	6,65		BRONCERIA ECONOMICA										3,43		E0182-92		73,35			
E1120.05	BRAZO DE DUCHA CREIN DH	3,42		471.E PASO			3,26														
E366.01	VALVULA PARA URINARIO	94,61		436.E MANGUERA			6,20														
E370.01	LLAVE PRRESMATIC	73,45		430.E PICO			3,91														
E365.01	FLUXOMETRO URINARIO	147,54		LLAVES LIVIANAS										24,24							
E262.02	LLAVE ANGULAR 2PZ LAVAT.	18,74		439.E BRONCE			3,16														
E266.01	LLAVE ANGULAR 1PZ INODC	9,53		439.E NIQUELADAS			4,78														
E436.01	LLAVE MANGUERA	5,16											8,24								
E365.02	FLUXOMETRO INODORO	147,54																			
													17,08								

2.1.3.1 PROPUESTA DE MEJORA PARA ALMACENES PAUTA SALAMEA EN PRECIO:

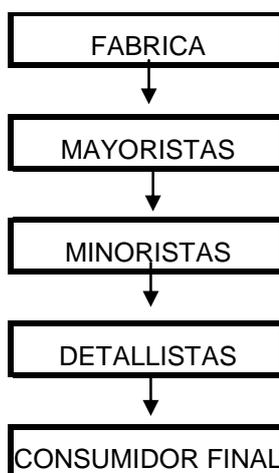
Al conceder el Grupo FV – Franz Viegner bonificaciones por volumen de compra en la línea intermedia y de lujo, lo que se recomienda a Almacenes Pauta Salamea, la diversificación de la venta de toda la línea de productos FV motivando a sus ejecutivos de venta internos y externos a impulsar la comercialización de estos productos con descuentos adicionales, ya que al incrementar sus compras Almacenes Pauta Salamea logrará obtener mayores porcentajes de descuentos que pueden ser transmitidos a sus subdistribuidores que al momento adquieren los productos de la línea económica.

2.1.4 PLAZA

El grupo FV – Franz Viegner, utiliza los siguientes canales de distribución para que sus productos lleguen a su consumidor final al menor tiempo posible y con la mejor calidad.



CANALES DE DISTRIBUCIÓN ACTUAL



2.1.4.1 Canales de distribución:

2.1.4.1.1 Fábrica: Los productos del grupo FV- Franz Viegener, cubre el territorio del pacto andino, a través de distribuidores debidamente capacitados con el objetivo primordial de servir con sus productos a clientes que lo requieran en cualquier lugar de Colombia, Ecuador o Perú, obteniendo además servicio técnico, garantía y demás servicios que solo FV – Franz Viegener puede ofrecer.

2.1.4.1.2 Mayoristas: Considerados para el grupo FV – Franz Viegener como socios Comerciales.

Para una mejor cobertura del mercado nacional Franz Viegener, ha subdivido al territorio en tres zonas claramente identificadas, Zona Norte, Zona Centro y Zona Sur.

Almacenes Pauta Salamea, forma parte de los 8 mayoristas que conforman el territorio de la zona sur del Ecuador.

2.1.4.1.3 Minoristas: Dentro de este grupo se encuentran todos los clientes de Almacenes Pauta Salamea que se dedican a la comercialización de los productos FV, por ejemplo, Ferretería Luna Pazmiño, Ferretería San Francisco, Cemacons, Comercial Mora, etc.

2.1.4.1.4 Detallistas: Este canal de distribución se encuentra conformado por los gasfiteros y constructores que se encuentran especificados en la segmentación. Por ejemplo: Dymplos, Sertecvaz, etc.

2.1.4.1.5 Consumidor Final: Es aquel cliente que mediante la compra del producto satisface una necesidad específica mediante el uso del mismo.

2.1.4.2 PROPUESTA DE MEJORA PARA ALMACENES PAUTA SALAMEA EN PLAZA:

Con el alcance que ha logrado Almacenes Pauta Salamea al ocupar en tan corto tiempo el tercer lugar de ranking en las ventas totales para el grupo FV segmentado para la zona sur proponemos que es necesario crear su canal virtual para optimizar de esta manera el medio de información para el conocimiento de todas sus marcas en general ya que cuenta con una diversidad de productos y esto irá en beneficio del incremento de las ventas por ende la obtención de mayores rentabilidades, al contar con este tipo de logística se llegaría al segmento de mercado que no cubierto por Almacenes Pauta Salamea en sus líneas de lujo e intermedia.

2.1.5 PROMOCIÓN

Almacenes Pauta Salamea tiene como política de ventas la transferencia de promociones, descuentos, combos que el Grupo FV-Franz Viegener brinda a sus canales de distribución, en vista que esta política de venta es muy atractiva para nuestros clientes mayoristas (ferreteros) puesto que los hace acreedores a los beneficios directos que el grupo FV ofrece, permitiéndonos diferenciarnos de nuestra competencia e identificándonos como una empresa leal frente a nuestros clientes.

2.1.5.1 Publicidad

El grupo FV-Franz Viegener maneja la publicidad directa y total de las líneas que fabrica, mediante medios de comunicación visual, escrita y radial con el objetivo de posicionar la marca e identificar claramente qué tipo de productos y lanzamientos nuevos ofrecen al mercado.

De esta manera el grupo ha logrado llegar al inconsciente de los consumidores hasta tal punto que el cliente identifica claramente a las griferías y sanitarios como FV – Franz Viegener.

El grupo FV – Franz Viegener se preocupa tanto por llegar al inconsciente del cliente que luego de constantes investigaciones y estudios ha cambiado su slogan inicial de “El baño FV” a “la Satisfacción Total del Cliente, porque: SENTIMOS COMO TÚ!!!”, logrando de esta manera la recompra del producto.

Almacenes Pauta Salamea al disponer de esta publicidad gratuita la refuerza mediante publicidad radial, escrita, afiches, exhibidores, catálogos, trípticos de productos nuevos así como también auspiciando eventos deportivos locales, en los que se identifica claramente como un socio comercial del grupo FV – Franz Viegener.

2.1.5.2 PROPUESTA DE MEJORA PARA ALMACENES PAUTA SALAMEA EN PUBLICIDAD:

Una estrategia de publicidad que proponemos para Almacenes Pauta Salamea es la optimización de las oportunidades que nos brindan los diferentes gremios profesionales como Colegio de Arquitectos del Azuay, Cámara de Comercio de Cuenca, Cámara de la construcción, Colegio de Ingenieros Civiles, Cámara de la Pequeña Industria, en sus boletines informativos y revistas mensuales que circula para todos sus socios en cada uno de sus grupos, logrando así identificarnos con los

profesionales de la construcción y consumidores finales como socios comerciales del Grupo FV – Franz Viegener.

Con la finalidad de alcanzar nuevos clientes, proponemos realizar visitas a las diversas construcciones que se encuentran tanto en la ciudad de Cuenca como en sus alrededores, para de esta manera ampliar nuestra segmentación de consumidores finales, obteniendo así mayores rentabilidades por cuanto el precio que otorga Almacenes Pauta Salamea a sus consumidores finales tiene otro tipo de tratamiento.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al conocer la empresa Almacenes Pauta Salamea e identificar uno a uno los principales puntos de un Plan de Marketing, hemos podido observar que la empresa cuenta con grandes y variadas estrategias marketeras, las mismas que le han permitido crecer y posicionarse en el mercado.

Los principales socios comerciales del Grupo FV – Franz Viegener se manejan con políticas similares a Almacenes Pauta Salamea, puesto que el grupo tiene un control completo de su mercado, poniendo claras las reglas de juego en cuanto a la distribución de sus líneas, con el afán de proteger a su red de distribuidores.

Nos es grato que al concluir el trabajo nos ha permitido darnos cuenta, que con nuestro estudio hemos podido identificar nuevas estrategias marketeras que se podrían implementar en Almacenes Pauta Salamea para lograr diseñar, desarrollar, formular, reflexionar, asociar y monitorear los diferentes impulsores de valor para alcanzar de esta manera una ventaja competitiva, con la potencialización de los diferentes recursos estratégicos.



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

PLAN DE NEGOCIOS

“CONSTRUCTORA PAUTA SALAMEA”

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:

Ingeniero Comercial

Autores:

Martha Astudillo

Cristian Auquilla

Fernando Ochoa

Hernán Pauta

Director:

Ing. Xavier Ortega

Cuenca, Ecuador

2006

RESUMEN

En el presente trabajo hemos realizado un Plan de Negocios a la Constructora Pauta Salamea. En esta empresa hemos hecho un estudio de cada una de las funciones principales que se desarrollarán dentro de la organización y hemos detectado que no se ha realizado antes un Plan de Negocios puesto que la empresa no existe todavía, este Plan de Negocios servirá entre otras cosas para orientar las actividades propias de la constructora, además permitirá guiar de mejor manera el producto hacia el mercado.

En una primera instancia realizamos un análisis histórico de la empresa, debido a que el nombre Pauta Salamea ya es reconocido en la ciudad pero, como distribuidora de materiales para la construcción, mas no como constructora, también se planteó la declaratoria de Misión, Visión, al igual que sus objetivos, general como específicos.

También se realiza un Análisis FODA de la constructora para observar de mejor manera los ambientes tanto interno como externo de la misma. En la segunda parte se plantean los Productos y Servicios que proponemos brindar a la ciudad de Cuenca, detallando además los posibles convenios que se pueden llegar a tener con diferentes entidades bancarias de la localidad, de igual manera se realiza un análisis de la industria y del mercado y de la competencia. Señalamos también las inversiones que deben ser realizadas, lo cual reflejará posteriormente la utilidad que se espera obtener para futuros años.

Finalmente enumeramos algunas conclusiones y recomendaciones que pueden servir de base para un mejor desarrollo de este plan.

ABSTRACT

In the present work we have realized a business Plan to the “Constructora Pauta Salamea”. In this company we have done a study of each one of the principal functions that will develop inside the organization and have detected that has not carried out before a Business Plan since the company does not exist still, this Business Plan will serve among other things to orientate the proper activities of a construction company, in addition it will allow to guide of better way the product towards the market.

In the first instance we realize a historical analysis of the company, due to the fact that the name Pauta Salamea already it is recognized in the city but, as distributor of materials for the construction, but not as a construction company, also there appeared the declaration of Mission, Vision, as its goals, general as specifics. Also there is realized an Analysis FODA of the construction company to observe of better way the environments both internal and external of the same one.

In the second part there appear the Products and Services that we propose to offer to the City of Cuenca, detailing besides the possible agreements that can manage to be had by different banks of the locality, of equal way there is realized an analysis of the industry and of the market and of the competition. We indicate also the investments that they must be realized, which will reflect later the utility that expects to be obtained for future years.

Finally we enumerate some conclusions and recommendations that can use as base for a better development of this plan.

PLAN DE NEGOCIOS

“CONSTRUCTORA PAUTA SALAMEA”

Resumen Ejecutivo

La Constructora Pauta Salamea inicia su proyecto con su sede en la ciudad de Cuenca, con oficinas en la Ave. Remigio Crespo y Esmeraldas, oficina 202 del edificio Construhogar, y su planta de operaciones en la Parroquia el Valle sector Cuatro Esquinas vía a San Miguel a 15 minutos de la ciudad. Creada con el fiel propósito de construir soluciones habitacionales acordes a las necesidades, gustos y preferencias de nuestros clientes, con excelentes acabados listas para ser habitadas a la hora de la entrega, con modelos exclusivos brindando confort y el sabor de vivir en viviendas del Tipo A, B, C, y D. Esto se realizará con convenios con mutualistas, instituciones financieras, cooperativas de vivienda, etc., y en ocasiones realizaremos negociaciones directamente con nuestros posibles clientes, facilitando el financiamiento al afortunado acreedor de un nuevo estilo de vida.

El grupo de ilusionados emprendedores está compuesto por los Ingenieros Martha Astudillo, Hernán Pauta, Fernando Ochoa y Cristian Auquilla, quienes han recibido formación superior de alto nivel en la prestigiosa Universidad del Azuay en la Carrera de Administración de Empresas.

La Constructora Pauta Salamea para llevar a cabo el total de su proyecto requiere una inversión inicial de USD 120.587,89, de los cuales se cubrirán con aportes de USD10.000 por cada uno de los socios para dar inicio al proyecto en su primera etapa de 4 viviendas en el primer trimestre, el saldo de la inversión se cubrirá con aportes iniciales y mensuales de nuestros clientes por la venta de las viviendas, ya que la naturaleza de este proyecto y experiencia del equipo emprendedor, este producto se vende en planos, maquetas, casas modelo y muchas veces durante el proceso mismo de la construcción.

La justificación de nuestro deseoso proyecto es el resultado de un estudio minucioso del mercado donde se ha demostrado que toda persona hace el esfuerzo para su

principal inversión, en obtener su vivienda propia a costa de privarse de necesidades secundarias.

Nuestro Mercado Total según información obtenida del I.N.E.C proyectado para el año 2007 es aproximadamente de 1.836 de los cuales en base a nuestra capacidad instalada en recursos mínimos y por inexperiencia en introducirnos al mercado, pensamos cubrir un porcentaje mínimo con la finalidad de ir creciendo paulatinamente hasta poder lograr un posicionamiento en el mercado local y posteriormente nacional.

El Estudio Financiero de nuestro proyecto se realizó para 5 años, obteniendo una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 38%, que representa 8 puntos porcentuales más de lo exigido por los inversionistas, logrando duplicar el costo actual del dinero. También se obtuvo un Valor Actual Neto (VAN) positivo que alcanza un valor de USD 17.064.55.

Además debemos acotar que nuestro proyecto logrará su Punto de Equilibrio al construir 7 viviendas anuales.

