



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**Monografías previas a la obtención del título de INGENIERO
COMERCIAL**

AUTORA:

VERÓNICA SERRANO M.

**Curso de Graduación
Abril – Septiembre de 2006**

DEDICATORIA

Esta Tesis está dedicada de manera especial a mis Padres ya que con sus sabios consejos y cariño supieron guiarme desde niña por el buen camino, apoyándome en cada meta que me trazaba, pues hoy es cuando mas gracias les doy, ya que con toda su motivación me ven cumplir una mas de mis metas, ha éste arduo sacrificio día tras día han colaborado tanto mi Hermano, Hermanas, a mi Esposo, a mi nueva familia mis Suegros y mis Cuñadas ya que una u otra manera estuvieron allí para darme lo mejor de si, al escalar ésta montaña, es por éste motivo que a mi familia y sin dejar de lado a mis amigos y compañeros les digo

¡ GRACIAS !

AGRADECIMIENTO

Hoy como todos los día agradezco a mi Dios por la vida, al personal docente de la Universidad del Azuay en especial a la Facultad de Administración, quienes a lo largo de mi vida estudiantil supieron llenar mi vida de conocimientos, experiencias vividas, alegrías y apoyo para salir adelante y saber que nada es imposible si se lucha por alcanzar lo que anhela.

Todas las ideas, contenidos e investigaciones expresadas en este trabajo son de absoluta responsabilidad de la autora.

RESUMEN

Este resumen 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 periodo 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 los resultados de cada trabajo.

ABSTRACT

This document presents a relation of four monographs that integrate the work of Degree of the Career of Commercial Engineering of the University of the Azuay elaborated during the course of graduation in the period April – September, 2006. The monographs are related to the functional basic areas corresponding to the professional field of the manager of companies.

In every monograph one refers to the content summarized of the same one, the name of the teacher tutor and the description and results of every work.

INDICE

MÓDULO DE RECURSOS HUMANOS “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO”	1
<i>Resumen</i>	2
<i>Abstract</i>	3
Capítulo No.1	
<i>Antecedentes de la Empresa Productora de Modulares y Equipos de Seguridad “Talleres ILCO – Seguridad P y P”</i>	4
Capítulo No.2	
<i>Situación Actual de la Empresa Productora de Modulares y Equipos de Seguridad “Talleres ILCO – Seguridad P y P”</i>	8
Capítulo No. 3	
<i>Propuesta de Mejora</i>	11
<i>Conclusión</i>	17
<i>Recomendación</i>	17
<i>Bibliografía</i>	18
<i>Anexo</i>	
<i>Nota de Pedido de Materiales</i>	19
MODULO “MARKETING ESTRATÉGICO INTEGRAL”	20
<i>Resumen</i>	21
<i>Abstract</i>	22
<i>Antecedentes de la Empresa Productora de Muebles de Madera y Metal, y Equipos de Seguridad “Talleres ILCO – Seguridad P y P”</i>	23
<i>Diagnóstico de la Empresa Productora de Muebles de Madera y Metal, y Equipos de Seguridad “Talleres ILCO – Seguridad P y P”</i>	27
<i>Plan de Marketing</i>	35
<i>Conclusión</i>	41
<i>Recomendación</i>	42
<i>Bibliografía</i>	43

MODULO “EMPRESARIADO”	44
<i>Resumen Ejecutivo</i>	45
<i>Abstract</i>	47
<i>El Negocio</i>	48
<i>El Mercado</i>	53
<i>Plan de Marketing</i>	64
<i>Recursos Humanos</i>	70
<i>Proyecciones Financieras</i>	
<i>Escenario No.1</i>	78
<i>Escenario No.2</i>	102
<i>Escenario No.3</i>	129
<i>Conclusiones</i>	153
<i>Recomendaciones</i>	154
<i>Bibliografía</i>	155
<i>Anexos</i>	
<i>Anexo No. 1</i>	157
<i>Anexo No. 2</i>	159

MODULO “GERENCIA FINANCIERA”160

<i>Resumen</i>	161
<i>Abstract</i>	162
<i>Antecedentes del Almacén “Pauta – Salamea”</i>	163
<i>Balance Scorecard de Almacenes “Pauta Salamea”</i>	170
<i>Balance General</i>	171
<i>Estado de Resultados</i>	172
<i>Ratios</i>	173
<i>Estrategias</i>	177
<i>Conclusión</i>	178
<i>Recomendación</i>	179
<i>Bibliografía</i>	180

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

*“Levantamiento del Mapa y Catálogo de Funciones, y Unidad de Competencia Laboral UCLs, para mejorar el desempeño del Talento Humano en el Control y Manejo de la Materia Prima de la Empresa
Talleres ILCO – Seguridad P y P”*

**Trabajo Final del Modulo “Gestión del Talento Humano”
“Enfoque de Competencias Laborales”**

Tutor Asesor:

Ing. Humberto Jaramillo

Realizado por:

Libia Sacoto C.

Verónica Serrano M.

Cuenca – Ecuador

2006

RESUMEN

Los constantes cambios generados en el entorno, efecto de la globalización, condiciona y obliga a las empresas a buscar constantemente estrategias para adaptarse a estos cambios, los cuales afectan sus estructuras, procesos, y sobre todo a las personas que forman parte de la organización.

Por tal motivo el objetivo principal de éste trabajo titulado **“Levantamiento del Mapa y Catálogo de Funciones y Unidad de Competencia Laboral UCLs, para mejorar el desempeño del Talento Humano en el Control y Manejo de la Materia Prima de la Empresa TALLERES ILCO – SEGURIDAD P Y P”**, es realizar el análisis de la situación actual de la Empresa, principalmente del Control y Manejo de la Materia Prima, que permitan una adecuada administración para alcanzar la eficiencia en el desarrollo de los procesos a través de la optimización del talento humana logrando beneficios para la Empresa y el Trabajador.

Con el fin de alcanzar este objetivo el trabajo se ha dividido en tres capítulos que serán descritos a continuación:

En el primer capítulo se presenta la descripción de la empresa, reseña histórica, ámbito de negocios, posición del mercado, información estratégica y organigrama, para conocer el contexto de la empresa donde se realizará el trabajo.

En el segundo capítulo se analizará la situación actual de la empresa, describiendo los departamentos de investigación y desarrollo, administración, comercialización y producción.

En el tercer capítulo se presenta la propuesta de mejora mediante el levantamiento del mapa y catálogo de funciones, y se determina la unidad de competencia laboral. El objetivo fundamental es describir cada una de las competencias que deben ser desarrolladas por el bodeguero para el óptimo cumplimiento de sus funciones.

Finalmente se presenta las Conclusiones y Recomendaciones a ser aplicadas en la empresa.

ABSTRACT

The constant changes generated in the environment, effect of the globalization, it determines and forces to the companies to look constant for strategies to adapt to these changes, which affect the structures, processes, and especially to the persons who form a part of the organization.

For such a motive the principal objective of this one qualified work " **Raising of the Map and Catalogue of Functions and Unit of Labour Competition UCLs, to improve the performance of the Human Talent in the Control and Managing of the Raw material of the Company WORKSHOPS ILCO - SAFETY P Y P** ", is to realize the analysis of the current situation of the Company, principally of the Control and Managing of the Raw material, which allow a suitable administration to reach the efficiency in the development of the processes across the human optimization of the talent achieving benefits for the Company and the Worker.

In order to reach this objective the work has been in two places at the same time in three chapters that will be described later:

In the first chapter one presents the company description, historical review, business area, position of the market, strategic information and flowchart, to know the context of the company where the work will be realized.

In the second chapter the current situation of the company will be analyzed, describing the departments of investigation and development, administration, marketing and production.

In the third chapter one presents the offer of improvement by means of the raising of the map and catalogue of functions, and there decides the unit of labour competition. The fundamental objective is to describe each of the competitions that they must be developed for the butler for the ideal fulfillment of his functions.

Finally one presents the Conclusions and Recommendations to being applied in the company.

CAPITULO No. 1

Antecedentes de la Empresa Productora de Modulares y Equipos de Seguridad “Talleres ILCO – Seguridad P y P”

1.1.- Descripción y Reseña Histórica de la Empresa

“Talleres ILCO - Seguridad P y P” es la empresa elegida para nuestro estudio, en el desarrollo de los conocimientos adquiridos en el Seminario de “Gestión de Competencias”.

Esta Empresa nació en el mes de Septiembre de 1990 como entidad productiva, basado en los conocimientos y esfuerzos de su propietario y gerente el Ing. Com. Patricio Pangol Segarra, adquiridos en sus continuos viajes a Europa principalmente a Italia, desde sus inicios se afilió al Gremio Interprofesional, y en el año de 1992 consideró necesario afiliarse a la Cámara de Comercio de Cuenca.

“Talleres ILCO - Seguridad P y P” se encuentra inscrita en el Registro Único de Contribuyentes y por ser una empresa de hecho no posee escrituras de constitución ni esta inscrita en el Registro Mercantil.

En cuanto a las relaciones patronales se rige a lo que dispone el Código de Trabajo y la Ley de Defensa del Artesano.

Esta Empresa en sus inicios contaba con 4 trabajadores quienes desarrollaban diversas actividades, con el pasar de los años se ha visto necesario la contratación de mas personal debido al crecimiento que ha ido teniendo, siendo actualmente 28 trabajadores en las diferentes áreas en el departamento de de producción.

La planta de producción se encuentra ubicada en las calles Rumiloma 1-35 1-37 y Calle Vieja y posee un área de 2000m².

1.2.- Ámbito de Negocios

Por su actividad principal “Talleres ILCO – Seguridad P y P” se encuentra ubicada dentro de las empresas de transformación o producción artesanal, la cual está regulada por la Ley de Defensa del Artesano.

1.3.- Posición en el Mercado

Al ser una empresa que posee precios competitivos en la fabricación de muebles de oficina (modulares) y equipo de seguridad, ha ido captando mercado y así ha tenido acogida en el área comercial del mercado Cuencano, logrando con el tiempo incluso ampliarse a otras provincias.

Al ser la única Empresa que brinda servicios de seguridad ha hecho que su mercado desde sus inicios se haya ido incrementando en base a las necesidades de los consumidores y clientes potenciales.

1.4.- Información Estratégica

1.4.1.- Misión.-

La Misión de “Talleres ILCO – Seguridad P y P” es satisfacer las necesidades y expectativas de sus consumidores y clientes en la elaboración y comercialización de muebles de madera y metal, y equipos de seguridad de la mejor calidad, desarrollando la capacidad humana de su personal, dentro de los principios y valores que rigen a la organización y sobre todo mantener el prestigio de calidad y mejoramiento continuo que la ha caracterizado desde sus inicios.

1.4.2.- Visión.-

“Talleres ILCO – Seguridad P y P” es y será siempre una empresa de prestigio, de reconocida credibilidad y confianza por la calidad total de sus productos y por la

constante preocupación en la estabilidad, bienestar y capacidad de su personal. Se caracterizará por ser una empresa de innovación continua, adaptándose a los nuevos cambios y exigencias del entorno, liderando y ampliando su mercado.

1.4.3.- Valores Empresariales.-

Los valores empresariales de “Talleres ILCO – Seguridad P y P” son:

- Puntualidad
- Honradez
- Responsabilidad
- Calidad Total

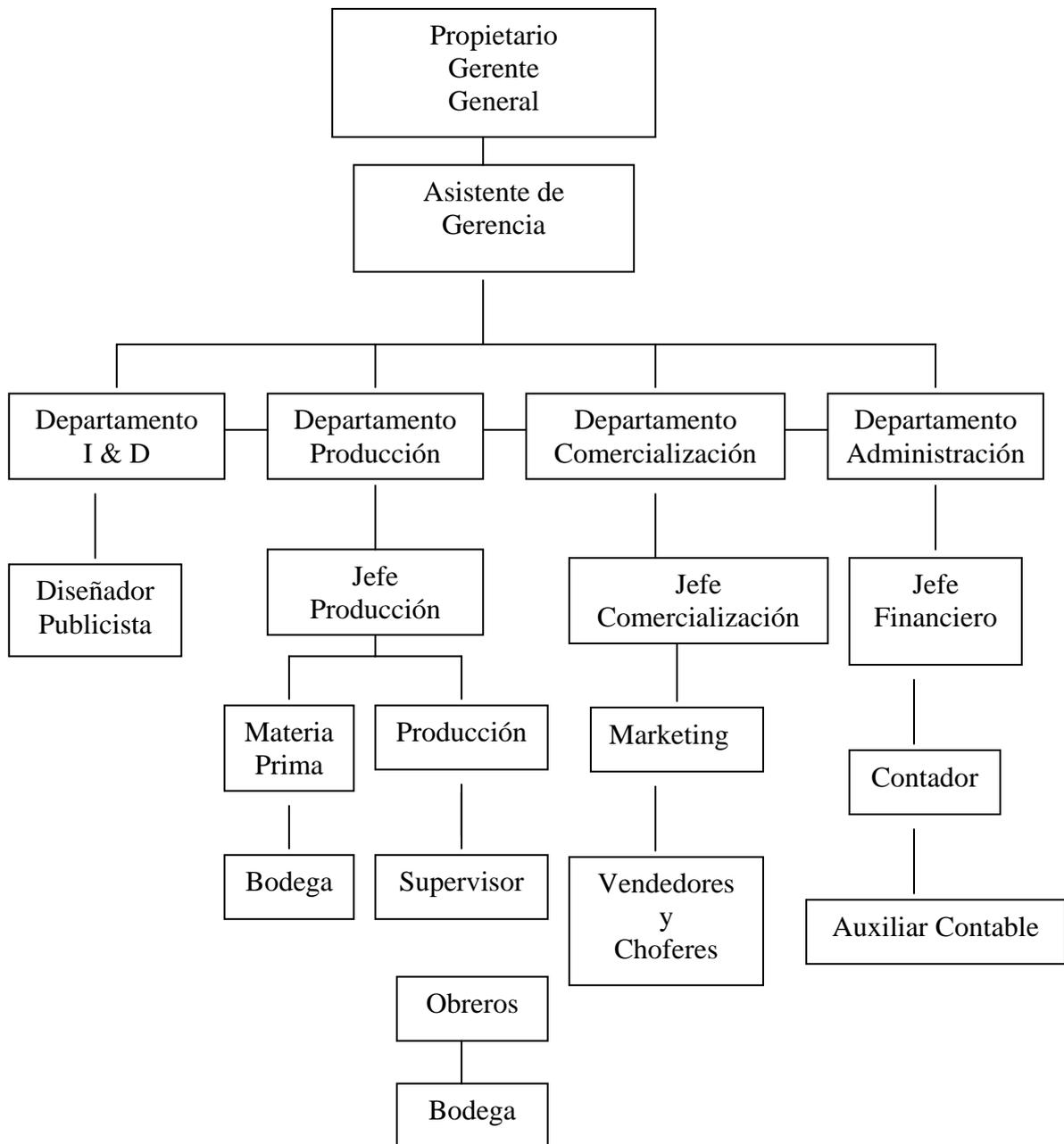
1.4.4.- Objetivos Generales.-

- Ofertar productos innovados de alta calidad.
- Ofrecer estabilidad, capacitación y un salario acorde a sus capacidades.
- Actualizar la tecnología de la planta de acuerdo a los recursos y requerimientos de producción y comercialización de la Empresa.
- Realizar investigaciones y planes estratégicos para ampliar su mercado, ofreciendo productos nuevos, mejorando los canales de distribución e invirtiendo en publicidad y creando programas de promociones.

1.4.5.- Estructura Organizacional.-

La estructura organizacional de la empresa se encuentra dividida en cuatro departamentos, que coordinan entre sí para dar cumplimiento a las actividades y planes. Dichos departamentos tienen a su cargo funciones específicas, las cuales se encuentran supervisadas por su respectivo jefe departamental, quien es el encargado de entregar informes necesarios a su gerente-propietario, coordinando de esta manera la planificación, ejecución y evaluación de las tareas.

1.5.- Organigrama



CAPITULO No. 2

Situación Actual de la Empresa Productora de Modulares y Equipos de Seguridad “Talleres ILCO – Seguridad P y P”

2.1.- Diagnóstico de la Situación Actual de la Empresa

La marcha de la empresa depende de actividades y servicios que se desarrollan con eficiencia, siendo fundamental la labor del gerente propietario, por cuanto es quien toma decisiones en el cumplimiento de tareas asignadas.

La empresa desde su fundación ha tenido y continúa teniendo como propósito principal: “La Producción y Comercialización de Modulares y Equipos de Seguridad en el área de madera y metal mecánica”.

Con el tiempo en base a las necesidades se determino los siguientes departamentos que se creían convenientes para el funcionamiento de la empresa, siendo estos:

- Investigación y Desarrollo de los Productos y Procesos
- Producción
- Comercialización
- Administración

A la vez cada departamento cumple funciones preestablecidas, desglosándose de éstas, las funciones principales:

Dentro del Departamento Administrativo opera el área financiera que almacena datos económicos, teniendo la responsabilidad de establecer procedimientos para desarrollar de la mejor manera proyectos, registro de transacciones, ingresos, egresos, e informes. Todo esto a través de actividades encaminadas a lograr el desarrollo personal y aprovechar los recursos humanos especializados en el área.

El Departamento de Investigación y Desarrollo aprovecha las capacidades, habilidades disponibles, y la responsabilidad para elaborar los proyectos y diseños de los modelos de muebles tanto de madera como de metal, así como investigar en el mercado los nuevos gustos y preferencias de los consumidores.

El personal que labora en el Departamento de Comercialización es el responsable del desarrollo del marketing, buscando alternativas de mejores estrategias con el fin de alcanzar los objetivos propuestos por la empresa y a la vez satisfacer las necesidades individuales.

En el Departamento de Producción, el jefe de producción es el responsable de la marcha del mismo, dividiéndose las operaciones que realiza tales como: diseño, trazado, corte, rutilado, lijado, pintado y montaje final, para cumplir con estas actividades se tiene programado con anticipación los requerimientos de materia prima y otros elementos necesarios como maquinaria para elaborar el producto final. En este departamento son indispensables las áreas de adquisición de materia prima, la maquinaria y los procesos. Por lo cual el desempeño de los Recursos Humanos es de vital importancia para alcanzar los objetivos propuestos tanto por la empresa como los individuales.

En la actualidad por la falta de identificación con los objetivos de la empresa los obreros no son responsables en el desempeño de las labores asignadas, causadas por la falta de motivación, que no ha sido considerada por los directivos de la misma.

El objeto de este diagnóstico es mostrar la situación actual del control y manejo de inventarios de materia prima de la empresa:

La materia prima es el punto de partida de la actividad productiva siendo el elemento básico en la producción, estos elementos tangibles son los que van a ser transformados mediante procesos técnicos que pueden ser medibles y cuantificables a una producción identificada. La principal razón por la que la materia prima constituye el primer elemento del costo, es porque cuando se observa un producto terminado se fija en el material principal del cual fue elaborado.

El almacenamiento y custodia de los materiales es una parte fundamental en lo referente a materia prima pues se debe tener en cuenta el espacio físico para el almacenamiento así como la seguridad que se brinda.

Al momento el bodeguero realiza sus funciones de manera manual ya que no posee conocimientos en computación para acceder al sistema con el que cuenta la empresa, razón por la cual el control de inventarios de materia prima no es eficiente. La recepción de la materia prima se lo hace en la puerta de ingreso de la fábrica lo cual crea inconvenientes al trasladar a bodega, utilizándose a los obreros de la misma fábrica que se encuentran cumpliendo sus funciones, lo que genera retraso en los procesos, que ocasiona tardanza en la entrega de los pedidos a los clientes, causando molestias. La organización de la materia prima se encuentra de acuerdo a dimensiones y tamaños. No se cuenta con un número exacto de existencias lo cual provoca desinformación a nivel de directivos, los cuales toman decisiones no apegadas a la realidad ocasionando deficiencia de liquidez en la empresa para la adquisición de materia prima.

Por la situación en que se encuentra la empresa y en base a nuestro análisis consideramos necesario establecer una propuesta de mejora y alternativas de solución, para aplicar nuevos conocimientos respecto al enfoque de Competencias Laborales, lo cual daría como resultado beneficios al área de producción y por ende a la Empresa.

CAPITULO No. 3

PROPUESTA DE MEJORA

“Levantamiento del Mapa y Catálogo de Funciones y Unidad de Competencia Laboral UCLs, para mejorar el desempeño del Talento Humano en el Control y Manejo de la Materia Prima de la Empresa Talleres ILCO – Seguridad P y P”

3.1.- Levantamiento del Mapa y del Catalogo Funcional

Este análisis funcional es una metodología comparativa que consiste en identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva mediante el desglose y el ordenamiento lógico de las funciones productivas de la empresa. Partiendo del objetivo principal de la empresa “Talleres ILCO-Seguridad P y P” que es el de producir y comercializar muebles de madera y de metal, y a la vez equipos de seguridad. De esta identificación procederemos a determinar de manera descriptiva las funciones claves, funciones principales, funciones básicas y finalmente identificar las funciones individuales, es decir, aquellas que son realizadas por una persona:

- 1.- Investigación y Desarrollo de los Productos y Procesos
- 2.- *Diseño*¹
- 3.- Producción

3.1- Materia Prima

3.1.1.- Adquisición de Materia Prima

- 3.1.1.1.- Cotizaciones de Proveedores (mínimo 3)
- 3.1.1.2.- Elección y Aprobación de la cotización más apropiada
- 3.1.1.3.- Nota de Pedido
- 3.1.1.4.- Facturación y Pago
- 3.1.1.5.- Recepción y Constatación de la Materia Prima

¹ La letra cursiva indica propuestas de mejora sugeridas.

3.1.2.- Almacenamiento de Materia Prima

3.1.2.1.- *Ingreso de la Materia Prima en Bodega*

3.1.2.2.- *Clasificación de la Materia Prima por dimensiones*

3.1.2.3.- *Organización de la Materia Prima en lugares determinados para el efecto en base a las dimensiones y medidas.*

3.1.3.- Control y Manejo del Inventario de la Materia Prima

3.1.3.1.- *Ingreso de la Materia Prima en el Sistema*

3.1.3.2.- *Comprobación de existencias físicas y de software*

3.2.- Maquinaria

3.2.1.- Adquisición

3.2.1.1.- Cotizaciones de Proveedores (mínimas 3)

3.2.1.2.- Elección y Aprobación de la cotización más apropiada

3.2.1.3.- Nota de Pedido

3.2.1.4.- Facturación y Pago

3.2.1.5.- Recepción de la Maquinaria

3.2.2.- Funcionamiento

3.2.2.1.- Demostración de Funcionamiento

3.2.2.2.- Capacitación Técnica

3.2.3.- Mantenimiento

3.2.3.1.- Establecer revisiones trimestrales.

4.- Comercialización y Ventas

5.- Administración Financiera

Se considera importante que el *Diseño*, no esté como función básica dentro de Procesos sino que funcione como un departamento independiente con funciones claves. Sugerimos este cambio con el fundamento de que siendo una empresa productora de muebles de madera y de metal, y seguridad privada, es vital el diseño para cumplir con el objetivo principal de la empresa.

En el área del *Almacenamiento de la Materia Prima* se propone que la recepción de la misma se efectuó en el área física correspondiente a la bodega y más no como se lo hace actualmente en la puerta de la entrada de la fábrica, ya que tendría como resultado

ventajas como: reducción de tiempo, esfuerzo físico de los bodegueros y ocupación de mano de obra directa que se encuentra trabajando en el proceso de fabricación. Un buen almacenamiento permite la localización inmediata de los materiales requeridos, una recepción y entrega rápida de los materiales, identificación correcta de los materiales, capacidad para dar detalles acerca de las cantidades o existencias, protección de los materiales contra el deterioro, robo, fugas y uso económico del espacio de almacenamiento.

Se sugiere que para la *Clasificación de la Materia Prima se le organice por códigos*, permitiendo de esta manera ser oportunos en la entrega de requerimientos para los procesos, ya que en la actualidad se lo hace por dimensiones y medidas, lo cual causa desorganización ya que cada insumo no es del mismo tamaño que otro, y por las dimensiones se encuentran almacenados en otro lugar.

El *Ingreso de la Materia Prima* actualmente se lo hace en forma manual, y como la empresa ya cuenta con un sistema computarizado, se sugiere que se capacite al personal de bodega en el manejo de los computadores, para que se ingrese la materia prima en el sistema, mejorando así el control de existencias, stocks, entregas, etc.

Al contar con un sistema computarizado podemos agilizar los procesos para la *Comprobación de la Materia Prima* existente en bodega, sin la necesidad de hacerlo personalmente y evitando la presencia constante del bodeguero, dando como resultado la optimización del control del inventario. De esta forma se evitara el hacer nuevos pedidos de materia prima sin tener el conocimiento exacto de que dichos insumos si hay en existencias.

Y si tomamos como objeto de aplicación al bodeguero en el modelo de Gestión por Competencias, involucramos las competencias técnicas, porque están referidas a comportamientos laborales de índole técnico vinculadas al área ocupacional y relacionadas con el uso de lenguaje y material técnico. Esta competencia técnica requiere de la participación de personas que puedan contribuir con su conocimiento y experiencia a establecer cada uno de los componentes que constituyen una determinada competencia.

