



# **UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

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

**AUTOR:**

**Daniel Carrión Román**

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

# I

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios,  
a mis padres y hermanos por el apoyo  
que me han brindado durante mi vida

DANIEL CARRION

## II

### **AGRADECIMIENTO**

Mis mas grande agradecimiento a Dios por la oportunidad de estudiar, a mi familia por el apoyo que han dando para poder terminar mi carrera con éxito, a todos mis amigos y compañeros, a la Universidad del Azuay y a todos los profesionales involucrados en mi formación, ya que lograron transmitirnos sus conocimientos y orientarnos de la mejor manera esta etapa universitaria.

Gracias  
Daniel Carrión Román

### **III**

## **INDICE GENERAL**

|                     |     |
|---------------------|-----|
| Dedicatoria.....    | I   |
| Agradecimiento..... | II  |
| Indice General..... | III |
| Resumen.....        | IV  |
| Abstrac.....        | V   |

### **MODULO I**

#### **GESTION POR COMPETENCIAS**

**MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL POR  
COMPETENCIAS**

### **MODULO II**

#### **MARKETING ESTRATEGICO**

**PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA RINOLLANTA**

### **MODULO III**

#### **ENTREPRENEURSHIP**

**PLAN DE NEGOCIOS “NUEVA ESPERANZA”**

### **MODULO IV**

#### **GERENCIA FINANCIERA**

**REINGENIERIA FINANCIERA PARA LA EMPRESA RINOLLANTA**

## **RESUMEN**

El presente trabajo trata de realizar un manual de reclutamiento y selección de personal para la empresa Indurama.

Desarrollamos este trabajo bajo el enfoque de las competencias laborales es decir sobre las cualidades que tiene la persona.

En base al organigrama funcional que actualmente esta en vigencia en la empresa desarrollamos el mapa funcional que consiste en desagregar las funciones de la empresa hasta llegar a las funciones de cada individuo.

Al tener el organigrama y el mapa funcional se estableció los cargos y a la vez las competencias necesarias del cargo y con esto poder establecer políticas para poder seleccionar de manera correcta a los candidatos para que ocupen el cargo que se esté solicitando.

## **ABSTRAC**

Presently work carries out a recruitment manual and personnel's selection for the company Indurama CORP. Its was development under the focus of the labor competitions, that is working on the qualities that should have the candidates to occupy the different positions.

To carry out this work we have based on the functional flowchart that at the moment this in validity in the company, we developed the functional map that consists on separate the functions of the company until arriving to each individual's functions. When having the flowchart and the functional map, we established the positions and the necessary competitions for each office, and this allowed to settle down politicians to be able to select from a correct way to the candidates so that they carry out their functions successfully, achieving this way a bigger productivity for the company.

## **CAPITULO 1: DESCRIPCION DE LA EMPRESA**

### **1.1 RESEÑA HISTÓRICA.**

Indurama S.A. fue constituida en febrero de 1972 en la ciudad de Cuenca, con una producción dedicada a ollas, cocinas y ensamblaje de bicicletas. Paralelamente luego de unos años toma la representación de Tecnogas de Italia, empresa dedicada a la fabricación de cocinas de horno de la cual empieza a ensamblar partes y componentes para colocarlas en el mercado local.

En 1983 debido a la devaluación entra en crisis financiera lo cual conllevó a una reestructuración de todas las áreas dedicándose al ensamblaje y producción de cocinas de horno cocinas de mesa hornos y refrigeradoras.

Desde 1984 en adelante Indurama ha tenido un crecimiento consistente en su nivel patrimonial gracias a su crecimiento en el mercado local y de exportaciones partiendo de 110 colaboradores a cerca de 1400 colaboradores a la fecha . su crecimiento proviene de una cobertura zonal (austro del Ecuador ) hacia un mercado nacional con una participación actual del mercado nacional del 55% y una penetración hacia mercados externos como Perú Colombia Venezuela y Centro América

Actualmente Indurama fabrica refrigeradores vitrinas frigoríficos, congeladores y cocinas de horno.

#### **1.1.1 MISION**

Producir y vende electrodomésticos con calidad a precios competitivos, satisfaciendo las necesidades del cliente y asegurando el progreso de la empresa así como el de sus colaboradores, contribuyendo de esta manera al bienestar de la sociedad.

### **1.1.2 OBJETIVOS**

- Producir y vender electrodomésticos de calidad satisfaciendo las necesidades de los clientes.
- Fabricar productos de calidad, con estándares internacionales

### **1.1.3 VISION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

Proveer de personal idóneo a la empresa de una manera oportuna y eficiente colaborando con los departamentos en el desarrollo de su personal a través de programas de capacitación desarrollar y mantener junto con los gerentes de área un plan de evaluación de personal que contribuya a la mejora del rendimiento. Brindar atención y servicios que apoyen al bienestar de las relaciones laborales así como también el mantener un sistema adecuado de remuneraciones garantizando el progreso de la compañía mediante un trabajo profesional honesto y en equipo orientado hacia el mejoramiento continuo.

## **1.2 MARCO TEORICO**

### **1.2.1 ¿Qué son Competencias Laborales?**

<sup>1</sup>La competencia laboral es la capacidad para responder exitosamente una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo. Las competencias abarcan los conocimientos (Saber), actitudes (Saber Ser) y habilidades (Saber Hacer) de un individuo.

### **1.2.2 Tipos de competencias**

Para un desempeño laboral competente, la persona recurre a una combinación de los siguientes tipos de competencias, aplicados a problemas y situaciones concretas de su trabajo:

---

<sup>1</sup> [www.competencialaboralchile.cl](http://www.competencialaboralchile.cl)

- **Competencias básicas:** Son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial. Tradicionalmente se incluyen entre las competencias básicas las habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación, aplicación numérica, solución de problemas, interacción con otros y manejo creciente de tecnologías de información.
- **Competencias conductuales:** Son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro etc.
- **Competencias funcionales:** Denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y la calidad establecida por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente.
- **Competencias de Gestión<sup>2</sup>:** Están referidas a comportamientos laborales de índole técnico vinculadas a capacidades de gestión transversales, con el uso de herramientas y lenguajes técnicos. Incluye la capacidad de negociar, de planificar, organizar, coordinar, resolver problemas, controlar procesos, tareas y costos.

### **1.2.3 ¿Qué es un manual de Reclutamiento y Selección de Personal?**

Es una guía de apoyo en donde constan los procedimientos, las políticas e instrumentos para lograr que el proceso de reclutamiento y selección de personal cumpla con las perspectivas y los objetivos de la Organización

### **1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA:**

La empresa Indurama no cuenta con un manual de reclutamiento y selección de Personal por competencias es por esto que hemos visto la necesidad de desarrollar un manual de reclutamiento y selección de personal por competencias que sirva de

---

<sup>2</sup> Modulo de Gestión de Competencias Ing. Juan Aranda

base para en el futuro poder aplicar en la empresa y lograr de esta manera optimizar el recurso humano que posee la empresa.

#### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL:**

Elaborar un manual de apoyo para la fase de reclutamiento y selección de personal que permita optimizar los procesos y contratar personas capaces, responsables y con actitudes; que permita a la empresa alcanzar sus objetivos organizacionales.