Después de haber realizado este Análisis de Factibilidad del proyecto, se ha llegado a la conclusión de que los beneficios que brinda el proyecto son muy atractivos, con la opción a incrementar las aspiraciones en la creación de nuevos proyectos de vivienda. Tomando en consideración lo imprescindible que ha vuelto en nuestra ciudad el contar con una vivienda propia.

Análisis de la empresa

1.1. Reseña Histórica

En el año 1990 se crea la Empresa Almacenes Pauta Salamea, con el firme propósito de cubrir un mercado demandante, aprovechando la variabilidad de los productos disponibles y el desarrollo de la construcción en nuestro medio.

Almacenes Pauta Salamea fue creada bajo la dirección y gerencia de los cónyuges Hernán Pauta y María Eugenia Salamea, inicio sus actividades en la Ave. González Suárez y Huayna-Cápac, contaba con un trabajador, su capital de trabajo en aquel entonces fue de 250.000 sucres con un equivalente en la actualidad de 100 dólares americanos cuya actividad principal es la comercialización de materiales de construcción al por menor.

De acuerdo al paso del tiempo esta empresa fue creciendo paulatinamente e incrementando su recurso humano y financiero de acuerdo a la evolución del mercado y a la obtención de sus objetivos, los mismos que fueron creciendo con el pasar de los años. Actualmente Almacenes Pauta Salamea cuenta con 15 personas y su cobertura se ha incrementado hasta obtener algunas distribuciones directas de fábrica logrando alcanzar los mercados minoristas y mayoristas.

Por el desarrollo de la Empresa en el año de 1997 se crea la necesidad de un nuevo punto de venta ubicado en la Av. Remigio Crespo y Esmeraldas, la misma es considerada de tal importancia que de cuya administración se encarga la Ing. Maria Eugenia Salamea, cumpliendo con requisitos legales, contables, e identificación propia se le bautiza con el nombre de CONSTRUHOGAR.

Con la creación de esta nueva empresa, se abren aun mas las oportunidades de incrementar sus ofertas de productos al obtener nuevas distribuciones como son de grifería FV, Ecuacerámica, Cerámica Rialto, etc. lo que les permite a estas empresas posesionarse y ser más competitivas dentro del mercado de acabados para la Construcción.

Por la experiencia adquirida en más de 15 años a más del conocimiento del mercado, nos hemos dado cuenta de que el crecimiento de la construcción en al

austro del país ha sido muy significativa a pesar de las políticas económicas que sufre nuestro país, de ahí que nace la idea y necesidad de emprender este proyecto, la construcción de viviendas.

1.2. Misión

Constructora Pauta Salamea, se dedicará a la construcción de viviendas ofreciendo comodidades y requerimientos con acabados de productos de calidad y a precios accesibles, utilizando tecnología especializada, cumpliendo con las normas municipales, contribuyendo al desarrollo de la sociedad y satisfaciendo los gustos y necesidades de los clientes.

1.3. Visión

Ser reconocida como una empresa líder, sólida y confiable en la industria de la construcción de viviendas para el mercado local y nacional, asegurándose a sí un nivel de competitividad que le permita mantenerse creciendo en el futuro.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Llevar a cabo el proyecto en la construcción de las doce viviendas dentro del año con aspiraciones a lograr expandir nuestra identidad con los futuros proyectos.

1.4.2. Objetivos específicos

- Dotar de viviendas cómodas que cubran las necesidades del cliente.
- Que el proyecto deje utilidades atractivas que justifiquen la inversión.
- Buscar mejoramiento continuo en todas las áreas de la empresa y así lograr la eficiencia de la misma.
- Implementar tecnología propia, adecuada en la construcción de viviendas.
- Mantener los estándares de calidad de las viviendas.

- Generar plazas de empleo con el cumplimiento de este proyecto.
- Promocionar nuestro plan de vivienda.

Análisis FODA

Fortalezas

- Experiencia y contactos directos ya existentes con proveedores de la línea de la construcción se puede obtener los materiales de los fabricantes a precios de costo que serán transferidos a este proyecto de la construcción de viviendas, obteniendo resultados favorables y competitivos con el resto del mercado.
- Utilización de mismo nombre comercial de la distribuidora de materiales para la construcción a la constructora, ya que es una empresa reconocida en el mercado local y nacional, para transmitir el sentimiento de confianza hacia los clientes.
- Experiencia en el mercado y la industria a más de una estrecha relación con personal calificado en las áreas de la construcción, como son: arquitectos, ingenieros y con los gremios de gasfiteros, carpinteros, albañiles, etc.

Oportunidades

- Las construcciones de viviendas podrán ser fabricadas y desarrolladas en lugares propicios ya que nos hemos dado cuenta de que la tendencia es expandirse hacia las afueras de la ciudad, adquiriendo terrenos a bajo costo por la misma necesidad de obtener su vivienda.
- Constantes y crecientes índices de migración y en especial en la región austral del país, haciendo que la recompensa sea la obtención de remesas destinadas a la obtención de viviendas.
- Aprovechar que en nuestro medio, la costumbre primordial de la sociedad, es la obtención de su vivienda a costa de cualquier esfuerzo.

- Aprovechar los stocks de productos discontinuados existentes las bodegas de Almacenes Pauta Salamea, logrando así reducirá aun más los costos de los materiales para la construcción.
- La construcción es un producto que se comercializa todo el año, por lo tanto los ingresos por las ventas serán constantes y no por periodos.

Debilidades

- Enfrentarnos a una competencia ya constituida que tiene mayor experiencia en la industria de la construcción, y que cuentan con mayores capitales.
- Falta de disponibilidad inmediata de recursos económicos de nuestros potenciales clientes.

Amenazas

- Existencia de inestabilidad económica en nuestro país, la cual pone en riesgo el incremento de los precios de los materiales para la construcción.
- Desarrollo tecnológico en la industria de la construcción con oportunidades como las casas prefabricadas sobre medida.

1.5. Productos

Nuestro proyecto consiste como principal actividad entregar viviendas de excelente terminación, listas para ser habitadas a la hora de entrega brindando a nuestros clientes la posibilidad de elegir entre distintas variedades de modelos de viviendas así como de los terminados como colores, azulejos, mosaicos, techo, e incluso revestimiento de su futura casa.

A continuación realizamos una pequeña muestra de algunos de los modelos de viviendas que la Constructora Pauta Salamea pretende introducir al mercado local para la entera satisfacción del cliente:

a) Viviendas de 120m² de construcción

Estar, comedor

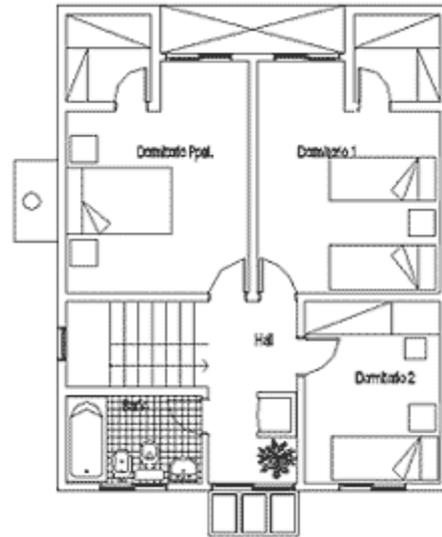
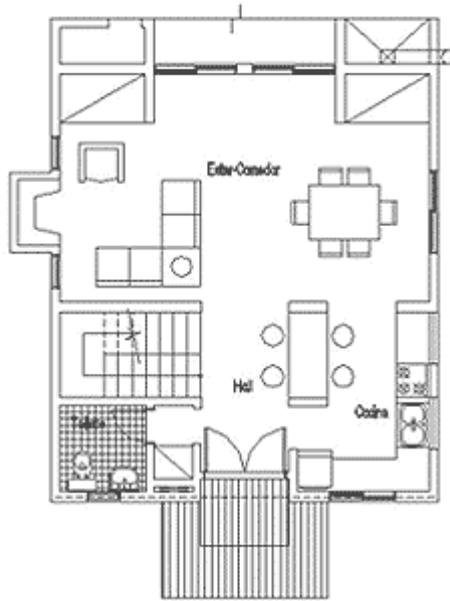
3 dormitorios,

Baño completo y toilette

Cocina comedor diario

Escritorio

Galería y parrilla



b) Viviendas de 172 m² de construcción

Estar comedor con hogar a leña

3 dormitorios

Baño completo y toilette

Cocina comedor diario

Escritorio

Galería y parrilla



c) Viviendas de 193m² de construcción

Estar comedor con hogar a leña

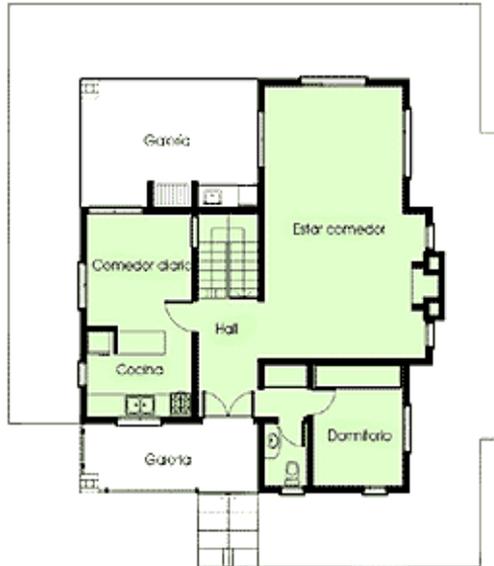
3 dormitorios

Baño completo y toilette

Cocina comedor diario

Escritorio

Galería y parrilla



d) Viviendas de 260 m² de construcción

Estar comedor con hogar a leña

4 dormitorios

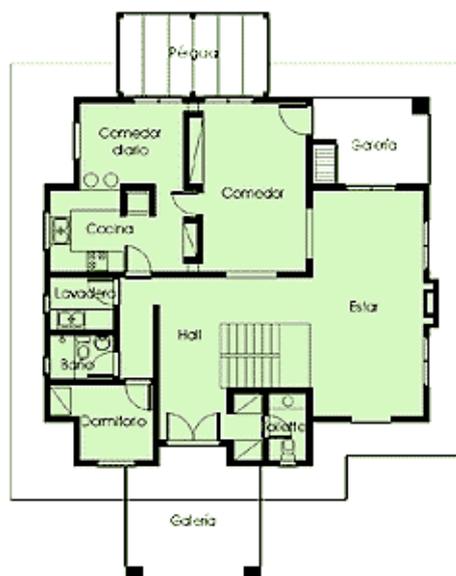
Baño completo y toilette

Cocina comedor diario

Escritorio, galería y parrilla

Playroom, closet, lavadero

Dormitorio de servicio



La Constructora Pauta Salamea luego de los estudios realizados ha creído conveniente ofrecer urbanizaciones como soluciones habitacionales de acuerdo a la realidad de nuestro Cantón Cuenca, pues crear nuevas urbanizaciones amerita estudios técnicos financieros y humanos para guardar las mejores opciones para los beneficiarios de los proyectos en estudio. Las urbanizaciones se encontraran dentro del perímetro urbano de la ciudad de Cuenca, se prevé realizar inicialmente 15 soluciones habitacionales, dos locales comerciales, una guardería, una garita de seguridad y áreas verdes

1.6. Servicios

El principal servicio que brindaremos a nuestros clientes será la obtención de créditos buscando el menor interés a los mas largos plazos posible, para ello buscaremos convenios.

Convenio con la Mutualista Azuay

Elaboraremos un convenio entre la constructora y la mutualista Azuay con el objetivo de lograr acuerdos para la promoción de nuestros productos y nuevos proyectos con la finalidad de ayudar en la gestión de créditos a los potenciales beneficiarios diversificando posibilidades de financiamiento de las nuevas viviendas.

Convenio con diferentes Instituciones Bancarias

En base a la experiencia y trayectoria de Almacenes Pauta Salamea en el manejo del área financiera ha permitido la confiabilidad de distintas instituciones financieras como el Banco del Austro, Banco del Pichincha y Produbanco, en donde también podremos lograr contactar a nuestro potenciales clientes, buscando financiamiento con bajos intereses a plazos largos.

El Banco del Pacifico apoya la construcción de tus sueños, a través de un nuevo crédito “Construye con el Pacifico”. Estos prestamos están destinados a la construcción de viviendas en terrenos propios o realizados por constructores

calificados que tengan buena trayectoria profesional en el medio, en base a los años de experiencia, obras construidas, ética profesional, etc. El crédito para la construcción es el mejor del mercado ofreciendo ventajas y beneficios como:

- Tasas de interés anual fija durante el primer año de crédito
- Plazo hasta de 10 años
- Financiación de hasta el 80% del proyecto de construcción cuando el cliente aporta el terreno y hasta el 60% cuando el cliente no aporta con el terreno
- Periodo de gracia del capital de hasta el 6 meses, para solicitantes que durante el tiempo de construcción de viviendas, estén realizando un pago mensual por concepto de alquiler.
- No es necesario ser cliente del Banco del Pacífico (*)
- Seguro de desgravamen gratis
- Seguro contra incendio y terremoto con la subsidiaria Seguros Sucre
- Seguro contra todo riesgo para contratistas durante el periodo de construcción con la subsidiaria Seguros Sucre
- Goce de otros servicios adicionales del banco

(*) En el caso de no ser cliente del Banco, el solicitante deberá abrir una cuenta para recibir los cobros de este préstamo, una vez preaprobado el crédito

Ventaja Competitiva

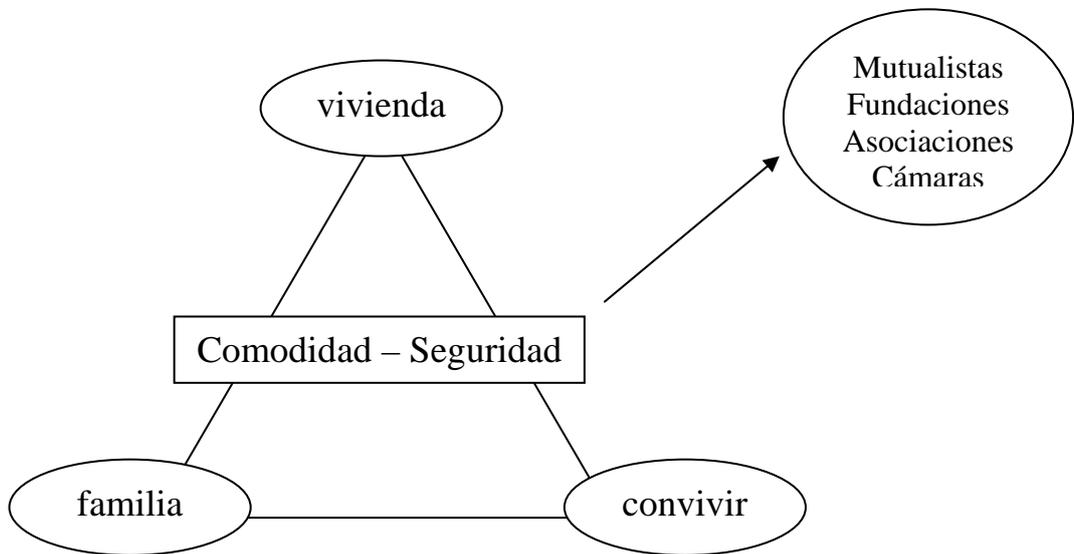
El presente proyecto de construcción de viviendas es semejante al que realizan nuestra competencia local, pero con la diferencia de que brindaremos protecciones, cerramientos y casetas de guardianía, además que los proyectos contarán con todas las obras municipales que son, alcantarillado e instalaciones sanitarias, hidro sanitarias, eléctricas, telefónicas e Internet.