3.2.- Unidad de Competencia Laboral (UCL)

Clasificación de la Materia Prima por Códigos

Descripción General.-

Unidad relevante para el bodeguero, cuya responsabilidad es la recepción, clasificación, organización, control, y distribución de la materia prima por códigos.

Elementos	Criterios de Desempeño
Recepción, clasificación, organización, control y distribución de la Materia Prima por Códigos.	<ol style="list-style-type: none">1.- El bodeguero recibe la orden de manera clara para la recepción de la materia prima.2.- El bodeguero luego de recibir la materia prima clasifica de manera minuciosa, basándose en las medidas y dimensiones que vienen establecidas por los proveedores en sus respectivas facturas.3.- El bodeguero se encargará de asignar diferentes códigos, para identificar con facilidad los lugares de almacenamiento de cada materia prima.4.- El bodeguero coloca cada materia prima en el lugar correspondiente según el código.5.- El bodeguero registra en el sistema la creación del código, la cantidad, descripción y el costo de la materia prima.6.- El bodeguero procede a archivar la copia de la factura y el original entrega al auxiliar contable, notificando alguna novedad en cuanto a la recepción.7.- El bodeguero recepta la orden de pedido de cada área con el visto bueno del supervisor de planta.²8.- El bodeguero se encarga de entregar oportunamente los diferentes requerimientos.9.- En base a este documento procede a descargar en el sistema cada materia prima.10.- El bodeguero se encarga de reportar a su jefe inmediato cuando alguna materia prima indique en el sistema el mínimo de existencias.

² Ver Anexo de No. 1

Contexto de Competencias

El Bodeguero demuestra sus competencias en el siguiente contexto

Condiciones y Situaciones

- Contar con el espacio físico apropiado para el desarrollo de sus funciones

Elementos

- Equipo de Protección

Equipo y Herramientas

- Equipo de Computación
- Flexo metro

Instrumentos

- Block de Notas de Pedido
- Adhesivos para los códigos
- Archivador: Facturas y Notas de Pedido

Lista de Conocimientos

El Bodeguero debe cumplir con los siguientes conocimientos para la demostración de competitividad en el cargo:

- 1.- Indispensable mínimo en Bachiller en Comercio y Administración, Estudios Superiores en Administración de Empresas, Economía y Computación.
- 2.- Conocimientos Técnicos de los Procesos.
 - Manejo de Programa Informático
 - Interpretación de dimensiones y medidas de la Materia Prima
- 3.- Conocimiento de Normas y Procedimientos sobre Manejo de Inventarios.
- 4.- Conocimientos sobre las Disposiciones y Reglamentos de la Empresa.

Lista de Conductas y Actitudes
<p>1.- El Bodeguero es responsable de conocer e interpretar de manera precisa la descripción de la factura o guía de remisión para poder realizar su trabajo.</p> <p>2.- Rapidez y agilidad en la recepción, clasificación, y organización de la materia prima.</p> <p>3.- El bodeguero debe mantener buenas relaciones humanas y laborales tanto con el personal de la Empresa como con los proveedores.</p> <p>4.- Demostrar iniciativa en situaciones no previstas.</p> <p>5.- Demostrar capacidad en realizar informes de manera clara y precisa con su respectiva explicación.</p>

CONCLUSION

Luego del análisis a la Empresa “Talleres ILCO – Seguridad P y P” se concluye el presente trabajo manifestando que la situación actual de la empresa necesita alternativas de solución, ya que como lo ha venido haciendo no está optimizando los Recursos Humanos y Físicos con los que cuenta.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda a “Talleres ILCO – Seguridad P y P” realice un cronograma de capacitación para los encargados de bodega dictado por el propio personal de la empresa que tiene conocimiento del sistema. Con el fin de optimizar el Talento Humano que posee la empresa, sin tener que recurrir a contratar personal externo, lo cual daría como resultado el óptimo funcionamiento en los resultados de la Empresa.

BIBLIOGRAFIA

- Apuntes del Curso “Gestión de Recursos Humanos: El Enfoque de competencias Laborales”
- www.sence.cl
- www.competenciaslaboraleschile.cl
- www.ayalaconsultores.cl
- www.cinterfor.org.ur
- www.chilecalifica.cl

ANEXO

Anexo No. 1 “Nota de Pedido de Materiales”

TALLERES ILCO – SEGURIDAD P Y P				
NOTA DE PEDIDO DE MATERIALES				
Fecha:				
Área de Producción:				
Solicitado por:				
Materia Prima	Código	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
				Total:
Recibido por:				
Despachado por:				
Visto Bueno:				

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Plan de Marketing

Empresa

“Talleres ILCO – Seguridad P y P”

Trabajo Final del Modulo “Marketing Estratégico Integral”

Dictado por: Ing. Xavier Ortega

Tutor Asesor:

Ing. Carlos Jaramillo

Realizado por:

Libia Sacoto C.

Verónica Serrano M.

Cuenca – Ecuador

2006



RESUMEN

El marketing ha generado cambios en el entorno, efecto de la globalización, lo cual condiciona y obliga a las empresas a buscar constantemente estrategias para adaptarse a estos cambios, siendo uno de esos el marketing.

Por tal motivo el objetivo principal de éste trabajo titulado **“Plan de Marketing” de la Empresa TALLERES ILCO – SEGURIDAD P Y P**, es realizar el análisis de la situación actual de la Empresa, principalmente como se ha manejado la publicidad en la empresa, para de esta manera crearlo o mejorarlo bien sea en publicidad radial, tarjetas de presentación, volantes, anuncios en revistas, etc. logrando beneficios para la Empresa en darla a conocer en el mercado local, regional, nacional y porque no internacional.

Con el fin de alcanzar este objetivo el trabajo se ha dividido de la siguiente manera:

- Antecedentes de la Empresa Productora de Muebles de Madera y Metal, y Equipos de Seguridad “Talleres ILCO – Seguridad P y P”.

Aquí se presenta la descripción de la empresa, reseña histórica, ámbito de negocios, posición del mercado, información estratégica y organigrama, para conocer el contexto de la empresa donde se realizará el trabajo.

- Diagnóstico de la Empresa Productora de Muebles .

Se analizará la situación actual de la empresa, describiendo los departamentos, la producción y comercialización, su posición en el mercado, etc.

- Plan de Marketing.

Con el objetivo de alcanzar mayor participación en el mercado, a través de un plan de marketing que permita incrementar sus ventas, mejorar su rentabilidad, crecer, poseer ventajas competitivas que permitan acceder a mejorar su posicionamiento, mediante una imagen corporativa y desarrollar productos con valor agregado.

Finalmente se presenta las Conclusiones y Recomendaciones a ser aplicadas en la empresa.



ABSTRACT

The marketing has generated changes in the environment, effect of the globalization, which determines and forces to the companies to look constant for strategies to adapt to these changes, being one of this the marketing.

For such a motive the principal objective of this one qualified work "Marketing plan" of the Company TALLERES ILCO - SEGURIDAD P Y P, is to realize the analysis of the current situation of the Company, principally as one has handled the advertising in the company, for of being way to create it or to improve it well is in radial advertising, cards of presentation, steering wheels, announcements in magazines, etc. Achieving benefits for the Company in giving it to know on the local, regional, national market and because not international.

In order to reach this objective the work has divided of the following way:

- Precedents of the Producing Company of Furniture of Madeira and Metal, and Equipments of Security " TALLERES ILCO - SEGURIDAD P Y P ".

Here one presents the company description, historical review, business area, position of the market, strategic information and flowchart, to know the context of the company where the work will be realized.

- Diagnosis of the Producing Company of Furniture.

The current situation of the company will be analyzed, describing the departments, the production and marketing, his position on the market, etc.

- Marketing plan.

With the objective to reach major market share, across a marketing plan that allows to increase his sales, to improve his profitability, to grow, to possess competitive advantages that agree to improve his positioning, by means of a corporate image and to develop products with added value.

Finally one presents the Conclusions and Recommendations to being applied in the company



Antecedentes de la Empresa Productora de Muebles de Madera y Metal, y Equipos de Seguridad “Talleres ILCO – Seguridad P y P”

“Talleres ILCO - Seguridad P y P” es la empresa elegida para nuestro estudio, en el desarrollo de los conocimientos adquiridos en el Seminario de “Marketing Estratégico Integral”.

Esta Empresa nació en el mes de Septiembre de 1990 como entidad productiva, basado en los conocimientos y esfuerzos de su propietario y gerente el Ing. Com. Patricio Pangol Segarra, adquiridos en sus continuos viajes a Europa principalmente a Italia, desde sus inicios se afilió al Gremio Interprofesional, y en el año de 1992 consideró necesario afiliarse a la Cámara de Comercio de Cuenca.

“Talleres ILCO - Seguridad P y P” se encuentra inscrita en el Registro Único de Contribuyentes y por ser una empresa de hecho no posee escrituras de constitución ni esta inscrita en el Registro Mercantil.

En cuanto a las relaciones patronales se rige a lo que dispone el Código de Trabajo y la Ley de Defensa del Artesano.

Esta Empresa en sus inicios contaba con 4 trabajadores quienes desarrollaban diversas actividades, con el pasar de los años se vio en la necesidad de la contratación de mas personal debido al crecimiento que ha ido teniendo, siendo actualmente 28 trabajadores en las diferentes áreas en el departamento de producción.

La planta de producción se encuentra ubicada en las calles Rumiloma 1-35 1-37 y Calle Vieja y posee un área de 2000m².



Ámbito de Negocios

Por su actividad principal “Talleres ILCO – Seguridad P y P” se encuentra ubicada dentro de las empresas de transformación o producción artesanal, la cual está regulada por la Ley de Defensa del Artesano.

Posición en el Mercado

Al ser una empresa que posee precios competitivos en la fabricación de muebles de madera y metal, y equipo de seguridad, ha ido captando mercado y así ha tenido acogida en el área comercial del mercado Cuencano, logrando con el tiempo incluso ampliarse a otras provincias.

Al ser la única Empresa que brinda servicios de seguridad ha hecho que su mercado desde sus inicios se haya ido incrementando en base a las necesidades de los consumidores y clientes potenciales.

Misión.-

La Misión de “Talleres ILCO – Seguridad P y P” es satisfacer las necesidades y expectativas de sus consumidores y clientes en la elaboración y comercialización de muebles de madera y metal, y equipos de seguridad de la mejor calidad, desarrollando la capacidad humana de su personal, dentro de los principios y valores que rigen a la organización y sobre todo mantener el prestigio de calidad e innovación continua que la ha caracterizado desde sus inicios.

Visión.-

“Talleres ILCO – Seguridad P y P” es y será siempre una empresa de prestigio, de reconocida credibilidad y confianza por la calidad total en sus productos, adaptándose a los cambios y exigencias del entorno, liderando y ampliando su mercado.



Valores Empresariales.-

Los valores empresariales de “Talleres ILCO – Seguridad P y P” son:

- Puntualidad
- Honradez
- Responsabilidad
- Calidad Total

Objetivos Generales.-

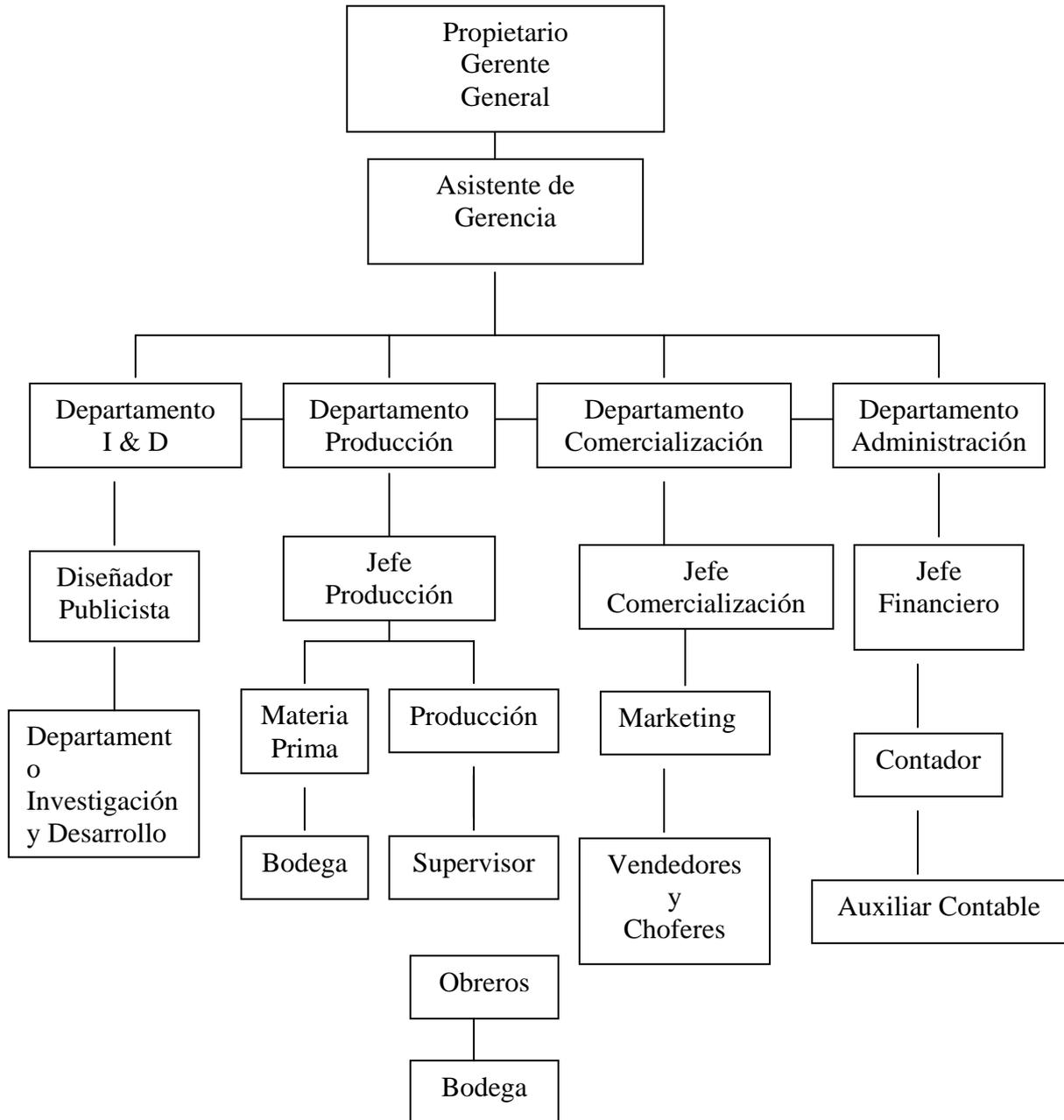
- Ofertar productos innovados de alta calidad.
- Ofrecer estabilidad, capacitación y un salario acorde a sus capacidades.
- Actualizar la tecnología de la planta de acuerdo a los recursos y requerimientos de producción y comercialización de la Empresa.
- Realizar investigaciones y planes estratégicos para ampliar su mercado, ofreciendo productos nuevos, mejorando los canales de distribución e invirtiendo en publicidad y creando programas de promociones.

Estructura Organizacional.-

La estructura organizacional de la empresa se encuentra dividida en cuatro departamentos, que coordinan entre sí para dar cumplimiento a las actividades y planes. Dichos departamentos tienen a su cargo funciones específicas, las cuales se encuentran supervisadas por su respectivo jefe departamental, quién es el encargado de entregar informes necesarios a su gerente-propietario, coordinando de esta manera la planificación, ejecución y evaluación de las tareas.



Organigrama





**Diagnóstico de la Empresa Productora de Muebles de
Madera y Metal, y Equipos de Seguridad
“Talleres ILCO – Seguridad P y P”**

La marcha de la empresa depende de actividades y servicios que se desarrollan con eficiencia, siendo fundamental la labor del gerente propietario, por cuanto es quien toma decisiones en el cumplimiento de tareas asignadas.

La empresa desde su fundación ha tenido y continúa teniendo como propósito principal:

La Producción y Comercialización de sus tres líneas:

- Muebles de Madera (Oficina)
 - Estaciones de Trabajo
 - Escritorios
 - Archivadores Verticales
 - Archivadores Aéreos
 - Estantes
 - Papeleras
 - Modulares de Computador
 - Mesas
 - Basureros

- Muebles de Metal
 - Pupitres
 - Mesas
 - Archivadores
 - Marcos de Metal
 - Basureros Metálicos
 - Estantes Metálicos
 - Porta Llaves



- Equipos de Seguridad
 - Cajas Fuertes Empotrables
 - Cajas Fuertes para Piso
 - Cajas Porta Dinero
 - Puertas de Seguridad Blindadas
 - Vidrios Blindados
 - Puertas de Bóveda
 - Archivadores

- Silloneria
 - Tamden's
 - Sofás
 - Sillones
 - Etc.

- Panelados o Divisiones de Ambiente

Con el tiempo en base a las necesidades se determinó los siguientes departamentos que se creían convenientes para el funcionamiento de la empresa, siendo estos:

- Investigación y Desarrollo
- Producción
- Comercialización
- Administración

A la vez cada departamento cumple funciones preestablecidas, desglosándose de éstas, las funciones principales:

Dentro del Departamento Administrativo opera el área financiera que almacena datos económicos, teniendo la responsabilidad de establecer procedimientos para desarrollar de la mejor manera proyectos, registro de transacciones, ingresos, egresos, presupuestos e informes. Todo esto a través de actividades encaminadas a lograr el desarrollo personal y aprovechar los recursos humanos especializados en el área.



El Departamento de Investigación y Desarrollo se encarga de elaborar diseños de los nuevos modelos de muebles tanto de madera como de metal, y equipos de seguridad; creando valor.

En el Departamento de Producción, el jefe de producción es el responsable de la marcha del mismo, dividiéndose las operaciones que realiza tales como: diseño, trazado, corte, rutilado, lijado, pintado y montaje final, para cumplir con estas actividades se tiene programado con anticipación los requerimientos de materia prima y otros elementos necesarios como maquinaria para elaborar el producto final. En este departamento son indispensables las áreas de adquisición de materia prima, la maquinaria y los procesos.

El personal que labora en el Departamento de Comercialización es el responsable del desarrollo del marketing y ventas, sin embargo el único personal que funciona es el de ventas, ya que la empresa no dispone de un profesional en marketing porque no lo consideraba necesario. En cuanto al personal de ventas es quien tiene relación directa con el cliente conociendo así sus gustos y preferencias, exigencias, y factores generales que han determinado la compra, y transmiten estos datos al jefe de comercialización para que tome decisiones acertadas en cuanto a los productos.

La empresa desde sus inicios ha carecido de un plan de marketing ya que su principal preocupación fue producir y vender, posicionándose en el mercado gracias a la recomendación de sus primeros clientes lo que fue una publicidad gratuita sin mayor esfuerzo para la empresa.

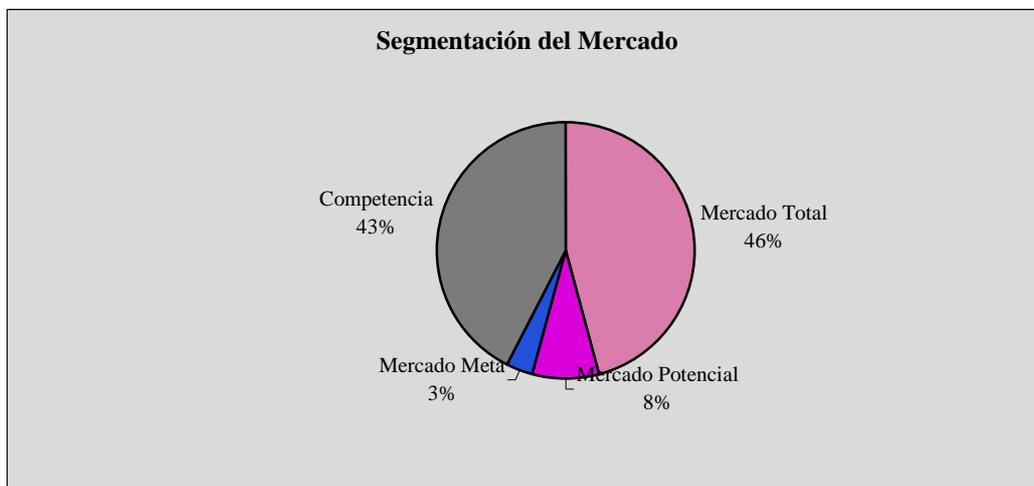
Para el desarrollo del presente trabajo nos enfocaremos a los muebles de oficina:





Segmentación.-

El ambiente en el que se desenvuelve la empresa “Talleres ILCO – Seguridad P y P”, es un mercado en el que existen muchos compradores y vendedores de muebles de oficina. El Mercado Total es de 3.598 empresas activas existentes en la ciudad de Cuenca, dato proporcionado por la Cámara de Comercio y la Cámara de Industrias. Como Mercado Potencial “Talleres ILCO – Seguridad P y P” considera cubrir a las 653 empresas económicamente más solventes de la ciudad de Cuenca en un lapso de 7 años.



Target Group o Mercado Meta.-

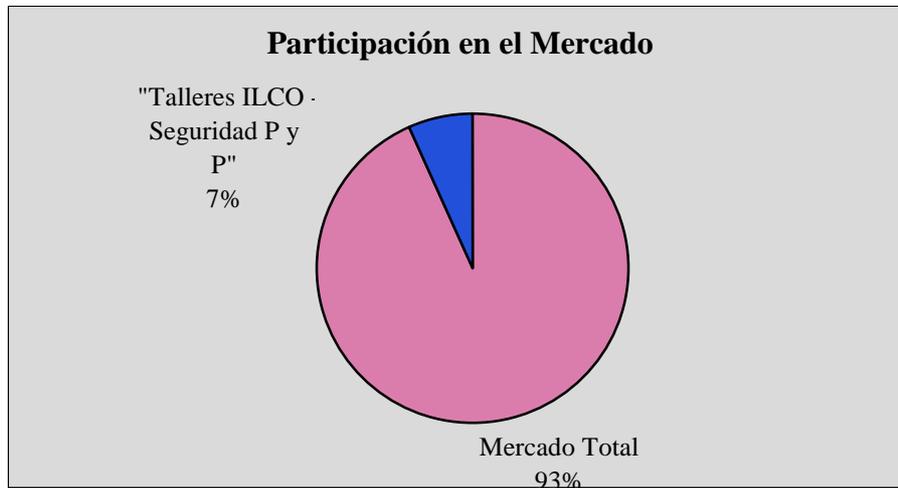
La empresa ha utilizado la estrategia de retador de un mercado ya que ha introducido estrategias novedosas y dinámicas, como es el mantener un precio bajo en un producto de calidad, esta estrategia ha desordenado a sus competidores con el uso apropiado de herramientas así como la innovación de su tecnología.

La empresa cuenta con 256 clientes que adquieren sus productos, siendo éste su mercado meta.



Participación de “Talleres ILCO – Seguridad P y P” en el Mercado

Empresas Existentes	Clientes	Porcentaje de Participación de la Empresa en el Mercado
3.598	256	7.12



Posicionamiento.-

“Talleres ILCO – Seguridad P y P” ha ubicado su producto en la mente de los clientes por la creación de imagen de un producto que no solo satisface las necesidades de los clientes sino se encamina a deleitar sus deseos de desarrollar sus actividades en un ambiente de comodidad, calidad, buen gusto, etc.

Todos los productos que ofrece la empresa en sus tres líneas están dirigidos a un poder adquisitivo de clase media y alta, a pesar del sector al cual está dirigido rompe mercado por el precio de sus productos.

Su posicionamiento está marcado por:

- La veracidad de los beneficios de sus productos, ya que ofrece un beneficio real que cumple con los requerimientos de los clientes.
- Se diferencia del resto de las empresas ya que cuenta con los elementos suficientes para que los clientes capten la atención cuando ven el producto de la empresa.



- La empresa a través de sus productos transmite un mensaje claro con suficiente energía para que los clientes puedan observar e imaginar un ambiente acogedor y de confort que motive la compra.

El posicionamiento ha ofrecido a la empresa una dirección clara y específica, sabe hacia donde va, a través de la prestación de servicios como son: adecuación e instalación del producto en el lugar que desee el cliente, garantía por defectos de fabricación y atención al cliente desde que ingresa al local.

La empresa mantiene constante monitoreo a la competencia, analizando sus precios, servicio al cliente, modelos, cambios tecnológicos, entre otros.

Competidores.-

Es conveniente analizar que el mercado en que se desenvuelve la empresa “Talleres ILCO – Seguridad P y P” es muy amplio, ya que en el entorno en que se desarrolla la empresa existe una cantidad considerable de empresas que se dedican a la producción y comercialización de muebles de oficina. A continuación se detalla las empresas que se considera como competidores:

- LINEA A1
- GREPCO
- ALFA
- STILO MUEBLES
- ECUAMUEBLE
- AKTUEL
- OFFICE SOLUTIONS
- GAMA MODUL
- DISERVAL

Proveedores.-

Sin duda los proveedores ejercen poder de negociación en la empresa y a la vez influyen en la rentabilidad de la misma. Por lo cual “Talleres ILCO – Seguridad P y P” tiene como sus principales proveedores a:



- DISTABLASA
- EDIMCA

Las razones por las cuales la empresa los determinó como sus principales proveedores son:

- CALIDAD
- PRECIOS
- PUNTUALIDAD EN LAS ENTREGAS
- FORMAS DE PAGO
- GARANTÍAS
- DESCUENTOS

Estos parámetros han hecho que el volumen de compras sea cada vez mayor convirtiéndose “Talleres ILCO – Seguridad P y P” en un cliente potencial, por lo cual “DISTABLASA” Y “EDIMCA” están concentradas a esta empresa.