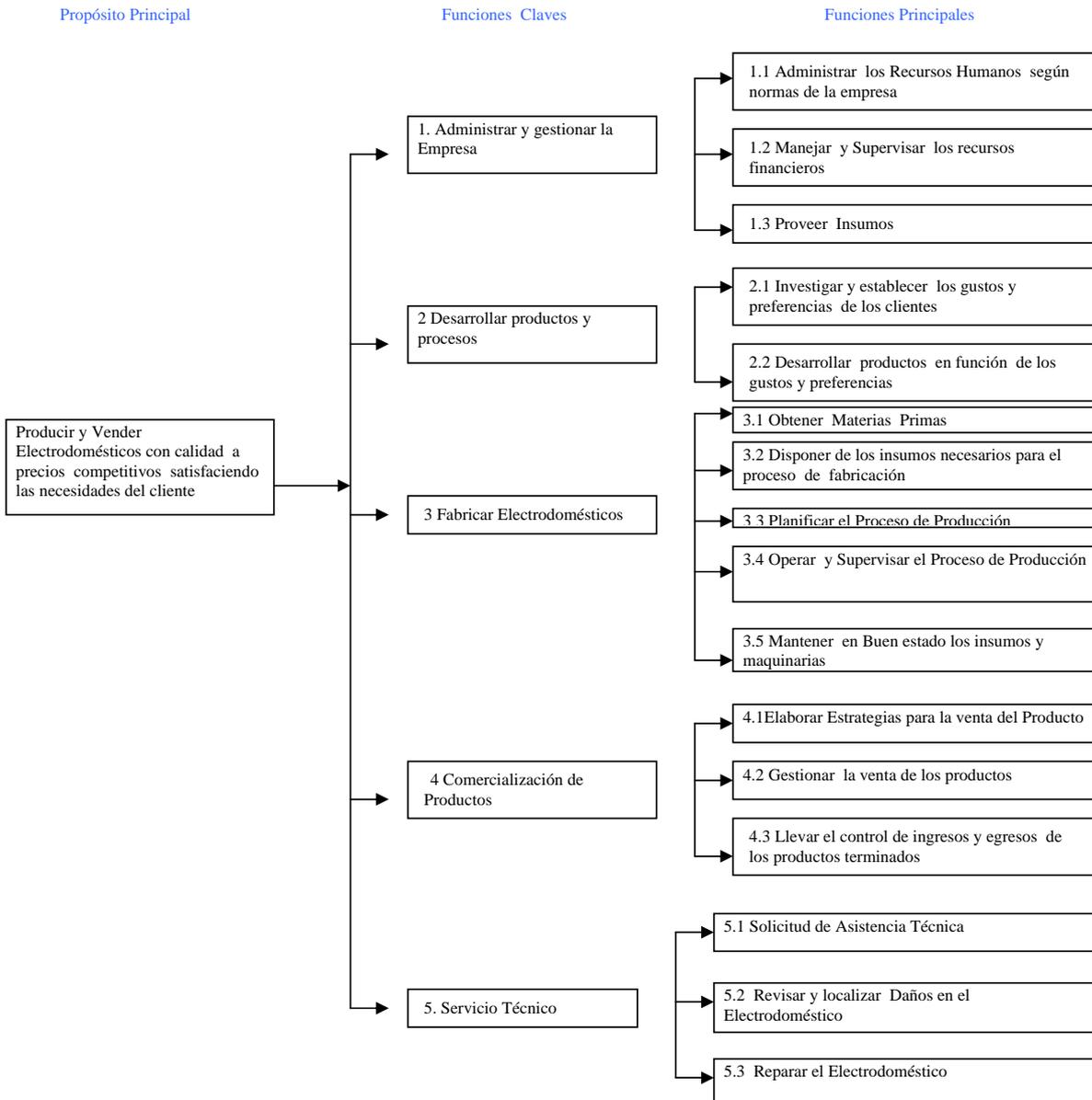
#### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Mejorar el proceso de reclutamiento y selección.
- Disminuir la rotación del personal.
- Eliminar funciones innecesarias.

## CAPITULO 2: MAPA Y ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA EMPRESA

### 2.1 DESARROLLO DEL MAPA FUNCIONAL DE LA EMPRESA

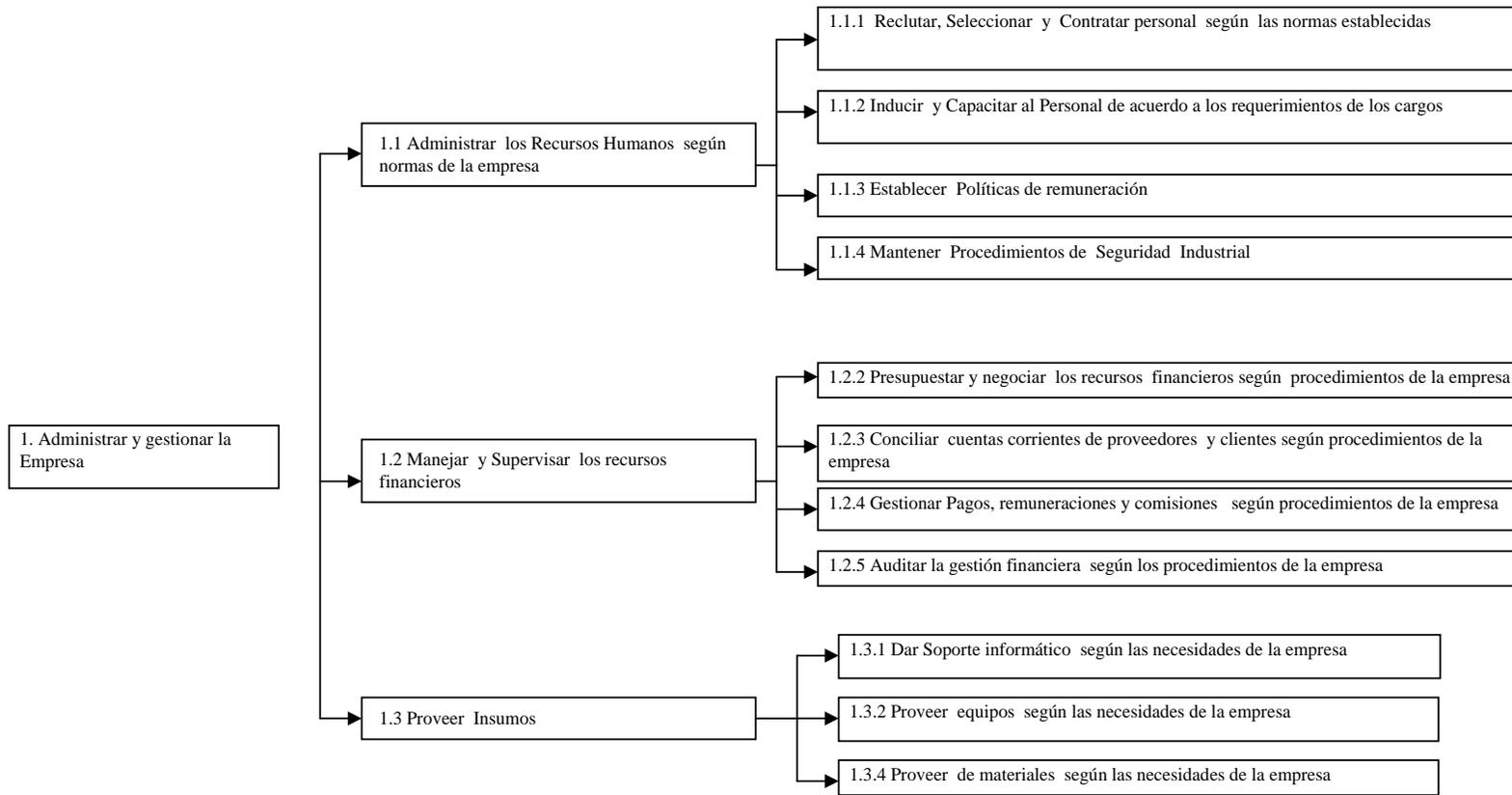
En este mapa funcional mostramos las actividades que se realiza en la empresa INDURAMA S.A. e identificamos las competencias requeridas para el buen desempeño en los cargos.