Buscando siempre la aceptación de todos nuestros potenciales clientes por pertenecer a nuestros proyectos, construiremos viviendas con locales comerciales, donde funcionarán mini markets, farmacias, papelerías, locales de Internet, locutorios, etc., todo esto con el propósito de generar en el cliente sensaciones de comodidad y seguridad en los más altos niveles, sin salir de su entorno residencial.

”Confíe en nosotros y conozca una calidad de vida diferente...”

Triangulo del valor

La aplicación de este proyecto viene de la necesidad que tienen las personas por obtener una vivienda propia, sustentado en el crecimiento poblacional y la falta de recursos para realizar este tipo de inversiones. A más de satisfacer la necesidad por una vivienda propia, lo que pretendemos es transmitir el valor de Comodidad y Seguridad para todos nuestros clientes, con productos de calidad a precios bajos.



1.7. Propuesta de Valor

Constructora Pauta Salamea ofrecerá viviendas que brinden a todos sus clientes, Comodidad, Status, Estilo de vida, Tranquilidad y Seguridad. Además se pretende es buscar la satisfacción del cliente en todo nivel, ya sea por precio, diseño, facilidades, ubicación, espacio físico, etc.

Análisis de la industria

1.8. Problemática

Esta idea surge por la necesidad y deseo que las personas tienen por adquirir una vivienda propia a través de algún tipo de financiación y esfuerzo que estén en capacidad de hacer.

Esto se debe a factores como:

- No contar con dinero suficiente para adquirir su vivienda (escasez de recursos, nivel de ingresos bajos, economía inestable).
- Nivel de crecimiento en cargas familiares, que obligan a las familias a buscar casas en lugar de departamentos.
- Falta de vivienda
- Altos costos de arrendamientos de viviendas y departamentos.

Soluciones

La dotación de viviendas es un tema prioritario para el gobierno local, por la importancia que tiene para las familias el contar con una vivienda adecuada, lo cual ha determinado que las empresas públicas y privadas hayan realizado una intensa gestión para facilitar los medios y lograr cubrir esta necesidad. Buscando mecanismo como optimizar el uso del suelo y tomen en consideración la economía de las personas que buscan tener su casa propia.

Las principales acciones a tomar para el desarrollo de nuestro proyecto son:

- Buscar oportunidades de terrenos útiles y accesibles para la construcción de viviendas económicas para personas de escasos y medianos recursos.
- Financiaciones a corto y largo plazo para ayudar a la gestión de créditos a los potenciales beneficiarios, diversificando posibilidades de financiamiento para nuestras viviendas, mediante alianzas con instituciones privadas (Bancos, Cooperativas)
- Buscar Centros de Apoyo que faciliten la adquisición de viviendas mediante alianzas, como son:
 - Fundaciones (Paúl Rivett)

- Mutualistas (Azuay, Pichincha)
- Asociaciones (ONGs)
- Cámaras (Construcción, Comercio)

Análisis del mercado

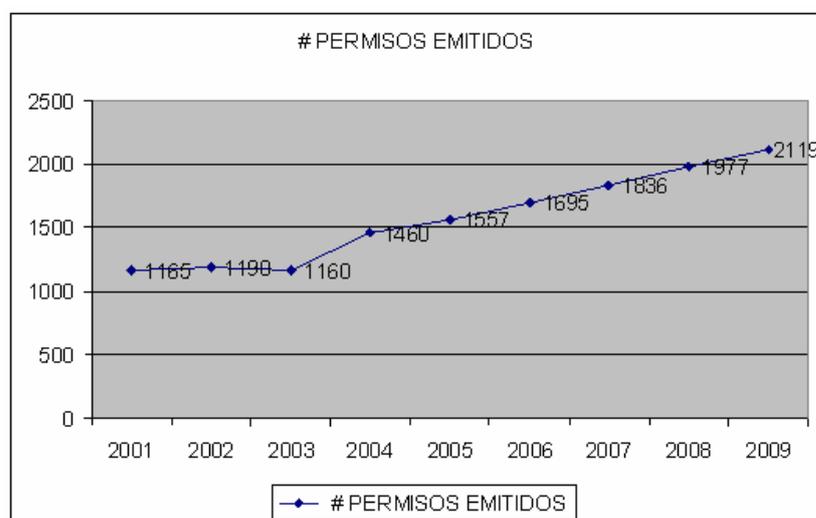
Tras la crisis que enfrenta nuestro déficit país y por su característica global. Política, económica y social y ante la falta de políticas estatales que den una respuesta efectiva al grave problema de vivienda existente, cuyas estadísticas demuestran que existe un déficit de vivienda de 2'700.000 de un universo de 3'600.000.

De este valor el 40% corresponde al déficit de vivienda de la sierra ecuatoriana este porcentaje es alarmante, más aun si tenemos que analizar que los habitantes de este país, deben destinar del 50% de sus salarios para atender la necesidad de vivienda a través de pagos mensuales por renta.

Para realizar este Análisis del Mercado hemos tomado como fuente datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (I.N.E.C.), en los cuales se muestran el comportamiento del mercado, tomando como variable principal los números de permisos de Construcción Emitidos desde el año 2001 hasta un valor proyectado para el año 2009.

Permisos de construcción

EMITIDOS



CONSTRUIDOS



1.9. Descripción del Mercado

El fuerte ritmo de construcción de viviendas en el austro se ha convertido en uno de los pilares de su economía en la última década, una gran parte de los empleos directos e indirectos han venido impulsándose.

Algunos informes que han salido a la luz durante el año 2004 alertaban sobre los altos precios y la formación de una burbuja, alimentada por el componente especulativo de la demanda.

En vista de que la ciudad de Cuenca, sigue creciendo no solo poblacional sino físicamente es por esta razón que la construcción de viviendas se ha convertido en un tipo de negocio muy atractivo además que la idiosincrasia de los habitantes de esta región es llegar a obtener su vivienda propia, por lo que hace que nuestro proyecto de la construcción tenga un mercado asegurado.

1.10. Segmentación del Mercado

Nuestro proyecto está segmentado en base a diferentes variables de nuestros posibles clientes.

- **Niveles de ingresos**
 - Nivel Medio, son aquellas personas que cuentan con un ingreso fijo pero que no sobrepase los USD500.
 - Nivel Medio alto, personas que tienen un ingreso desde USD500 hasta USD 1000, siendo parte de este segmento, residentes o familiares de residentes que reciben divisas mensuales desde el exterior.
- **Factores demográficos**
 - Personas que estén en capacidad de compra entre 25 y 45 años de edad
 - Tamaño de la familia
- **Factores geográficos**

La construcción de viviendas está orientada a zonas urbanas.

1.11. Tendencias del mercado

- **Factores tecnológicos**

La evolución de la tecnológica de la construcción crece a pasos agigantados, en la actualidad se utilizan materiales prefabricados para divisiones interiores y exteriores, lozas, estructuras metálicas, perfiles metálicos omegas, planchas aceradas novalozas, techos y cielos rasos, aplicando herramientas y maquinarias que permiten optimizar y economizar recurso humano como son: concreteras, hormigoneras, dobladoras, tableros de encofrado, etc, haciendo que cambien los métodos utilizados para la construcción de viviendas, permitiendo además que se abaraten enormemente los costos.

- **Ingreso de nuevos competidores**

En la actualidad se ha incrementado notablemente el número de profesionales y constructores debido a la gran demanda y a las facilidades de financiamientos que al momento se presentan para los beneficiarios de las viviendas.

La dotación de viviendas al momento es un tema priorizado incluso por el gobierno local debido a la importancia que tienen las familias por contar con una

vivienda adecuada lo cual ha determinado que la Constructora Pauta Salamea haya realizado una intensa gestión para satisfacer esta necesidad, buscando mecanismo que optimicen el uso del suelo y tomen en consideración la economía de las personas que buscan tener su casa propia.

- **Cambios de Costos y Precios**

Los precios variaran de acuerdo al tamaño y ubicación de la vivienda, necesidades, gustos y preferencias de nuestros potenciales clientes.

1.12. Tamaño del mercado

El total del tamaño del mercado en el que la Constructora Pauta Salamea basa sus proyecciones es de 1.836 permisos de construcción que se proyecta emitir para el periodo 2007.

1.13. Crecimiento del mercado

Dentro de este contexto, con estas bases, nuestro proyecto de vivienda propone enfrentar parte del 30% que anualmente crece la industria de construcción de viviendas en nuestra región, a través de una propuesta integral cuyo objetivo claramente identificable es proporcionar vivienda digna y accesible a un importante segmento poblacional.

TARGET GRUOP

1.13.1. Mercado total y mercado objetivo

En base a las investigaciones obtenidas en el INEC proyectas para el año 2007, nuestro mercado total es de 1.836 viviendas de los cuales en base a nuestra capacidad instalada en recursos mínimos y por inexperiencia en introducimos al mercado, pensamos cubrir un porcentaje mínimo con la finalidad de ir creciendo paulatinamente hasta poder lograr un posicionamiento en el mercado local y posteriormente nacional.

2. Análisis de la competencia

2.1. Competencia Directa

Las principales competencias para la Constructora Pauta Salamea en la construcción de viviendas, entre los más grandes podemos citar:

- EMUVI (Empresa Municipal de Vivienda)
- Instituciones Financieras
 - Mutualista Pichincha
 - Mutualista Azuay
 - Banco del Pacifico
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (I.E.S.S)
- Fundaciones
- Cooperativas de vivienda
- Proyectos nuevos (nuevas constructoras locales)
- Proyectos existentes privados (constructoras locales existentes)

2.2. Competencia indirecta

De alguna manera por la importancia de la construcción en el austro del país y por el margen de migración existente más afluyente en esta zona, se ha trabajado en anteproyectos nuevos para buscar las mejores soluciones habitacionales de acuerdo a la realidad del cantón Cuenca, pues crear nuevas urbanizaciones amerita de estudios técnicos, financieros y humanos para abordar a las mejores opciones en los beneficios de los proyectos indirectos de vivienda que de alguna manera para nuestros objetivos seguirán siendo una competencia y entre ellos están:

- Urbanización de la Sociedad de Vivienda
- Urbanización para damnificados de Patamarca
- Urbanización para damnificados de Misicata
- Urbanización Pumayunga (UNE)

Estrategias de Marketing

2.3. Lanzamiento del producto y penetración del mercado

Nuestro proyecto inicial que tendrá una duración de 12 meses (1 año) en la construcción de las primeras 15 viviendas tiempo en el cual se dispondrá del confort y la satisfacción de cada uno de nuestros clientes que tubo la oportunidad

a su tiempo de adquirir su vivienda, para lo cual los ejecutivos de la constructora Pauta Salamea tratarán en este tiempo de introducir este proyecto en el mercado, haciendo conocer a los interesados en obtener su casa la ubicación, los servicios con los que cuenta este proyecto, los precios de acuerdo a la cantidad de metros cuadrados de cada una de las viviendas, además las formas y los métodos de financiamiento que brindan cada una de las instituciones financieras antes mencionadas.

Así mismo se encargarán de promocionar en las diferentes Cámaras de la construcción y vivienda este proyecto mediante demostraciones con maquetas, afiches explicativos de los planos y especificaciones, elevaciones frontales, laterales y superiores de cada uno de los diferentes modelos de viviendas con los que contamos sujetándonos a los más exigentes gustos y preferencias del cliente.

2.4. Canales de distribución

Se establece como canales distribución para Constructora Pauta Salamea los siguientes.

- Comercialización directa con los beneficiarios
- Comercialización a través de mandatos y/o organizaciones laborales plenamente constituidas.
- Creando nuestra pagina web para demostrar ambientes, áreas, diseños, especificaciones que le facilite a nuestro proyecto expandirse para los posibles clientes que se encuentran dentro y fuera del país, tomando así la decisión más acertada y con juicio propio, cubriendo sus necesidades.
- Mediante alianzas con nuestros potenciales proveedores.
- A través de ferias de construcción y vivienda que se extienden y presentan a los largo de todo el país.