Compradores.-

Los compradores son fuerzas particularmente importantes, se concentra por el volumen de compras por lo que “Talleres ILCO – Seguridad P y P”, cuenta con principales compradores³.

Estos clientes han sido sensibles a los precios, calidad, garantía en la fabricación e instalación de los productos que la empresa oferta en el mercado.

Análisis FODA

Es una herramienta de planificación que le permite a “Talleres ILCO – Seguridad P y P” conocer en forma clara y objetiva la situación real de la empresa, y el entorno en el que se desenvuelve, ya que basándose en esa realidad pueda contar con elementos necesarios para enfrentarse a la competencia y desarrollarse de manera objetiva en el mercado.

³ Ver Anexo No. 1



Fortalezas.-

- Personal Calificado
- Ser la única empresa en el mercado cuencano que oferta productos de seguridad.
- Precios Competitivos
- Nuevos Diseños
- Calidad
- Garantías

Oportunidades.-

- Mercado con Capacidad de Compra
- Exigencia de los Clientes
- Clientes Nacionales

Debilidades.-

- Falta de Capital de Trabajo
- Insuficiencia de Personal
- Ausencia de Publicidad

Amenazas.-

- Competencia
- Inestabilidad Económica del País
- Falta de Créditos



Plan de Marketing

Objetivo.-

Alcanzar mayor participación en el mercado, a través de un plan de marketing que permita incrementar sus ventas, mejorar su rentabilidad, crecer, poseer ventajas competitivas que accedan a mejorar su posicionamiento, mediante una imagen corporativa y desarrollar productos con valor agregado.

Producto.-

El producto que ofrece “Talleres ILCO – Seguridad P y P” respalda un beneficio para realizar una transacción, su fortaleza radica en las necesidades que satisface.

El producto que oferta la empresa posee un conjunto de atributos que el consumidor considera determinantes para satisfacer sus deseos y necesidades, cumpliendo con requerimientos de calidad, funcionalidad, servicio y tecnología.

Precio.-

“Talleres ILCO – Seguridad P y P” al saber que el precio es un instrumento de estimulación de la demanda y que es uno de los generadores de ingresos de la compañía y la vez factor determinante de la rentabilidad ha determinado valor a sus diferentes productos generando reacciones fuertes en la competencia. Para obtener estos resultados la empresa ha mantenido una coherencia interna y externa, analizando las expectativas del mercado con relación al valor del producto.

Teniendo como ventaja competitiva su precio de introducción lo que con el tiempo le ha permitido alcanzar mayor participación en el mercado.

Recalcando que sin descuidar la calidad de su producto ha podido mantener precios bajos.

Plaza.-

“Talleres ILCO – Seguridad P y P” comercializa sus productos a través de los diferentes canales de distribución directos que posee:



Almacén: Sucre 5-60 y Hermano Miguel

Fábrica No.1: Rumiloma 1-35 y Calle Vieja

Fábrica No.2: Gil Ramírez Dávalos 14-88

Al no existir intermediarios en la oferta de los productos, la empresa consigue que sus precios no tengan variaciones al llegar al consumidor final, lo cual hace que sus precios sean bajos en el mercado generando una ventaja competitiva, obteniéndose como resultado mayor rentabilidad a la empresa.

Promoción.-

“Talleres ILCO – Seguridad P y P” ha considerado ofrecer un beneficio adicional a los productos:

¿Para que?

Con el objeto de atraer más clientes e incrementar las ventas

Incentivos Promocionales:

- 10% de descuento en ventas al contado
- 15% de descuento en época navideña
- Garantizar los productos por un año
- Mantenimientos durante un año

En base a éste diagnóstico, sugerimos que se emplee estrategias publicitarias que no se han venido haciendo hasta la fecha, aplicando los conocimientos respecto al enfoque de Marketing Estratégico Integral, lo cual daría como resultado beneficios al área de comercialización y por ende a la Empresa.

Estrategias Publicitarias.-

“Talleres ILCO – Seguridad P y P” carece de un sistema para informar masivamente e interesar al cliente sobre la empresa y características del producto, por lo cual se ha interesado en establecer una estrategia de publicidad destinada a informar al público



sobre su existencia y productos que oferta con el fin de persuadir la compra, a través de medios pagados y emitido con fines comerciales.

Tiene como finalidad:

- COMUNICAR
- PERSUADIR
- VENDER

La publicidad que utilice “Talleres ILCO – Seguridad P y P” deberá tener coherencia con la estrategia global, impacto, veracidad, una comunicación clara, personalidad y originalidad.

Se sugiere que la publicidad que emplee la empresa sea encaminada a alcanzar los siguientes objetivos:

Para el emisor:

- Brindar información al consumidor sobre el producto
- Construir una actitud favorable
- Generar una decisión de compra
- Vender

Para el consumidor

- Conocer las cualidades distintivas de los productos, economizando tiempo en esta búsqueda.

Las estrategias publicitarias que la empresa debería aplicar deberían ser:

Destacar las características del producto como son:

- Precio
- Calidad
- Garantía en la fabricación



Influenciar la percepción de los compradores potenciales destacando algunas cualidades importantes:

- Innovación
- Comodidad
- Status

Incidir convenientemente en la percepción del target group sobre algunas características importantes en relación con la competencia:

- Precio
- Facilidades de Pago
- Descuentos

Medios Publicitarios

Considerando que los medios publicitarios son los vehículos que llevan mensajes publicitarios al público consumidor, se han determinado los siguientes:

Revista

- “Gestión”

Se selecciona esta revista, ya que esta orientada a sectores empresariales, en los cuales existe una lectura profunda y detenida, los lectores son especiales, la distribución es nacional y regional y la permanencia de la publicidad dura más que en otro medio comunicativo.

Por ser una revista que circula una sola vez al mes se adopta que la publicidad de la empresa “Talleres ILCO – Seguridad P y P” en ésta revista se la realice semestralmente.

Cuñas Radiales

- Radio Cómplice
- W Radio



Se selecciona estos medios ya que tienen capacidad de persuasión de la voz humana, flexibilidad, más emotividad, penetración en grupos económicos sociales y audiencia regional.

La publicidad radial se realizará de lunes a viernes por el lapso de un mes cada trimestre, tornándose en una publicidad agresiva requerida para que dé el impacto que la empresa necesita.

Datos proporcionados por:

Radios	Costo Unitario	Costo Diario	Costo Mensual	Total
Cómplice Grabación comercial con una voz: Frecuencia: 14 cuñas diarias:	\$ 2,00	\$ 28,00	\$ 840,00	\$ 90,00 \$ 840,00
Costo Total Publicitario:				\$ 930,00
W Radio Frecuencia: 10 cuñas diarias			\$ 440,00	
Costo Total Publicitario:				\$ 440,00

Carpetas de Presentación

Estas carpetas de presentación⁴ contendrán la información necesaria para dar a conocer a la empresa y sus productos en el mercado potencial, la cual contendrá diseños, innovaciones, especificaciones de calidad, precios, garantía, e instalación, etc. Serán entregadas solo una vez a las principales empresas de la ciudad de Cuenca, a través de la contratación de un agente vendedor.

⁴ Ver Anexo No. 2



Hojas Volantes

Tendrán como fin llegar al consumidor minoristas o individuales, de igual manera contendrá toda la información de la empresa, sus productos y beneficios. Su entrega se la realizará trimestralmente, en puntos estratégicos de la Ciudad:

- Centro Histórico
- Sector Zona Rosa
- Sector del Estadio
- Av. Solano
- Ciudadela Católica
- Parque Industrial.

Presupuesto Publicitario.-

Para establecer el presupuesto publicitario, se ha tomado en consideración la información proporcionada por “Talleres ILCO – Seguridad P y P” de la situación económica del año 2005,

Compras Totales	\$ 80.603,06
Ventas Totales	\$ 164.997,36
Utilidad Neta	\$ 84.394,30

“Talleres ILCO – Seguridad P y P” ha decidido asignar el 6% (\$ 5.063,66) de su utilidad neta para que sea invertido en publicidad.

Presupuesto

Medios Publicitarios	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	Costo Total
W Radio	440	440	440	440	1.760
Revista Gestión	700		700		1.400
Carpetas de Presentación	1.824				1.824
Hojas Volantes	20	20	20	20	80
Total Presupuesto Publicitario:					\$5.063,00



CONCLUSION

Luego del análisis a la Empresa “Talleres ILCO – Seguridad P y P” se concluye el presente trabajo manifestando que según el porcentaje de participación en el mercado, la empresa no abarca un porcentaje considerable por lo que necesita estrategias publicitarias para dar a conocer sus productos y al disponer de los recursos económicos necesarios es oportuno el lanzamiento de una campaña publicitaria.



RECOMENDACIÓN

Se recomienda a “Talleres ILCO – Seguridad P y P” realice una campaña publicitaria durante un año, con el fin de informar al público Cuencano sobre la existencia de la empresa y sus productos, así como interesar al cliente en las características que posee el producto ofertado en el mercado, por lo cual proponemos utilizar los medios publicitarios indicados en el presente trabajo, basándonos en el presupuesto asignado por la empresa para éste fin.



BIBLIOGRAFIA

Módulo de Marketing Estratégico Integral

Información proporcionado por “Talleres ILCO – Seguridad P y P”

Información brindada por: Cámara de Comercio y Cámara de Industrias

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

“AVENTURA SOBRE HIELO S.A.”

“PISTA DE PATINAJE SOBRE HIELO”

Trabajo Final del Modulo “Emprendimiento”

Tutor Asesor:

ECO. LUIS TONON

Realizado por:

Eliana Guerrero

Silvana Malquín

Paolo Reinoso

Verónica Serrano M.

Cuenca – Ecuador

2006

Resumen Ejecutivo

“Aventura sobre hielo” resolverá el problema de la falta de lugares de encuentro y entretenimiento, apropiado para jóvenes y familias en busca de satisfacción y momentos de placer.

Al no existir una pista de hielo en Cuenca lo vuelve único en brindar este servicio, en el cual se desarrollarán con proyección a futuro competencias de jockey patinaje artístico patinaje de velocidad y cualquier otro tipo de actividad sobre hielo aunque en un principio se utilizara únicamente como lugar de entretenimiento el mismo ofrecerá el servicio de alquiler de todos los equipos necesarios para su entretenimiento y seguridad.

Aventura sobre Hielo contará dentro de sus instalaciones con una cafetería como un servicio adicional para todos sus visitantes.

El consumidor cumplirá sus deseos, al contar con una pista de hielo con un ambiente de luces espectaculares como una Disco Ice, lo cual enriquecerá el panorama cultural, deportivo y turístico de la ciudad de Cuenca.

Indiscutiblemente la mayor fortaleza que tiene Aventura sobre Hielo es que es única en el mercado.

Además garantizaremos el bienestar de los clientes prestando el servicio de primeros auxilios inmediatos. También se contará con el servicio de reservación de los equipos y de la pista a grupos. Al contar con la venta de ticket's dentro de los establecimientos de la pista se podrá controlar el número de clientes que ingresan a ocupar la pista para no sobrepasar su capacidad y brindar comodidad al usuario.

El estado de nuestra empresa es un Start up ya que será una empresa nueva de entretenimiento y iniciará sus funciones en el año 2007 después de la construcción de sus propias y modernas instalaciones y la adecuación de las mismas.

La empresa se constituirá como Sociedad Anónima ya que su capital estará dividido en acciones negociables que aportan los accionistas, que responden únicamente por el monto de sus acciones. “Aventura sobre Hielo S.A.” se constituirá en un solo acto con sus socios fundadores.

En sus inicios la empresa contará con el personal estrictamente necesario procurando que sean lo más eficientes para su correcto funcionamiento con el fin de hacerla más rentable.

La ubicación es algo fundamental por eso hemos decidido ubicarla en un lugar de fácil acceso como es el sector de Ucubamba ya que es una plaza hacia donde la ciudad se proyecta crecer en un futuro cercano.

El grupo de emprendedores de este proyecto cuenta con la experiencia suficiente para el manejo del negocio ya que son personas preparadas, además todas se han venido desarrollando en los negocios desde muy jóvenes.

La inversión inicial estará alrededor de los cuatrocientos mil dólares, la misma que se hallara cubierta por el aporte de sus accionistas los cuales por sus aportes recibirán las acciones correspondientes, y el período de Payback estará alrededor de cinco años .

Nuestro interés personal es demostrar que el proyecto es viable y que cuenca esta lista para el ingreso de este tipo de centros de diversión, además pensamos se puede crear nuevos mercados.

Contamos con una importante limitación que es la alta inversión que se debe realizar para ponerlo en funcionamiento y la falta de conocimiento del manejo del mismo ya que como se sabe es algo nuevo en lo que nosotros seríamos los pioneros en nuestro medio.

A largo plazo pensamos lograr adecuar y agrandar nuestra pista para poder cubrir más mercado ya que en un principio ésta apenas tendrá el espacio suficiente para ser un lugar de diversión familiar para un limitado número de clientes.

ABSTRACT

Adventure on ice " will solve the problem of the lack of places of meeting and entertainment, adapted for young people and families in search of satisfaction and moments of pleasure.

On not having existed a track of ice in Cuenca it turns only one in offering this service, in which competitions of jockey will develop with projection to future artistic skating speed skating and any other type of activity on ice though in a beginning the same one was in use only as place of entertainment will offer the service of rent of all the equipments necessary for your entertainment and safety.

The consumer will fulfill your desires, on having counted with a track of ice with an environment of spectacular lights as one Disc There hoists, which will enrich the cultural, sports and tourist panorama of the city of Cuenca.

Indisputably the major fortress that has Adventure on Ice is that it is only on the market.

El Negocio



Fuente: www.pistadehielo.com

La idea de negocio nació de la visión de un equipo de estudiantes emprendedores con actitud positiva, que lucha por conquistar un lugar preponderante en el ámbito de la recreación sobre hielo a nivel local y realizable en un plazo razonable. Además se ha visto en nuestro medio la inexistencia de este lugar de esparcimiento, por lo que se cree que este proyecto beneficiará al mercado cuencano y turístico, ya que con éste proyecto se podrá cumplir con uno de los deseos que posee cada individuo.

Para llevar éste proyecto a la realidad se invertirá en el desarrollo del personal, así como en la importación de la tecnología (maquinaria) para brindar a los posibles clientes un servicio de excelente calidad, siendo un ejemplo de liderazgo empresarial.

La creación principal de éste negocio es brindar un lugar donde los jóvenes y las familias cuencanas puedan encontrar diversión, satisfacción y placer en un ambiente de sano esparcimiento.

La Empresa

Se ha determinado que el nombre de la empresa será:

"Aventura sobre Hielo S.A."

Y se constituirá como Sociedad Anónima porque su capital ésta dividido en acciones negociables que aportan los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. “Aventura sobre Hielo S.A.” se constituirá en un solo acto con sus socios fundadores siendo éstos:

Socios	Capital
Sr. Paolo Reinoso	25%
Srta. Silvana Malquín	25%
Sra. Eliana Guerrero	25%
Sra. Verónica Serrano	25%

El costo de la constitución será de \$ 450,00, la misma que tendrá una duración de 10 años, funcionará a partir del 14 de Febrero del 2007, su domicilio será en el Sector Ucubamba en la Av. Gonzáles Suárez entre Genoveva Gordillo y calle Moscú esquina, las acciones serán divididas por el aporte de capital individual de cada socio.

Para su funcionamiento “Aventura sobre Hielo S.A.” necesitará:

- RUC

Nombre de la Empresa

Representante Legal

Cedula

Dirección

Teléfonos

- Permisos Municipales

Permiso de Construcción

Planos

Aprobación

Firmas

Permiso de Sanidad (Centro de Salud)

Vacunas

Exámenes

Cédula

- Bomberos

Dirección

- Afiliación a la Cámara de Turismo

Nombre de la Empresa

RUC

Dirección

Teléfono

Pago mensual de \$ 18,00

“Aventura sobre Hielo S.A.” contará con un horario de atención al público de:

Lunes a Jueves	Viernes a Domingo	Feriatos
08h00am a 13h00pm 15h00pm a 21h00pm	08h00am a 21h00pm	08h00am a 21h00pm

Misión.-



Fuente: www.pistadehielo.com

“Aventura sobre Hielo S.A.” brindará un servicio de recreación y sano esparcimiento con el objeto de diversificar el área de entretenimiento y hacer realidad los deseos de los clientes.

Visión.-



Fuente: www.pistadehielo.com

Ser una zona deportiva y recreativa de la ciudad de Cuenca que forme uno de los complejos de diversiones más completos de la zona sur del País.

Definición de Objetivos.-

Objetivo General

Crear una pista de patinaje sobre hielo, la cual brinde un servicio que no existe en el medio deportivo y recreativo.

Objetivos Específicos

- Hacer realidad sueños
- Proporcionar un lugar deportivo donde la gente pueda prepararse profesionalmente.
- Proporcionar un lugar recreativo donde las personas puedan disfrutar de momentos de sano esparcimiento y en compañía de sus seres queridos.

- Consolidar la imagen de la pista de patinaje sobre hielo como un lugar donde brindar momentos de placer a sus clientes.

Análisis FODA

Fortalezas

- Ser pioneros.
- El clima, ya que no se necesitará de mayor consumo de energía eléctrica.

Debilidades

- Falta de experiencia.
- Inversión en Activos Fijos.
- Obtención de los Equipos de Congelamiento y Equipos de Patinaje.
- Ubicación, ya que se encuentra en una zona alejada y dificulta el acceso.

Oportunidades

- Fácil ingreso al mercado, ya que es novedoso e innovador.
- Nueva área de distracción y deporte.
- Fijación de precios, ya que no se cuenta con competencia.

Amenazas

- No alcanzar a abastecer a la demanda por la infraestructura y los equipos de patinaje.

El Mercado

Segmentación del Mercado.-

ENIGHU - HOGARES - CUENCA

Hogares por quintiles del hogar, según disponibilidad e Servicios de Comunicación y Vivienda

Total	Quintiles				
	Quintil 1	Quintil 2	Quintil 3	Quintil 4	Quintil 5
49.251	5.872	8.209	11.277	11.780	12.113
21.705	8.274	6.024	2.937	2.457	2.013
26.405	2.678	3.173	4.911	6.999	8.644
44.548	11.467	11.059	9.302	7.237	5.483
141.909	28.291	28.465	28.427	28.473	28.253

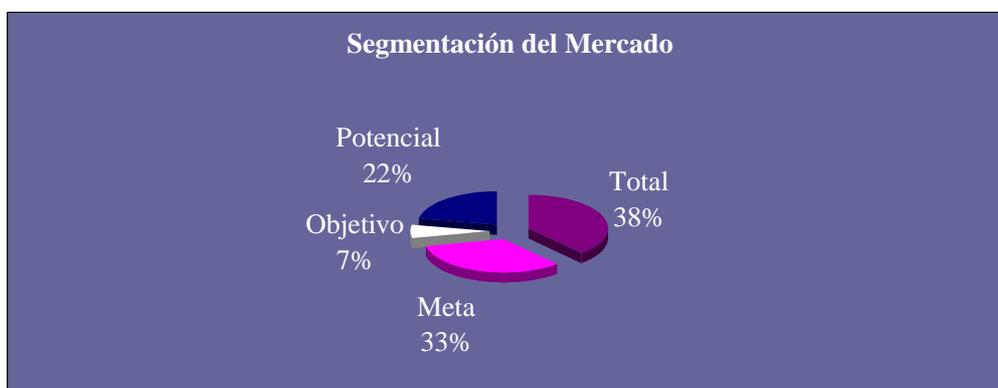
Fuente: INEC, ENIGHU 2003-2004

Para la segmentación de mercado se ha tomado la información del cuadro anterior, en especial los quintiles 3, 4 y 5 que poseen ingresos medios, medios altos y altos, ya que ha éste segmento es al cual se dirigirá “Aventura sobre Hielo S.A.”.

Población de la Ciudad de Cuenca

Mercados	Hogares	Integrantes x Hogares (4)	%
Total	70955	283820	100
Meta	61021	244084	86
Objetivo	12204	48816	20
Potencial	40274	161096	66

Fuente: INEC, ENIGHU 2003 – 2004



El servicio que brindará “Aventura sobre Hielo S.A.” estará enfocado a las familias de clase social media, media alta y alta de la ciudad de Cuenca, siendo el promedio de 4 personas por familia. El mercado total es de 283.820 personas, de los cuales el 86% (244.085 personas) es el mercado meta que pretende alcanzar la empresa en un lapso de 19 meses, y considera que el 20% del mercado meta será el mercado objetivo, al cual se pretende alcanzar en los primeros cuatro meses de funcionamiento de la pista. Estos cálculos están basados en la capacidad instalada de la pista que es de 67 personas por hora, se estima que ocuparan 35 personas cada hora, por lo que estos promedios se han calculado en base a que existirán horas en las que no se utilizará todo el espacio de la pista.

Una vez alcanzado el mercado objetivo se pretenderá alcanzar el mercado potencial en un período de 13 meses más.

Tamaño de la Muestra.-

Para obtener la muestra se utilizó la siguiente fórmula tomándose en cuenta que es para una población finita:

Datos:

$$N = 283.820$$

$$p = 0,90$$

$$Q = 0,10$$

$$E = 0,05$$

$$Z = 1,96$$

Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * Q}{E^2 (N-1) + Z^2 * p * Q}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 * (283.820) (0,90) (0,10)}{(0,05)^2 (283.820 - 1) + (1,96)^2 (0,90) (0,10)}$$

$$n = 138 \text{ encuestas}$$

Se asume que el 10% de probabilidad de no ocurrencia está dada por el número personas que no adquirirán el servicio ya sea por los diferentes gustos y preferencias y optan por otra alternativa de entretenimiento, mientras que el 90% se asume que será la probabilidad de ocurrencia, es decir, la aceptación en el mercado, ya que el proyecto es innovador y novedoso por lo que llamará la atención del mercado.

Diseño de la Encuesta.-



Objetivo.-

Obtener mayor información acerca de la aceptación que tendría la instalación de una pista de patinaje sobre hielo en la ciudad de Cuenca, fijar el precio y la frecuencia de utilización del servicio.

Información Básica:

Sexo: M..... F.....
Edad:
Ocupación:

Preguntas:

1.- ¿Ha deseado patinar alguna vez sobre hielo?

SI NO

Si su respuesta es positiva pase a la pregunta No.2, en caso contrario agradecemos por su atención.

2.- ¿Le gustaría que exista una pista de patinaje sobre hielo en Cuenca?

SI NO

3.- ¿En caso de que existiera ésta alternativa cuantas veces cree que la visitaría al mes?

1..... 2..... 3..... 4..... Otro.....

4.- ¿Cuanto estaría dispuesto a pagar por hora de este servicio?

.....

5.-¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el alquiler del equipo de patinaje?

.....

Agradecemos por su amabilidad, su información ha sido valiosa.

Tabulación de la Encuesta.-

Universo: 138 personas

Conocimiento de la aceptación de "Aventura sobre Hielo S.A." en el Mercado

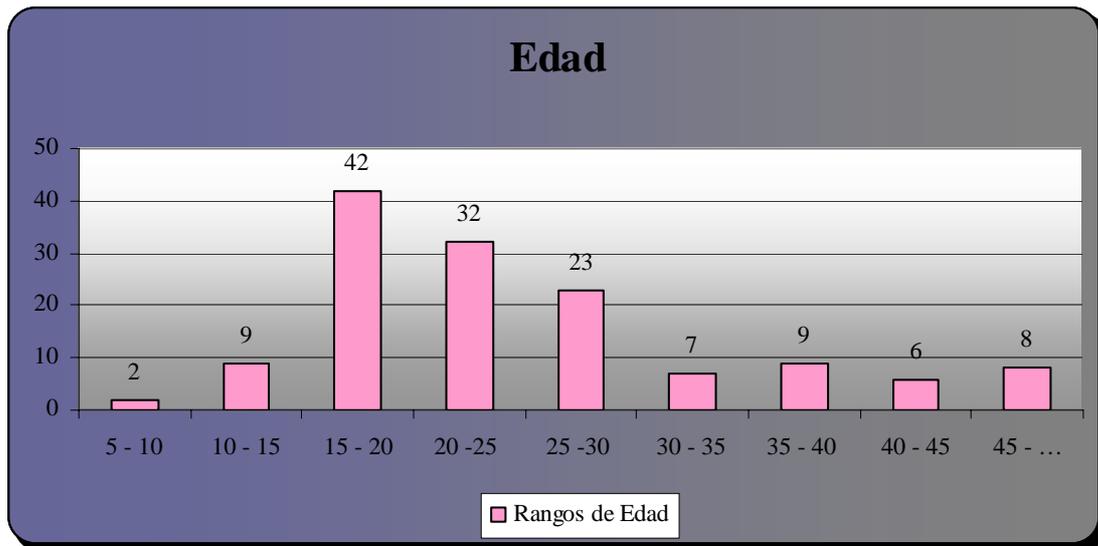
Información Básica

Sexo	# Personas	Universo
Masculino	65	47
Femenino	73	53
Total:	138	100



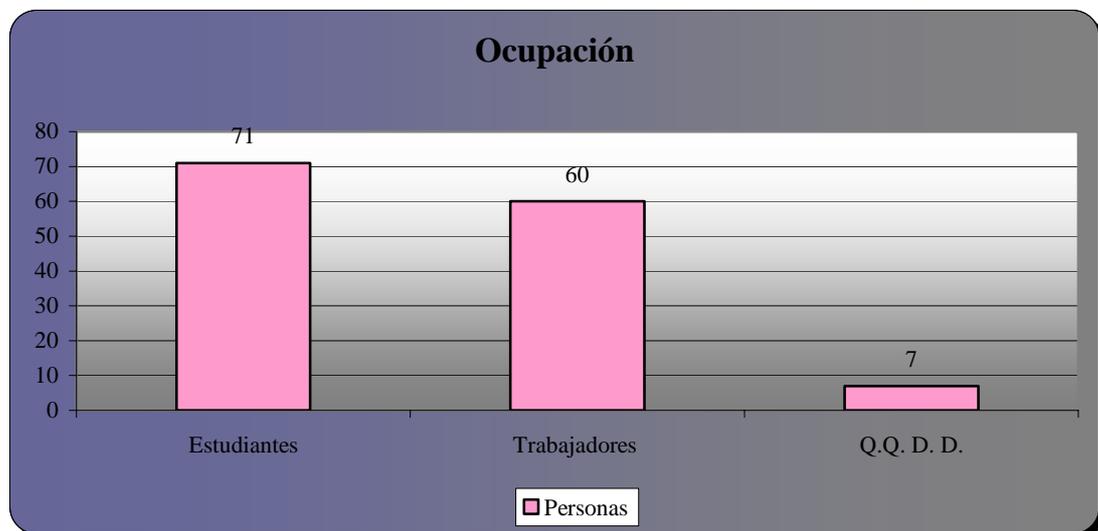
Como resultado se obtuvo que de las 138 personas encuestadas el 53% (73 personas) son del sexo femenino mientras que el 47% (65 personas) son del sexo masculino.