Funciones Claves

Funciones Principales

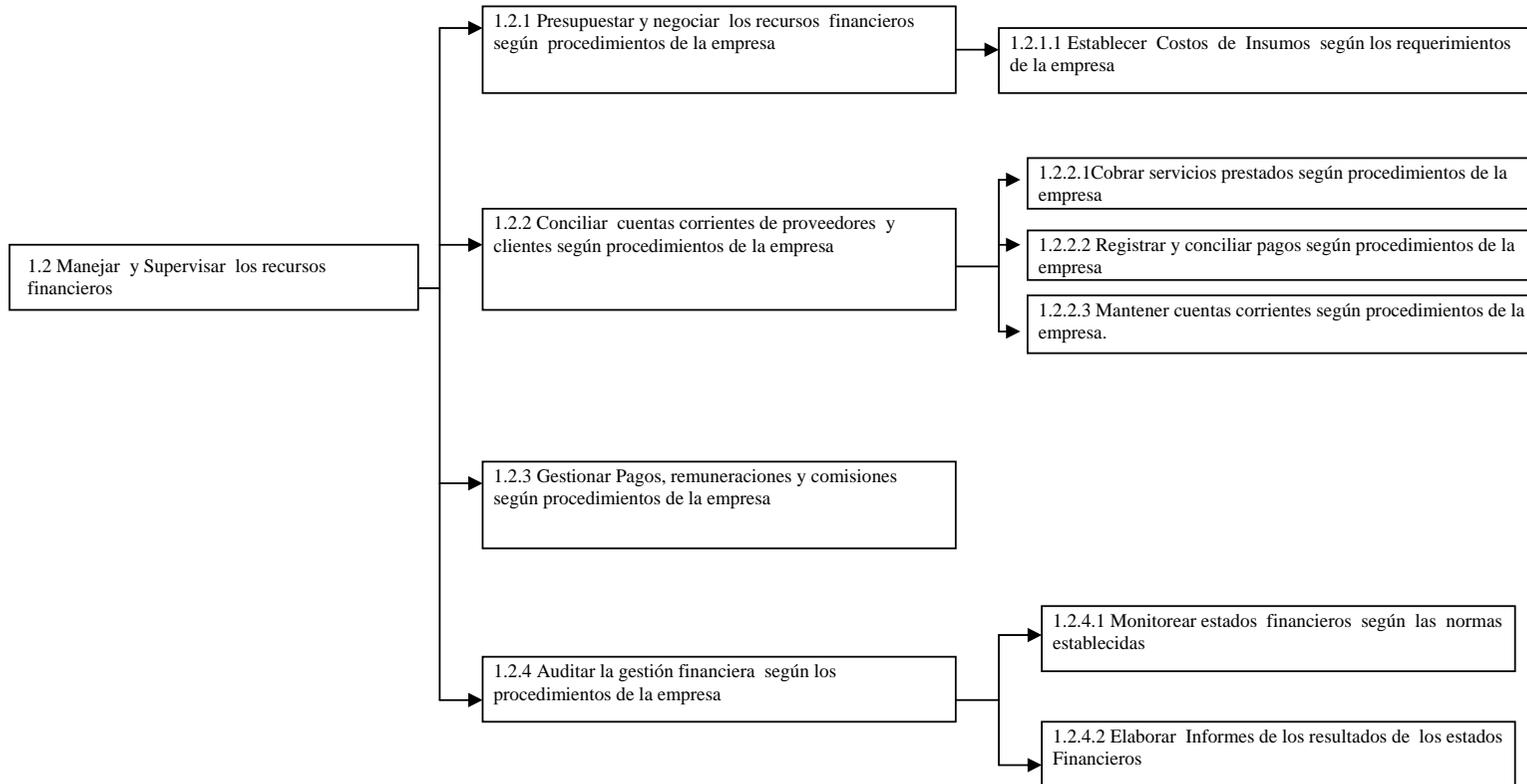
Funciones Individuales



Funciones Principales

Funciones básicas

Funciones individuales

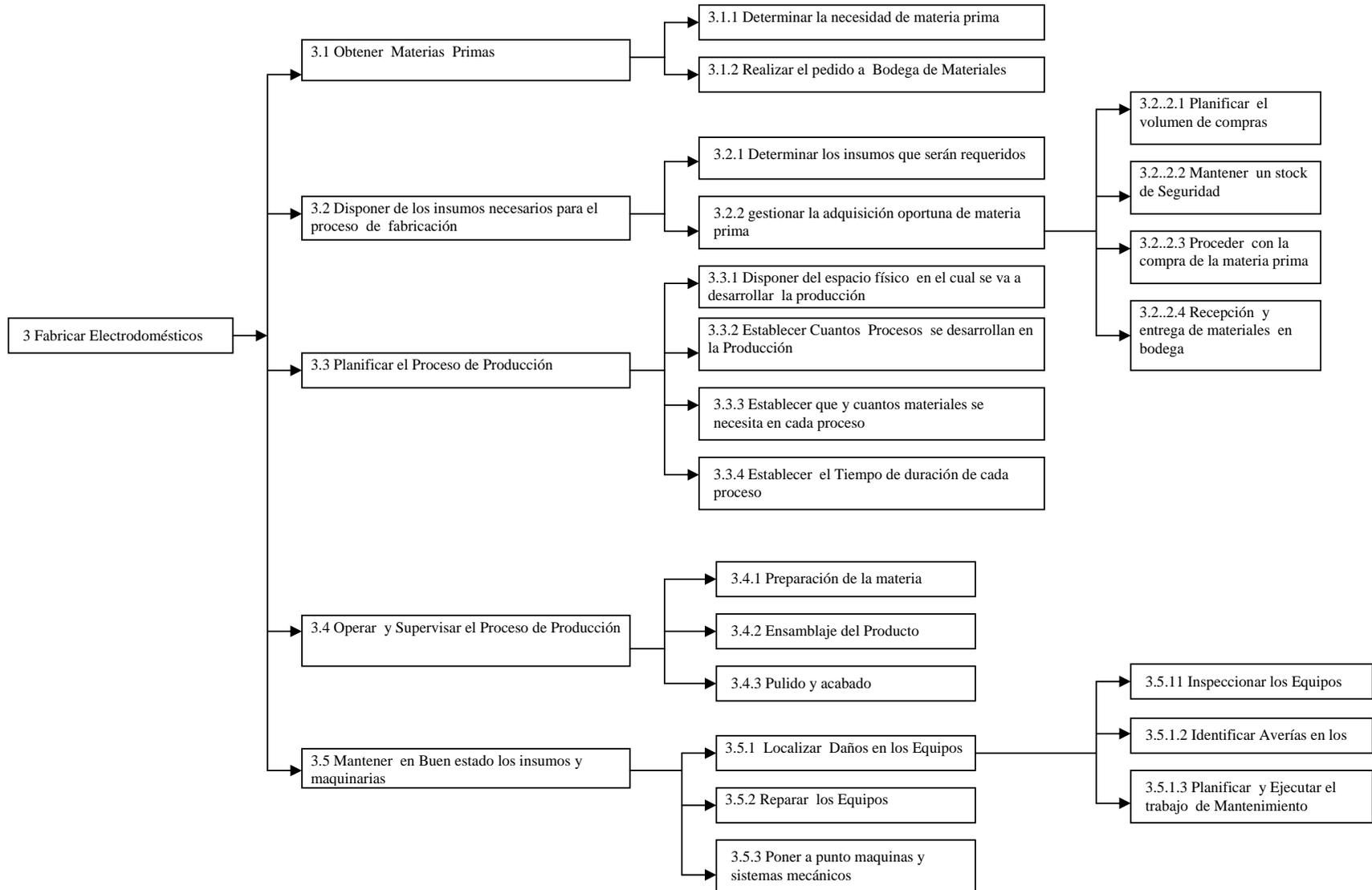


Funciones Claves

Funciones Principales

Funciones básicas

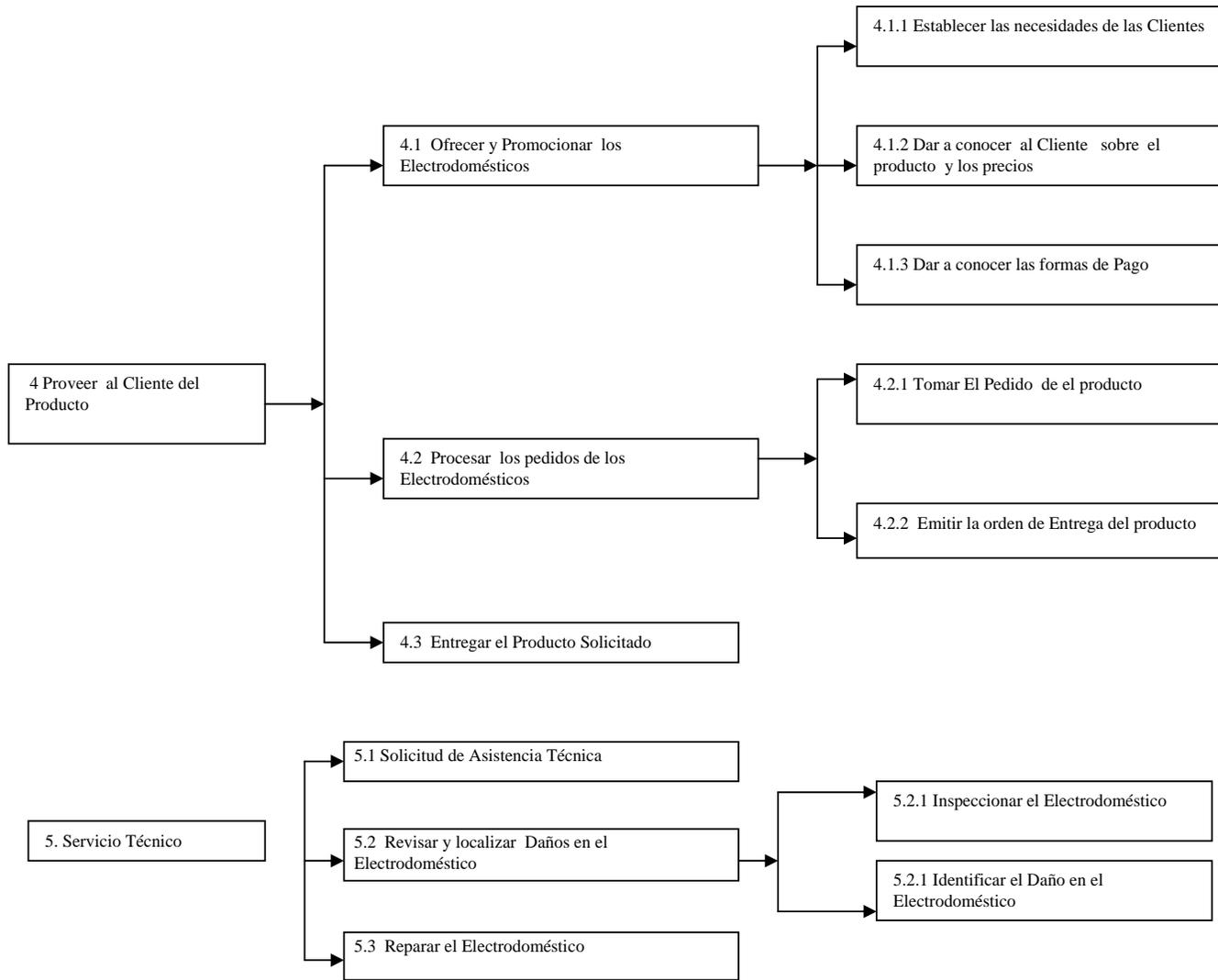
Funciones individuales



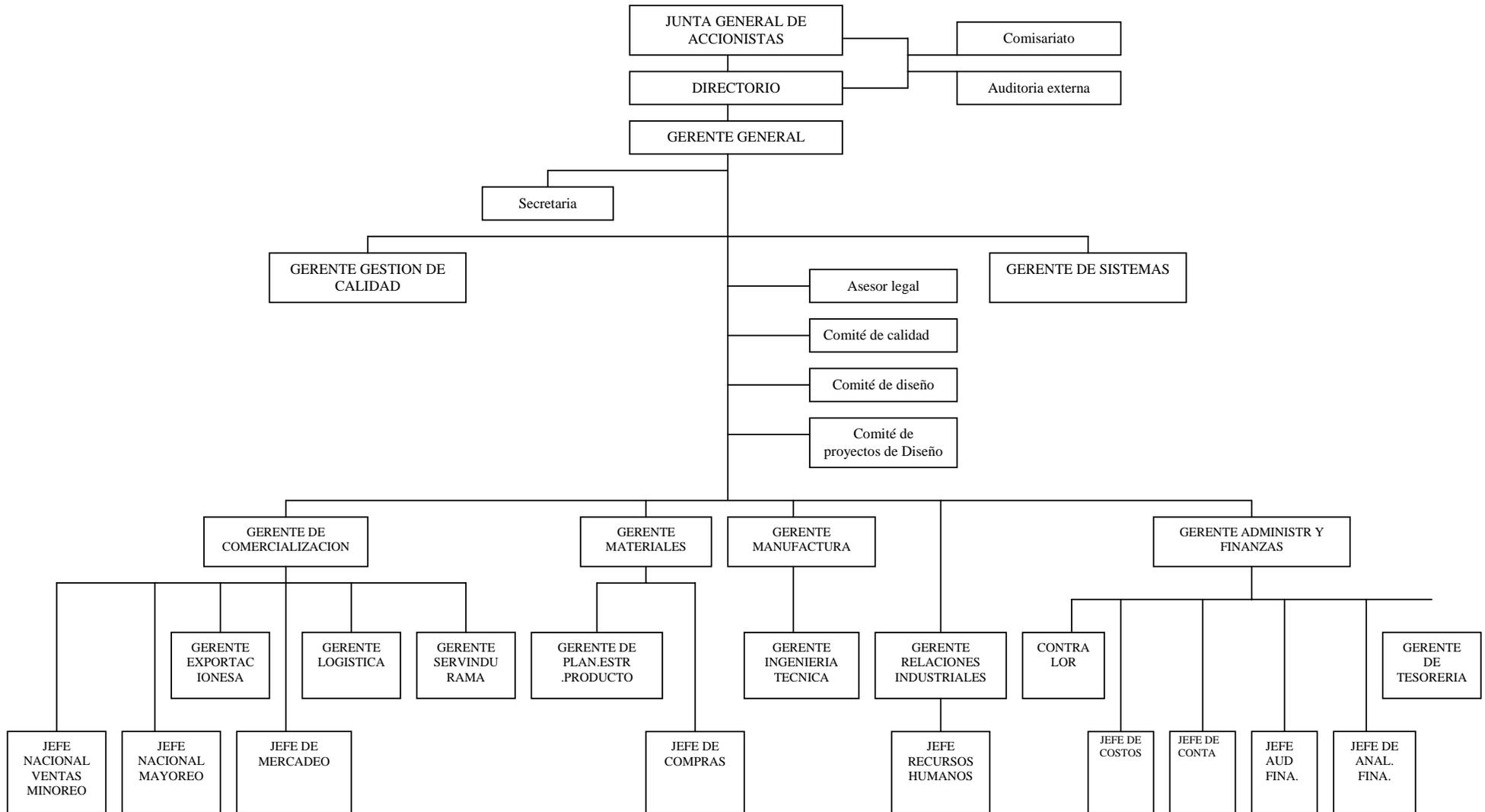
Funciones Claves

Funciones Principales

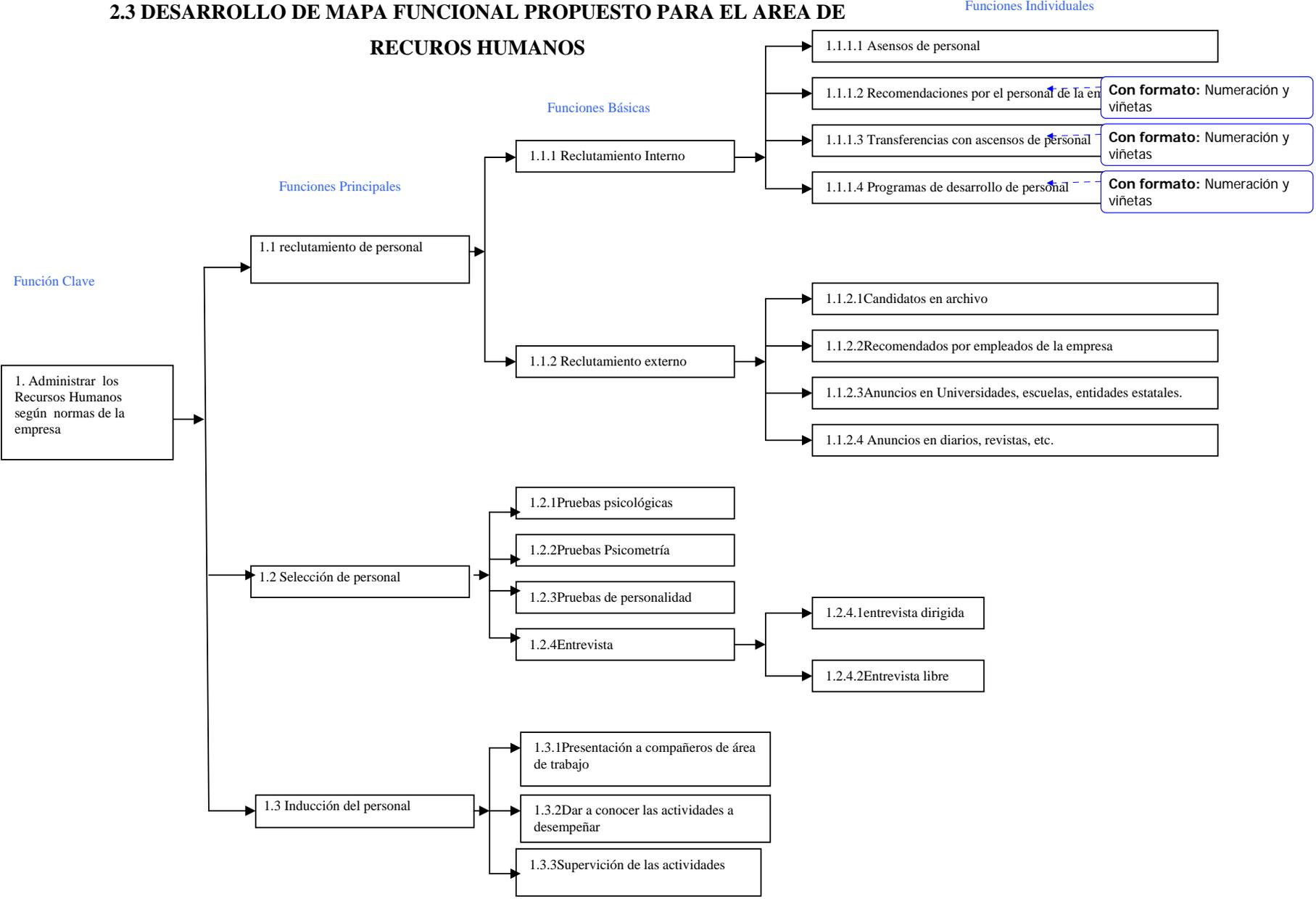
Funciones individuales



## 2.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE INDURAMA S.A



### 2.3 DESARROLLO DE MAPA FUNCIONAL PROPUESTO PARA EL AREA DE RECURSOS HUMANOS



El mapa funcional propuesto lo desarrollamos para el departamento de RR.HH. con la finalidad de describir uno a uno los nuevos pasos que se debe realizar para poder reclutar y seleccionar a personal con competencias ajustadas al cargo. Logrando así obtener mayores beneficios para la empresa, y alcanzar los objetivos de este departamento.

## **CAPITULO 3: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

### **3.1 ¿QUÉ ES EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL?**

El Reclutamiento de personal es un proceso orientado a atraer candidatos aspirantes al cargo, los mismos que pueden ser del interior de la organización como del exterior que estén capacitados y sean idóneos para ocupar un cargo para ello se deberá disponer de una cantidad suficiente de solicitudes de empleo.

#### **3.1.1 FUENTES DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

##### **Fuentes internas**

El reclutamiento es interno cuando en la empresa se presenta determinada vacante y se da prioridad a los candidatos que trabajan en la empresa mediante la reubicación de sus puestos, con la finalidad de que la persona que ocupe el puesto disponible cumpla de la mejor manera posible su trabajo.

- Ascensos de personal
- Recomendaciones por el personal de la empresa
- Transferencias con ascensos de personal
- Programas de desarrollo de personal

##### **Fuentes externas**

El reclutamiento externo se realiza con los candidatos que no pertenecen a la empresa. Cuando existe una vacante; la empresa intenta llenarla con personas de afuera. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y pueden estar representadas por:

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que se hayan presentado en otros procesos de reclutamiento.