2.5. Publicidad

Nuestra campaña publicitaria se manejará a través de radio, prensa y televisión con el afán de llegar a todos los clientes de diferentes estratos sociales. Además visitas periódicas a las Cámaras de Construcción, a instituciones financieras con las que mantenemos las alianzas estratégicas de financiamiento. También se pretende dar a conocer nuestro proyecto mediante la elaboración de trípticos y creación de un CD para entregar estos ejemplares en diferentes asociaciones laborales y posibles clientes particulares.

2.6. Precio

El precio de las viviendas se considera en función a los números de metros de terreno, así como también el número de metros de construcción, ya que los costos fijos y variables serán prorrateados para el número de metros que tenga cada una de las viviendas, considerando que al ser fabricantes directos no tendremos intermediarios que encarezcan la comercialización de nuestro producto terminado.

CONSTRUCTORA PAUTA SALAMEA			
<u>DETERMINACION DE PRECIOS</u>			
TTIPO DE VIVIENDA	m²	Precio c/m²	TOTAL
Vivienda Tipo A Estar, comedor 3 dormitorios, Baño completo y toilette Cocina comedor diario Escritorio Galería y parrilla	120	343.41	41.209.20
Vivienda Tipo B Estar comedor con hogar a leña 3 dormitorios, Baño completo y toilette Cocina comedor diario	172	343.41	59.066.52

Escritorio			
Galería y parrilla			
Vivienda Tipo C	193	343.41	66.278.13
Estar comedor con hogar a leña			
3 dormitorios			
Baño completo y toilette			
Cocina comedor diario			
Escritorio			
Galería y parrilla			
Vivienda Tipo D	260	343.41	89.286.60
Estar comedor con hogar a leña			
4 dormitorios			
Baño completo y toilette			
Cocina comedor diario			
Escritorio, galería y parrilla			
Playroom, closet, lavadero			
Dormitorio de servicio			

3. Plan de operaciones

Las obras se entregarán "llave en mano", con garantía escrita y servicio de post-venta. Para ello nos exigimos trabajar únicamente con materiales de 1ra calidad, que será nuestro especial sistema de trabajo, respetando normas establecidas, permite mantener los procesos en una obra "limpia", que transforma los tiempos de ejecución en etapas mucho más reducidas.

Además los trabajos se efectuarán bajo un sistema de contratación escrita, donde se transcriben todos los acuerdos establecidos entre las partes, en forma clara y transparente, debiendo cualquier modificación posterior que se solicite, ser incluida en el contrato original. Esto implica que todo detalle constructivo y de instalación sea respaldado con su respectiva documentación y planos. Todo ello permite dentro de cada nivel de vivienda alcanzar precios accesibles y debidamente acotados.

Proceso y operaciones

Una vez analizado el mercado de varios terrenos disponibles para la elaboración de este proyecto, nos hemos concentrado en un terreno de 5.000m² ubicado en la

Parroquia el Valle sector Cuatro Esquinas vía a San Miguel a 15 minutos de la ciudad por la ventaja de contar con la mayoría de las obras municipales de canalización, alcantarillado, energía eléctrica, red telefónica y agua potable a través del Proyecto Nero, lugar en cual se iniciará nuestro plan de operaciones para el cumplimiento de este primer proyecto.

Se arrancará con el diseño y aprobación del proyecto de 15 viviendas similares, con áreas verdes, jardines, garita de guardianía, para lo cual subcontrataremos a un profesional (arquitecto) para estos fines.

Los materiales básicos que serán requeridos son.

- Piedra
- Grava
- Arena
- Hierro
- Estructuras metálicas
- Cemento
- Agua
- Perfiles omegas
- Ladrillo
- Bloque
- Cubiertas
- Cielo raso
- Madera
- Pintura
- Empastes
- Revestimientos cerámicos
- Baños
- Tubería de cobre
- Tubería HG
- Accesorios
- Cables eléctricos, telefónicos, multipares
- Gritería
- Piezas sanitarias
- Cerraduras
- Puertas de madera
- Extractor de olores
- Calefón
- Fregadero de cocina
- Ventanas
- Herramientas

Herramientas básicas a utilizarse para la construcción de este proyecto son:

- Palas
- Picos
- Carretillas
- Espátulas
- Pulidoras
- Cortadoras de cerámica
- Amoladora
- Tableros de encofrado
- Apisonadoras
- Soldadora
- Concretera
- Hormigonera
- Niveles
- Martillos

- Mangueras
- Reservorios de agua, etc

Las herramientas y materiales los conseguiremos únicamente en el mercado local, por la gran variedad de alternativas que se dispone en nuestro mercado sin alargar nuestro plazo de elaboración del proyecto. Las herramientas enumeradas serán compradas en un 90% por la Constructora, por la utilización y duración del proyecto, a su vez el 10% de los equipos para la fabricación de las viviendas serán alquilados en vista que la utilización de estos son temporales dentro de la construcción.

El desarrollo de este proyecto de 15 viviendas se llevará a cabo por periodos trimestrales en los cuales se construirán 4 viviendas en cada uno de estos periodos subdivididos en tres etapas que son:

1era Etapa

- Acoplamiento, mejoramiento y cimentación del terreno
- Levantamiento de columnas metálicas, hormigón y de paredes
- Fundición de lozas
- Estructura y colocación de techo

2da Etapa

- Instalaciones eléctricas, telefónicas e hidrosanitarias
- Comprobación de todas las instalaciones (gasfitería)
- Enlucido, empastado y fondeado de paredes
- Colocación de cielos rasos
- Colocación de puertas y ventanas (aluminio, vidrio)
- Ubicación de tinajas de baño

3era Etapa

- Colocación de revestimientos cerámicos
- Acoplamiento de closets, puertas, muebles altos y bajos de cocina
- Pintura e instalación de piezas sanitarias
- Colocación de cerraduras, extractor de olores, calefón.
- Entrega de la obra “llave en mano”

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES SIMPLE												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
1era Etapa												
2da Etapa												
3era Etapa												

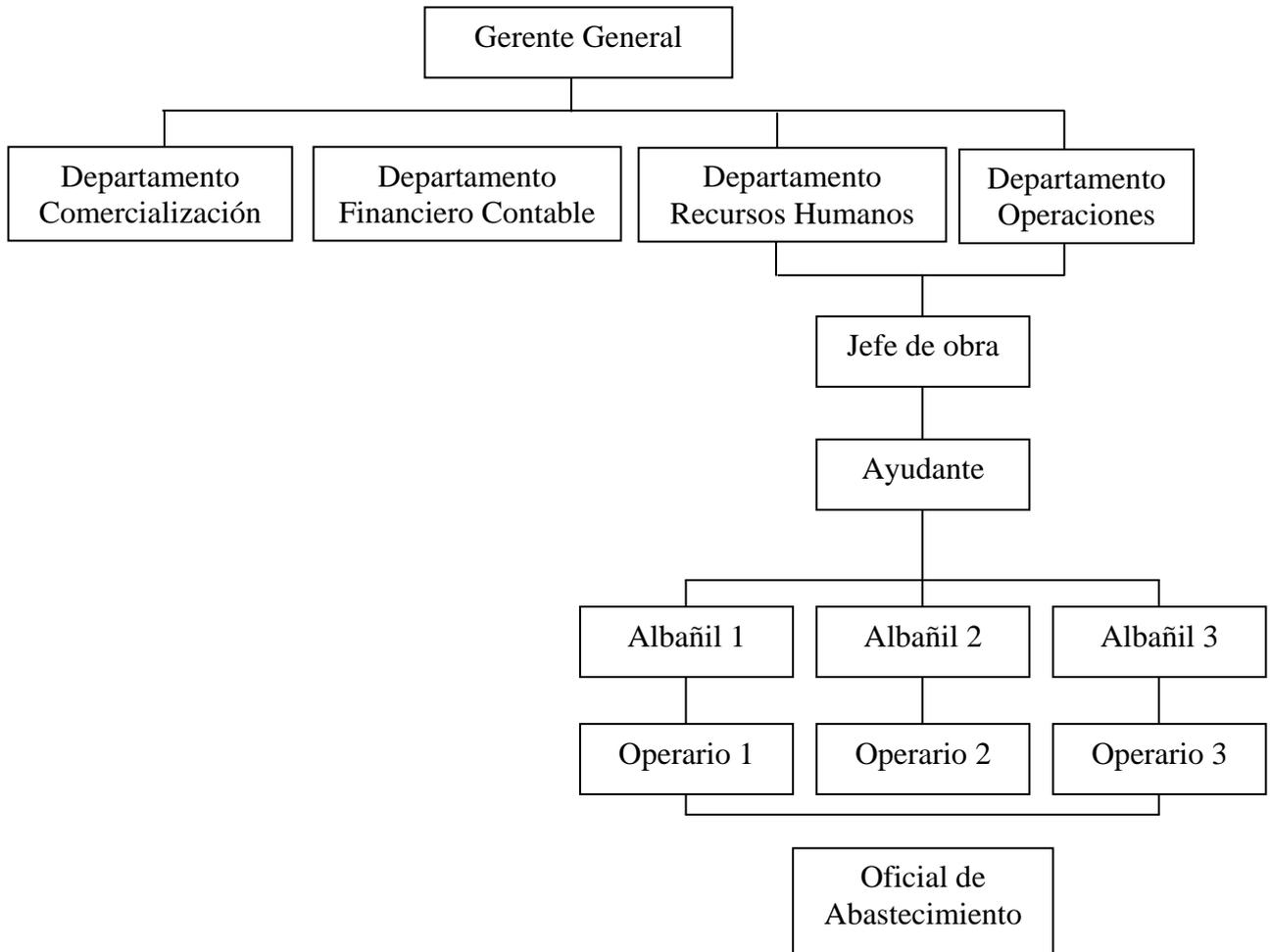
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DETALLADO												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
1era Etapa												
Acoplamiento, mejoramiento y cimentación del terreno												
Levantamiento de columnas metálicas, hormigón y de paredes												
Fundición de lozas												
Estructura y colocación de techo												
2da Etapa												
Instalaciones eléctricas, telefónicas e hidrosanitarias												
Comprobación de todas las instalaciones (gasfitería)												
Enlucido, empastado y fondeado de paredes												
Colocación de cielos rasos												
Colocación de puertas y ventanas (aluminio, vidrio)												
Ubicación de tinas de baño												
3era Etapa												
Colocación de revestimientos cerámicos												
Acoplamiento de closets, puertas, muebles altos y bajos de cocina												
Pintura e instalación de piezas sanitarias												
Colocación de cerraduras, extractor de olores, calefón.												

Entrega de la obra "llave en mano"



Management

3.1. Organización de Recursos Humanos (Organigrama)



3.2. Programa de recursos humanos

Se considera que para inicio de la Constructora Pauta Salamea, los sacrificios y ahorros que se lleven a cabo serán de vital importancia para lograr los objetivos en abaratar costos administrativos y financieros, las aportaciones y beneficios serán los más estrechamente necesarios, que detallamos a continuación.

Gerente General

Estará a cargo del Ing. Cristian Auquilla Ortega, que aportara con el 25% de las acciones a cuyo cargo estará la representación legal respondiendo con bienes de personas, percibiendo un sueldo básico mensual USD 1000,00 más todos los beneficios de ley, trabajando las 40 horas semanales.

Gerente de Comercialización

En el área de comercialización estará a cargo el Ing. Hernán Pauta participando con el 25% de las acciones, obligándose a trabajar las 40 horas semanales, el cual recibirá un sueldo básico de USD 800,00 mensuales más beneficios de ley.

Gerente de Financiero

Se asignará esta responsabilidad a la Ing. Martha Astudillo socia de la compañía con el 25% del total de las acciones ganando un sueldo mensual de USD 800 más beneficios de ley, dedicando 40 horas semanales.

Gerente de Recursos Humanos

En el manejo y formación del personal llevará a cabo el Ing. Fernando Ochoa, el cual se encargará de la organización y funcionalidad del organigrama y del desempeño del talento humano, con un sueldo de USD 800 más beneficios de ley.

Gerente de Operaciones

Por la naturaleza de nuestro proyecto se requiere contratar los servicios profesionales de un asesor en la línea de la construcción (arquitecto), al cual se le asignará un sueldo por sus honorarios que prestará a la compañía sometiéndose a la responsabilidad del diseño, aprobación, obtención de líneas de fábrica y dirección del proyecto cuyo sueldo se llegará a convenir entre los directivos de la empresa y los posibles candidatos al cargo.

Cláusulas Explicativas

- En la constitución de la compañía se nombra a las cuatro personas integrantes como socios y directivos, quienes tendrán responsabilidades y beneficios compartidos equitativamente.
- Además a medida que crezca la compañía y se requiera la contratación de asesores externos, se lo realizará previo acuerdo y consentimiento de la mayoría de los socios.
- Los sueldos y beneficios de los socios, se revisarán semestralmente en los porcentajes que se fijó el sueldo inicial del proyecto.
- Los cónyuges actuales y futuros de los socios no podrán intervenir en los asuntos de la compañía, no será participe en el capital suscrito de la empresa.

4. Riesgos y problemas potenciales

4.1. Riesgos

Los principales riesgos a los que se enfrentaría la constructora Pauta Salamea son:

- Inflación existente
- Cambios climáticos
- Robos de materiales de construcción
- Oposiciones de vecinos colindantes

4.2. Problemas

Los principales problemas a los se enfrentaría la constructora serían.