Edad	# Personas	Universo
5 - 10	2	1
10 - 15	9	7
15 - 20	42	30
20 - 25	32	23
25 - 30	23	17
30 - 35	7	5
35 - 40	9	7
40 - 45	6	4
45 - ...	8	6
Total:	138	100



En lo que respecta a la edad se obtuvo que las personas que más acudirán a la pista serán entre los 15 a 30 años.

Ocupación	# Personas	Universo
Estudiantes	71	51
Trabajadores	60	43
Q.Q. D. D.	7	5
Total:	138	100,00

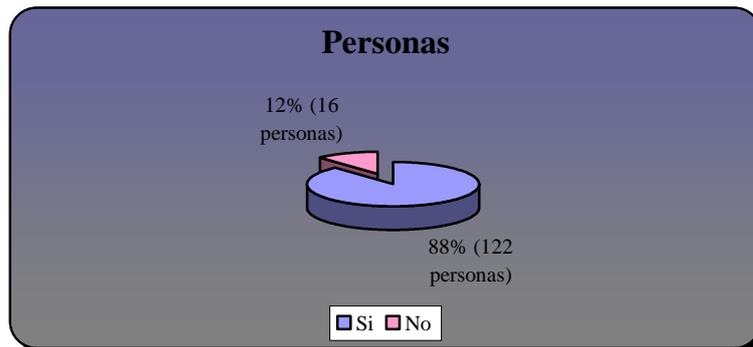
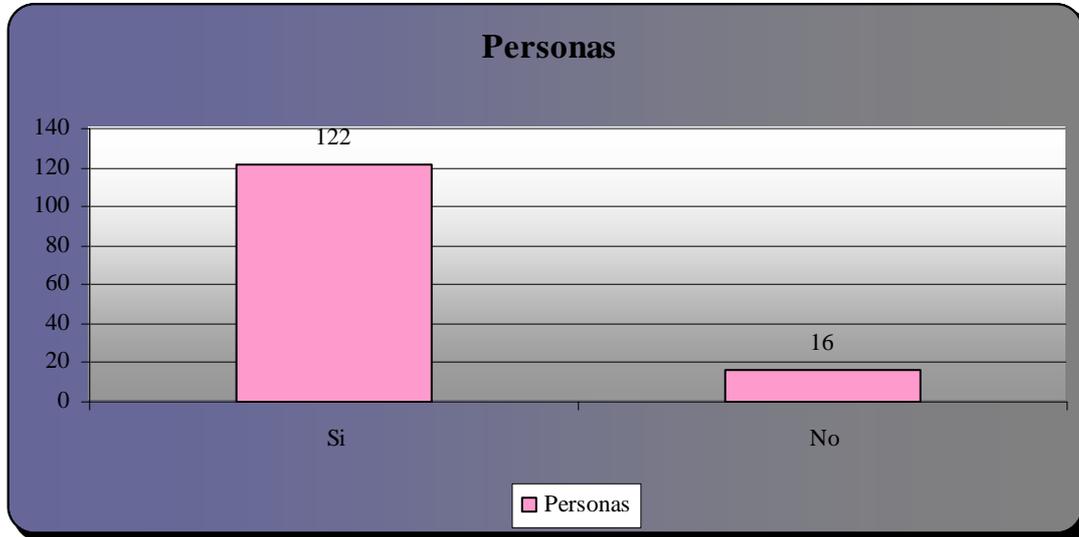


Como resultado se obtuvo que los estudiantes serán los que acudirán a la pista en mayor cantidad con una diferencia no muy marcada de los trabajadores.

Preguntas

1.- ¿Ha deseado patinar alguna vez sobre hielo?

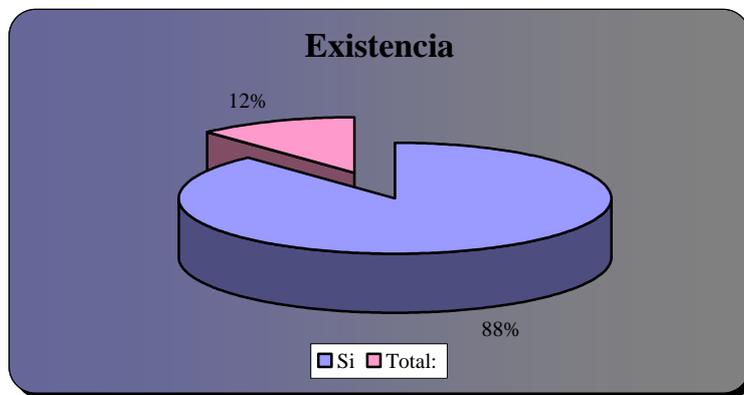
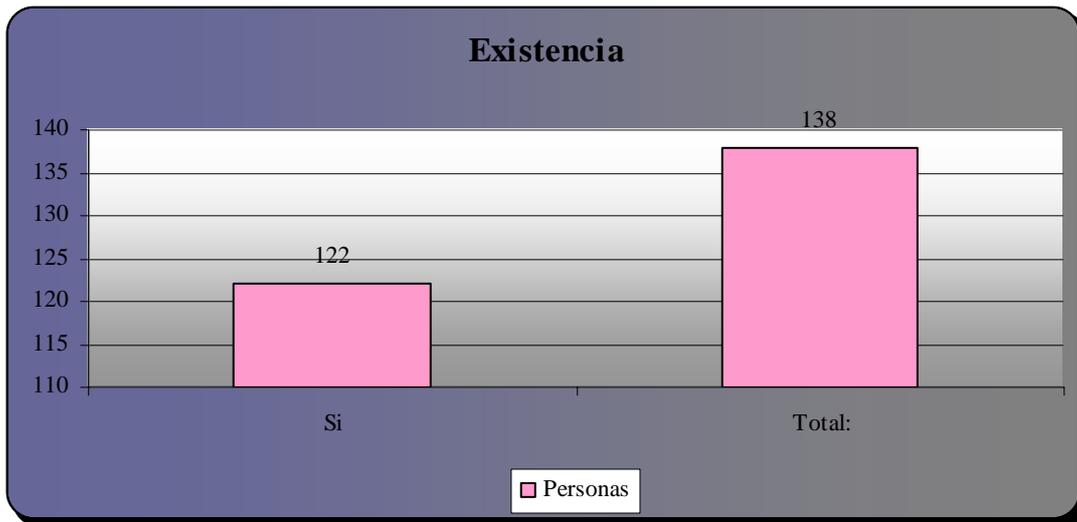
Respuesta	Encuesta	Universo
Si	122	88
No	16	12
Total:	138	100



El resultado que da la encuesta es que de 138 personas las 122 han deseado patinar sobre hielo.

2.- ¿Le gustaría que exista una pista de patinaje sobre hielo en Cuenca?

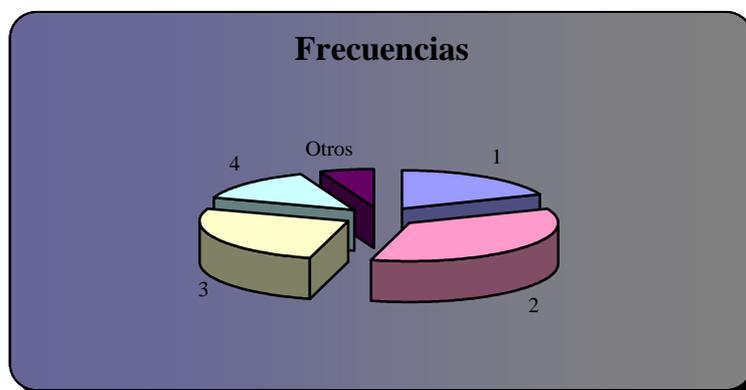
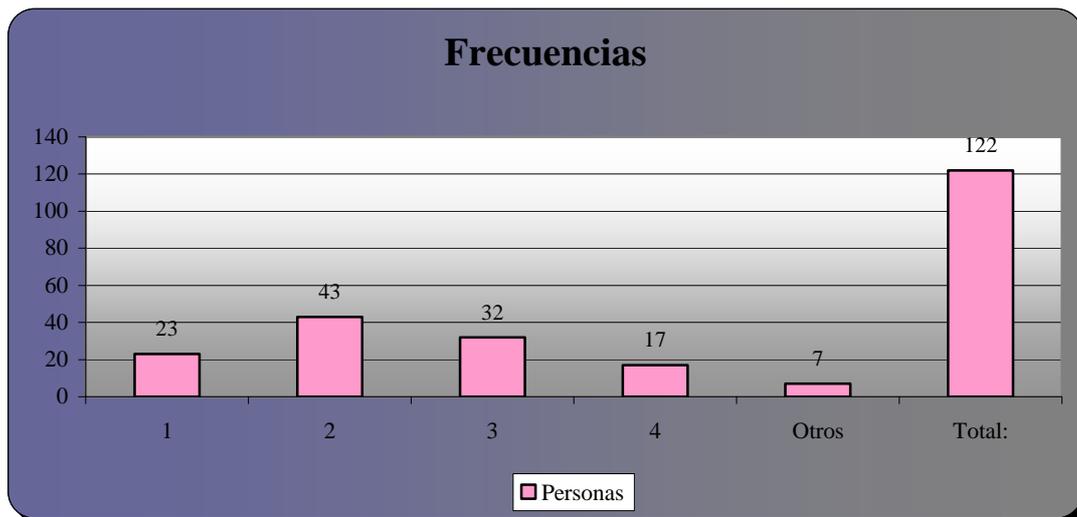
Respuesta	Encuesta	Universo
Si	122	88
Total:	138	100



Del 100% de los encuestados al 88%, es decir 122 personas le gustaría que exista una pista de hielo en la ciudad de Cuenca.

3.- ¿En caso de que existiera ésta alternativa cuantas veces cree que la visitaría al mes?

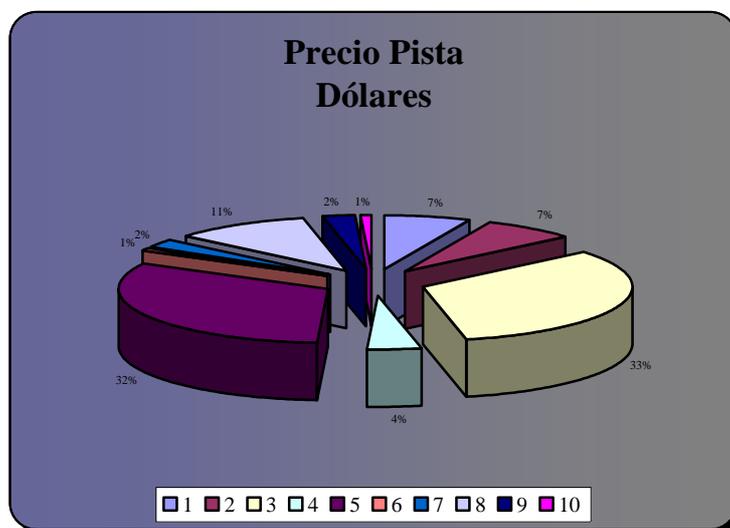
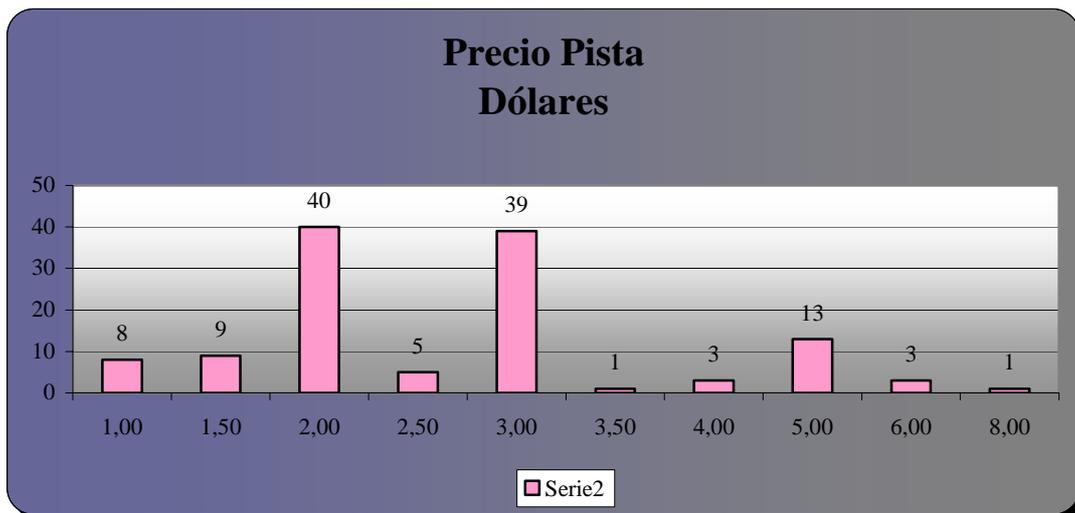
Frecuencia	Encuesta	Universo
1	23	19
2	43	35
3	32	26
4	17	14
Otros	7	6
Total:	122	100



La mayor parte de los encuestados piensan que visitarían la pista de patinaje sobre hielo de 2 a 3 veces por mes.

4.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por hora de éste servicio?

Dólares	Encuesta	Universo
1,00	8	7
1,50	9	7
2,00	40	33
2,50	5	4
3,00	39	32
3,50	1	1
4,00	3	2
5,00	13	11
6,00	3	2
8,00	1	1
Total:	122	100

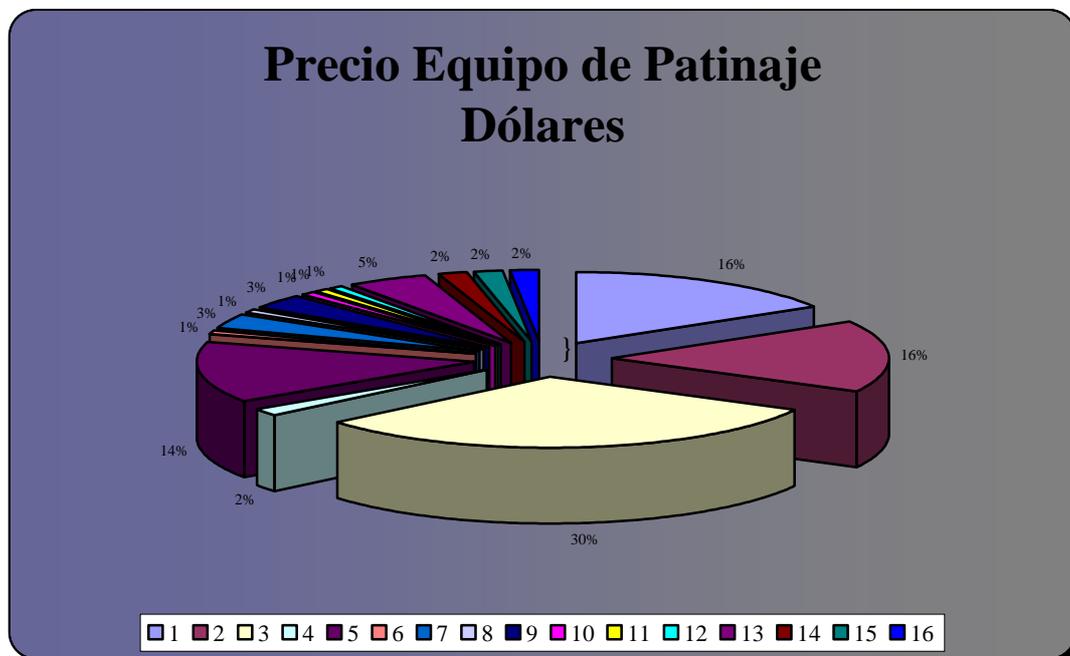
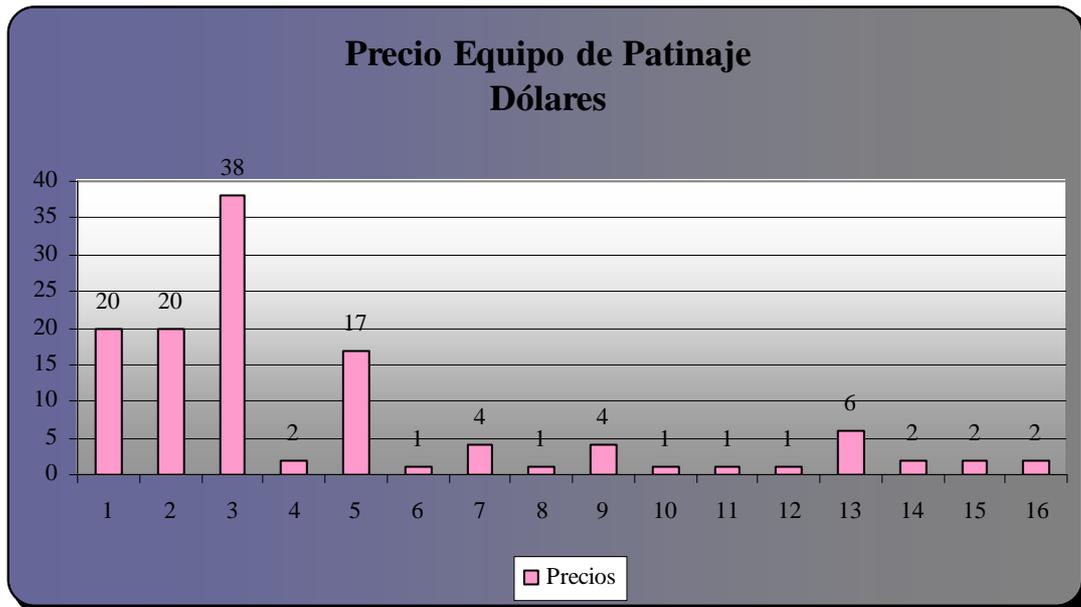


Se ha establecido un promedio ponderado en el cual los encuestados estarían dispuestos a pagar \$3,00 por hora de éste servicio.

5.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el alquiler del equipo de patinaje?

Dólares	Encuesta	Universo
1,00	20	16
1,50	20	16
2,00	38	31
2,50	2	2
3,00	17	14
3,50	1	1
4,00	4	3
4,50	1	1
5,00	4	3

6,00	1	1
7,00	1	1
8,00	1	1
10,00	6	5
12,00	2	2
15,00	2	2
20,00	2	2
Total:	122	100



Se ha establecido un promedio ponderado en el cual los encuestados estarían dispuestos a pagar por el alquiler de los equipos de patinaje \$3,50.

PLAN DE MARKETING

Objetivo.-

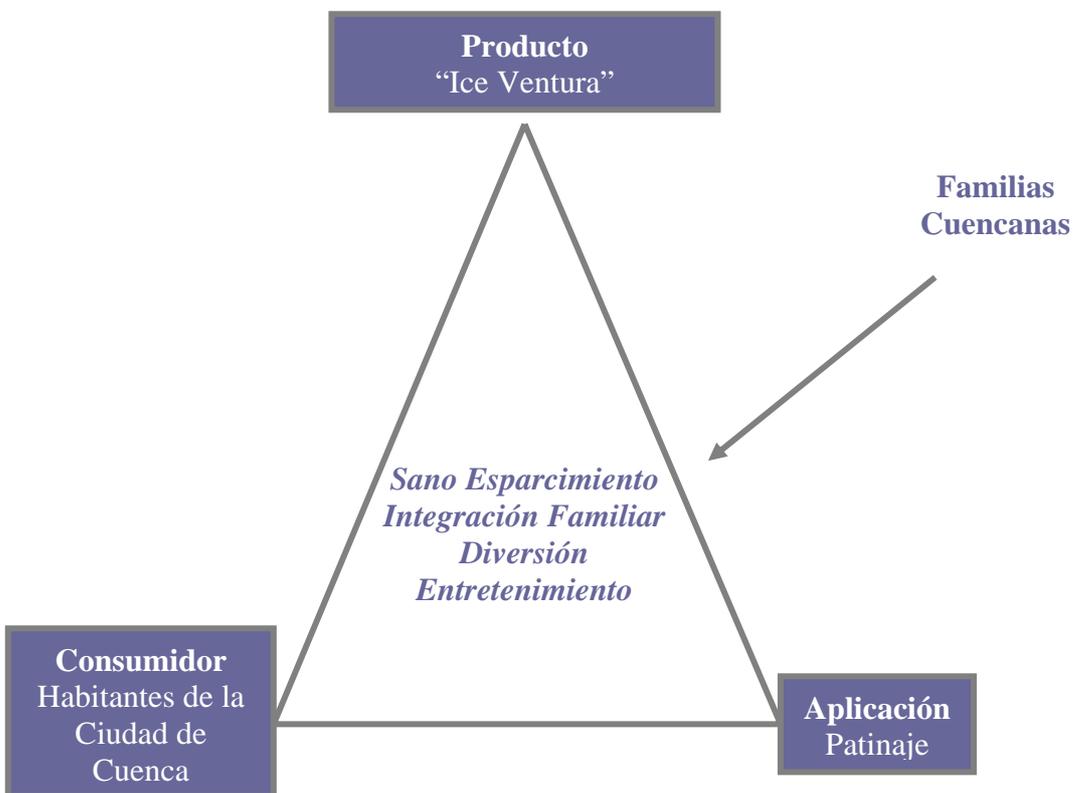
Dar a conocer la Pista de Hielo en el mercado, a través de un plan de marketing que permita obtener ventas, rentabilidad, crecimiento, posicionamiento, mediante una imagen corporativa y desarrollo del servicio.

Producto.-

La oferta se extiende en el deporte, recreación y espectáculos sobre hielo como: jockey, patinaje artístico y de velocidad que enriquecen el panorama cultural y deportivo de la ciudad de Cuenca, haciendo realidad sueños y expectativas de los clientes.

Se contará con personal calificado que enseñará a los principiantes las bases fundamentales del patinaje sobre hielo, para que de esta manera puedan disfrutar los clientes con la mejor atención y minimizando los riesgos de accidente.

Triángulo de Valor.-



Precio.-

“Aventura sobre Hielo S.A.” ha considerado establecer sus precios de la siguiente manera:

- Alquiler de la pista



Fuente: www.hieloemocion.com

Este precio será por el uso de la pista en fracciones de tiempo, la administración se encargará de establecer los diferentes valores por cada fracción de tiempo, y el cliente dispondrá del tiempo que desee alquilar la pista.

- Alquiler de los patines



Fuente: www.hieloemocion.com

En cuanto al alquiler de los patines se cobrará un valor adicional al costo del alquiler de la pista, sin diferenciar éste valor por las tallas que el cliente requiera.

Plaza.-

La Pista de Hielo oferta sus servicios desde el Sector Ucubamba en la Av. Gonzáles Suárez entre Genoveva Gordillo y calle Moscú esquina, esta ubicación cuenta con fácil acceso, suficiente área de parqueo y lo principal es que todos lo conocen. Al no existir competencia ya que se es único en el mercado ofertando éste servicio se obtendrá una ventaja competitiva generando rentabilidad a la empresa.

Promoción.-

Tarjetas de Consumo Mensual

Se crearan tarjetas de consumo mensual para los clientes, los cuales cancelaran por anticipado el uso de treinta horas en el mes, obteniendo descuento en la adquisición de esta tarjeta del 20%.

Organización de Campeonatos tanto en jockey, patinaje artístico y de velocidad

Alternativa No.1: Se realizará convenios con las escuelas, colegios y universidades de la Provincia del Azuay.