- Recomendados por empleados de la empresa.

- Por anuncios en Universidades, escuelas, entidades estatales.
- Anuncios en diarios, revistas, etc.
- Agencias de reclutamiento.

### **3.1.2 PROCESO ACTUAL DE RECLUTAMIENTO EN INDURAMA S.A.**

El proceso actual de reclutamiento en la empresa Indurada S.A. se realiza de dos formas interna y externa.

**Interna:** Se maneja una base de datos de todos los empleados de la empresa

En donde constan sus datos personales y el tiempo que trabaja en la empresa, además observaciones sobre su comportamiento en el trabajo.

**Externa:** Se recurre a los archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que se hayan presentado en otros procesos de reclutamiento, también se lo hace mediante recomendaciones por parte de los empleados de la empresa.

### **3.1.3 POLITICAS DE RECLUTAMIENTO PROPUESTAS PARA INDURAMA S.A.**

#### **Reclutamiento interno:**

Se realizará por medio de la base de datos que posee la empresa, se escogerá a los candidatos cumplan con las siguientes características.

- Que demuestre responsabilidad en su trabajo, como puntualidad, manejar herramientas según normas de seguridad, seguir los procedimientos que establece la empresa, etc.
- Capacidad para desempeñar las actividades encomendadas, como ejecutar labores de la mejor forma y en el menor tiempo posible. (mayor productividad).
- Que demuestre aptitudes de desarrollo personal y profesional como seguir estudios superiores, estudios de especialización (áreas técnicas), que se haya autocapacitado.
- Que demuestre interés por conseguir los objetivos de la empresa, aportando con sugerencias, recomendaciones y observaciones que beneficien a las actividades de la empresa.

**Reclutamiento Externo:**

- Para el cargo de Gerente General se receptorán a los candidatos recomendados por la junta directiva.

Para llenar vacantes en los otros niveles jerárquicos utilizaremos los siguientes medios:

- Publicaciones en los principales diarios de la ciudad, el anuncio tendrá las dimensiones de 7 x 8.5 y se publicará en la sección de clasificados la misma que se anunciará durante 3 días laborables. Se especificara todos los requisitos que debe tener el candidato para ocupar el cargo solicitado como: estudios, experiencia, disponibilidad de tiempo, etc..., además describir la competencia laboral requerida para ejercer el cargo.