- Falta de mano de obra calificada
- Escasez de materias primas en momentos determinados
- Falta de liquidez de la constructora en etapa de desarrollo

Proyecciones Financieras

4.3. Determinación de Costos

CONSTRUCTORA PAUTA SALAMEA			
<u>DETERMINACIÓN DE COSTOS</u>			
		TRIMESTRAL	ANUAL
<u>COSTOS VARIABLES</u>			<u>475.489,00</u>
Costos operacionales		118.872,25	475.489,00
Mano de obra directa	36.072,25		
Materiales de construcción	58.000,00		
Servicios básicos	800,00		
Terreno	24.000,00		
<u>COSTOS FIJOS</u>			<u>68.234,80</u>
Gastos administrativos		15.733,70	62.934,80
Sueldos y salarios	13.683,70		
Honorarios	1.750,00		
Materiales y suministros	300,00		
Gastos de mantenimiento		750,00	3.000,00
Arriendo		450,00	1.800,00
Alquiler de la maquinaria		125,00	500,00

4.4. Determinación de la Inversión Variable

CONSTRUCTORA PAUTA SALAMEA		
<u>DETERMINACIÓN DE LA INVERSIÓN VARIABLE</u>		
Capital de Trabajo		1ER. TRIMESTRE
Costos operacionales		71.154,19
Mano de obra directa	27.054	
Materiales de construcción	43.500	
Servicios básicos	600	
Gastos administrativos		15.733,70
Sueldos y salarios	13.683,70	
Honorarios	1.750,00	
Materiales y suministros	300,00	
Gastos de mantenimiento		750,00
Arriendo		450,00
Alquiler de la maquinaria		125,00
<u>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</u>		<u>88.212,89</u>

4.5. Determinación de la Inversión Total

CONSTRUCTORA PAUTA SALAMEA	
<u>DETERMINACIÓN DE LA INVERSIÓN TOTAL</u>	
<u>TOTAL INVERSIÓN</u>	<u>120.587,89</u>
<u>INVERSIÓN FIJA</u>	<u>32.375,00</u>
Equipos de Oficina	2.400,00
Equipos de Computación	2.400,00
Muebles de Oficina	1.475,00
Estantes	600,00
Gastos de Publicidad	10.000,00
Vehículo	15.000,00
Herramientas de Construcción	500,00
<u>CAPITAL DE TRABAJO</u>	<u>88.212,89</u>

Cuadro de Depreciaciones

CONSTRUCTORA PAUTA SALAMEA

CUADRO DE DEPRECIACIONES

ACTIVO	PRECIO COMPRA	VIDA ÚTIL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VALOR RESIDUAL
Equipos de Oficina	2.400,00	5	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	0,00
Equipos de Computación	2.400,00	3	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Muebles de Oficina	1.475,00	10	147,50	147,50	147,50	147,50	147,50	737,50
Estantes	600,00	10	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	300,00
Vehículo	15.000,00	5	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	0,00
Herramientas de Construcción	500,00	10	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	250,00
TOTAL DEPRECIACIONES			4.537,50	4.537,50	4.537,50	4.537,50	4.537,50	2.087,50

Cuadro de Sueldos

CONSTRUCTORA PAUTA SALAMEA

CUADRO DE SUELDOS

NOMINA DE EMPLEADOS	SUELDO	TRANSP.	11,85% IESS IECE-SECAP	FONDO RESERVA	XIII	XIV	VACACIONES	TOTAL	TOTAL ANUAL	TOTAL 5 AÑOS
1. GERENTE GENERAL	1.000	0	119	83	83	13	42	1.339	16.072	80.360
1. GERENTE COMERCIALIZACIÓN	800	0	95	67	67	13	33	1.074	12.888	64.438
1. GERENTE FINANCIERO	800	0	95	67	67	13	33	1.074	12.888	64.438
1. GERENTE RRHH	800	0	95	67	67	13	33	1.074	12.888	64.438
1. JEFE DE OBRA	600	0	71	50	50	13	25	809	9.703	48.516
1. AYUDANTE DE OBRA	400	0	47	33	33	13	17	543	6.519	32.594
9 ALBAÑILES	320	0	38	27	27	13	13	3.934	47.205	236.027
9 OPERARIOS	240	0	28	20	20	13	10	2.978	35.742	178.708
3 OFICIALES DE ABASTECIMIENTO	180	0	21	15	15	13	8	754	9.048	45.239
TOTALES				367				13.579	162.952	814.758

Determinación del Flujo de Caja

CONSTRUCTORA PAUTA SALAMEA						
<u>DETERMINACIÓN DEL FLUJO DE CAJA</u>						
<u>INVERSIÓN</u>	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversión Fija	-32.375,00			-2.400,00		
Inversión Variable	-88.212,89					
TOTAL INVERSIÓN	-120.587,89	0,00	0,00	-2.400,00	0,00	0,00
INGRESOS		618.135,70	618.135,70	618.135,70	618.135,70	618.135,70
Ventas		618.135,70	618.135,70	618.135,70	618.135,70	618.135,70
EGRESOS		548.261,30	548.261,30	548.261,30	548.261,30	548.261,30
Costos Variable		475.489,00	475.489,00	475.489,00	475.489,00	475.489,00
Costos fijos		68.234,80	68.234,80	68.234,80	68.234,80	68.234,80
Depreciaciones		4.537,50	4.537,50	4.537,50	4.537,50	4.537,50
BENEFICIO BRUTO		69.874,40	69.874,40	69.874,40	69.874,40	69.874,40
15% Trabajadores		10.481,16	10.481,16	10.481,16	10.481,16	10.481,16
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		59.393,24	59.393,24	59.393,24	59.393,24	59.393,24
Impuesto a la Renta		14.848,31	14.848,31	14.848,31	14.848,31	14.848,31
UTILIDAD NETA		44.544,93	44.544,93	44.544,93	44.544,93	44.544,93
DEPRECIACIONES		4.537,50	4.537,50	4.537,50	4.537,50	4.537,50
VALOR RESIDUAL						
Valor residual de Activos Fijos						2.087,50
Valor residual del Capital de Trabajo						88.212,89
FLUJOS DE BENEFICIOS	-120.587,89	49.082,43	49.082,43	46.682,43	49.082,43	139.382,82
	VAN =	17.064,55				
	TIR =	38%				
	TMAR =	30%				
	CANTIDAD	15,00	CASAS			

Determinación del Balance General

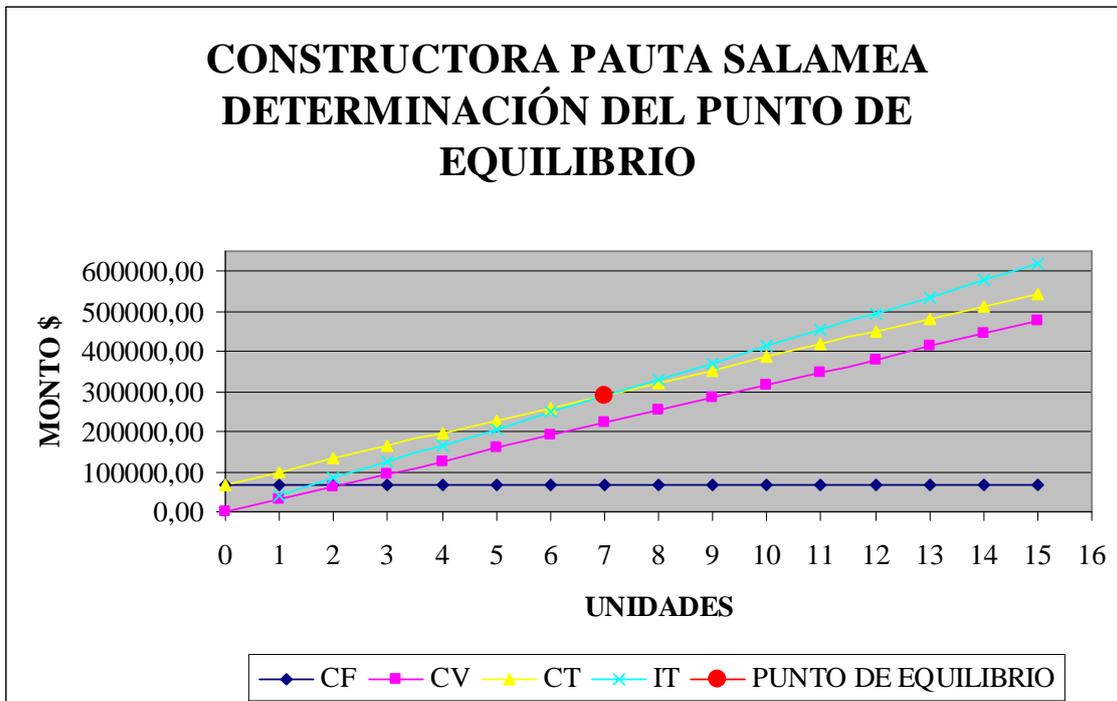
CONSTRUCTORA PAUTA SALAMEA	
<u>BALANCE GENERAL</u>	
Periodo 2007 - 2011	
<u>ACTIVO</u>	151.587,89
Activo Corriente	119.212,89
<i>Activo Corriente Disponible</i>	
Bancos	61.212,89
Activo Corriente Realizable	
Inventario en Materiales de Construcción	58.000,00
Activo Fijo	32.375,00
Equipos de Oficina	2.400,00
Equipos de Computación	2.400,00
Muebles de Oficina	1.475,00
Estantes	600,00
Gastos de Publicidad	10.000,00
Vehículo	15.000,00
Herramientas de Construcción	500,00
<u>PATRIMONIO</u>	151.587,89

Determinación del Estado de Perdidas y Ganancias

CONSTRUCTORA PAUTA SALAMEA	
<u>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS</u>	
Periodo 2007 - 2011	
INGRESOS	618.135,70
Ventas	618.135,70
EGRESOS	548.261,30
Costos Variables	475.489,00
Costos fijos	68.234,80
Depreciaciones	4.537,50
BENEFICIO BRUTO	69.874,40
15% Trabajadores	10.481,16
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	59.393,24
Impuesto a la Renta	14.848,31
UTILIDAD NETA	44.544,93

Determinación de Punto de Equilibrio

CONSTRUCTORA PAUTA SALAMEA	
<u>DETERMINACION DEL PUNTO DE EQUILIBRIO</u>	
PRECIO VENTA =	41.209,05
COSTO VARIABLE	31.699,27
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN =	9.509,78
COSTOS FIJOS =	68.234,80
PUNTO DE EQUILIBRIO	7 CASAS ANUALES



Constitución legal de la empresa

Forma jurídica

Este proyecto se encuentra bajo la entera responsabilidad del Gerente General en la persona del Ing. Cristian Auquilla Ortega, para lo cual establecerá su empresa que cumplirá con todos los requisitos observan las leyes ecuatorianas y contará con el personal técnico idóneo para la construcción así como para la administración. Con mutuo acuerdo entre los cuatro integrantes accionistas de este proyecto se resuelve en junta de 2 de junio de 2006, crear una Sociedad de Responsabilidad Limitada, cumpliendo los requisitos que exige la Superintendencia de Compañías (ANEXO 1).

Apéndices

ANEXO 1

INSTRUCTIVO PARA LA CONSTITUCION DE COMPAÑÍAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.

1 CONSTITUCION

1.1 COMPAÑÍAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

Requisitos:

1.1.1 El nombre.- En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Guayaquil, o por el funcionario que para el efecto fuere designado en las intendencias de compañías de Cuenca, Ambato, Machala y Portoviejo (Art. 92 de la Ley de Compañías y Resolución N°. 99.1.1.3.0013 de 10 de noviembre de 1999, publicada en el R.O. 324 de 23 de noviembre de 1999).

De conformidad con lo prescrito en el Art. 293 de la Ley de Propiedad Intelectual, el titular de un derecho sobre marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales que constatare que la Superintendencia de Compañías hubiere aprobado uno o más nombres de las sociedades bajo su control que incluyan signos idénticos a dichas marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales, podrá solicitar al Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual IEPI, a través de los recursos correspondientes, la suspensión del uso de la referida denominación o razón social para eliminar todo riesgo de confusión o utilización indebida del signo protegido.

1.1.2 Solicitud de aprobación.- La presentación al Superintendente de Compañías o a su delegado de tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las que se adjuntará la solicitud, suscrita por abogado, con que se pida la aprobación del contrato constitutivo (Art. 136 de la Ley de Compañías). Si se estimare conveniente, puede presentarse un proyecto de minuta junto con la petición antes referida, firmadas por abogado, para efectos de revisión previa. Si así se procediere se estará a lo dispuesto en la Resolución No. 99.1.1.3.0009 de 30 de septiembre de 1999, publicada en el R.O. 297 de 13 de octubre del mismo año.

1.1.3 Números mínimo y máximo de socios.- La compañía se constituirá con tres socios, como mínimo, o con un máximo de quince, y si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse (Art. 95 de la Ley de Compañías).

1.1.4 Capital mínimo.- El capital mínimo con que ha de constituirse la compañía es de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América, de acuerdo con lo dispuesto en la Resolución No. 99.1.1.3.0008 de 7 de septiembre de 1999, publicada en el R.O. 278 de 16 de septiembre del mismo año, en concordancia con el Art. 99 literal g) de la Ley para la Transformación Económica del Ecuador de 29 de febrero del 2000, publicada en el R.O. 34 de 13 de marzo del mismo año. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación. Las aportaciones pueden consistir en numerario (dinero) o en especies (bienes) muebles o inmuebles o, incluso, en dinero y especies a la vez. En cualquier caso las especies deben corresponder

a la actividad o actividades que integren el objeto de la compañía (Arts. 102 y 104 de la Ley de Compañías y Resolución No. 99.1.1.1.3.008 de 7 de septiembre de 1999, publicada en el R.O. 278 de 16 de los mismos mes y año). Si como especie inmueble se aportare a la constitución de una compañía un piso, departamento o local sujeto al régimen de propiedad horizontal será necesario que se inserte en la escritura respectiva copia auténtica tanto de la correspondiente declaración municipal de propiedad horizontal cuanto del reglamento de copropiedad del inmueble al que perteneciese el departamento o local sometido a ese régimen. Tal dispone el Art. 19 de la Ley de Propiedad Horizontal. Asimismo, para que pueda realizarse la transferencia de dominio, vía aporte, de un piso, departamento o local, será requisito indispensable que el respectivo propietario pruebe estar al día en el pago de las expensas o cuotas de administración, conservación y reparación, así como el seguro. Al efecto, el notario autorizante exigirá como documento habilitante la certificación otorgada por el administrador, sin la cual no podrá celebrarse ninguna escritura. Así prescribe el Art. 9 del Reglamento a la Ley de Propiedad Horizontal, publicado en el R.O. 159 de 9 de febrero de 1961. En esta clase de compañías no es procedente establecer el capital autorizado. Conforme a lo dispuesto en el artículo 105 de la Ley de la materia, esta compañía tampoco puede constituirse mediante suscripción pública.