Alternativa No.2: Organización de campeonato de interjorgas.

Cumpleañeros

Los cumpleaños pueden disfrutar de la pista de hielo ingresando en forma gratuita y disfrutando todo el tiempo que desee.

Época Navideña

Todos los clientes obtendrán el 10% de descuento

Estrategias Publicitarias.-

Se realizaran estrategias publicitarias con la finalidad de comunicar, persuadir y vender el servicio, brindando información a los clientes sobre las innovaciones en el entretenimiento y en una nueva manera de hacer deporte. Poniendo a su alcance la Pista de Patinaje sobre de Hielo que deseo y soñó disfrutar durante muchos años.

Las estrategias publicitarias que se aplicaran son:

Medios Publicitarios

Considerando que los medios publicitarios son los vehículos que llevan mensajes al público consumidor, se han determinado los siguientes:

Cuñas Radiales

- **Radio FM 88**

Descripción	Precio Unitario	Precio Diario	Precio Mensual	Total
Costo grabación: 1 voz				90,00
Costo de la Frecuencia: 14 cuñas diarias	2,00	28,00	840,00	840,00
			Costo Total:	930,00

Fuente: Radio FM 88

- **Radio Super 9 49**

Descripción	Precio Unitario	Precio Diario	Precio Mensual	Total
Costo de la Frecuencia: 14 cuñas diarias			870,00	870,00
			Costo Total:	870,00

Fuente: Radio Super 9 49

Se ha seleccionado estos medios ya que tienen capacidad de persuasión de la voz humana, flexibilidad, más emotividad, penetración en grupos económicos sociales y audiencia regional.

La publicidad radial se realizará de lunes a viernes por el lapso de un mes cada trimestre, tornándose en una publicidad agresiva requerida para que dé el impacto que la Pista de Patinaje sobre Hielo necesita.

Hojas Volantes

Descripción	Precio Unitario	Total
Hojas Volantes 1000 cada trimestre	0,25	250,00
	Costo Total:	250,00

Fuente: Artes Gráficas Muñoz

Estas hojas contendrán toda la información de la Pista de Patinaje sobre Hielo como horarios de atención, precios, promociones, dirección, etc. Su entrega se realizará un mes por cada trimestre del año, en puntos estratégicos de la Ciudad, siendo estos los siguientes:

- Centro Histórico
- Sector Zona Rosa
- Sector del Estadio
- Av. Solano
- Ciudadela Católica
- Parque Industrial
- Aeropuerto
- Mall's
- Terminal

Vallas Publicitarias

Señal X

Cantidad	Descripción	Tamaño	Precio Unitario	Total
2	Valla tubular con publicidad en lona, arrendamiento por 3 meses, a un lado de la vaya impresión a full color. Nota: Este valor incluye el arrendamiento, los permisos municipales, la iluminación e instalación de su publicidad en una vaya disponible	6,60x3,30 mts	2.043,81	4087,62
			IVA 12%:	490,51
			Costo Total:	4578,13

Fuente: Señal X

Se realizará vallas semestralmente con el objeto de publicitar masivamente la Pista de Patinaje sobre Hielo durante todo el año, estas vallas serán realizadas por Señal X y se ubicaran en:

- SuperMaxi, Av. de las Américas
- Av. González Suárez

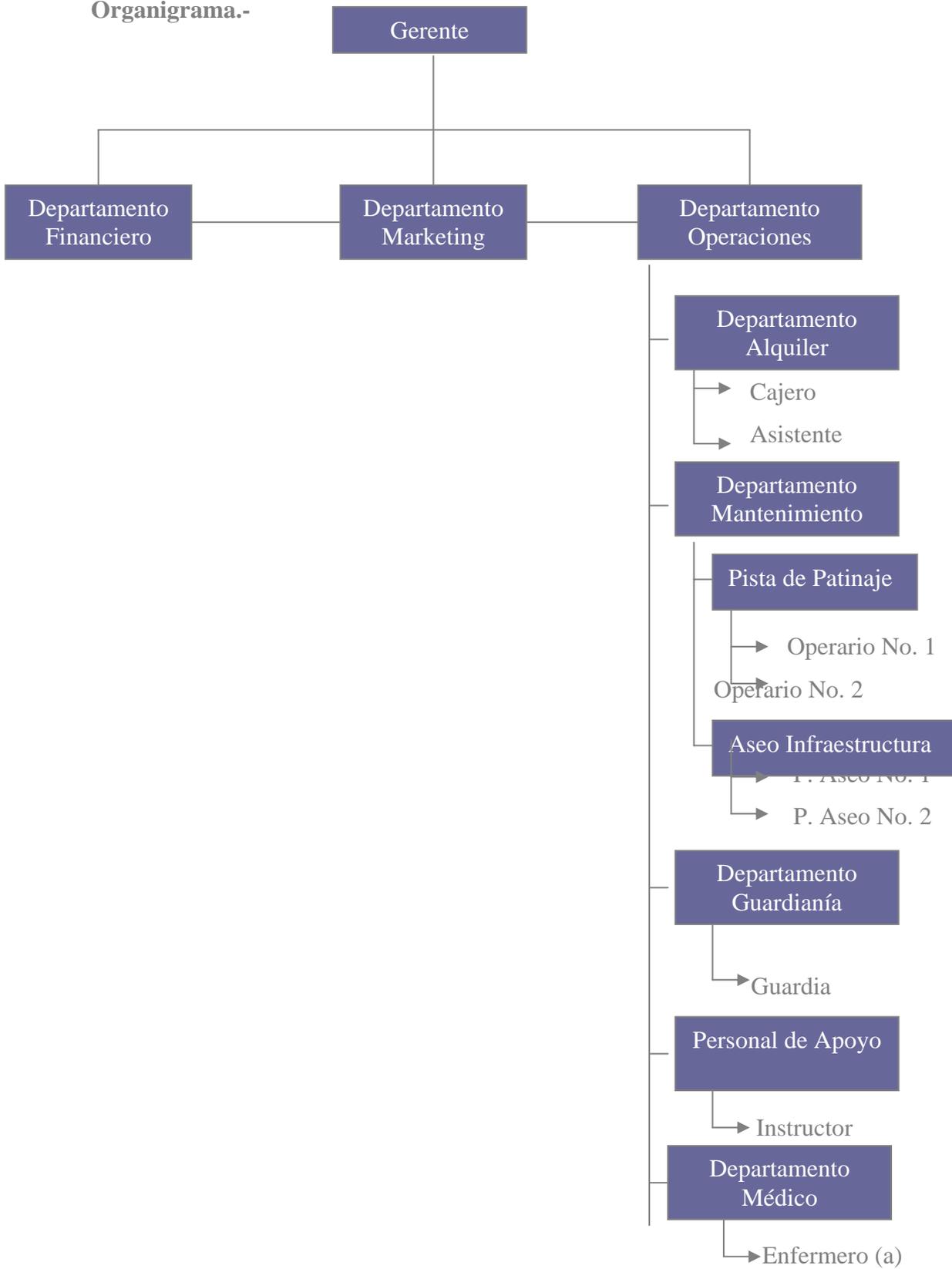
Presupuesto Publicitario.-

“Ice Ventura” contará con una inversión inicial en publicidad durante un año de:

Descripción	1er. Trimestre	2do. Trimestre	3er. Trimestre	4to. Trimestre	Total
Radio FM 88	930,00	840,00	840,00	840,00	3450,00
Radio Super 9 49	870,00	870,00	870,00	870,00	3480,00
Hojas Volantes	250,00	250,00	250,00	250,00	1000,00
Vallas Publicitarias	4578,13		4578,13		9156,27
Total Presupuesto:					17086,27



Organigrama.-



“Aventura sobre Hielo S.A.” en sus inicios contará con el personal estrictamente necesario para el funcionamiento, ya que de ésta manera no se incurriría en costos, permitiendo optimizar los recursos humanos y financieros.

La Gerencia estará a cargo del Sr. Paolo Reinoso ya que es el emprendedor del proyecto y conocedor de este negocio. Se encargará de tomar decisiones a nivel gerencial y comunicar a los socios y personal en general.

El Área Financiera estará a cargo de la Srta. Silvana Malquín, la cual se encargará de manejar los ingresos y egresos que tendrá “Aventura sobre Hielo S.A.” para realizar los respectivos estados financieros, reportando la situación actual de la empresa.

El Área de Marketing estará a cargo de la Sra. Eliana Guerrero, la cual se encargará de buscar la mejor forma de publicitar a “Aventura sobre Hielo S.A.”, tanto el producto, precio, plaza y las promociones.

El Área de Operaciones estará a cargo de la Sra. Verónica Serrano, la cual se encargará de las áreas de Mantenimiento de la Pista, Aseo del local, Departamento de Alquiler, Personal de Apoyo y Guardianía estén funcionando correctamente.

Departamento de Alquiler contará con:

- Cajero: Se encargará de cobrar el alquiler de los patines y de la venta de los ticket’s de acceso a la pista.
- Asistente: Se encargará de la entrega y recepción de los equipos de alquiler. Controlará los tiempos de entrega de cada cliente.

Departamento de Mantenimiento de Pista, contará con:

- Operario No.1: controlará el *Ice Business Sweeper*⁵
- Operario No.2: controlará todo el funcionamiento de la maquinaria⁶

⁵ Ver Anexo No. 1

⁶ Ver Anexo No. 1

La instalación de la pista incluirá la capacitación al Operario No.1 del funcionamiento del Ice Business Sweeper, y al Operario No.2 de todo lo que hace el sistema para que la pista funcione, y se mantendrá en contacto permanente para las respectivas actualizaciones.

Departamento Médico, contará con:

- Enfermero(a), en cual se encargará de brindar primeros auxilios en caso de accidentes en la pista de hielo.

Departamento de Aseo, contará con:

- Personal de aseo, serán 2 personas las cuales se encargarán de mantener el aseo de toda la infraestructura física de la pista.

Guardianía, contará con:

- Guardia, el cual se encargará del área de estacionamiento y vigilancia del local.

Personal de Apoyo, contará con:

- “Aventura sobre Hielo S.A.” contará con un instructor el cual se encargará de enseñar las técnicas básicas del patinaje a los clientes principiantes.

Perfiles.-

Gerencia

Cargo: Gerente

Estudios: Título en Administración de Empresas ó Economía

Cualidades: Poseer liderazgo, don de gentes, puntualidad y responsabilidad.

Responsabilidades: Controlar el buen funcionamiento de la empresa mediante la toma de decisiones, aprobación de diseños, estrategias, y mantener una buena comunicación con las áreas de la empresa.

Experiencia: Mínima de 5 años

Departamento de Operaciones

Cargo: Jefe del Departamento Operaciones

Estudios: Título en Administración de Empresas

Cualidades: Organización, iniciativa para solución de problemas, don de gentes y responsabilidad.

Responsabilidades: Sobre el funcionamiento de equipos estándares de producción y aprovechamiento, programas de producción y su cumplimiento.

Experiencia: Mínima 4 años

Departamento Financiero

Cargo: Jefe del Departamento Financiero

Estudios: Título en Administración de Empresas

Cualidades: Planificación, organización, control y evaluación de resultados financieros.

Responsabilidades: Sobre las fuentes y usos del dinero y sus costos, sobre las cuentas y registros, costos y gastos, balances y estados de pérdidas y ganancias, patrimonio y cambio del estado de resultados.

Experiencia: Mínima 3 años

Departamento de Marketing

Cargo: Jefe del Departamento de Marketing

Estudios: Título en Administración de Empresas ó Marketing

Cualidades: Innovador, emprendedor, creativo, relacionista y observador.

Responsabilidades: Manejar la imagen de la empresa y buscar alternativas de mejora. Crear políticas de comercialización y programas de ventas.

Experiencia: Mínimo 2 años

Departamento de Alquiler

Cargo: Cajero

Estudios: Bachiller

Cualidades: Honrado, puntual, responsable, amable, comunicativo y carismático.

Responsabilidades: Manejo del dinero de caja, control de los equipos de alquiler y tiempo de uso de los mismos.

Experiencia: Indispensable

Cargo: Asistente

Estudios: Bachiller

Cualidades: Honrado, puntual, responsable, amable, comunicativo y carismático.

Responsabilidades: Entrega y recepción de los equipos de alquiler, y control de los tiempos de uso de los equipos.

Experiencia: No Indispensable

Departamento de Mantenimiento de Pista

Cargo: Operarios

Estudios: Bachilleres Técnicos

Cualidades: Responsable, precavido, intuitivo, puntual.

Responsabilidades: Manejo y cuidado de maquinaria, mantenimiento de la pista.

Experiencia: No Indispensable

Departamento Médico

Cargo: Enfermero (a)

Estudios: Título en Enfermería

Cualidades: Responsable, don de gentes, delicado, cordial.

Responsabilidades: Curar a los accidentados.

Experiencia: Mínima 1 año

Departamento de Aseo

Cargo: Limpieza

Estudios: Estudios Básicos

Cualidades: Responsable, puntual y aseado.

Responsabilidades: Mantener las instalaciones en perfectas condiciones.

Experiencia: No Indispensable

Departamento de Guadianía

Cargo: Guardia

Estudios: Bachiller

Cualidades: Conocimientos de defensa personal

Responsabilidades: Velar por el bienestar y seguridad de la pista como de los clientes y bienes de la empresa las 24 horas del día.

Experiencia: Mínima 1 año.

Departamento de Personal de Apoyo

Cargo: Instructor

Estudios: Bachiller

Cualidades: Puntual, don de gentes, carismático, poseer conocimientos necesarios sobre el patinaje en hielo.

Responsabilidades: Enseñar a los clientes las técnicas básicas del patinaje sobre hielo.

Experiencia: Mínima 1 año.

GERENCIA

Para alcanzar los objetivos empresariales de “Aventura sobre Hielo S.A.” la gerencia a determinado lo siguiente:

- Definir las políticas empresariales
- Fijar los objetivos de la empresa
- Conformar el grupo de colaboradores leales y con conciencia de equipo
- Determinar el campo de acción departamental
- Definir las responsabilidades personales
- Establecer los puestos de trabajo necesarios
- Seleccionar, capacitar y motivar permanentemente al personal para los puestos que ocupan
- Establecer cronogramas de actividad que determinen plazos para el cumplimiento de tareas
- Dirigir los esfuerzos fundamentalmente hacia el logro de los objetivos antes que la simple resolución de los problemas
- Aplicar el control como único mecanismo que permita la evaluación de resultados, la corrección de desviaciones, el cumplimiento de normas y reglamentos

- Buscar constantemente el éxito haciendo de lado la incompetencia.

PROYECCIONES

FINANCIERAS

Escenario

No. 1

Cálculo de la Inflación

De acuerdo a datos proporcionados por el Inec y el Banco Central, se ha establecido una inflación mensual del 1.3 para este año y se proyecta a 3 años para luego sacar un promedio.

Meses	2003	2004	2005
Enero	0,49	0,8	0,4
Febrero	0,95	0,85	0,5
Marzo	1,1	0,45	0,7
Abril	0,49	0,2	0,64
Mayo	1,2	0,7	0,54
Junio	0,8	0,92	0,4
Julio	1,12	0,5	0,55
Agosto	1,2	0,7	0,74
Septiem.	1,1	0,9	0,7
Octubre	0,1	0,89	0,6
Noviem.	1,41	0,12	0,4
Diciembre	1,1	0,9	0,8
Total:	11,06	7,93	6,97

Inflación Promedio Anual

0,09

8,65

Costos de Mantenimiento

Administración

Descripción	Años				
	2007	2008	2009	2010	2011
Equipos de Computacion	50,00	54,33	59,03	64,14	69,69
TOTAL	50,00	54,33	59,03	64,14	69,69

Producción

Descripción	Años				
	2007	2008	2009	2010	2011
Maquinaria de la Pista de Patinaje	300,00	325,96	354,17	384,81	418,11
Infraestructura	1.000,00	1.086,53	1.180,55	1.282,71	1.393,71
Equipos de Patinaje	100,00	108,65	118,06	128,27	139,37
TOTAL	1.400,00	1.521,15	1.652,78	1.795,80	1.951,19

Costos Total de Mantenimiento Administración y Producción

Descripción	Años				
	2007	2008	2009	2010	2011
Administración y Producción	1.450,00	1.575,47	1.711,80	1.859,93	2.020,88

MANO DE OBRA DIRECTA

CUADRO DE REMUNERACIONES

Nombres	Días Trabajados	Remuneración Unificada	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Aporte Patronal	IECE SECAP	Fondo Reserva	Total Egreso Mensual	Total Anual
Operario No. 1	30	190,12	15,84	0,67	7,92	21,20	1,90	11,38	249,03	2.988,39
Operario No. 2	30	190,12	15,84	0,67	7,92	21,20	1,90	11,38	249,03	2.988,39
Totales:									498,06	5.976,77

FUENTE: "SOTEM"

MANO DE OBRA INDIRECTA

CUADRO DE REMUNERACIONES

Nombres	Días Trabajados	Remuneración Unificada	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Aporte Patronal	IECE SECAP	Fondo Reserva	Total Egreso Mensual	Total Anual
Cajero	30	287,50	23,96	0,67	11,98	32,06	2,88	11,38	370,42	4.445,03
Asistente	30	287,50	23,96	0,67	11,98	32,06	2,88	12,38	371,42	4.457,03
Personal A. No. 1	30	190,12	15,84	0,67	7,92	21,20	1,90	13,38	251,03	3.012,39
Personal A. No. 2	30	190,12	15,84	0,67	7,92	21,20	1,90	14,38	252,03	3.024,39
Guardia	30	230,00	19,17	0,67	9,58	25,65	2,30	15,38	302,75	3.632,94
Instructor	30	230,00	19,17	0,67	9,58	25,65	2,30	16,38	303,75	3.644,94
Enfermero	30	230,00	15,84	0,67	9,58	25,65	2,30	11,38	295,42	3.545,06
Totales:									2.146,81	25.761,76

FUENTE: "SOTEM"

Cuadro de Depreciación

Descripción	Costo Adquisición	Vida Útil	Depreciación	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Valor Salvamento
Equipos de Computación	3.500,00	5	0,20	700,00	560,00	448,00	358,40	286,72	1.146,88
Maquinaria de la Pista de Patinaje	96.000,00	10	0,1	9.600,00	8.640,00	7.776,00	6.998,40	6.298,56	56.687,04
Muebles y Enseres	5.000,00	10	0,1	500,00	450,00	405,00	364,50	328,05	2.952,45
Equipo de Patinaje	38.822,20	5	0,2	7.764,44	6.211,55	4.969,24	3.975,39	3.180,31	12.721,26
TOTAL:	143.322			18.564	15.862	13.598	11.697	6.913	60.786

Cuadro de Amortizaciones

Descripción	Costo Adquisición	Vida Útil	Depreciación	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Valor Salvamento
Instalaciones y Adecuaciones	200.000,00	20	0,050	10.000	9.500	9.025	8.574	8.145	119.747
TOTAL:	200.000,00			10.000	9.500	9.025,0	8.574	8.145	119.747

TOTALES:

180.534

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN EN EL HORIZONTE DEL PROYECTO

DESCRIPCION	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011
Total Sueldos Personal Administrativo	85.066,58	92.427,67	100.425,74	109.115,92	118.558,08
Utiles de Oficina	500,00	543,27	590,28	641,36	696,85
Luz, Agua y Telefono	600,00	651,92	708,33	769,63	836,23
Muebles y Enseres	5000,00	5432,67	5902,77	6413,56	6968,55
Mantenimiento de Equipo de Computacion	50,00	54,33	59,03	64,14	69,69
Gastos Administrativos sin deprec. y amortiz.	91.216,58	99.109,85	107.686,16	117.004,60	127.129,40
Depreciacion de Muebles y Enseres	500,00	450,00	405,00	364,50	328,05
Depreciacion de Equipos de Computacion	700,00	560,00	448,00	358,40	286,72
Depreciación y Amortización	1200,00	1010,00	853,00	722,90	614,77
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION:	92.416,58	100.119,85	108.539,16	117.727,50	127.744,17

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN EN EL HORIZONTE DEL PROYECTO

DESCRIPCION	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011
Total Sueldos Personal Administrativo	85.066,58	92.427,67	100.425,74	109.115,92	118.558,08
Utiles de Oficina	500,00	543,27	590,28	641,36	696,85
Luz, Agua y Telefono	600,00	651,92	708,33	769,63	836,23
Muebles y Enseres	5000,00	5432,67	5902,77	6413,56	6968,55
Mantenimiento de Equipo de Computacion	50,00	54,33	59,03	64,14	69,69
Gastos Administrativos sin deprec. y amortiz.	91.216,58	99.109,85	107.686,16	117.004,60	127.129,40
Depreciacion de Muebles y Enseres	500,00	450,00	405,00	364,50	328,05
Depreciacion de Equipos de Computacion	700,00	560,00	448,00	358,40	286,72
Depreciación y Amortización	1200,00	1010,00	853,00	722,90	614,77
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION:	92.416,58	100.119,85	108.539,16	117.727,50	127.744,17

COSTOS DE PRODUCCIÓN EN EL HORIZONTE DEL PROYECTO

DESCRIPCION	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011
Total Sueldos Mano de Obra Directa	5.976,77	6.493,96	7.055,90	7.666,47	8.329,88
Luz, Agua	6.000,00	6.519,20	7.083,33	7.696,27	8.362,26
Mantenimiento Maquinaria de Pista de Patinaje	300,00	325,96	354,17	384,81	418,11
Mantenimiento de los Equipos de Patinaje	100,00	108,65	118,06	128,27	139,37
Gastos de Produccion sin Deprec y Amort.	12.376,77	13.447,77	14.611,45	15.875,83	17.249,62
Depreciación de la Maquinaria de la Pista de Patinaje	9600,00	8640,00	7776,00	6998,40	6298,56
Depreciación de los Equipos de Patinaje	7764,44	6211,55	4969,24	3975,39	3180,31
Amortizacion de Instalaciones y Adecuaciones	10000,00	9500,00	9025,00	8573,75	8145,06
Depreciación y Amortización	27364,44	24351,55	21770,24	19547,54	17623,94
TOTAL GASTOS PRODUCCION	39.741,21	37.799,33	36.381,70	35.423,37	34.873,56

COSTOS FIJOS Y COSTOS VARIABLES EN EL HORIZONTE DEL PROYECTO

Costos Fijos	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011
Sueldos	91.043,35	98.921,63	107.481,65	116.782,39	126.887,96
Utiles de Oficina	500,00	543,27	590,28	641,36	696,85
Luz, Agua y Telefono	600,00	651,92	708,33	769,63	836,23
Muebles y Enseres	5.000,00	5.432,67	5.902,77	6.413,56	6.968,55
Total Costos Fijos:	97.143,35	105.549,48	114.683,03	124.606,94	135.389,59
Costos Variables					
Luz, Agua	6.000,00	6.519,20	7.083,33	7.696,27	8.362,26
Mantenimiento Maquinaria de Pista de Patinaje	300,00	325,96	354,17	384,81	418,11
Mantenimiento de los Equipos de Patinaje	100,00	108,65	118,06	128,27	139,37
Mantenimiento de Equipo de Computacion	50,00	54,33	59,03	64,14	69,69
Total Costos Variables:	6.450,00	7.008,14	7.614,58	8.273,49	8.989,43

PRODUCCIÓN

Capacidad Instalada	# de Personas
100%	67
70%	47

Se ha establecido un promedio de las personas que ocuparan la capacidad instalada de la pista durante las 12 horas de funcionamiento, siendo un 70%, es decir, 47 personas.

Análisis

Capacidad Instalada x Persona	12 Horas de Funcionamiento
67	804
47	564

Producción en el Horizonte del Proyecto

Años	Producción	Tasa de Crecimiento
2007	203040	
2008	219283	7,5
2009	232440	7,5
2010	246387	7,5
2010	256242	7,5

"Aventura sobre Hielo S.A." en el primer año cubrirá el 70% de las ventas, ya que es un negocio innovador y llamativo, y el 30% restante se lo cubrirá en los siguientes cuatro años a una tasa de crecimiento del 7,5%.

Producción con la Capacidad Instalada de la Pista

Producción

100%

67 personas x hora

Años	Producción Total
2007	289.440
2008	289.440
2009	289.440
2010	289.440
2011	289.440
Total:	1.447.200

personas

Costo de Ventas en el Horizonte del Proyecto

Años	Costo Producción Total	Costo de Producción Unitario
2007	103.593,35	0,36
2008	112.557,62	0,39
2009	122.297,61	0,42
2010	132.880,43	0,46
2011	144.379,02	0,50
Total:	615.708,03	2,13

Costo Anual del Servicio

Años	Costo Anual
2007	1546,17
2008	1679,96
2009	1825,34
2010	1983,29
2011	2154,91
Total:	9189,67

VENTAS

Capacidad de la Pista de Patinaje

Capacidad Intalada	67	Personas
70% Capacidad	47	Personas

Capacidad Diaria por Personas

Atención	12	Horas
70% Capacidad	47	Personas
Total de Personas	564	Personas Diarias

Precio de Venta	Precio Venta	Ventas Diarias	Ventas Mensuales	Ventas Anuales
Alquiler Pista	3,00	1.692,00	50.760,00	609.120,00
Alquiles Equipos	3,50	1.974,00	59.220,00	710.640,00
Totales:		3.666,00	109.980,00	1.319.760,00

Ventas Proyectadas de la Pista de Patinaje en el Hotizonte del Proyecto

Años	Precio de Venta	Ventas	Tasa Crecimiento
2007	6,50	1.319.760,00	
2008	7,06	1.532.945,23	98982,00
2009	7,67	1.673.019,74	114970,89
2010	8,34	1.818.348,49	125476,48
2011	9,06	1.975.738,01	136376,14

Así como la producción se incrementará a diferentes tasas de crecimiento las ventas se incrementaran de la misma manera.