- Recomendados por empleados que cuenten con la confianza de los directivos de la empresa. Dichos candidatos deben cumplir con los requisitos necesarios para desempeñar el cargo.
- Mediante anuncios en las bolsas de trabajo, carteleras, e-mail de las Universidades, escuelas y entidades estatales, con estos anuncios podremos obtener gente que aporte con nuevas ideas, y conocimientos lo cual nos permitirá alcanzar los objetivos de la organización.
- No se recurrirá a tercealizadoras ya que el departamento de recursos humanos quiere asegurarse que el personal reclutado sea el adecuado para ocupar los cargos.

**3.2 SELECCIÓN DE PERSONAL**

La selección de personal es el proceso mediante el cual se determina entre los candidatos reclutados, cuales tienen mejores posibilidades para adaptarse al cargo establecido y desempeñarlo bien.

De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- Adecuación del hombre al cargo
- Eficiencia del hombre en el cargo

El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

La selección del personal es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos, pero es importante también que en dicho proceso participe el Jefe del departamento para el cual se busca el candidato, de esta manera estaremos seguros que el candidato seleccionado será el adecuado para el cargo.

### **3.2.1 PRUEBAS DE SELECCIÓN**

A los candidatos aspirantes a ocupar el cargo o los cargos disponibles en la empresa se les realizara las respectivas pruebas de selección las cuales determinarán si son idóneos al cargo.

Las pruebas que se deberían aplicar son:

- Pruebas de Conocimiento o capacidad
- Pruebas de Personalidad
- Pruebas de Psicometría
- Pruebas de Simulación

Es importante señalar que las pruebas pueden variar según las características del cargo.

### **3.2.2 ENTREVISTA**

Luego de una preselección a los candidatos se les hará una Entrevista la cual permitirá al Jefe de Recursos Humanos hacer un análisis de los posibles candidatos y verificar los datos y las competencias de los aspirantes.

Se recomienda realizar una entrevista libre en se donde se conversará de la empresa, las actividades que realiza y lo que espera del candidato.

En segunda parte se hablará sobre las actividades que va ha realizar y el ambiente de trabajo que lo va a rodear.

Luego se analizará si la personalidad del candidato se ajusta o no al cargo requerido.

Luego se tomará la decisión de contratación conjuntamente con el jefe de área en donde se encuentre el cargo.