1.1.5 El objeto social

1.1.5.1 Informes previos:

Del Consejo Nacional de Tránsito o de la Unidad de Planificación y Gestión de Tránsito del Municipio Metropolitano de Quito.- Si la compañía va a dedicarse al transporte terrestre de personas o bienes, de conformidad con lo dispuesto en el Art. 145 de la Ley de Tránsito y Transportes Terrestres, es indispensable que se obtenga el informe favorable previo del Consejo Nacional de Tránsito. El documento que lo contenga se incorporará como habilitante de la respectiva escritura pública de constitución de la compañía. Sin embargo, si la actividad descrita va a cumplir la compañía dentro del Distrito Metropolitano de Quito, deberá obtenerse el informe previo favorable de la Unidad de Planificación y Gestión de Transporte del Municipio de Quito, en observancia de lo dispuesto en el Art. 2 de la Ley de Régimen para el Distrito Metropolitano de Quito, publicada en el R.O. 345 de 27 de diciembre de 1993, en concordancia con lo dispuesto en el Art. 172 de la Ley de Tránsito y Transportes Terrestres y en los decretos ejecutivos números 3304 y 051, de 12 de diciembre de 1995 y de 19 de febrero de 1997, en su orden, publicados en los registros oficiales números 840 de 12 de diciembre de 1995, y 17 (suplemento) de 6 de marzo de 1997, respectivamente.

Del Ministerio de Turismo.- Si la compañía ha incluido en el nombre con que vaya a girar las palabras turístico, turismo, o cualquiera otra derivada de ellas, sola o asociada con las palabras parador, nacional, provincial, regional, servicio, transporte y otras típicamente inherentes al sector turístico, se deberá obtener la autorización correspondiente del Ministerio de Turismo para el registro y uso de tales términos, en razón de ser reservados para las dependencias oficiales de turismo. Así lo dispone el Art. 51 de la Ley Especial de Desarrollo Turístico, publicada en el R.O. 118 de 28 de enero de 1997.

Del Ministerio de Defensa y del Comando Conjunto.- En caso de que la compañía vaya a dedicarse al desarrollo de actividades de seguridad privada, vigilancia o guardianía, se requiere obtener los informes previos favorables del Ministerio de Defensa Nacional y del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, según consta en el Art. 3 del

Reglamento para la Constitución y Funcionamiento de Organizaciones de Seguridad Privada, expedido mediante Decreto Ejecutivo No. 1104 de 9 de febrero de 1998, publicado en el R.O. 257 de 13 de los mismos mes y año.

1.1.5.2 Afiliaciones (previas a la obtención de la resolución aprobatoria por parte de la Superintendencia de Compañías):

A la Cámara de Industriales o de la Pequeña Industria.- Si la compañía va a dedicarse a cualquier actividad industrial es necesario que se obtenga la afiliación a la Cámara de Industriales respectiva o a la Cámara de la Pequeña Industria que corresponda, en observancia de lo dispuesto en el Art. 7 del Decreto No. 1531, publicado en el R.O. 18 de 15 de septiembre de 1968 o en el Art. 5 de la Ley de Fomento de la Pequeña Industria y Artesanía, publicada en el R.O. 878 de 29 de agosto de 1975 y reformada mediante Ley promulgada en el R.O. 200 de 30 de mayo de 1989.

A la Cámara de la Construcción.- En el evento de que la compañía vaya a operar en el sector de la construcción, se debe obtener la afiliación a la Cámara de la Construcción correspondiente, de acuerdo con lo prescrito en el Art. 4 del Decreto Supremo No. 3136 de 14 de enero de 1979, publicado en el R.O. 762 de 30 de los mismos mes y año.

A la Cámara de la Minería.- Si la compañía va a dedicarse a la explotación minera, en cualquiera de sus fases, es indispensable obtener la afiliación a la Cámara de la Minería que corresponda, según lo prescrito en el Art. 17 de la Ley de Minería, publicada en el Suplemento del R.O. 695 de 21 de mayo de 1991.

A la Cámara de Agricultura.- Si la compañía va a tener como actividad principal de su objeto la agricultura o la ganadería, se debe afiliarla a la Cámara de Agricultura respectiva, en cumplimiento de lo dispuesto en el Art. 3 de la Ley Reformatoria a la Ley de Centros Agrícolas, Cámaras de Agricultura Provinciales y Zonales, publicada en el R. O. 326 de 29 de noviembre de 1993.

A la Cámara de Acuicultura.- En caso de que la compañía vaya a desarrollar actividades acuícolas, es indispensable obtener su afiliación a la Cámara de Acuicultura, en conformidad con lo prescrito en el Art. 3 de la Ley de la Cámara Nacional de Acuicultura, publicada en el R.O. 251 de 11 de agosto de 1993.

Afiliaciones (previas a la obtención de la inscripción de la escritura constitutiva y de su resolución aprobatoria en el Registro Mercantil):

A la Cámara Provincial de Turismo.- Si la compañía va a emprender en actividades turísticas es preciso alcanzar su afiliación a la Cámara Provincial de Turismo que, en razón del domicilio principal de la compañía, sea la competente para tal afiliación. Así disponen los artículos 4 y 25 de la Ley de Cámaras Provinciales de Turismo y de su Federación Nacional, publicada en el R.O. 689 de 5 de mayo de 1995.

A la Cámara de Comercio.- En caso de que la compañía vaya a dedicarse a cualquier género de comercio es indispensable obtener la afiliación a la respectiva Cámara de comercio, según prescribe el Art. 13 de la Ley de Cámaras de Comercio.

Nota: Cuando el objeto de una compañía comprenda dos o más actividades y para su desarrollo a la compañía le corresponda afiliarse a más de una Cámara de la Producción,

competente a la Superintendencia de Compañías establecer la cámara a la que deba afiliarse, según se dispone en la Resolución No. 99.1.1.3.0012 de 29 de octubre de 1999, publicada en el R.O. 316 de 11 de noviembre de 1999.

1.1.5.3 Cumplimiento de otros requisitos en razón del objeto social:

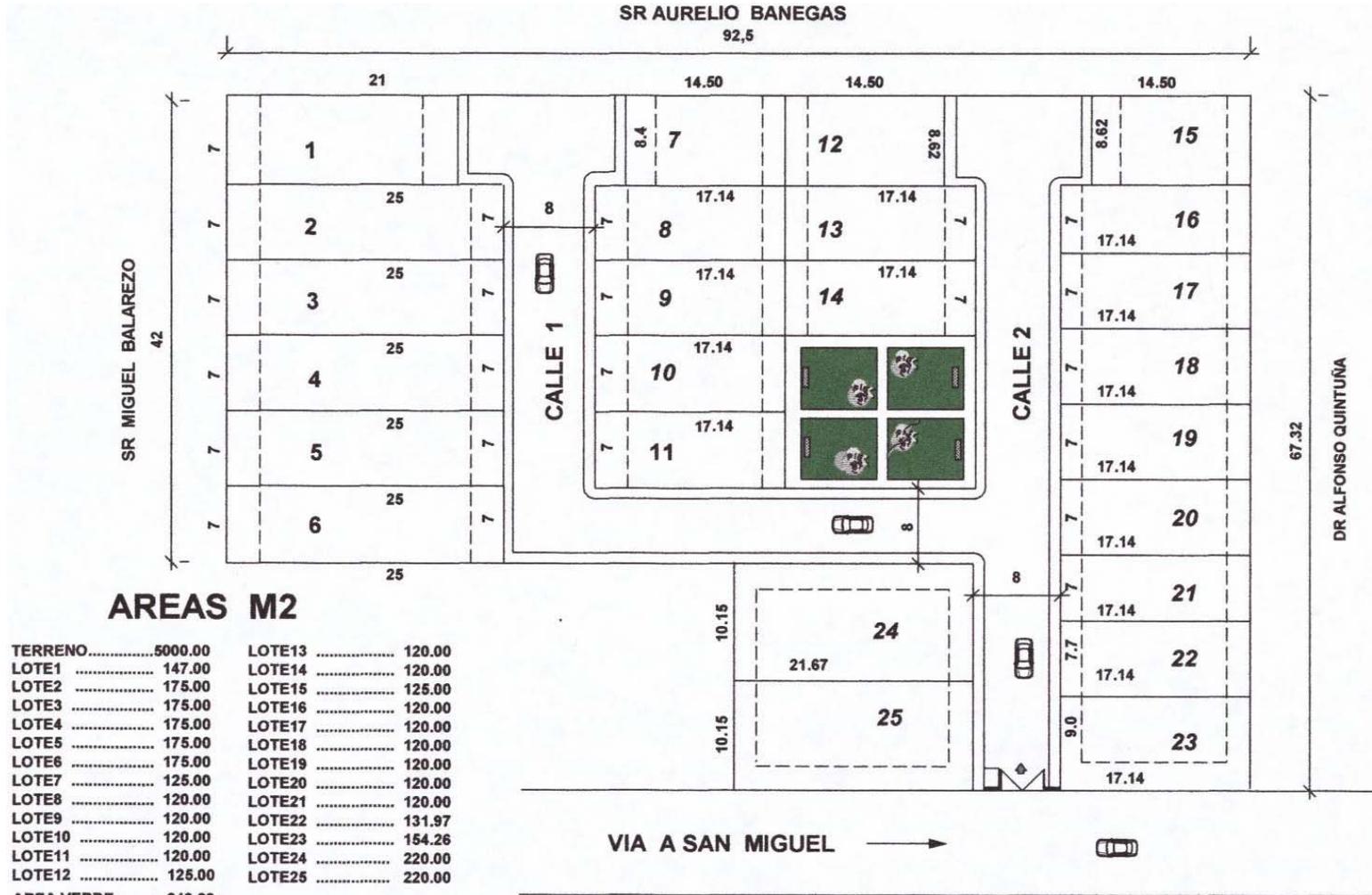
Compañías consultoras.- Esta clase de compañías deberán adoptar, exclusivamente, el régimen jurídico de la compañía de responsabilidad limitada o el de la compañía en nombre colectivo, conforme a lo dispuesto en el Art. 5 de la Ley de Consultoría, publicada en el R.O. 136 de 24 de febrero de 1989. De acuerdo con el artículo citado, su objeto deberá contraerse únicamente a la actividad consultora, en cualquiera de sus manifestaciones. Los socios de este tipo de compañía deberán acreditar título profesional conferido por un instituto de educación superior del país o del extranjero, siempre que, en este último caso, haya sido revalidado en el Ecuador (Art. 6 de la Ley de Consultoría).

Compañías Holding.- Las compañías de esta clase, llamadas también *_tenedoras de acciones o de participaciones_*, deben tener como actividad principal de su objeto la compra de acciones o de participaciones sociales de otras compañías, con la finalidad de vincularlas y ejercer su control a través de nexos de propiedad accionaria, gestión, administración, responsabilidad crediticia o resultados, para conformar así un grupo empresarial (Art. 429 de la Ley de Compañías).

1.1.6 El origen de la inversión: Si en la constitución de la compañía invierten personas naturales o jurídicas extranjeras es indispensable que declaren el tipo de inversión que realizan, esto es, extranjera directa, subregional o nacional, en los términos de la Decisión 291 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena, publicada en el Suplemento del R.O. 682 de 13 de mayo de 1991. Si se tratare de esta última deberán declararlo ante el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca, para que esa secretaría de Estado en respuesta les confiera el oficio en que conste tal declaración, oficio que será entregado en la Superintendencia de Compañías (Art. 19 de la Ley de Promoción y Garantía de las Inversiones, publicada en el R. O. 219 de 19 de diciembre de 1997, en concordancia con el Art. 13 de su Reglamento de aplicación, publicado en el R.O. 346 de 24 de junio de 1998).

La inversión extranjera directa en laboratorios de larvas y centros de investigación acuícola será autorizada por el Consejo Nacional de Desarrollo Pesquero, previo informe del Instituto Nacional de Pesca (Art. 36 de la Ley de Promoción y Garantía de las Inversiones).