INVERSION INICIAL

Descripción	Total
Terreno	57.540,00
Instalaciones y Adecuaciones	191.516,45
SubTotal:	249.056,45
Honorarios Arquitecto	12.000,00
SubTotal:	12.000,00
Equipos de Computación	3.570,00
Software	800,00
Equipo de Oficina	215,00
Muebles y Enseres	1.885,00
SubTotal:	6.470,00
Maquinaria de la Pista de Patinaje	96.000,00
Generador de luz	1.200,00
Equipos de Patinaje	38.822,20
SubTotal:	136.022,20
TOTAL INVERSION INICIAL:	403.548,65

INVERSIÓN FIJA

Inversión Fija	Descripción	Cantidad	Valor	Total
Equipos de Oficina	Sumadora	1	40,00	40,00
	Telefonos	4	25,00	100,00
	Papeleras	5	8,00	40,00
	Cafetera	1	35,00	35,00
	Total Equipo de Oficina:			215,00
Maquinaria				
	Maquinaria de la Pista de Patinaje	1	96.000,00	96.000,00
	Total Maquinaria:			96.000,00
Muebles y Enseres				
	Estaciones de Trabajo	4	210,00	840,00
	Counter	1	300,00	300,00
	Sillas Secretaria	5	65,00	325,00
	Sillas Tamden de 2 Personas	4	105,00	420,00
	Total Muebles y Enseres:			1.885,00
Equipos de Computación				
	Computadores	5,00	700,00	3.500,00
	Impresora	2,00	35,00	70,00
	Total Equipos de Computación:			3.570,00
Software Fuente: Enlace Digital				
	Programa	1,00	800,00	800,00
	Total Gastos Operativos:			800,00
Infraestructura				
	Instalaciones y Adecuaciones			191.516,45
	Total Infraestructura:			191.516,45
Terreno				
	Terreno	1	57540,00	57.540,00
	Total Terreno:			57.540,00
Generador				
	Generador de Luz	1	1200,00	1.200,00
	Total Generador de Luz:			1.200,00
Equipos				
	Equipos de Patinaje	1	38822,20	38.822,20
				38.822,20
TOTAL INVERSIÓN FIJA:				391.548,65

CAPITAL DE TRABAJO

COSTOS	TOTAL ANUAL	Periodo de Desface	Capital de Trabajo
Total Sueldos Personal Administrativo	85.067	30	2.848
Gastos Administrativos sin deprec. y amortiz.	61204,63	30	2.052
Total Sueldos Mano de Obra Directa	5976,770088	30	211
Gastos de Produccion sin Deprec y Amort.	12.376,77	30	425
TOTAL COSTOS	164.624,75		
CAPITAL DE TRABAJO REQUERIDO			5.536,16

PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO No. 1

Costos Fijos	AÑO 1
Sueldos	91043,3
Utiles de Oficina	500,0
Luz, Agua y Telefono	600,0
Muebles y Enseres	5000,0
Total Costos Fijos:	97143,3
Costos Variables	
Luz, Agua	6000,0
Mantenimiento Maquinaria de Pista de Patinaje	300,0
Mantenimiento de los Equipos de Patinaje	100,0
Mantenimiento de Equipo de Computacion	50,0
Total Costos Variables:	6450,0

DATOS

C.F	97143,3
C.V	303150,0
C.T	400293,3
VENTAS (Y)	1.319.760,00
PRODUCCION (X)	203040

FORMULA

$$K = CF / V - CV \quad \mathbf{0,0956}$$

VENTAS

100,00	1.319.760,00
9,56	x
PE =	126.111,20

"Aventura sobre Hielo S.A." al vender \$ 214.831,41 se encontrará en su punto de equilibrio.

PRODUCCION

1.319.760,00	203.040,00
126.111,20	x
PE =	232.820,67

PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO No.2

Costos Fijos	AÑO 2
Sueldos	98921,63
Utiles de Oficina	543,27
Luz, Agua y Telefono	651,92
Muebles y Enseres	5432,67
Total Costos Fijos:	105549,48
Costos Variables	
Luz, Agua	6519,20
Mantenimiento Maquinaria de Pista de Patinaje	325,96
Mantenimiento de los Equipos de Patinaje	108,65
Mantenimiento de Equipo de Computación	54,33
Total Costos Variables:	7008,14

DATOS

C.F	105549,5
C.V	354086,3
C.T	459635,8
VENTAS (Y)	1.532.945,23
PRODUCCION (X)	219283

FORMULA

$$K = CF / V - CV \quad \mathbf{0,0895}$$

VENTAS

100,00	1.532.945,23
8,95	x
PE =	137.252,70

"Aventura sobre Hielo S.A." al vender \$ 214.831,41 se encontrará en su punto de equilibrio.

PRODUCCION

1.532.945,23	219.283,20
137.252,70	x
PE =	235.603,03

PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO No. 3

Costos Fijos	AÑO 3
Sueldos	107481,65
Utiles de Oficina	590,28
Luz, Agua y Telefono	708,33
Muebles y Enseres	5902,77
Total Costos Fijos:	114683,03
Costos Variables	
Luz, Agua	7083,33
Mantenimiento Maquinaria de Pista de Patinaje	354,17
Mantenimiento de los Equipos de Patinaje	118,06
Mantenimiento de Equipo de Computacion	59,03
Total Costos Variables:	7614,58

DATOS

C.F	114683,0
C.V	384726,5
C.T	499409,6
VENTAS (Y)	1.673.019,74
PRODUCCION (X)	232440

FORMULA

$$K = CF / V - CV \quad \mathbf{0,0890}$$

VENTAS

$$\begin{array}{r} 100,00 \quad 1.673.019,74 \\ 8,90 \quad \quad \quad \mathbf{x} \\ \hline \mathbf{PE = \quad 148.931,14} \end{array}$$

"Aventura sobre Hielo S.A." al vender \$ 214.831,41 se encontrará en su punto de equilibrio.

PRODUCCION

$$\begin{array}{r} 1.673.019,74 \quad 232.440,19 \\ 148.931,14 \quad \quad \quad \mathbf{x} \\ \hline \mathbf{PE = \quad 248.300,12} \end{array}$$

PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO No. 4

Costos Fijos	AÑO 4
Sueldos	116782,39
Utiles de Oficina	641,36
Luz, Agua y Telefono	769,63
Muebles y Enseres	6413,56
Total Costos Fijos:	124606,94
Costos Variables	
Luz, Agua	7696,27
Mantenimiento Maquinaria de Pista de Patinaje	384,81
Mantenimiento de los Equipos de Patinaje	128,27
Mantenimiento de Equipo de Computación	64,14
Total Costos Variables:	8273,49

DATOS

C.F	124606,9
C.V	418018,2
C.T	542625,1
VENTAS (Y)	1.818.348,49
PRODUCCION (X)	246387

FORMULA

$$K = CF / V - CV \quad \mathbf{0,0890}$$

VENTAS

$$\begin{array}{r} 100,00 \quad 1.818.348,49 \\ 8,90 \quad \mathbf{x} \\ \hline \mathbf{PE = \quad 161.803,85} \end{array}$$

"Aventura sobre Hielo S.A." al vender \$ 214.831,41 se encontrará en su punto de equilibrio.

PRODUCCION

$$\begin{array}{r} 1.818.348,49 \quad 246.386,60 \\ 161.803,85 \quad \mathbf{x} \\ \hline \mathbf{PE = \quad 263.093,48} \end{array}$$

PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO No. 5

Costos Fijos	AÑO 5
Sueldos	126887,96
Utiles de Oficina	696,85
Luz, Agua y Telefono	836,23
Muebles y Enseres	6968,55
Total Costos Fijos:	135389,59
Costos Variables	
Luz, Agua	8362,26
Mantenimiento Maquinaria de Pista de Patinaje	418,11
Mantenimiento de los Equipos de Patinaje	139,37
Mantenimiento de Equipo de Computacion	69,69
Total Costos Variables:	8989,43

DATOS

C.F	135389,6
C.V	3520,9
C.T	138910,4
VENTAS (Y)	1.975.738,01
PRODUCCION (X)	256242

FORMULA

$$K = CF / V - CV \quad \mathbf{0,0686}$$

VENTAS

100,00	1.975.738,01
6,86	x
PE =	135.631,29

"Aventura sobre Hielo S.A." al vender \$ 214.831,41 se encontrará en su punto de equilibrio.

PRODUCCION

1.975.738,01	256.242,07
135.631,29	x
PE =	211.087,36

Flujo Neto de Efectivo

Descripción	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Ingreso por ventas		1.319.760,00	1.532.945,23	1.673.019,74	1.818.348,49	1.975.738,01
Costos variables		6.450,00	7.008,14	7.614,58	8.273,49	8.989,43
Costos fijos		97.143,35	105.549,48	114.683,03	124.606,94	135.389,59
Depreciaciones		18.564,44	15.861,55	13.598,24	11.696,69	6.913,33
Amortizaciones		10.000,00	9.500,00	9.025,00	8.573,75	8.145,06
Utilidad Bruta		1.187.602,21	1.395.026,06	1.528.098,89	1.665.197,62	1.816.300,60
Impuesto a la renta 25 %		296.900,55	348.756,51	382.024,72	416.299,40	454.075,15
Partici de Trabaja. 15 %		178.140,33	209.253,91	229.214,83	249.779,64	272.445,09
Utilidad neta		712.561,33	837.015,63	916.859,33	999.118,57	1.089.780,36
Depreciaciones		- 18.564,44	- 15.861,55	- 13.598,24	- 11.696,69	- 6.913,33
Amortizaciones		- 10.000,00	- 9.500,00	- 9.025,00	- 8.573,75	- 8.145,06
Inversiones	403548,65					
Capital de Trabajo	5.536,16					
Valor de Salvamento						60.786,37
Valor Residual						180.533,76
Flujo de Caja	- 409.084,81	683.996,89	811.654,08	894.236,09	978.848,13	1.316.042,09

ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Descripción	Años					
	0	2007	2008	2009	2010	2011
Inversiones:						
Terreno	57.540,00					
Instalaciones y Adecuaciones	191.516,45					
Honorarios Arquitecto	12.000,00					
Equipos de Computación	3.570,00					
Software	800,00					
Equipo de Oficina	215,00					
Muebles y Enseres	1.885,00					
Maquinaria de la Pista de Patinaje	96.000,00					
Generador de luz	1.200,00					
Equipos de Patinaje	38.822,20					
Capital de Trabajo	5.536,16					
Ingreso por ventas		1.319.760,00	1.532.945,23	1.673.019,74	1.818.348,49	1.975.738,01
Costos fijos		-	-	-	-	-
Depreciación Activos Fijos		97.143,35	105.549,48	114.683,03	124.606,94	135.389,59
Utilidad antes de impuestos y part. Trab.		1.204.052,21	1.411.534,20	1.544.738,47	1.682.044,86	1.833.435,08
Part. Tab. E impuesto a la renta		-	-	-	-	-
Utilidad neta		436.468,93	511.681,15	559.967,69	609.741,26	664.620,22
Adición de la depreciación		767.583,29	899.853,05	984.770,77	1.072.303,60	1.168.814,87
Flujo de efectivo operacional		786.147,73	915.714,60	998.369,02	1.084.000,29	1.175.728,20
Recup. Capital de trabajo						
Valor salvamento						180.533,76
Flujo neto de efectivo	- 398.012,49	3.543.930,95	4.142.816,45	4.526.247,27	4.922.349,04	5.534.240,10
Factor de valor presente		\$14.584.117,25				
TIR		906%				
Tasas de Rendimiento Exigidas		0,15				

Estado de Resultados

Descripción	Años				
	2007	2008	2009	2010	2011
Ventas Netas	1.319.760,00	1.532.945,23	1.673.019,74	1.818.348,49	1.975.738,01
Costo Ventas	1.546,17	1.679,96	1.825,34	1.983,29	2.154,91
Utilidad Bruta	1.318.213,83	1.531.265,27	1.671.194,41	1.816.365,20	1.973.583,10
Gastos de Operación	403.548,65	403.548,65	403.548,65	403.548,65	403.548,65
Utilidad antes Impuestos	914.665,18	1.127.716,62	1.267.645,76	1.412.816,55	1.570.034,45
15% trabajadores	137.199,78	169.157,49	190.146,86	211.922,48	235.505,17
25% impuesto renta	228.666,30	281.929,15	316.911,44	353.204,14	392.508,61
Utilidad del Ejercicio	548.799,11	676.629,97	760.587,45	847.689,93	942.020,67

Margen de Contribución

FORMULA

$$\text{Margen de Contribución:} \quad \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

Años	Margen de Contribución
2007	42%
2008	44%
2009	45%
2010	47%
2011	48%

$$\text{Margen de Contribución Promedio:} \quad = \quad \mathbf{45\%}$$

Escenario

No. 2

Cálculo de la Inflación

De acuerdo a datos proporcionados por el Inec y el Banco Central, se ha establecido una inflación mensual del 1.3 para este año y se proyectó a 3 años para luego sacar un promedio.

Meses	2003	2004	2005
Enero	0,49	0,8	0,4
Febrero	0,95	0,85	0,5
Marzo	1,1	0,45	0,7
Abril	0,49	0,2	0,64
Mayo	1,2	0,7	0,54
Junio	0,8	0,92	0,4
Julio	1,12	0,5	0,55
Agosto	1,2	0,7	0,74
Septiem.	1,1	0,9	0,7
Octubre	0,1	0,89	0,6
Noviem.	1,41	0,12	0,4
Diciembre	1,1	0,9	0,8
Total:	11,06	7,93	6,97

Inflación Promedio Anual

0,09

8,65

Costos de Mantenimiento

Administración

Descripción	Años				
	2007	2008	2009	2010	2011
Equipos de Computacion	50,00	54,33	59,03	64,14	69,69
TOTAL	50,00	54,33	59,03	64,14	69,69

Producción

Descripción	Años				
	2007	2008	2009	2010	2011
Maquinaria de la Pista de Patinaje	300,00	325,96	354,17	384,81	418,11
Infraestructura	1.000,00	1.086,53	1.180,55	1.282,71	1.393,71
Equipos de Patinaje	100,00	108,65	118,06	128,27	139,37
TOTAL	1.400,00	1.521,15	1.652,78	1.795,80	1.951,19

Costos Total de Mantenimiento Administración y Producción

Descripción	Años				
	2007	2008	2009	2010	2011
Administración y Producción	1.450,00	1.575,47	1.711,80	1.859,93	2.020,88

MANO DE OBRA DIRECTA

CUADRO DE REMUNERACIONES

Nombres	Dias Trabajados	Remuneración Unificada	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Aporte Patronal	IECE SECAP	Fondo Reserva	Total Egreso Mensual	Total Anual
Operario No. 1	30	165,32	13,78	0,67	6,89	18,43	1,65	11,38	218,12	2.617,46
Operario No. 2	30	165,32	13,78	0,67	6,89	18,43	1,65	11,38	218,12	2.617,46
Totales:									436,24	5.234,91

FUENTE: "SOTEM"

MANO DE OBRA INDIRECTA

CUADRO DE REMUNERACIONES

Nombres	Dias Trabajados	Remuneración Unificada	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Aporte Patronal	IECE SECAP	Fondo Reserva	Total Egreso Mensual	Total Anual
Cajero	30	250,00	20,83	0,67	10,42	27,88	2,50	11,38	323,68	3.884,10
Asistente	30	250,00	20,83	0,67	10,42	27,88	2,50	12,38	324,68	3.896,10
Personal A. No. 1	30	165,32	13,78	0,67	6,89	18,43	1,65	13,38	220,12	2.641,46
Personal A. No. 2	30	165,32	13,78	0,67	6,89	18,43	1,65	14,38	221,12	2.653,46
Guardia	30	200,00	16,67	0,67	8,33	22,30	2,00	15,38	265,35	3.184,20
Instructor	30	200,00	16,67	0,67	8,33	22,30	2,00	16,38	266,35	3.196,20
Enfermero	30	200,00	13,78	0,67	8,33	22,30	2,00	11,38	258,46	3.101,52
Totales:									1.879,75	22.557,03

FUENTE: "SOTEM"

PERSONAL ADMINISTRATIVO

CUADRO DE REMUNERACIONES

Nombres	Dias Trabajados	Remuneración Unificada	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Aporte Patronal	IECE SECAP	Fondo Reserva	Total Egreso Mensual	Total Anual
Gerente	30	600,00	50,00	0,67	25,00	66,90	6,00	22,83	801,40	9.616,80
Jefe Financiero	30	400,00	33,33	0,67	16,67	44,60	4,00	22,83	552,10	6.625,20
Jefe Marketing	30	400,00	33,33	0,67	16,67	44,60	4,00	23,83	553,10	6.637,20
Jefe Operativo	30	400,00	33,33	0,67	16,67	44,60	4,00	22,83	552,10	6.625,20
Totales:									2.458,70	29.504,40

FUENTE: "SOTEM"

TOTAL DE REMUNERACIONES PARA EL HORIZONTE DEL PROYECTO

Descripción	Años				
	2007	2008	2009	2010	2011
Mano de Obra Directa	5.234,91	5.687,91	6.180,10	6.714,89	7.295,95
Mano de Obra Indirecta	22.557,03	24.508,97	26.629,81	28.934,18	31.437,95
Personal Administrativo	29.504,40	32.057,51	34.831,56	37.845,65	41.120,56
TOTALES	52.061,43	56.566,48	61.461,37	66.779,83	72.558,51

Cuadro de Depreciación

Descripción	Costo Adquisición	Vida Util	Depreciación	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Valor Salvamento
Equipos de Computación	3.500,00	5	0,20	700,00	560,00	448,00	358,40	286,72	1.146,88
Maquinaria de la Pista de Patinaje	96.000,00	10	0,1	9.600,00	8.640,00	7.776,00	6.998,40	6.298,56	56.687,04
Muebles y Enseres	5.000,00	10	0,1	500,00	450,00	405,00	364,50	328,05	2.952,45
Equipo de Patinaje	38.822,20	5	0,2	7.764,44	6.211,55	4.969,24	3.975,39	3.180,31	12.721,26
TOTAL:	143.322			18.564	15.862	13.598	11.697	6.913	60.786

Cuadro de Amortizaciones

Descripción	Costo Adquisición	Vida Util	Depreciación	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Valor Salvamento
Instalaciones y Adecuaciones	200.000,00	20	0,050	10.000	9.500	9.025	8.574	8.145	119.747
TOTAL:	200.000,00			10.000	9.500	9.025,0	8.574	8.145	119.747

TOTALES:

180.534

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN EN EL HORIZONTE DEL PROYECTO

DESCRIPCION	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011
Total Sueldos Personal Administrativo	74.618,47	81.075,45	88.091,18	95.714,00	103.996,46
Utiles de Oficina	500,00	543,27	590,28	641,36	696,85
Luz, Agua y Telefono	600,00	651,92	708,33	769,63	836,23
Muebles y Enseres	5000,00	5432,67	5902,77	6413,56	6968,55
Mantenimiento de Equipo de Computacion	50,00	54,33	59,03	64,14	69,69
Gastos Administrativos sin deprec. y amortiz.	80.768,47	87.757,63	95.351,59	103.602,68	112.567,77
Depreciacion de Muebles y Enseres	500,00	450,00	405,00	364,50	328,05
Depreciacion de Equipos de Computacion	700,00	560,00	448,00	358,40	286,72
Depreciación y Amortización	1200,00	1010,00	853,00	722,90	614,77
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION:	81.968,47	88.767,63	96.204,59	104.325,58	113.182,54

COSTOS DE PRODUCCIÓN EN EL HORIZONTE DEL PROYECTO

DESCRIPCION	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011
Total Sueldos Mano de Obra Directa	5.234,91	5.687,91	6.180,10	6.714,89	7.295,95
Luz, Agua	6.000,00	6.519,20	7.083,33	7.696,27	8.362,26
Mantenimiento Maquinaria de Pista de Patinaje	300,00	325,96	354,17	384,81	418,11
Mantenimiento de los Equipos de Patinaje	100,00	108,65	118,06	128,27	139,37
Gastos de Produccion sin Deprec y Amort.	11.634,91	12.641,72	13.735,65	14.924,24	16.215,69
Depreciación de la Maquinaria de la Pista de Patinaje	9600,00	8640,00	7776,00	6998,40	6298,56
Depreciación de los Equipos de Patinaje	7764,44	6211,55	4969,24	3975,39	3180,31
Amortizacion de Instalaciones y Adecuaciones	10000,00	9500,00	9025,00	8573,75	8145,06
Depreciación y Amortización	27364,44	24351,55	21770,24	19547,54	17623,94

COSTOS FIJOS Y COSTOS VARIABLES EN EL HORIZONTE DEL PROYECTO

Costos Fijos	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011
Sueldos	79.853,38	86.763,36	94.271,28	102.428,89	111.292,40
Utiles de Oficina	500,00	543,27	590,28	641,36	696,85
Luz, Agua y Telefono	600,00	651,92	708,33	769,63	836,23
Muebles y Enseres	5.000,00	5.432,67	5.902,77	6.413,56	6.968,55
Total Costos Fijos:	85.953,38	93.391,21	101.472,66	110.253,43	119.794,03
Costos Variables					
Luz, Agua	6.000,00	6.519,20	7.083,33	7.696,27	8.362,26
Mantenimiento Maquinaria de Pista de Patinaje	300,00	325,96	354,17	384,81	418,11
Mantenimiento de los Equipos de Patinaje	100,00	108,65	118,06	128,27	139,37
Mantenimiento de Equipo de Computacion	50,00	54,33	59,03	64,14	69,69
Total Costos Variables:	6.450,00	7.008,14	7.614,58	8.273,49	8.989,43

PRODUCCIÓN

Capacidad Instalada	# de Personas
100%	67
70%	47

Se ha establecido un promedio de las personas que ocuparan la capacidad instalada de la pista durante las 12 horas de funcionamiento, siendo un 70%, es decir, 47 personas.

Análisis

Capacidad Instalada x Persona	12 Horas de Funcionamiento
67	804
47	564

Producción en el Horizonte del Proyecto

Años	Producción	Tasa de Crecimiento
2007	203040	
2008	219283	7,5
2009	232440	7,5
2010	246387	7,5
2010	256242	7,5

"Aventura sobre Hielo S.A." en el primer año cubrirá el 70% de las ventas, ya que es un negocio innovador y llamativo, y el 30% restante se lo cubrirá en los siguientes cuatro años a una tasa de crecimiento del 7,5%.

Producción con la Capacidad Instalada de la Pista

Producción

100%

67 personas x hora

Años	Producción Total
2007	289.440
2008	289.440
2009	289.440
2010	289.440
2011	289.440
Total:	1.447.200

personas

Costo de Ventas en el Horizonte del Proyecto

Años	Costo Producción Total	Costo de Producción Unitario
2007	92.403,38	0,32
2008	100.399,35	0,35
2009	109.087,24	0,38
2010	118.526,93	0,41
2011	128.783,45	0,44
Total:	549.200,35	1,90

Costo Anual del Servicio

Años	Costo Anual
2007	1379,15
2008	1498,50
2009	1628,17
2010	1769,06
2011	1922,14
Total:	8197,02

VENTAS

Capacidad de la Pista de Patinaje

Capacidad Intalada	67	Personas
70% Capacidad	47	Personas

Capacidad Diaria por Personas

Atención	12	Horas
70% Capacidad	47	Personas
Total de Personas	564	Personas Diarias

Precio de Venta	Precio Venta	Ventas Diarias	Ventas Mensuales	Ventas Anuales
Alquiler Pista	3,00	1.692,00	50.760,00	609.120,00
Alquiles Equipos	3,50	1.974,00	59.220,00	710.640,00
Totales:		3.666,00	109.980,00	1.319.760,00

Ventas Proyectadas de la Pista de Patinaje en el Horizonte del Proyecto

Años	Precio de Venta	Ventas	Tasa Crecimiento
2007	6,50	1.319.760,00	
2008	7,06	1.532.945,23	98982,00
2009	7,67	1.673.019,74	114970,89
2010	8,34	1.818.348,49	125476,48
2011	9,06	1.975.738,01	136376,14

Así como la producción se incrementará a diferentes tasas de crecimiento las ventas se incrementaran de la misma manera.