### **3.2.3 PROCESO ACTUAL DE SELECCIÓN EN INDURAMA S.A.**

Actualmente no se aplica pruebas de selección esta decisión la toma únicamente el jefe de recursos humanos basándose en su experiencia personal.

### **3.2.4 POLITICAS DE SELECCIÓN PROPUESTAS PARA INDURAMA S.A.**

Antes de establecer las políticas de selección de personal primero establecimos los cargos que hay en la organización para esto nos basamos en el organigrama funcional de la empresa, para determinar las competencias de cada cargo tomamos como base el mapa funcional.

#### **Gerente general.**

Es el representante directo del directorio por lo tanto hará cumplir sus decisiones. Es la persona que tiene la representación legal de la empresa y puede tomar las decisiones necesarias para cumplir con el objetivo organizacional.

Los candidatos para este cargo deben tener las siguientes Competencias:

- Poseer títulos de cuarto nivel en Administración de empresas, Economía o Carreras a fines.
- Experiencia demostrada mínimo cinco años.
- Tener iniciativa empresarial.
- Trabajar bajo presión
- Poseer liderazgo empresarial.
- Contar con la confianza y respaldo del directorio.

#### **Gerente gestión de calidad.**

Es el encargado de planificar y dirigir todos los procesos hasta llegar al producto acabado. Su propósito principal es el producto sea de calidad y cumpla las normas de la ISO 9001:2000 y los estándares establecidos por la empresa.

Para ocupar este cargo los candidatos deben tener las siguientes competencias:

- Tener título de cuarto nivel en Ingeniería Industrial, Ingeniería de producción o afines.
- Experiencia mínima de dos años en cargos similares.
- Tener iniciativa de innovación.

- Poseer liderazgo.
- Tener capacidad para trabajar bajo presión.

### **Gerente de sistemas**

Es el encargado de planificar, dirigir, controlar y desarrollar procesos y sistemas informáticos con la finalidad de agilizar las actividades internas y externas de la empresa.

Las competencias para que el candidato pueda desempeñar este cargo son las siguientes:

- Tener título de Ingeniero en Sistemas.
- Experiencia mínima de un año en cargos similares.
- Tener capacidad de trabajar bajo presión.
- Poseer iniciativa.

### **Asesor legal**

Es el encargado de la parte legal de la empresa.

El candidato ideal para asumir este cargo debe tener las siguientes competencias:

- Tener un doctorado en leyes.
- Experiencia mínima de tres años en cargos similares.
- Tener capacidad de negociación.
- Tener liderazgo.
- Tener capacidad de trabajar bajo presión.

### **Gerente de diseño**

Es el encargado de desarrollar nuevas formas y diseños de los productos considerando las exigencias del mercado.

La persona ideal para este cargo debe tener las siguientes competencias:

- Tener título de Diseñador industrial.
- Experiencia en cargos similares.
- Ser innovador, creativo.

### **Gerente de comercialización**

Es el encargado de planificar, controlar y dirigir las ventas, además se encarga de coordinar con producción todos los requerimientos para tener la disposición del producto para la venta.

Las personas idóneas para ocupar este puesto deben contar con las siguientes competencias:

- Título de cuarto nivel en Ingeniería Comercial, marketing o comercio Exterior.
- Experiencia mínima dos años.
- Tener conocimientos del idioma inglés.
- Capacidad de negociación.
- Poseer don de gente.
- Poseer liderazgo.

### **Gerente de materiales**

Es el encargado de planificar, dirigir y controlar la adquisición de materiales necesarios para el desarrollo de las actividades de la empresa.

Competencias para este cargo:

- Estudios Superiores en Administración de Empresas, Economía o afines
- Experiencia mínima dos años.
- Poseer liderazgo
- Tener capacidad de trabajar bajo presión

### **Gerente de manufactura**

Es el encargado de planificar, dirigir y controlar todo el proceso de producción

Para que el candidato pueda acceder a este cargo debe cumplir con los siguientes competencias:

- Título universitario en Ingeniería de la Producción
- Experiencia mínima tres años.
- Poseer liderazgo
- Poseer don de gente
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Ser innovador

- Tener disponibilidad de horario

### **Gerente de de Administración y finanzas**

Es el encargado de planificar, dirigir, controlar, la situación financiera de la empresa.

Para poder ocupar este cargo el candidato deberá poseer las siguientes competencias:

- Título de cuarto nivel en Economía o Ingeniería Financiera.
- Experiencia mínima tres años
- Poseer capacidad de liderazgo
- Capacidad de trabajar en equipo
- Capacidad de trabajar bajo presión.

### **Gerente de Exportaciones**

Es el encargado de planificar y realizar la negociación con clientes de otros países.

Para ocupar este cargo el candidato debe tener las siguientes competencias:

- Título de Cuarto nivel en Comercio Exterior.
- Experiencia mínima 2 años
- Buen Manejo del Inglés hablado y escrito
- Capacidad negociadora.
- Capacidad para trabajar bajo presión.

### **Gerente de Logística**

Es la persona encargada de planificar y organizar el espacio físico para ubicación estrategia las maquinarias para su óptimo rendimiento

Para ocupar este cargo el candidato debe tener las siguientes competencias:

- Título de Cuarto Nivel en Ingeniería de Producción
- Experiencia Mínima cuatro años
- Ser innovador
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Poseer Liderazgo

### **Gerente Servidurama**

Es el encargado de planificar, dirigir y controlar todo el proceso de servicio técnico que ofrece la empresa.

Las competencias para este cargo son:

- Título Universitario en Ingeniería Industrial.
- Experiencia mínima 2 años
- Poseer don de gente
- Tener disponibilidad para viajar
- Capacidad para trabajar bajo presión

### **Gerente Planeación Estratégica del producto**

Es el encargado de realizar el plan estratégico del producto es decir va a desarrollar la funcionalidad del producto y como va a satisfacer las necesidades del cliente

Las competencias para este cargo son:

- Título de Cuarto nivel en Administración
- Experiencia mínima tres años
- Poseer liderazgo
- Disponibilidad para viajar
- Capacidad para trabajar bajo presión

### **Gerente de Ingeniería Técnica**

Es la persona en planificar y dirigir todos los parámetros técnicos para que el producto cumpla con las normas de calidad ISO.

Las competencias para este cargo son:

- Título de Cuarto nivel en Ingeniería de Producción
- Experiencia mínima tres años
- Poseer liderazgo
- Ser Innovador
- Capacidad de trabajar bajo presión

### **Gerente de Relaciones Industriales**

El Gerente de Recursos Industriales es el encargado del control y manejo de personal de la empresa.

Se encarga de ejecutar el trabajo de reclutamiento y selección de personal.

Para que un candidato pueda acceder a este cargo debe tener las siguientes competencias:

- Estudios superiores en administración o psicología laboral
- Experiencia mínimo tres años.
- Tener disponibilidad para viajar
- Poseer liderazgo y don de Gentes
- Tener habilidades de negociación
- Tener una tendencia de colaboración

### **Contralor**

El contralor es la persona encargada de vigilar que todas las actividades de la empresa se desarrollen según las normas establecidas.

Las competencias que debe poseer un candidato para ocupar este cargo son los siguientes:

- Tener título Superior en Administración de Empresa, Economía, Contabilidad o afines
- Experiencia mínima tres años en auditoría interna y externa
- Tener habilidades de liderazgo
- Capacidad para trabajar bajo Presión
- Capacidad para trabajar en equipo

### **Gerente de Tesorería**

Es la persona encargada de manejar el dinero de la empresa; es el que coordina los pagos y los cobros

Para este cargo se requiere que el candidato tenga:

- Título superior en Administración e Empresas Economía o Afines
- Experiencia mínima tres años.
- Poseer la capacidad de negociación
- Tener liderazgo

- Capacidad para trabajar bajo Presión
- Capacidad para trabajar en equipo

### **Jefe Nacional de Ventas Minoreo**

Es el encargado de recibir los pedidos de los minoristas y clientes consumidores, es el que coordina la entrega del producto

Debe tener las siguientes competencias:

- Estudios Superiores en Administración de Empresas y Marketing
- Experiencia mínima dos años.
- Tener capacidad de negociación.
- Tener liderazgo

### **Jefe Nacional de Ventas Mayoreo**

Es el encargado de recibir los pedidos de los mayoristas, es el que coordina la entrega del producto.