ANEXO 2



LOTIZACION DE TERRENO DE SR HERNAN PAUTA

ANEXO 3

Currículo vitae de cada miembro del Grupo Emprendedor

Presentación

Cristian Ramiro Auquilla Ortega

Cdla. El Bosque I de Monay
(Calle de la OEA y San José)
Tel. 2802-104
Celular 097859221
e-mail: chrao14@hotmail.com

Datos Personales

Edad y Fecha de nacimiento: 14 de Febrero de
1980
26 años

Cédula de identidad: 010283972 - 7

Estado Civil: Casado

Estudios Realizados

Primaria

Escuela Federico Proaño

Secundaria

Colegio Benigno Malo

Superior

Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

(Egresado de la Carrera de Administración de Empresas)

Títulos

Bachiller en Ciencias

Especialización Físico – Matemático

Experiencia Laboral

Importadora REPARE 1996 - 2003

Presentación

Julio Hernán Pauta Astudillo

Av. Remigio Crespo y Esmeraldas
Tel. 2864-446
Celular 099610416
e-mail: hpautaa@etapaonline.net.ec

Datos Personales

Edad y Fecha de nacimiento: 41 años
Cédula de identidad:
Estado Civil: Casado

Estudios Realizados

Primaria

Escuela Tomás Rendón

Secundaria

Colegio Antonio Ávila Maldonado

Superior

Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

(Egresado de la Carrera de Administración de Empresas)

Títulos

Bachiller en Ciencias de la Contabilidad

Experiencia Laboral

Auxiliar de Contabilidad

Almacenes Gerardo Ortiz 1989 - 1990

Contador de Max Factor

Almacenes Juan Eljuri 1990 – 1991

Gerente Nacional Marca Perfumería
Almacenes Juan Eljuri 1991 – 1993

Gerente Propietario
Almacenes Pauta Salamea 1993 – 2006

Presentación

Martha Esperanza Astudillo Quille

El Valle “La Pradera”
Tel. 2896-183
e-mail:

Datos Personales

Edad y Fecha de nacimiento: 24 de Mayo de 1983
23 años
Cédula de identidad: 010449993-4
Estado Civil: Soltera

Estudios Realizados

Primaria

Escuela Manuel Guerrero

Secundaria

Colegio Miguel Merchán

Superior

Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

(Egresada de la Carrera de Administración de Empresas)

Títulos

Bachiller en Comercio y Administración

Experiencia Laboral

Secretaria

APC Tecnología

Presentación

Jaime Fernando Ochoa Yunga

El Arenal, Camino Viejo a Baños
Tel. 2896-183
e-mail:

Datos Personales

Edad y Fecha de nacimiento: 31 de Octubre de
1983
23 años
Cédula de identidad: 010469150-6
Estado Civil: Soltero

Estudios Realizados

Primaria

Escuela Leoncio Cordero Jaramillo

Secundaria

Colegio Antonio Ávila Maldonado

Superior

Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

(Egresado de la Carrera de Administración de Empresas)

Títulos

Bachiller en Ciencias de Comercio y Administración

Experiencia Laboral

Prácticas del Colegio como auxiliar para llevar inventarios.

Auxiliar de Contabilidad en una Imprenta de la ciudad de Cuenca

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Reingeniería

ALMACENES “PAUTA SALAMEA”

Trabajo Final del Modulo “Gerencia Financiera”

Dictado por: Ing. Fausto Calderón Mtr.

Tutor Asesor:

Econ. Lenín Zúñiga.

Realizado por:

Hernan Pauta

Wendy Perugachi

Libia Sacoto

Verónica Serrano

Cuenca – Ecuador

2006

RESUMEN

El sector de la construcción aporta cada vez más al Producto Interno Bruto (PIB) ecuatoriano, ha obtenido un crecimiento promedio anual del 14%. La expansión de este segmento se demuestra también en las nuevas compañías dedicadas a este negocio que cada año ingresan al mercado.

Es por éste crecimiento que Almacenes “PAUTA SALAMEA” que al identificar una oportunidad de negocio enfoca sus actividades empresariales en la comercialización de materiales para acabados de construcción en la ciudad de Cuenca. Por el acelerado desarrollo de la empresa se crea la necesidad de un nuevo punto de venta denominado “CONSTRUHOGAR”.

En base al análisis desarrollado en el presente trabajo mediante la utilización de ratios financieros se determina que Almacenes “PAUTA SALAMEA” es una empresa económicamente solvente, innovadora, rentable, etc.

Con interpretación de los resultados obtenidos se identifica el principal cuello de botella de la empresa, siendo la rotación de inventarios, razón por la cual se ha planteado diferentes estrategias para dar solución a éste pr

ABSTRACT

The building sector each time more contributes to the Ecuadorian domestic product (PIB). It has gotten the yearly growth average of 14%. The expansion of this segment also shows in the new companies with this kind of business that each year join into the market.

For this growth, "PAUTA SALAMEA" Department store when identifying a business opportunity focuses its business activities to negotiate construction materials in Cuenca city. Because of the quick development of this enterprise is created the necessity to open a new branch of sale called "CONSTRUHOGAR".

According to the analysis developed in this work through the use of financial statements. It is established that "PAUTA SALAMEA" Department store is economical solvent, innovative and profitable enterprise.

On the basis of the obtained results, the rotation of inventories is identified as the main problem, for this reason different strategies are suggested to solve this situation.

Antecedentes del Almacén “PAUTA SALAMEA”

Descripción y Reseña Histórica de la Empresa.-

Aproximadamente en el año 1960 se da inicio a la fabricación de cerámica plana para pisos y paredes conocido con el nombre de ITALPISOS, por la necesidad y creatividad de la innovación de una alternativa de decoración para los hogares cuencanos y el resto del país, ya que en la ciudad de Cuenca fue en donde se inicio la producción de productos cerámicos, esto se debió a la facilidad y disposición de abundante materia prima existente en el medio. La aceptación en el mercado fue mejor de lo esperado ya que en poco tiempo se crean dos fábricas de cerámica ECUACERAMICA y RIALTO, en la ciudad de Riobamba, apareciendo la competencia en diseños, tamaños, colores, calidad y precios.

En los años 1970 uno de los principales Ingresos del país se debe a las divisas que envían los emigrantes por la transformación de la moneda, de tal forma que la Industria de la construcción tiene un crecimiento significativo cuya demanda del producto de materiales de construcción se incrementa a tal punto que se llega a importar para cubrir las necesidades del mercado y ofrecer algunas alternativas distintas a los consumidores.

El sector de la construcción aporta cada vez más al Producto Interno Bruto (PIB) ecuatoriano. Se estima que para el año anterior, este segmento habría generado 2.319 millones de dólares del PIB, según las estadísticas del Banco Central del Ecuador (BCE). Un crecimiento promedio anual del 14%, durante los últimos diez años, pero, la expansión de este segmento se demuestra también en las nuevas compañías dedicadas a este negocio que cada año ingresan al mercado. De acuerdo con la Superintendencia de Compañías, desde 1978 a la fecha las sociedades de este sector se incrementaron en más del 324%. En tres gobiernos, desde que Ecuador entró a la democracia, fue donde se incentivó con mayor énfasis al sector de la construcción. Como en todos los sectores de la economía, en 1999 también se estancó la

construcción. Se calculó que para 2005, el crecimiento de este sector significaría poco más del 3%, representando casi el 8% del Producto Interno Bruto.

ECUADOR: PRODUCTO INTERNO BRUTO POR INDUSTRIA

Miles de dólares - 2000

Período/ Industria	PIB	Construcción
2000	15.933.666	1.126.869
2001	16.784.095	1.348.759
2002	17.496.669	1.618.939
2003 (sd)	18.131.904	1.608.373
2004 (p)	19.518.404	1.657.338
2005 (p*)	20.285.433	1.683.480

Fuente: Banco Central del Ecuador

ECUADOR: PRODUCTO INTERNO BRUTO POR INDUSTRIA

Miles de dólares - 2000

Tasa de participación

Período/ Industria	PIB	Construcción
2000	100%	7,07
2001	100%	8,04
2002	100%	9,25
2003 (sd)	100%	8,87
2004 (p)	100%	8,49
2005 (p*)	100%	8,30

Fuente: Banco Central del Ecuador

En el año 1990 se crea la Empresa ALMACENES PAUTA SALAMEA, con el firme propósito de cubrir un mercado demandante, aprovechando la variabilidad de los

productos disponibles y el desarrollo de la construcción en el medio, bajo la dirección y gerencia de los cónyuges Hernán Pauta y María Eugenia Salamea, inició sus actividades en la Ave. González Suárez y Huayna Cápac, contaba con un trabajador, su capital de trabajo en aquel entonces con la moneda sucres 250.000 con un equivalente en la actualidad de \$100,00 dólares americanos. Cuya actividad principal es la comercialización de materiales de construcción al por menor. Por lo que Almacenes “PAUTA SALAMEA” se encuentra ubicada dentro de las empresas de Comercialización.

De acuerdo al paso del tiempo esta empresa fue creciendo paulatinamente e incrementando su recurso humano y financiero de acuerdo a la evolución del mercado y a la obtención de sus objetivos, los mismos que fueron creciendo con el pasar de los años. Actualmente Almacenes Pauta Salamea cuenta con 15 personas y su cobertura se ha incrementado hasta obtener algunas distribuciones directas de fábrica hasta alcanzar los mercados minoristas y mayoristas.

Por el desarrollo de la Empresa en el año de 1997 se crea la necesidad de un nuevo punto de venta ubicado en la Av. Remigio Crespo y Esmeraldas, la misma es considerada de tal importancia que de cuya administración se encarga la Ing. Maria Eugenia Salamea, cumpliendo con requisitos legales, contables, financieros, e identificación propia, se le bautiza con el nombre de “CONSTRUHOGAR”, con la creación de esta nueva empresa, se abren aun mas las oportunidades de incrementar sus ofertas de productos al obtener nuevas distribuciones como son de grifería FV , Ecuaceramica, Cerámica Rialto, etc. Lo que permite a Almacenes “PAUTA SALAMEA” y a “CONSTRUHOGAR” posesionarse y ser más competitivas dentro del mercado de acabados para la construcción.

Misión.-

Almacenes “PAUTA SALAMEA”, se dedica a la venta y distribución de materiales para acabados de la construcción ofreciendo productos de alta calidad, satisfaciendo las necesidades del mercado, mediante la variada y permanente renovación de sus productos.

Visión.-

Ser reconocidos como una empresa Líder en distribución de materiales para acabados de construcción en el mercado local, que cuente con una eficiente organización y calidad en los productos que distribuye.

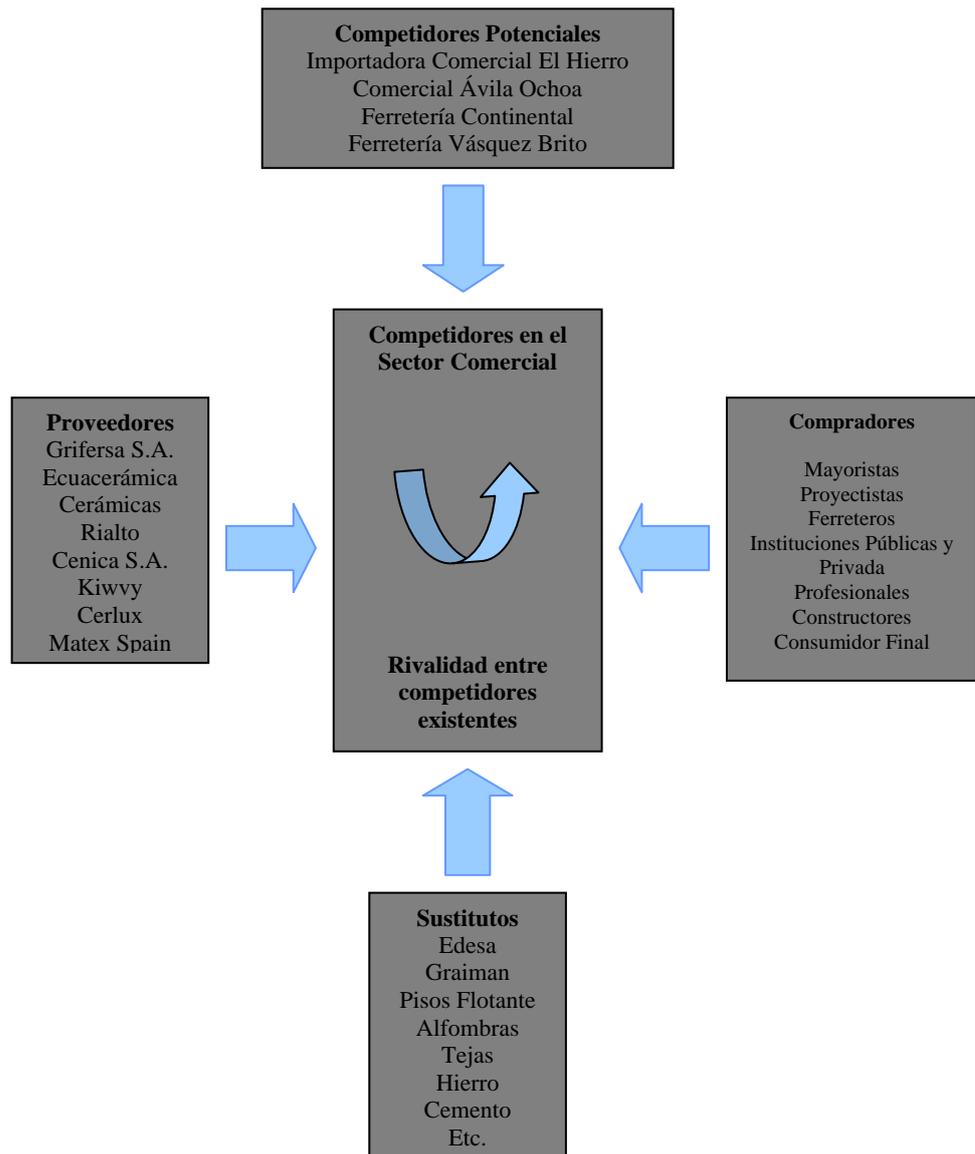
Análisis del Mercado Actual y su Perspectiva.-

En vista de que la ciudad de Cuenca, sigue creciendo no solo poblacional sino físicamente, es por esta razón que la construcción se ha convertido en un tipo de negocio muy atractivo, además que la estructura de las viviendas tiene un estilo muy peculiar, pues los consumidores cuencanos les gusta mantener en su vivienda un status medio alto por lo que hace que nuestros acabados de la construcción tengan un mercado asegurado.

La población Cuencana tiene la idiosincrasia de que su primer objetivo es tener su vivienda propia lo que ha hecho que tanto los profesionales de la construcción ofrezcan muchas variedades de proyectos habitacionales como urbanizaciones, jardines y edificios de propiedad horizontal, para que las personas de todo tipo de ingresos económicos puedan acceder a los mismos.