INVERSION INICIAL

Descripción	Total
Terreno	57.540,00
Instalaciones y Adecuaciones	191.516,45
SubTotal:	249.056,45
Honorarios Arquitecto	12.000,00
SubTotal:	12.000,00
Equipos de Computación	3.570,00
Software	800,00
Equipo de Oficina	215,00
Muebles y Enseres	1.885,00
SubTotal:	6.470,00
Maquinaria de la Pista de Patinaje	96.000,00
Generador de luz	1.200,00
Equipos de Patinaje	38.822,20
SubTotal:	136.022,20
TOTAL INVERSION INICIAL:	403.548,65

INVERSIÓN FIJA

Inversión Fija	Descripción	Cantidad	Valor	Total
Equipos de Oficina	Sumadora	1	40,00	40,00
	Telefonos	4	25,00	100,00
	Papeleras	5	8,00	40,00
	Cafetera	1	35,00	35,00
	Total Equipo de Oficina:			215,00
Maquinaria				
	Maquinaria de la Pista de Patinaje	1	96.000,00	96.000,00
	Total Maquinaria:			96.000,00
Muebles y Enseres				
	Estaciones de Trabajo	4	210,00	840,00
	Counter	1	300,00	300,00
	Sillas Secretaria	5	65,00	325,00
	Sillas Tamden de 2 Personas	4	105,00	420,00
	Total Muebles y Enseres:			1.885,00
Equipos de Computación				
	Computadores	5,00	700,00	3.500,00
	Impresora	2,00	35,00	70,00
	Total Equipos de Computación:			3.570,00
Software Fuente: Enlace Digital				
	Programa	1,00	800,00	800,00
	Total Gastos Operativos:			800,00
Infraestructura				
	Instalaciones y Adecuaciones			191.516,45
	Total Infraestructura:			191.516,45
Terreno				
	Terreno	1	57540,00	57.540,00
	Total Terreno:			57.540,00
Generador				
	Generador de Luz	1	1200,00	1.200,00
	Total Generador de Luz:			1.200,00
Equipos				
	Equipos de Patinaje	1	38822,20	38.822,20
				38.822,20
TOTAL INVERSIÓN FIJA:				391.548,65

CAPITAL DE TRABAJO

COSTOS	TOTAL ANUAL	Periodo de Desface	Capital de Trabajo
Total Sueldos Personal Administrativo	74.618	30	2.499
Gastos Administrativos sin deprec. y amortiz.	61204,63	30	2.052
Total Sueldos Mano de Obra Directa	5234,91312	30	187
Gastos de Produccion sin Deprec y Amort.	11.634,91	30	400
TOTAL COSTOS	152.692,92		
CAPITAL DE TRABAJO REQUERIDO			5.138,43

PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO No. 1

Costos Fijos	AÑO 1
Sueldos	79853,4
Utiles de Oficina	500,0
Luz, Agua y Telefono	600,0
Muebles y Enseres	5000,0
Total Costos Fijos:	85953,4
Costos Variables	
Luz, Agua	6000,0
Mantenimiento Maquinaria de Pista de Patinaje	300,0
Mantenimiento de los Equipos de Patinaje	100,0
Mantenimiento de Equipo de Computacion	50,0
Total Costos Variables:	6450,0

DATOS

C.F	85953,4
C.V	303150,0
C.T	389103,4
VENTAS (Y)	1.319.760,00
PRODUCCION (X)	203040

FORMULA

$$K = CF / V - CV \quad \mathbf{0,0845}$$

VENTAS

100,00	1.319.760,00
8,45	x
PE =	111.584,41

"Aventura sobre Hielo S.A." al vender \$ 214.831,41 se encontrará en su punto de equilibrio.

PRODUCCION

1.319.760,00	203.040,00
111.584,41	x
PE =	206.002,00

PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO No.2

Costos Fijos	AÑO 2
Sueldos	86763,36
Utiles de Oficina	543,27
Luz, Agua y Telefono	651,92
Muebles y Enseres	5432,67
Total Costos Fijos:	93391,21
Costos Variables	
Luz, Agua	6519,20
Mantenimiento Maquinaria de Pista de Patinaje	325,96
Mantenimiento de los Equipos de Patinaje	108,65
Mantenimiento de Equipo de Computacion	54,33
Total Costos Variables:	7008,14

DATOS

C.F	93391,2
C.V	354086,3
C.T	447477,5
VENTAS (Y)	1.532.945,23
PRODUCCION (X)	219283

FORMULA

$$K = CF / V - CV \quad \mathbf{0,0792}$$

VENTAS

100,00	1.532.945,23
7,92	x
PE =	121.442,53

"Aventura sobre Hielo S.A." al vender \$ 214.831,41 se encontrará en su punto de equilibrio.

PRODUCCION

1.532.945,23	219.283,20
121.442,53	x
PE =	208.463,86

PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO No. 3

Costos Fijos	AÑO 3
Sueldos	94271,28
Utiles de Oficina	590,28
Luz, Agua y Telefono	708,33
Muebles y Enseres	5902,77
Total Costos Fijos:	101472,66
Costos Variables	
Luz, Agua	7083,33
Mantenimiento Maquinaria de Pista de Patinaje	354,17
Mantenimiento de los Equipos de Patinaje	118,06
Mantenimiento de Equipo de Computacion	59,03
Total Costos Variables:	7614,58

DATOS

C.F	101472,7
C.V	384726,5
C.T	486199,2
VENTAS (Y)	1.673.019,74
PRODUCCION (X)	232440

FORMULA

$$K = CF / V - CV \quad \mathbf{0,0788}$$

VENTAS

$$\begin{array}{r} 100,00 \\ 7,88 \\ \times \\ \hline \end{array} \quad \begin{array}{r} 1.673.019,74 \\ \times \\ \hline \end{array}$$

PE = 131.775,73

"Aventura sobre Hielo S.A." al vender \$ 214.831,41 se encontrará en su punto de equilibrio.

PRODUCCION

$$\begin{array}{r} 1.673.019,74 \\ 131.775,73 \\ \times \\ \hline \end{array} \quad \begin{array}{r} 232.440,19 \\ \times \\ \hline \end{array}$$

PE = 219.698,36

PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO No. 4

Costos Fijos	AÑO 4
Sueldos	102428,89
Utiles de Oficina	641,36
Luz, Agua y Telefono	769,63
Muebles y Enseres	6413,56
Total Costos Fijos:	110253,43
Costos Variables	
Luz, Agua	7696,27
Mantenimiento Maquinaria de Pista de Patinaje	384,81
Mantenimiento de los Equipos de Patinaje	128,27
Mantenimiento de Equipo de Computacion	64,14
Total Costos Variables:	8273,49

DATOS

C.F	110253,4
C.V	418018,2
C.T	528271,6
VENTAS (Y)	1.818.348,49
PRODUCCION (X)	246387

FORMULA

$$K = CF / V - CV \quad \mathbf{0,0787}$$

VENTAS

$$\begin{array}{r} 100,00 \\ 7,87 \end{array} \quad \begin{array}{r} 1.818.348,49 \\ \mathbf{x} \end{array}$$

PE = 143.165,63

"Aventura sobre Hielo S.A." al vender \$ 214.831,41 se encontrará en su punto de equilibrio.

PRODUCCION

$$\begin{array}{r} 1.818.348,49 \\ 143.165,63 \end{array} \quad \begin{array}{r} 246.386,60 \\ \mathbf{x} \end{array}$$

PE = 232.787,67

PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO No. 5

Costos Fijos	AÑO 5
Sueldos	111292,40
Utiles de Oficina	696,85
Luz, Agua y Telefono	836,23
Muebles y Enseres	6968,55
Total Costos Fijos:	119794,03
Costos Variables	
Luz, Agua	8362,26
Mantenimiento Maquinaria de Pista de Patinaje	418,11
Mantenimiento de los Equipos de Patinaje	139,37
Mantenimiento de Equipo de Computacion	69,69
Total Costos Variables:	8989,43

DATOS

C.F	119794,0
C.V	3520,9
C.T	123314,9
VENTAS (Y)	1.975.738,01
PRODUCCION (X)	256242

FORMULA

$$K = CF / V - CV \quad \mathbf{0,0607}$$

VENTAS

$$\begin{array}{r} 100,00 \quad 1.975.738,01 \\ 6,07 \quad \mathbf{x} \\ \hline \mathbf{PE = \quad 120.007,89} \end{array}$$

"Aventura sobre Hielo S.A." al vender \$ 214.831,41 se encontrará en su punto de equilibrio.

PRODUCCION

$$\begin{array}{r} 1.975.738,01 \quad 256.242,07 \\ 120.007,89 \quad \mathbf{x} \\ \hline \mathbf{PE = \quad 186.772,15} \end{array}$$

Flujo Neto de Efectivo

Descripción	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Ingreso por ventas		1.319.760,00	1.532.945,23	1.673.019,74	1.818.348,49	1.975.738,01
Costos variables		6.450,00	7.008,14	7.614,58	8.273,49	8.989,43
Costos fijos		85.953,38	93.391,21	101.472,66	110.253,43	119.794,03
Depreciaciones		18.564,44	15.861,55	13.598,24	11.696,69	6.913,33
Amortizaciones		10.000,00	9.500,00	9.025,00	8.573,75	8.145,06
Utilidad Bruta		1.198.792,18	1.407.184,33	1.541.309,26	1.679.551,12	1.831.896,16
Impuesto a la renta 25 %		299.698,05	351.796,08	385.327,31	419.887,78	457.974,04
Partici de Trabajo. 15 %		179.818,83	211.077,65	231.196,39	251.932,67	274.784,42
Utilidad neta		719.275,31	844.310,60	924.785,56	1.007.730,67	1.099.137,69
Depreciaciones		- 18.564,44	- 15.861,55	- 13.598,24	- 11.696,69	- 6.913,33
Amortizaciones		- 10.000,00	- 9.500,00	- 9.025,00	- 8.573,75	- 8.145,06
Inversiones Accionistas	403548,65					
Capital de Trabajo	5.138,43					
Financiamiento 70%	370.364,40					
Valor de Salvamento						60.786,37
Valor Residual						180.533,76
Flujo de Caja	- 779.051,48	690.710,87	818.949,04	902.162,31	987.460,23	1.325.399,43

ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Descripción	Años					
	0	2007	2008	2009	2010	2011
Inversiones:						
Terreno	57.540,00					
Instalaciones y Adecuaciones	191.516,45					
Honorarios Arquitecto	12.000,00					
Equipos de Computación	3.570,00					
Software	800,00					
Equipo de Oficina	215,00					
Muebles y Enseres	1.885,00					
Maquinaria de la Pista de Patinaje	96.000,00					
Generador de luz	1.200,00					
Equipos de Patinaje	38.822,20					
	-					
Capital de Trabajo	5.138,43					
Financiamiento a l/p	370.364,40					
Ingreso por ventas		1.319.760,00	1.532.945,23	1.673.019,74	1.818.348,49	1.975.738,01
		-	-	-	-	-
Costos fijos		85.953,38	93.391,21	101.472,66	110.253,43	119.794,03
		-	-	-	-	-
Depreciación Activos Fijos		18.564,44	15.861,55	13.598,24	11.696,69	6.913,33
Utilidad antesde impuestos y part. Trab.		1.215.242,18	1.423.692,47	1.557.948,84	1.696.398,37	1.849.030,65

Part. Tab. E impuesto a la renta		-	-	-	-	-
Utilidad neta		440.525,29	516.088,52	564.756,45	614.944,41	670.273,61
		774.716,89	907.603,95	993.192,38	1.081.453,96	1.178.757,04
Adicion de la depreciacion		18.564,44	15.861,55	13.598,24	11.696,69	6.913,33
Flujo de efectivo operacional		793.281,33	923.465,50	1.006.790,62	1.093.150,65	1.185.670,37
Recup. Capital de trabajo						
Valor salvamento						180.533,76
Flujo neto de efectivo	- 768.774,62	3.576.521,73	4.178.227,42	4.564.722,47	4.964.153,63	5.579.662,17
Factor de valor presente		\$14.550.724,91				
TIR		480%				
Tasas de Rendimiento Exigidas		0,15				

Estado de Resultados

Descripción	Años				
	2007	2008	2009	2010	2011
Ventas Netas	1.319.760,00	1.532.945,23	1.673.019,74	1.818.348,49	1.975.738,01
Costo Ventas	1.379,15	1.498,50	1.628,17	1.769,06	1.922,14
Utilidad Bruta	1.318.380,85	1.531.446,73	1.671.391,57	1.816.579,43	1.973.815,86
Gastos de Operación	403.548,65	403.548,65	403.548,65	403.548,65	403.548,65
Gastos Financieros	61.727,40	61.727,40	66.871,35	61.727,40	65.962,35
Utilidad antes Impuestos	853.104,80	1.066.170,68	1.200.971,57	1.351.303,38	1.504.304,86
15% trabajadores	127.965,72	159.925,60	180.145,74	202.695,51	225.645,73
25% impuesto renta	213.276,20	266.542,67	300.242,89	337.825,85	376.076,22
Utilidad del Ejercicio	511.862,88	639.702,41	720.582,94	810.782,03	902.582,92

Margen de Contribución

FORMULA

$$\text{Margen de Contribución:} \quad \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

Años	Margen de Contribución
2007	39%
2008	42%
2009	43%
2010	45%
2011	46%

$$\text{Margen de Contribución Promedio:} \quad = \quad 43\%$$



**DE
ACION**

NOMBRE:	"AVENTURA SOBRE HIELO S.A."		
MONTO:	282.484,06	PLAZO (Mensual):	72
INTERES (Anual):	9,37%	PERIODO (Mensual):	12
COMISION (Anual):		FEC.INICIO:	10-Ago-2006
DIVIDENDO (Mensual):	5.143,95	FEC.VENCIMIENTO:	10-Ago-2012

Mensual

<i>Nro. Pago</i>	<i>Fec. Vencimiento</i>	<i>Interés</i>	<i>Capital</i>	<i>Capital Reducido</i>
		-	-	282.484,06
1	10-Sep-2006	2.205,72	2.938,23	279.545,83
2	10-Oct-2006	2.182,78	2.961,17	276.584,66
3	10-Nov-2006	2.159,66	2.984,29	273.600,37
4	10-Dic-2006	2.136,36	3.007,59	270.592,78
5	10-Ene-2007	2.112,87	3.031,08	267.561,70
6	10-Feb-2007	2.089,21	3.054,74	264.506,96
7	10-Mar-2007	2.065,35	3.078,60	261.428,36
8	10-Abr-2007	2.041,31	3.102,64	258.325,72
9	10-May-2007	2.017,09	3.126,86	255.198,86
10	10-Jun-2007	1.992,67	3.151,28	252.047,58
11	10-Jul-2007	1.968,07	3.175,88	248.871,70
12	10-Ago-2007	1.943,27	3.200,68	245.671,02
13	10-Sep-2007	1.918,28	3.225,67	242.445,35
14	10-Oct-2007	1.893,09	3.250,86	239.194,49
15	10-Nov-2007	1.867,71	3.276,24	235.918,25
16	10-Dic-2007	1.842,12	3.301,83	232.616,42
17	10-Ene-2008	1.816,34	3.327,61	229.288,81
18	10-Feb-2008	1.790,36	3.353,59	225.935,22
19	10-Mar-2008	1.764,17	3.379,78	222.555,44
20	10-Abr-2008	1.737,78	3.406,17	219.149,27
21	10-May-2008	1.711,19	3.432,76	215.716,51
22	10-Jun-2008	1.684,38	3.459,57	212.256,94
23	10-Jul-2008	1.657,37	3.486,58	208.770,36
24	10-Ago-2008	1.630,14	3.513,81	205.256,55
25	10-Sep-2008	1.602,71	3.541,24	201.715,31
26	10-Oct-2008	1.575,06	3.568,89	198.146,42
27	10-Nov-2008	1.547,19	3.596,76	194.549,66
28	10-Dic-2008	1.519,10	3.624,85	190.924,81
29	10-Ene-2009	1.490,80	3.653,15	187.271,66
30	10-Feb-2009	1.462,27	3.681,68	183.589,98
31	10-Mar-2009	1.433,53	3.710,42	179.879,56
32	10-Abr-2009	1.404,55	3.739,40	176.140,16
33	10-May-2009	1.375,36	3.768,59	172.371,57
34	10-Jun-2009	1.345,93	3.798,02	168.573,55
35	10-Jul-2009	1.316,27	3.827,68	164.745,87
36	10-Ago-2009	1.286,39	3.857,56	160.888,31
37	10-Sep-2009	1.256,26	3.887,69	157.000,62
38	10-Oct-2009	1.225,91	3.918,04	153.082,58
39	10-Nov-2009	1.195,31	3.948,64	149.133,94
40	10-Dic-2009	1.164,48	3.979,47	145.154,47
41	10-Ene-2010	1.133,41	4.010,54	141.143,93
42	10-Feb-2010	1.102,09	4.041,86	137.102,07

43	10-Mar-2010	1.070,53	4.073,42	133.028,65
44	10-Abr-2010	1.038,73	4.105,22	128.923,43
45	10-May-2010	1.006,67	4.137,28	124.786,15
46	10-Jun-2010	974,37	4.169,58	120.616,57
47	10-Jul-2010	941,81	4.202,14	116.414,43
48	10-Ago-2010	909,00	4.234,95	112.179,48
49	10-Sep-2010	875,93	4.268,02	107.911,46
50	10-Oct-2010	842,60	4.301,35	103.610,11
51	10-Nov-2010	809,02	4.334,93	99.275,18
52	10-Dic-2010	775,17	4.368,78	94.906,40
53	10-Ene-2011	741,06	4.402,89	90.503,51
54	10-Feb-2011	706,68	4.437,27	86.066,24
55	10-Mar-2011	672,03	4.471,92	81.594,32
56	10-Abr-2011	637,11	4.506,84	77.087,48
57	10-May-2011	601,92	4.542,03	72.545,45
58	10-Jun-2011	566,45	4.577,50	67.967,95
59	10-Jul-2011	530,71	4.613,24	63.354,71
60	10-Ago-2011	494,69	4.649,26	58.705,45
61	10-Sep-2011	458,39	4.685,56	54.019,89
62	10-Oct-2011	421,80	4.722,15	49.297,74
63	10-Nov-2011	384,93	4.759,02	44.538,72
64	10-Dic-2011	347,77	4.796,18	39.742,54
65	10-Ene-2012	310,32	4.833,63	34.908,91
66	10-Feb-2012	272,58	4.871,37	30.037,54
67	10-Mar-2012	234,54	4.909,41	25.128,13
68	10-Abr-2012	196,20	4.947,75	20.180,38
69	10-May-2012	157,57	4.986,38	15.194,00
70	10-Jun-2012	118,63	5.025,32	10.168,68
71	10-Jul-2012	79,40	5.064,55	5.104,13
72	10-Ago-2012	39,82	5.104,13	-
TOTAL		87.880,34	282.484,06	

Escenario

No. 3

Cálculo de la Inflación

De acuerdo a datos proporcionados por el Inec y el Banco Central, se ha establecido una inflación mensual del 1.3 para este año y se proyecta a 3 años para luego sacar un promedio.

Meses	2003	2004	2005
Enero	0,49	0,8	0,4
Febrero	0,95	0,85	0,5
Marzo	1,1	0,45	0,7
Abril	0,49	0,2	0,64
Mayo	1,2	0,7	0,54
Junio	0,8	0,92	0,4
Julio	1,12	0,5	0,55
Agosto	1,2	0,7	0,74
Septiem.	1,1	0,9	0,7
Octubre	0,1	0,89	0,6
Noviem.	1,41	0,12	0,4
Diciembre	1,1	0,9	0,8
Total:	11,06	7,93	6,97

Inflación Promedio Anual

0,09

8,65

Costos de Mantenimiento

Administración

Descripción	Años				
	2007	2008	2009	2010	2011
Equipos de Computacion	50,00	54,33	59,03	64,14	69,69
TOTAL	50,00	54,33	59,03	64,14	69,69

Producción

Descripción	Años				
	2007	2008	2009	2010	2011
Maquinaria de la Pista de Patinaje	300,00	325,96	354,17	384,81	418,11
Infraestructura	1.000,00	1.086,53	1.180,55	1.282,71	1.393,71
Equipos de Patinaje	100,00	108,65	118,06	128,27	139,37
TOTAL	1.400,00	1.521,15	1.652,78	1.795,80	1.951,19

Costos Total de Mantenimiento Administración y Producción

Descripción	Años				
	2007	2008	2009	2010	2011
Administración y Producción	1.450,00	1.575,47	1.711,80	1.859,93	2.020,88

PERSONAL ADMINISTRATIVO

CUADRO DE REMUNERACIONES

Nombres	Días Trabajados	Remuneración Unificada	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Aporte Patronal	IECE SECAP	Fondo Reserva	Total Egreso Mensual	Total Anual
Gerente	30	690,00	57,50	0,67	28,75	76,94	6,90	22,83	913,59	10.963,02
Jefe Financiero	30	460,00	38,33	0,67	19,17	51,29	4,60	22,83	626,89	7.522,68
Jefe Marketing	30	460,00	38,33	0,67	19,17	51,29	4,60	23,83	627,89	7.534,68
Jefe Operativo	30	460,00	38,33	0,67	19,17	51,29	4,60	22,83	626,89	7.522,68
Totales:									2.795,26	33.543,06

FUENTE: "SOTEM"

TOTAL DE REMUNERACIONES PARA EL HORIZONTE DEL PROYECTO

Descripción	Años				
	2007	2008	2009	2010	2011
Mano de Obra Directa	5.976,77	6.493,96	7.055,90	7.666,47	8.329,88
Mano de Obra Indirecta	25.761,76	27.991,01	30.413,16	33.044,92	35.904,40
Personal Administrativo	33.543,06	36.445,65	39.599,42	43.026,09	46.749,28
TOTALES	59.304,82	64.436,66	70.012,58	76.071,00	82.653,68

Cuadro de Depreciación

Descripción	Costo Adquisición	Vida Útil	Depreciación	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Valor Salvamento
Equipos de Computación	3.500,00	5	0,20	700,00	560,00	448,00	358,40	286,72	1.146,88
Maquinaria de la Pista de Patinaje	96.000,00	10	0,1	9.600,00	8.640,00	7.776,00	6.998,40	6.298,56	56.687,04
Muebles y Enseres	5.000,00	10	0,1	500,00	450,00	405,00	364,50	328,05	2.952,45
Equipo de Patinaje	38.822,20	5	0,2	7.764,44	6.211,55	4.969,24	3.975,39	3.180,31	12.721,26
TOTAL:	143.322			18.564	15.862	13.598	11.697	6.913	60.786

Cuadro de Amortizaciones

Descripción	Costo Adquisición	Vida Útil	Depreciación	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Valor Salvamento
Instalaciones y Adecuaciones	200.000,00	20	0,050	10.000	9.500	9.025	8.574	8.145	119.747
TOTAL:	200.000,00			10.000	9.500	9.025,0	8.574	8.145	119.747

TOTALES:

180.534

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN EN EL HORIZONTE DEL PROYECTO

DESCRIPCION	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011
Total Sueldos Personal Administrativo	85.066,58	92.427,67	100.425,74	109.115,92	118.558,08
Utiles de Oficina	500,00	543,27	590,28	641,36	696,85
Luz, Agua y Telefono	600,00	651,92	708,33	769,63	836,23
Muebles y Enseres	5000,00	5432,67	5902,77	6413,56	6968,55
Mantenimiento de Equipo de Computacion	50,00	54,33	59,03	64,14	69,69
Gastos Administrativos sin deprec. y amortiz.	91.216,58	99.109,85	107.686,16	117.004,60	127.129,40
Depreciacion de Muebles y Enseres	500,00	450,00	405,00	364,50	328,05
Depreciacion de Equipos de Computacion	700,00	560,00	448,00	358,40	286,72
Depreciación y Amortización	1200,00	1010,00	853,00	722,90	614,77
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION:	92.416,58	100.119,85	108.539,16	117.727,50	127.744,17

COSTOS DE PRODUCCIÓN EN EL HORIZONTE DEL PROYECTO

DESCRIPCION	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011
Total Sueldos Mano de Obra Directa	5.976,77	6.493,96	7.055,90	7.666,47	8.329,88
Luz, Agua	6.000,00	6.519,20	7.083,33	7.696,27	8.362,26
Mantenimiento Maquinaria de Pista de Patinaje	300,00	325,96	354,17	384,81	418,11
Mantenimiento de los Equipos de Patinaje	100,00	108,65	118,06	128,27	139,37
Gastos de Produccion sin Deprec y Amort.	12.376,77	13.447,77	14.611,45	15.875,83	17.249,62
Depreciación de la Maquinaria de la Pista de Patinaje	9600,00	8640,00	7776,00	6998,40	6298,56
Depreciación de los Equipos de Patinaje	7764,44	6211,55	4969,24	3975,39	3180,31
Amortización de Instalaciones y Adecuaciones	10000,00	9500,00	9025,00	8573,75	8145,06
Depreciación y Amortización	27364,44	24351,55	21770,24	19547,54	17623,94
TOTAL GASTOS PRODUCCION	39.741,21	37.799,33	36.381,70	35.423,37	34.873,56

COSTOS FIJOS Y COSTOS VARIABLES EN EL HORIZONTE DEL PROYECTO

Costos Fijos	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011
Sueldos	91.043,35	98.921,63	107.481,65	116.782,39	126.887,96
Utiles de Oficina	500,00	543,27	590,28	641,36	696,85
Luz, Agua y Telefono	600,00	651,92	708,33	769,63	836,23
Muebles y Enseres	5.000,00	5.432,67	5.902,77	6.413,56	6.968,55
Total Costos Fijos:	97.143,35	105.549,48	114.683,03	124.606,94	135.389,59
Costos Variables					
Luz, Agua	6.000,00	6.519,20	7.083,33	7.696,27	8.362,26
Mantenimiento Maquinaria de Pista de Patinaje	300,00	325,96	354,17	384,81	418,11
Mantenimiento de los Equipos de Patinaje	100,00	108,65	118,06	128,27	139,37
Mantenimiento de Equipo de Computacion	50,00	54,33	59,03	64,14	69,69
Total Costos Variables:	6.450,00	7.008,14	7.614,58	8.273,49	8.989,43

PRODUCCIÓN

Capacidad Instalada	# de Personas
100%	67
70%	47

Se ha establecido un promedio de las personas que ocuparan la capacidad instalada de la pista durante las 12 horas de funcionamiento, siendo un 70%, es decir, 47 personas.