Debe tener las siguientes competencias:

- Título Superior en Administración de Empresas o Marketing
- Experiencia mínima dos años.
- Tener capacidad de negociación.
- Tener liderazgo
- Tener conocimientos de ingles

### **Jefe de Mercadeo**

Es el que se encarga de planificar y ejecutar los estudios de mercado además es el encargado de proponer ideas para la realización de publicidad.

Debe tener las siguientes competencias:

- Título Superior en Administración de Empresas o Marketing
- Experiencia mínima tres años.
- Tener capacidad de negociación.
- Poseer liderazgo
- Tener habilidad de investigación

### **Jefe de Compras**

Es el encargado de adquirir los materiales necesarios para que las actividades de la empresa se desarrollen de forma normal.

El aspirante deberá poseer las siguientes competencias:

- Título Superior en Administración de Empresas o Economía
- Experiencia mínima tres años.
- Tener capacidad de negociación.
- Poseer liderazgo
- Trabajar bajo presión
- Disponibilidad de viajar
- Conocimientos de inglés

### **Jefe de RRHH**

Es el encargado de ejecutar el trabajo de reclutamiento y selección de personal.

También se encarga de vigilar el desempeño de los trabajadores en las diferentes actividades que realizan en la empresa.

Las competencias necesarias que debe tener el candidato para ocupar este cargo son:

- Tener estudios superiores en administración o psicología laboral
- Tener experiencia mínimo dos años en cargos similares
- Poseer liderazgo y don de gentes
- Poseer habilidades de negociación
- Poseer capacidad para trabajar bajo presión

### **Jefe de Contabilidad**

Se encarga de dirigir y controlar todos los asientos financieros de la compañía.

Las competencias para ocupar este cargo son:

- Título superior en Contabilidad
- Experiencia mínima tres años.
- Tener Capacidad para trabajar bajo presión

### **Jefe de Análisis Financiero**

Se encarga de realizar las evaluaciones a los estados financieros y elaborar informes en donde consten las razones de dichos resultados y sugerencias sobre los análisis realizados.

Las competencias para este cargo son:

- Título de Economista o Ingeniero Financiero.
- Experiencia mínima dos años.
- Poseer capacidad negociadora.
- Poseer liderazgo y don de gente.

### **Jefe de Auditoria Financiera**

Es la persona encargada de revisar las evaluaciones financieras. Es el responsable de encontrar anomalías o errores en los informes y proponer soluciones para mejorar la situación financiera si fuere el caso.

Para este cargo es importante que el candidato posea las siguientes competencias:

- Título superior en Economía Contabilidad o Ingeniería Financiera
- Experiencia mínima dos años.
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Tener disponibilidad para viajar

### **Secretarias**

Es la persona encargada de elaborar oficios, cartas, memorando. Además es la persona encargada de archivar documentos y elaborar agenda de actividades.

Para que el candidato (a) pueda asumir este cargo debe tener las siguientes competencias:

- Título de secretariado Ejecutivo
- Conocimiento de Protocolo
- Experiencia mínima dos años.
- Que sea Carismático (a)
- Que tenga capacidad de trabajar bajo presión.
- Poseer conocimientos en ingles.

### **Repcionistas**

Es la persona encargada de recibir al cliente o visita en nuestra empresa. Además es la que contesta las llamadas, la que recibe la correspondencia.

Para ocupar el cargo de recepcionista se debe cumplir con las siguientes competencias:

- Título de Secretaria Recepcionista o Secretaria Bilingüe
- Experiencia mínima tres años
- Tener Buena Presencia
- Poseer Facilidad de Palabra
- Ser Carismática

### **Auxiliares de Compras**

Son los encargados de enviar los pedidos previamente planificados por gerencia.

Además es el encargado de verificar las entregas de las compras.

Las competencias para cumplir con las actividades del cargo son:

- Estudios superiores en administración o carreras a fines
- Experiencia mínima un año.
- Tener facilidad de palabra
- Poseer capacidad negociadora.

### **Auxiliares de Contabilidad**

Son los encargados de ayudar al contador en su función de registrar las actividades contables de la empresa. Son los encargados de revisar facturas de compras y de ventas e introducirlas al sistema,

Para que el candidato pueda acceder a este cargo debe cumplir las siguientes competencias:

- Estudios superiores en contabilidad o carreras afines
- Experiencia mínima un año.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Ser Responsable, ordenado.

### **Obreros**

Son los que ejecutan la tarea de producir el producto.

Las competencias para realizar esta tarea son:

- Título de Bachiller
- Conocimiento de mecánica industrial (no indispensable)
- Disponibilidad de Horarios
- Capacidad para trabajar bajo presión

### **Bodeguero**

Son los Encargados de controlar la entrada y salida de materia prima

Las competencias del cargo son:

- Título de bachiller en contabilidad o informática
- Experiencia mínima un año.
- Ser Ordenado, responsable.
- Disponibilidad de Horarios
- Capacidad para trabajar bajo presión

### **Guardias**

Son las personas encargadas de guardar la seguridad de la empresa

Las competencias para ocupar este cargo son:

- Título de Bachiller
- Haber realizado el servicio militar
- Tener una estatura superior a 1.70
- Disponibilidad de Horarios.
- Poseer agilidad.

### **Mensajeros**

Es el encargado de llevar correspondencia

Competencias para este cargo son:

- Estudios Primarios
- Ser Responsable
- Ser dinámico
- Capacidad para trabajar bajo presión

### **3.3 CONCLUSIONES**

Este manual de reclutamiento y selección de personal basado en las competencias permitirá a Indurama S.A. Reclutar y Seleccionar personal de manera adecuada obteniendo como resultado un talento organizacional competente lo cual llevará a la empresa obtener productos y procesos de calidad proyectándose como una de las mejores del país, alcanzando de esta forma sus objetivos organizacionales.

## **BIBLIOGRAFÍA**

CHIAVENATO, Idalberto

**Administración de Recursos Humanos**

5ta Edic. Edit. MacGraw Hill. 2000

GARY, Dessler

**Administración de Personal**, 8ava Edic.,  
Editorial Prentice Hall México 1994

### **Internet**

Competencias Laborales.

[www.competencialaboralchile.cl](http://www.competencialaboralchile.cl)  
[www.sence.cl](http://www.sence.cl)

## **RESUMEN**

Este trabajo de Marketing permite a la Empresa Rino Llanta conocer cual es su posicionamiento en el mercado, a que segmento está dirigido, cual es el Target Group con la que la empresa trabaja y de esta manera conocer si puede crecer y si tiene futuro en dicho mercado.

Además se ha podido analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa para con ello poder realizar diferentes estrategias como la incorporación de nuevas líneas de productos, nuevos canales de distribución, estrategias de servicio personalizado trabajando en la necesidad expuesta por el cliente, estrategias publicitarias y promociones que permiten atraer nuevos clientes, estrategias de precios que lleven a conseguir la misión y la visión trazadas por todos sus miembros.

## **ABSTRAC**

This work of Marketing allows to the Company Rino Llanta to know which is its positioning in the market, which is its segment it is directed, which is the Target Group with which the company works and of it is way to know if it can grow and if it has future in this market.

Beside we have been able to analyze the strengths, opportunities, weaknesses and threats that company has, them permit us to analyze different strategies like the incorporation of new lines of products, new distribution channels, strategies of personalized service, working in the necessity exposed by the client, advertising strategies and promote that they allow to attract new clients, strategies of prices that take to get the mission and the vision traced by all its members.

## CAPITULO I

### Antecedentes

#### 1.1 Descripción de la Empresa RinoLlanta

RinoLlanta es una empresa joven y está ubicada en la ciudad de Cuenca en la Avenida Gil Ramírez Dávalos 3-10, siendo su principal actividad la comercialización de llantas, tales como llantas Colombianas, Americanas y Nacionales ofreciendo a sus clientes Variedad y Calidad.

La Empresa RinoLlanta inicia sus actividades el 25 de Marzo de 2002 denominada sociedad de Hecho con un capital inicial de \$50.000.