La perspectiva de la oferta de materiales de construcción es muy buena debido a que los proyectos que se están presentando deben tener su proceso de construcción en los cuales intervendrán muchos de los productos.

Fuerzas Competitivas



F O D A.-

Fortalezas:

- La liquidez de la Empresa, puesto que de un año a otro ha crecido considerablemente.
- Servicio al cliente y ventas personalizadas, lo que permite tomar ventaja del mercado competitivo y exigente, respondiendo rápidamente a las necesidades del cliente asegurando que no se perderá la demanda creada.
- Contar con personal calificado e innovador que conoce a la organización y sus funciones.
- Flexibilidad a la satisfacción del cliente, ofreciéndole cambios de modelo, color, tamaño, una vez entregada la mercadería asegurando la fidelidad del cliente a la empresa.
- Estructura necesaria para desarrollar el negocio, ya que se cuenta con ambientes de exhibición adecuados para permitir la visualización completa de los productos que se dispone.
- Stocks programados de mercadería, con el propósito de cumplir las entregas de manera inmediata.
- Se cuenta con planes de financiamiento directo e indirecto, para acomodarse a las facilidades de los clientes. Como: Tarjeta de Crédito, cheques posfechados, plazos.
- Variabilidad en productos y precios, nacionales y extranjeros.
- Contar con un Capital de Trabajo propio que permite un óptimo desarrollo de las actividades de la empresa.
- Recuperación de Cartera al por Mayor

Oportunidades:

- Las empresas que existen en el medio no abastecen ni atienden a tiempo a los clientes lo beneficia para incrementar la demanda.
- Los crecientes proyectos de vivienda existentes en la ciudad.

Debilidades:

- La rentabilidad de la empresa, ya que no tiene un crecimiento significativo de un año a otro.

- Falta de compromiso por parte de los trabajadores hacia la Empresa.
- Deficiencia del control en bodega, inventarios no actualizados.
- Falta de asignación de responsabilidades a los trabajadores.
- Falta de mantenimiento de equipos.

Amenazas:

- La inestabilidad económica y política del País.
- Variabilidad de precios de la competencia.
- Competencia desleal.
- Proveedores incumplidos.

Balance Scorecard de Almacenes “Pauta Salamea”.-

Visión Económica- Financiero	
Objetivos	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> •Incrementar la rentabilidad •Posicionamiento Regional •Optimizar los Recursos Financieros (inversiones) 	<ul style="list-style-type: none"> •Indice Rentabilidad •Market Share •Recursos Propios



Visión del Cliente	
Objetivos	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> •Calidad Producto •Satisfacción de sus necesidades •Precios Asequibles 	<ul style="list-style-type: none"> •Quejas •Eficiencia del Servicio •Tasa de Inflación



Visión de Proceso Internos	
Objetivos	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> •Calidad en la Atención al Cliente •Optimizar Recursos Humanos •Innovación en productos 	<ul style="list-style-type: none"> •Nº de devoluciones y cambios •Margen operativo con tiempos óptimos •Relación



Visión de la Innovación	
Objetivos	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> •Capacitación continua •Desarrollo organizacional •Control de Inventarios •Recuperación de Cartera 	<ul style="list-style-type: none"> •\$ invertidos en capacitación •Rotación de Inventarios •Cuentas x Cobrar



PELIGRO

PRECAUCIÓN

OK

* Misión, Visión, Estrategias, etc.

A continuación se encuentran los Balances de Almacenes "PAUTA SALAMEA" correspondientes a los años 2004 y 2005.

Almacenes "PAUTA SALAMEA"

Balance General

DESCRIPCIÓN	AÑOS	
	2004	2005
ACTIVOS		
CIRCULANTE		
Efectivo en Caja y Bancos	47.270,55	68.458,68
Inversiones Temporales	1.570,85	1.570,85
Cuentas por Cobrar CLIENTES	179.844,82	98.124,34
Inventario	365.994,14	402.593,55
Impuesto renta anticipado	12.879,99	18.418,92
Impuesto al valor agregado	4.308,21	6.378,27
TOTAL CIRCULANTE	611.868,56	595.544,61
NO CIRCULANTE		
Terrenos	28.175,05	30.289,20
Edificios	258.284,26	299.010,93
Equipo oficina y enseres	5.821,49	6.021,49
Vehículos	20.531,59	20.531,59
TOTAL NO CIRCULANTE	312.812,39	355.853,21
TOTAL ACTIVOS	924.680,95	951.397,82
PASIVOS		
CIRCULANTE		
Préstamos Bancarios	9.930,46	21.951,63
Proveedores	110.791,50	39.409,18
Impuestos retenidos por pagar	429,33	729,21
Sueldos por pagar	2.741,80	2.329,45
Iess por pagar	581,10	675,90
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	124.474,19	65.095,37
OTROS PASIVOS		
Acumulaciones para prestaciones Sociales		
TOTAL PASIVO	124.474,19	65.095,37
PATRIMONIO		
Capital Social	731.142,32	800.564,37
Utilidad o Perdida del Ejercicio	69.064,44	49.138,67
TOTAL PATRIMONIO	800.206,76	849.703,04
TOTAL PASIVO / CAPITAL	924.680,95	914.798,41

Almacenes "PAUTA SALAMEA"

Estado de Resultados

Descripción	2004	2005
VENTAS NETAS	1157197,21	1367363,01
COSTO DE VENTAS		
DISPONIBLE PARA LA VENTA	1321705,62	1558528,58
	343522,39	343522,39
TOTAL COSTOS DE SERVICIOS	978183,23	1215006,19
UTILIDAD BRUTA EN SERVICIOS	179013,98	152356,82
UTILIDAD EN OPERACIONES	179013,98	152356,82
GASTOS ADMINISTRATIVOS		
GASTOS GENERALES	109950,20	37416,99
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	109950,20	37416,99
RESULTADO DEL PERIODO	69063,78	114939,83

RATIOS

LIQUIDEZ

Capital de Trabajo

$$CT = AC - PC$$

Año 2004 CT= \$ 487.394,37

Año 2005 CT= \$ 530.449,24

Almacenes "Pauta Salamea" contaba en el 2004 con \$ 487.394,37 de capital de trabajo, para el desarrollo de sus actividades, y en el 2005 se nota un breve incremento para seguir cumpliendo con sus funciones

Razón de Circulante

$$RC = AC / PC$$

Año 2004 RC= 492%

Año 2005 RC= 915%

En el año 2004 la empresa tiene para cubrir sus pasivos circulantes y le queda un 492% de (colchón) es decir, capital de trabajo, lo cual es muy adecuado y en el 2005 también puede cancelar el total de sus pasivos circulantes con sus activos circulantes y le queda un colchón del 915%.

Razón de Liquidez o Prueba de Ácido

$$RL = (AC - Inventario) / Pasivo Circulante$$

Año 2004 RL= 198%

Año 2005 RL= 296%

El año 2004 la empresa tiene para cancelar el 100% de sus obligaciones quedándole un 98% de remanente, mientras que en el 2005 igual paga todas sus obligaciones y le queda un remanente de 296% lo cual puede ser utilizado como capital de trabajo o reinvertirse.

Razón de Liquidez más Real ó Prueba Super Ácida

$$RLMR = (AC - (Inventario + Cuentas x Cobrar)) / PC$$

Año 2004 RLMR= 53%

Año 2005 RLMR= 146%

En el año 2004 la empresa demuestra que puede pagar al 53% de sus acreedores. En el 2005 la empresa cubre al 100% de sus acreedores y le queda un remanente del 46%, luego de reducción de cuentas por cobrar, lo que permitió ingresos en caja, bancos y principalmente inversión en inventarios.

APALANCAMIENTO

Deuda a Capital Contable

DCC = Deuda Total / Capital de los Accionistas

Año 2004 DCC= **0,01**

Año 2005 DCC= **0,03**

La empresa en el 2004 por cada dólar de capital que tiene debe \$0,01ctvs. En el 2005 por cada dólar de capital que tiene debe \$0,03 ctvs.

Deuda a Activos Totales

DAT = Deuda Total / Activos Totales

Año 2004 DAT= **1%**

Año 2005 DAT= **2%**

En el año 2004 la empresa cuenta con el 1% para cubrir sus préstamos financieros y el 2005 se incrementa al 2% porque se inyecta liquidez a la empresa mediante créditos con el banco.

ACTIVIDAD

Rotación de Cuentas x Cobrar

Rcxc = Ventas Netas / cxc

Año 2004 Rcxc= **6,43** 56 días

Año 2005 Rcxc= **13,94** 26 días

En el año 2004 la empresa se demora en cobrar 56 días mientras que en el 2005 la empresa recupera en tan solo 26 días ya que se ha trabajado en la eficiencia del talento humano.

Rotación del Inventario

RI = Costo de Servicios / Inventario

Año 2004 RI= **2,66** 135 días

Año 2005 RI= **3,01** 120 días

En el año 2004 Almacenes "Pauta Salamea" rota su inventario cada 135 días lo cual demuestra que no es un período adecuado. En el año 2005 se aprecia una ligera disminución en el periodo de rotación del inventario, motivo por el cual demuestra iliquidez en ciertos periodos de tiempo

Rotación del Activo Total

RAT = Ventas Netas / Activos Totales

Año 2004 RAT= **1,25**

Año 2005 RAT= **1,44**

La empresa en el año 2004 con la eficiencia que ha tenido ha obtenido una capacidad de sus activos de 1.25 para generar ventas, mientras que el 2005 se ha incrementado su eficiencia con sus activos cubriendo el 1,44 para generar ventas.

Recursos Propios

RP = Patrimonio Neto / Activo

Año 2004 RP= **0,87**

Año 2005 RP= **0,89**

En el año 2004 la empresa trabaja con el 87% de recursos propios, mientras que el año 2005 se incrementa al 89% de recursos propios con los que cuenta la empresa

RENTABILIDAD

Indice de Rentabilidad

R = Utilidad Neta / Ventas

Año 2004 R= **6%**

Año 2005 R= **8%**

En el año 2004 la empresa por cada dólar de venta genera \$0,06 de utilidad, y en el 2005 la empresa por cada dólar de venta genera \$0,08 de utilidad. Esto demuestra que la empresa ha disminuido la rentabilidad por el incremento de la competencia.

Rentabilidad del Patrimonio Neto (ROE)

ROE = BAT / Patrimonio Neto

Año 2004 ROE= **0,09**

Año 2005 ROE= **0,14**

La empresa en el año 2004 indica la capacidad de generar utilidades sobre la inversión siendo el 9%, mientras que para el año 2005 por el motivo de reinversión en activos fijos e inventarios su capacidad de generar utilidades aumenta al 14%.

Rentabilidad Económica (ROA)

ROA = BAIT / Activo Promedio

Año 2004 ROA= **7%**

Año 2005 ROA= **12%**

El rendimiento de los activos en el año 2004 es del 7% y en el 2005 se aumenta al 12%, este resultado nos indica que la empresa ha incrementado el activo no circulante.

Solvencia

S = Activo / Pasivo

Año 2004 S= **7,43**

Año 2005 S= **14,62**

En el año 2004 la empresa demuestra que con el 7% de sus activos cubre sus pasivos, teniendo un remanente del 0,43% para posibles reinversiones. En el año 2005 se incrementa la solvencia al 14% al disminuir sus pasivos.

ESTRATEGIAS

Luego del análisis efectuado a través del Balance Scorecard el mismo que fue realizado mediante la utilización de los ratios financieros, llegamos a determinar que el detonante en Almacenes “PAUTA SALAMEA”, es la rotación de inventarios, porque al ocupar espacio, tiempo e invertir dinero sin rotación hace que la empresa no obtenga mayores utilidades, ni maximice la utilización de los recursos. Es por ésta razón que se plantea las siguientes estrategias:

Innovar periódicamente los ambientes de exhibición, utilizando la mercadería de menor rotación permitiendo que el cliente encuentre nuevas opciones para su compra.

Implementar un sistema de control minucioso en bodega, para el registro de todos los ingresos y egresos de mercadería, responsabilizando a los bodegueros de la existencia neta de las mercaderías, así se obtendría como resultado mayor participación de los bodegueros con la empresa.

Incrementar un porcentaje de comisión para los agentes vendedores que logren rotar la mercadería que se encuentra inmovilizada en bodega.

Promociones dirigidas a los productos estancados, como: dar el precio de mayorista al público y dar al costo.

Realizar alianzas con profesionales para la creación de proyectos de vivienda, y de ésta manera utilizar las mercaderías que no han rotado de manera adecuada dentro de la empresa, en cuanto a acabados de construcción se refiere.

Mejorar la calidad de negociación con proveedores nacionales e internacionales con la finalidad de obtener mayores beneficios para la empresa, mediante compras conjuntas con la sucursal “CONSTRUHOGAR”.

Establecer una política de stock's de inventarios determinando el máximo y el mínimo de cada item que maneja la empresa de acuerdo a su rotación.

CONCLUSION

Se concluye el presente trabajo manifestando que Almacenes “PAUTA SALAMEA” es una Empresa estable, solvente, competitiva e innovadora, dentro del área de la comercialización de materiales para acabados de construcción. Esta empresa mediante las importaciones que realiza ha logrado captar mayor mercado en la Ciudad de Cuenca, por lo que ha visto óptimo la expansión Regional.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda a Almacenes “PAUTA SALAMEA” que se aplique las estrategias propuestas en el presente trabajo que le llevaran a solucionar el problema que ha estado afectando a la empresa y a lograr una mejor rotación de inventarios contando con un control óptimo de cada ítem de las mercaderías.

BIBLIOGRAFIA

- Material de soporte brindado por el profesor del módulo
- Información brindada por la empresa Almacenes “PAUTA SALAMEA”
- Banco Central del Ecuador