Análisis

Capacidad Instalada x Persona	12 Horas de Funcionamiento
67	804
47	564

Producción en el Horizonte del Proyecto

Años	Producción	Tasa de Crecimiento
2007	203040	
2008	219283	7,5
2009	232440	7,5
2010	246387	7,5
2010	256242	7,5

"Aventura sobre Hielo S.A." en el primer año cubrirá el 70% de las ventas, ya que es un negocio innovador y llamativo, y el 30% restante se lo cubrirá en los siguientes cuatro años a una tasa de crecimiento del 7,5%.

Producción con la Capacidad Instalada de la Pista

Producción

100%

67 personas x hora

Años	Producción Total
2007	289.440
2008	289.440
2009	289.440
2010	289.440
2011	289.440
Total:	1.447.200

personas

Costo de Ventas en el Horizonte del Proyecto

Años	Costo Producción Total	Costo de Producción Unitario
2007	103.593,35	0,36
2008	112.557,62	0,39
2009	122.297,61	0,42
2010	132.880,43	0,46
2011	144.379,02	0,50
Total:	615.708,03	2,13

Costo Anual del Servicio

Años	Costo Anual
2007	1546,17
2008	1679,96
2009	1825,34
2010	1983,29
2011	2154,91
Total:	9189,67

VENTAS

Capacidad de la Pista de Patinaje

Capacidad Intalada	67	Personas
70% Capacidad	47	Personas

Capacidad Diaria por Personas

Atención	12	Horas
70% Capacidad	47	Personas
Total de Personas	564	Personas Diarias

Precio de Venta	Precio Venta	Ventas Diarias	Ventas Mensuales	Ventas Anuales
Alquiler Pista	3,00	1.692,00	50.760,00	609.120,00
Alquiles Equipos	3,50	1.974,00	59.220,00	710.640,00
Totales:		3.666,00	109.980,00	1.319.760,00

Ventas Proyectadas de la Pista de Patinaje en el Horizonte del Proyecto

Años	Precio de Venta	Ventas	Tasa Crecimiento
2007	6,50	1.319.760,00	
2008	7,06	1.532.945,23	98982,00
2009	7,67	1.673.019,74	114970,89
2010	8,34	1.818.348,49	125476,48
2011	9,06	1.975.738,01	136376,14

Así como la producción se incrementará a diferentes tasas de crecimiento las ventas se incrementaran de la misma manera.

INVERSION INICIAL

Descripción	Total
Terreno	57.540,00
Instalaciones y Adecuaciones	191.516,45
SubTotal:	249.056,45
Honorarios Arquitecto	12.000,00
SubTotal:	12.000,00
Equipos de Computación	3.570,00
Software	800,00
Equipo de Oficina	215,00
Muebles y Enseres	1.885,00
SubTotal:	6.470,00
Maquinaria de la Pista de Patinaje	96.000,00
Generador de luz	1.200,00
Equipos de Patinaje	38.822,20
SubTotal:	136.022,20
TOTAL INVERSION INICIAL:	403.548,65

INVERSIÓN FIJA

Inversión Fija	Descripción	Cantidad	Valor	Total
Equipos de Oficina	Sumadora	1	40,00	40,00
	Telefonos	4	25,00	100,00
	Papeleras	5	8,00	40,00
	Cafetera	1	35,00	35,00
	Total Equipo de Oficina:			215,00
Maquinaria				
	Maquinaria de la Pista de Patinaje	1	96.000,00	96.000,00
	Total Maquinaria:			96.000,00
Muebles y Enseres				
	Estaciones de Trabajo	4	210,00	840,00
	Counter	1	300,00	300,00
	Sillas Secretaria	5	65,00	325,00
	Sillas Tamden de 2 Personas	4	105,00	420,00
	Total Muebles y Enseres:			1.885,00
Equipos de Computación				
	Computadores	5,00	700,00	3.500,00
	Impresora	2,00	35,00	70,00
	Total Equipos de Computación:			3.570,00
Software Fuente: Enlace Digital				
	Programa	1,00	800,00	800,00
	Total Gastos Operativos:			800,00
Infraestructura				
	Instalaciones y Adecuaciones			191.516,45
Total Infraestructura:			191.516,45	
Terreno				
	Terreno	1	57540,00	57.540,00
	Total Terreno:			57.540,00
Generador				
	Generador de Luz	1	1200,00	1.200,00
Total Generador de Luz:			1.200,00	
Equipos				
	Equipos de Patinaje	1	38822,20	38.822,20
				38.822,20
TOTAL INVERSIÓN FIJA:				391.548,65

CAPITAL DE TRABAJO

COSTOS	TOTAL ANUAL	Periodo de Desface	Capital de Trabajo
Total Sueldos Personal Administrativo	85.067	30	2.848
Gastos Administrativos sin deprec. y amortiz.	61204,63	30	2.052
Total Sueldos Mano de Obra Directa	5976,770088	30	211
Gastos de Produccion sin Deprec y Amort.	12.376,77	30	425
TOTAL COSTOS	164.624,75		
CAPITAL DE TRABAJO REQUERIDO			
			5.536,16

PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO No. 1

Costos Fijos	AÑO 1
Sueldos	91043,3
Utiles de Oficina	500,0
Luz, Agua y Telefono	600,0
Muebles y Enseres	5000,0
Total Costos Fijos:	97143,3
Costos Variables	
Luz, Agua	6000,0
Mantenimiento Maquinaria de Pista de Patinaje	300,0
Mantenimiento de los Equipos de Patinaje	100,0
Mantenimiento de Equipo de Computacion	50,0
Total Costos Variables:	6450,0

DATOS

C.F	97143,3
C.V	303150,0
C.T	400293,3
VENTAS (Y)	1.319.760,00
PRODUCCION (X)	203040

FORMULA

$$K = CF / V - CV \quad \mathbf{0,0956}$$

VENTAS

100,00	1.319.760,00
9,56	x
PE =	126.111,20

"Aventura sobre Hielo S.A." al vender \$ 214.831,41 se encontrará en su punto de equilibrio.

PRODUCCION

1.319.760,00	203.040,00
126.111,20	x
PE =	232.820,67

PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO No.2

Costos Fijos	AÑO 2
Sueldos	98921,63
Utiles de Oficina	543,27
Luz, Agua y Telefono	651,92
Muebles y Enseres	5432,67
Total Costos Fijos:	105549,48
Costos Variables	
Luz, Agua	6519,20
Mantenimiento Maquinaria de Pista de Patinaje	325,96
Mantenimiento de los Equipos de Patinaje	108,65
Mantenimiento de Equipo de Computacion	54,33
Total Costos Variables:	7008,14

DATOS

C.F	105549,5
C.V	354086,3
C.T	459635,8
VENTAS (Y)	1.532.945,23
PRODUCCION (X)	219283

FORMULA

$$K = CF / V - CV \quad \mathbf{0,0895}$$

VENTAS

100,00	1.532.945,23
8,95	x
PE =	137.252,70

"Aventura sobre Hielo S.A." al vender \$ 214.831,41 se encontrará en su punto de equilibrio.

PRODUCCION

1.532.945,23	219.283,20
137.252,70	x
PE =	235.603,03

PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO No. 3

Costos Fijos	AÑO 3
Sueldos	107481,65
Utiles de Oficina	590,28
Luz, Agua y Telefono	708,33
Muebles y Enseres	5902,77
Total Costos Fijos:	114683,03
Costos Variables	
Luz, Agua	7083,33
Mantenimiento Maquinaria de Pista de Patinaje	354,17
Mantenimiento de los Equipos de Patinaje	118,06
Mantenimiento de Equipo de Computacion	59,03
Total Costos Variables:	7614,58

DATOS

C.F	114683,0
C.V	384726,5
C.T	499409,6
VENTAS (Y)	1.673.019,74
PRODUCCION (X)	232440

FORMULA

$$K = CF / V - CV \quad \mathbf{0,0890}$$

VENTAS

$$\begin{array}{r} 100,00 \quad 1.673.019,74 \\ 8,90 \quad \mathbf{x} \\ \hline \mathbf{PE = \quad 148.931,14} \end{array}$$

"Aventura sobre Hielo S.A." al vender \$ 214.831,41 se encontrará en su punto de equilibrio.

PRODUCCION

$$\begin{array}{r} 1.673.019,74 \quad 232.440,19 \\ 148.931,14 \quad \mathbf{x} \\ \hline \mathbf{PE = \quad 248.300,12} \end{array}$$

PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO No. 4

Costos Fijos	AÑO 4
Sueldos	116782,39
Utiles de Oficina	641,36
Luz, Agua y Telefono	769,63
Muebles y Enseres	6413,56
Total Costos Fijos:	124606,94
Costos Variables	
Luz, Agua	7696,27
Mantenimiento Maquinaria de Pista de Patinaje	384,81
Mantenimiento de los Equipos de Patinaje	128,27
Mantenimiento de Equipo de Computacion	64,14
Total Costos Variables:	8273,49

DATOS

C.F	124606,9
C.V	418018,2
C.T	542625,1
VENTAS (Y)	1.818.348,49
PRODUCCION (X)	246387

FORMULA

$$K = CF / V - CV \quad \mathbf{0,0890}$$

VENTAS

$$\begin{array}{r} 100,00 \\ 8,90 \end{array} \quad \begin{array}{r} 1.818.348,49 \\ \times \end{array}$$

PE = 161.803,85

"Aventura sobre Hielo S.A." al vender \$ 214.831,41 se encontrará en su punto de equilibrio.

PRODUCCION

$$\begin{array}{r} 1.818.348,49 \\ 161.803,85 \end{array} \quad \begin{array}{r} 246.386,60 \\ \times \end{array}$$

PE = 263.093,48

PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO No. 5

Costos Fijos	AÑO 5
Sueldos	126887,96
Utiles de Oficina	696,85
Luz, Agua y Telefono	836,23
Muebles y Enseres	6968,55
Total Costos Fijos:	135389,59
Costos Variables	
Luz, Agua	8362,26
Mantenimiento Maquinaria de Pista de Patinaje	418,11
Mantenimiento de los Equipos de Patinaje	139,37
Mantenimiento de Equipo de Computacion	69,69
Total Costos Variables:	8989,43

DATOS

C.F	135389,6
C.V	3520,9
C.T	138910,4
VENTAS (Y)	1.975.738,01
PRODUCCION (X)	256242

FORMULA

$$K = CF / V - CV \quad \mathbf{0,0686}$$

VENTAS

100,00	1.975.738,01
6,86	x
PE =	135.631,29

"Aventura sobre Hielo S.A." al vender \$ 214.831,41 se encontrará en su punto de equilibrio.

PRODUCCION

1.975.738,01	256.242,07
135.631,29	x
PE =	211.087,36

Flujo Neto de Efectivo

Descripción	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Ingreso por ventas		1.319.760,00	1.532.945,23	1.673.019,74	1.818.348,49	1.975.738,01
Costos variables		6.450,00	7.008,14	7.614,58	8.273,49	8.989,43
Costos fijos		97.143,35	105.549,48	114.683,03	124.606,94	135.389,59
Depreciaciones		18.564,44	15.861,55	13.598,24	11.696,69	6.913,33
Amortizaciones		10.000,00	9.500,00	9.025,00	8.573,75	8.145,06
Utilidad Bruta		1.187.602,21	1.395.026,06	1.528.098,89	1.665.197,62	1.816.300,60
Impuesto a la renta 25 %		296.900,55	348.756,51	382.024,72	416.299,40	454.075,15
Partici de Trabajo. 15 %		178.140,33	209.253,91	229.214,83	249.779,64	272.445,09
Utilidad neta		712.561,33	837.015,63	916.859,33	999.118,57	1.089.780,36
Depreciaciones		- 18.564,44	- 15.861,55	- 13.598,24	- 11.696,69	- 6.913,33
Amortizaciones		- 10.000,00	- 9.500,00	- 9.025,00	- 8.573,75	- 8.145,06
Inversiones Accionistas	403548,65					
Capital de Trabajo	5.536,16					
Valor de Salvamento						60.786,37
Valor Residual						180.533,76
Flujo de Caja	- 409.084,81	683.996,89	811.654,08	894.236,09	978.848,13	1.316.042,09

ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Descripción	Años					
	0	2007	2008	2009	2010	2011
Inversiones:						
Terreno	57.540,00					
Instalaciones y Adecuaciones	191.516,45					
Honorarios Arquitecto	12.000,00					
Equipos de Computación	3.570,00					
Software	800,00					
Equipo de Oficina	215,00					
Muebles y Enseres	1.885,00					
Maquinaria de la Pista de Patinaje	96.000,00					
Generador de luz	1.200,00					
Equipos de Patinaje	38.822,20					
Capital de Trabajo	5.536,16					
Ingreso por ventas		1.319.760,00	1.532.945,23	1.673.019,74	1.818.348,49	1.975.738,01
		-	-	-	-	-
Costos fijos		97.143,35	105.549,48	114.683,03	124.606,94	135.389,59
		-	-	-	-	-
Depreciación Activos Fijos		18.564,44	15.861,55	13.598,24	11.696,69	6.913,33
Utilidad antes de impuestos y part. Trab.		1.204.052,21	1.411.534,20	1.544.738,47	1.682.044,86	1.833.435,08
		-	-	-	-	-
Part. Tab. E impuesto a la renta		436.468,93	511.681,15	559.967,69	609.741,26	664.620,22
Utilidad neta		767.583,29	899.853,05	984.770,77	1.072.303,60	1.168.814,87
		-	-	-	-	-
Adicion de la depreciacion		18.564,44	15.861,55	13.598,24	11.696,69	6.913,33
Flujo de efectivo operacional		786.147,73	915.714,60	998.369,02	1.084.000,29	1.175.728,20

Recup. Capital de trabajo						
Valor salvamento						180.533,76
Flujo neto de efectivo	- 398.012,49	3.543.930,95	4.142.816,45	4.526.247,27	4.922.349,04	5.534.240,10
Factor de valor presente		\$14.584.117,25				
TIR		906%				
Tasas de Rendimiento Exigidas		0,15				

Estado de Resultados

Descripción	Años				
	2007	2008	2009	2010	2011
Ventas Netas	1.319.760,00	1.532.945,23	1.673.019,74	1.818.348,49	1.975.738,01
Costo Ventas	1.546,17	1.679,96	1.825,34	1.983,29	2.154,91
Utilidad Bruta	1.318.213,83	1.531.265,27	1.671.194,41	1.816.365,20	1.973.583,10
Gastos de Operación	403.548,65	403.548,65	403.548,65	403.548,65	403.548,65
Utilidad antes Impuestos	914.665,18	1.127.716,62	1.267.645,76	1.412.816,55	1.570.034,45
15% trabajadores	137.199,78	169.157,49	190.146,86	211.922,48	235.505,17
25% impuesto renta	228.666,30	281.929,15	316.911,44	353.204,14	392.508,61
Utilidad del Ejercicio	548.799,11	676.629,97	760.587,45	847.689,93	942.020,67

Margen de Contribución

FORMULA

$$\text{Margen de Contribución:} \quad \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

Años	Margen de Contribución
2007	42%
2008	44%
2009	45%
2010	47%
2011	48%

$$\text{Margen de Contribución Promedio:} \quad = \quad 45\%$$

CONCLUSIONES

Escenario No.1

En este escenario se puede apreciar el financiamiento del proyecto por medio de sus cuatro accionistas con una participación del 25% cada uno. Como resultado se observa que éste es el que mejor en el análisis del VAN Y TIR en sus resultados, considerándose la mejor de los tres escenarios.

Escenario No. 2

Esté escenario cuenta con el financiamiento del 70% del total de la inversión dicho crédito otorgará el Banco del Austro a una tasa del 9.37% anual en un periodo de 72 meses, es decir, seis años. Esta tasa es una de las mejores en el mercado, pero esto no beneficia al proyecto ya que al pagar capital más interés como resultado reduce las utilidades de “Aventura sobre Hielo S.A.”, sin embargo con éste préstamo el proyecto no deja de ser viable.

Escenario No. 3

En el escenario No.3 se puede apreciar el incremento del los sueldos en un 15%, lo cual hace que incrementen los costos del proyecto dando como resultado disminución en la utilidades netas. A diferencia del escenario No. 2, éste escenario no tiene mucha repercusión el los resultados obtenidos mediante el VAN y el TIR, cuyas cantidades indican que el proyecto seguiría siendo viable.

RECOMENDACIONES

“Aventura sobre Hielo S.A.” es un proyecto que cubre nuestras expectativas y las del mercado cuencano, ya que al ser innovador, atractivo y después de un estudio de mercado, marketing y financiero en sus tres escenarios, se obtuvo como resultado que es rentable. Por lo cual recomendaríamos que se ponga en marcha éste proyecto.

BIBLIOGRAFIA

- www.pistadehielo.com
- www.hieloemocion.com
- INEC
- Módulo de Emprendimiento
- SOTEM

ANEXOS

ANEXO No.1

“AVENTURA SOBRE HIELO S.A.”

La pista de hielo esta integrada por los siguientes componentes:

- La pista propiamente dicha, y
- Los equipos generadores de hielo

Pista de Patinaje sobre Hielo, la misma tiene:

- Cobertura de Nylon reforzado para que no se filtre el agua que pueda producir la pista.
- Aislación térmica para el piso donde se apoya la pista.
- Parrillas de tuberías de polietileno reforzado para producir el hielo

Rack de bombas Recircular, el mismo tiene:

- Bombas para recirculado de agua con glicol para alimentar frigorífica mente las parrillas de tuberías y el tanque de expansión con la solución de agua glicol. La estructura de bombas esta aislada e insonorizada.

Chiller para enfriamiento de Agua/Glicol, el mismo consta de:

- Compresores a tornillo, montado en paralelo con condensación de aire y montado en una estructura compacta y preparado para poder ubicarla en el exterior.
- Cuenta con un circuito primario y otro secundario que compuesto por un enfriador de placas y un cuadro de bombas en paralelo para el recirculado de agua con glicol de solución al tanque de bombas próximo a la pista

Tablero de Control y Comando de los Equipos, el mismo consta de:

- Tablero general de comando y control con sus alarmas por si se presenta algún inconveniente.
- Los equipos están controlados y automatizados por un microprocesador que realiza las funciones operativas y también de vigía dado que ante algún problema se puede comunicar por vía modem telefónicamente o internet y dar la alarma.

Ice Business Sweeper, es la maquinaria encargada de dar mantenimiento para dejar la pista de hielo limpio y liso para el nuevo uso.

Afiladora de cuchillas (skatepal), esta máquina se encargará de afilar las cuchillas de los patines, que realza el performance al patinar.

Se ha considerado que la distancia entre la pista y la máquina deben estar lo más cerca posible, ya que así el líquido refrigerante no perderá tanta energía en el trayecto que tendría que recorrer.

ANEXONO. 2

Equipos de Patinaje

Descripción	Tallas	Cantidad	Precio	Total
Patines				
Niños				
	4	6	47,20	57,20
	5	6	47,20	58,20
	6	6	47,20	59,20
	7	10	47,20	64,20
	8	10	47,20	65,20
	9	10	47,20	66,20
	10	10	47,20	67,20
Adultos				
	5	10	65,80	3290,00
	6	10	65,80	3948,00
	7	12	65,80	5527,20
	8	15	65,80	7896,00
	9	10	65,80	5922,00
	10	6	65,80	3948,00
	11	4	65,80	2895,20
	12	4	65,80	3158,40
Cascos				
	Niños	30	12,00	360,00
	Adolescentes	30	14,00	420,00
	Adultos	30	16,00	480,00
Guantes				
	Niños	30	2,00	60,00
	Adolescentes	30	2,00	60,00
	Adultos	30	2,00	60,00
Coderas				
	Niños	30	2,00	60,00
	Adolescentes	30	2,00	60,00
	Adultos	30	2,00	60,00
Rodilleras				
	Niños	30	2,00	60,00
	Adolescentes	30	2,00	60,00
	Adultos	30	2,00	60,00
Total Presupuesto:				38822,20

Fuente: CAO Sport Center "Guayaquil"

Fuente: Rodeport "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 problema.

ABSTRACT

The sector of the construction reaches increasingly to the Internal Brute Product Ecuadoran (GDP), a growth has obtained annual average of 14 %. The expansion of this segment demonstrates also in the new companies dedicated to this business that every year they enter to the market.

Growth is for this one that You Store " PAUTA SALAMEA " that on having identified an opportunity of business focuses his(her,your) managerial activities in the marketing material for ended of construction in the city of Cuenca. For the intensive development of the company "CONSTRUHOGAR" creates the need of a new point of sale named.

On the basis of the analysis developed in the present work by means of the utilization of ratios financiers one determines that Stores " PAUTA SALAMEA " it is an economically solvent, innovative, profitable company, etc.

With interpretation of the obtained results there is identified the principal neck of bottle of the company, being the rotation of inventories, reason for which one has raised different strategies to give solution to this one problem.

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.

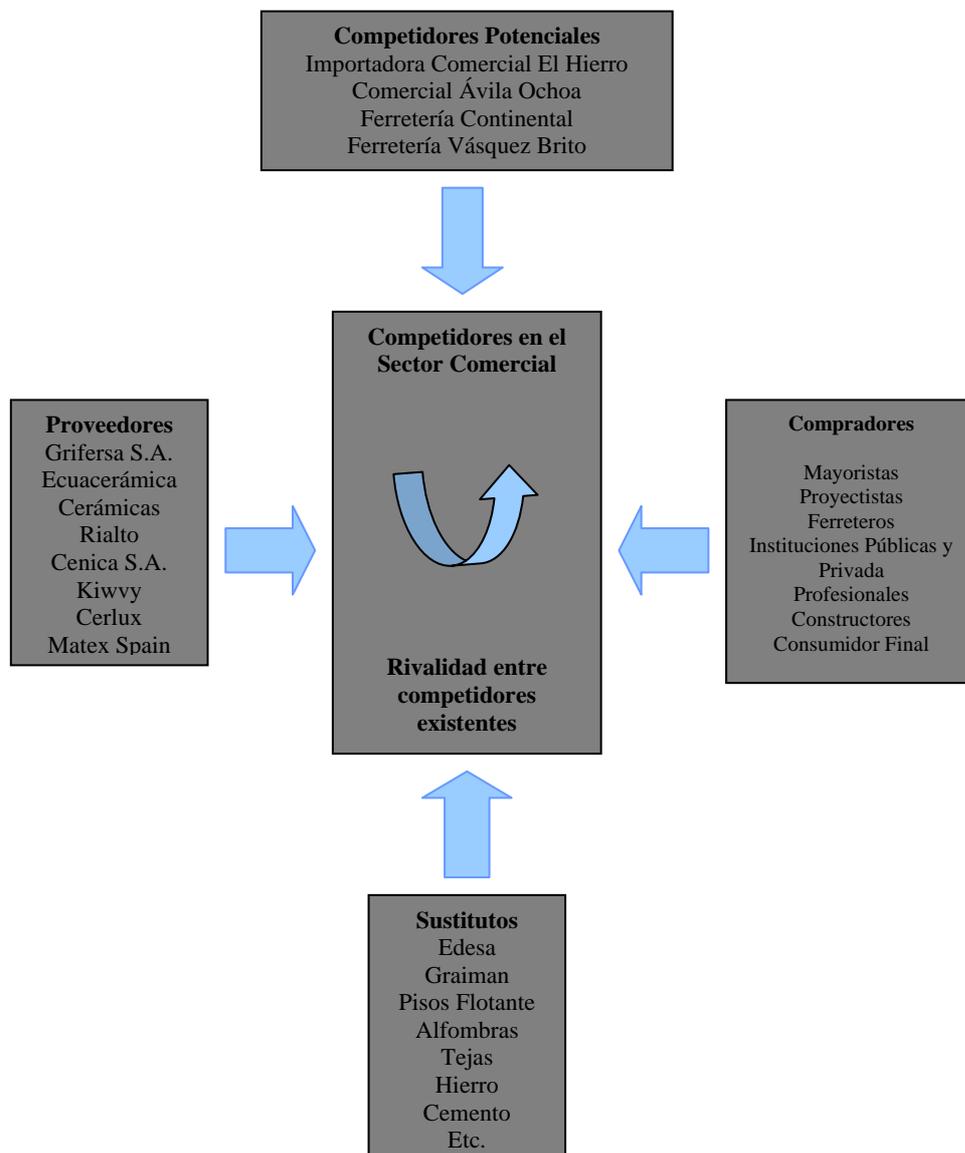
Análisis del Mercado Actual y su Perspectiva.-

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"> •N° de devoluciones y cambios •Margen operativo con tiempos óptimos •Relación con proveedores



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 ítem 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 item 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