Su estructura organizacional está conformada por su representante legal que es el Gerente Propietario Ing. Oswaldo Enrique Barros, Un Sub Gerente y 3 Empleados en el área Administrativa, y 2 en el área de Ventas y atención al Cliente y 2 en el área de Bodega y Almacenamiento. Este personal se rige bajo el código de Trabajo.

#### **Misión:**

Somos una Empresa dedicada a la comercialización de llantas de alta calidad y variedad para las diferentes necesidades de nuestros clientes.

Cuidamos con esmero a nuestros clientes brindándole la mejor atención resolviendo sus inquietudes y necesidades

Nuestros colaboradores constituyen el pilar principal de nuestra labor por lo que nos preocupamos de su desarrollo personal y profesional a cambio de su compromiso y entrega con la Empresa.

Seleccionamos cuidadosamente a nuestros proveedores y guardamos excelentes relaciones con ellos para comprometerlos en la entrega de los productos de alta calidad y a precios convenientes

## **Visión**

Estar en los próximos 5 años , dentro de las 5 primeras empresas que distribuyen llantas, siendo sólidos en el servicio al cliente, con un inventario controlado, una cartera sana y teniendo como filosofía el mejoramiento continuo

## **1.2 Análisis FODA de la Empresa RinoLlanta.**

### **Fortalezas:**

Somos conocedores del producto de las Bondades y defectos y de como pueden ser utilizados de forma optima para un mejor rendimiento.

Somos conocedores de toda la red nacional de distribución de llantas a nivel nacional.

Brindamos una atención al cliente personalizada resolviendo las inquietudes y dando consejos prácticos sobre las llantas

Estamos ubicados estratégicamente para la venta de llantas

Tenemos precios competitivos lo cual nos permite proyectarnos al futuro

Tenemos una amplia variedad de llantas tanto nacionales como extranjeras para satisfacer las necesidades de los clientes.

El capital es propio por lo que nos permite ser solventes en todas las actividades económicas que desarrollemos

### **Debilidades**

Estar poco tiempo en el mercado lo cual no nos ha permitido ser muy conocidos en el medio

La Falta de servicios adicionales como balanceo y alineación.

Los locales no son propios

La falta de Tecnología

### **Amenazas**

Competencia Desleal ( trafico ilegal de llantas)

Competencia mejor equipada en tecnología

Invasión de Llantas Chinas

### **Oportunidades**

Nichos de Mercados no descubiertos

Mercados descuidados por la competencia

Crecimiento constante del Parque Automotor

### **1.3 Matriz de Perfil Competitivo.**

| FACTORES<br>CLAVES DE<br>EXITO   | PONDERACION | RinoLlanta |             | Pablo Bermeo |             | Llanta Stock |             |
|----------------------------------|-------------|------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|
|                                  |             | CLASIF.    | R. POND     | CLASIF.      | R. POND     | CLASIF.      | R. POND     |
| Calidad en atención al cliente   | 0,25        | 4          | 1.00        | 2            | 0.50        | 4            | 1           |
| Competitividad del precio        | 0,20        | 2          | 0.40        | 3            | 0.60        | 2            | 0.40        |
| Servicio Técnico                 | 0,20        | 2          | 0,40        | 1            | 0.20        | 2            | 0.40        |
| Variedad de producto             | 0,15        | 2          | 0,30        | 3            | 0.45        | 3            | 0.45        |
| Ubicación                        | 0,20        | 3          | 0,60        | 3            | 0.60        | 4            | 0.80        |
| <b>Total resultado ponderado</b> |             |            | <b>2.70</b> |              | <b>2.35</b> |              | <b>3,05</b> |

Una de nuestras principales debilidades es el no contar con un centro de servicio técnico moderno lo que nos impide dar un servicio de calidad al cliente

#### 1.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos

| FACTORES EXTERNOS CLAVES                 | PONDERACIÓN | CLASIFICACION | RESULTADO PONDERADO |
|--|-------------|---------------|---------------------|
| Tasas de interés crecientes              | 0,20        | 1             | 0,20                |
| Desplazamiento poblacional               | 0,15        | 4             | 0,60                |
| Situación económica y jurídica del país  | 0,25        | 2             | 0,50                |
| Estrategia de expansión de un competidor | 0,20        | 2             | 0,40                |
| TLC                                      | 0,20        | 3             | 0,60                |
| <b>TOTAL</b>                             | <b>1,00</b> |               | <b>2,30</b>         |

Este análisis muestra que la Empresa RinoLlanta es vulnerable a los fenómenos externos lo cual podrían afectar sus intereses económicos. Por lo cual hay que estar muy atentos a como se desarrolla el entorno y los posibles escenarios que se pueden presentar para tomar decisiones acertadas y oportunas.

#### 1.5 Matriz de Evaluación de Factores Internos

| FACTORES INTERNOS CLAVES              | PONDERACION | CLASIFICACION | RESULTADO PONDERADO |
|---------------------------------------|-------------|---------------|---------------------|
| Excelente calidad del producto        | 0,30        | 3             | 0,90                |
| Capacidad gerencial de los ejecutivos | 0,30        | 3             | 0,90                |
| Capital de trabajo disponible         | 0,15        | 4             | 0,60                |
| No existe estructura organizativa     | 0,15        | 1             | 0,15                |
| No se tiene Personal Especializado    | 0,10        | 1             | 0,10                |
|                                       |             |               |                     |
| <b>TOTAL</b>                          | <b>1,00</b> |               | <b>2,65</b>         |

Como es una empresa nueva no tiene problemas internos graves lo cual le permite crecer constantemente y lograr una participación importante en el mercado.

## **CAPITULO II**

### **2.1 Segmentación de Mercado**

El gran crecimiento del parque automotor en nuestra ciudad permitirá a la empresa RinoLlanta, tener oportunidades en el mercado para la venta de neumáticos para vehículos ya que hay necesidades y deseos de clientes aun no cubiertos y que son demandados en nuestro medio

#### **Segmentación Geográfica**

Nuestro producto será comercializado en la ciudad de Cuenca ya que contamos con locales instalados con una variedad de artículos y marcas para ofrecer a nuestros clientes

#### **Segmentación Demográfica**

Nuestro producto va a ser dirigido a las persona con ingresos mínimo de \$300 mensuales. Es decir personas pertenecientes a clases media, media-alta

#### **Segmentación Conductual**

##### **Beneficio.**

Los clientes de nuestro segmento va exigir que nuestro producto tenga los siguientes beneficios.

- Calidad
- Precio módico
- Multi-Marca
- Garantía

##### **Ocasión**

El consumo del producto será regular todo el año ya que la compra se realizará de acuerdo a la necesidad del consumidor

##### **Frecuencia de Uso.**

Nuestro producto va a ser orientado en su mayoría a la transportación pública ya que su rotación y volumen de compra es superior a la de los transportes particulares.

## 2.2 Target Group.

Como nuestro segmento de mercado es la transportación pública es decir <sup>3</sup>1633 vehículos es la totalidad del mercado.

Nuestro Target group es el 6% de la transportación pública es decir 99 clientes esto fue analizado por el número de Clientes que actualmente tiene nuestra empresa.

Sabemos que la competencia tiene un posicionamiento confuso en el mercado lo que es una oportunidad de seguir creciendo.

| Año                       | Número de Clientes | Total de Ventas |
|---------------------------|--------------------|-----------------|
| Marzo 2002- Diciembre2002 | 36                 | \$60.900        |
| 2003                      | 52                 | \$143.100       |
| 2004                      | 75                 | \$184.023       |
| 2005                      | 85                 | \$205.950       |
| Abril 2006                | 99                 | \$302000        |
| Proyección 2007           | 127                | \$392600        |

\*Datos RinoLlanta

Los clientes conducen su unidad entre 12 y 16 horas en el día, el desgaste de las llantas es evidente lo cual los llevaría a comprar o reencaucharlas.

## Posicionamiento

---

<sup>3</sup> Datos del INEC

Como es una empresa nueva todavía no se encuentra posicionada con una imagen fuerte en el mercado .

La intención de RinoLlanta es posicionarse en el mercado con una imagen fuerte y sólida

Proporcionando variedad de marcas en donde el consumidor pueda elegir según sus gustos y preferencia a precios justos.

### **2.3 Ventajas Competitivas**

Nuestra empresa tiene como ventajas competitivas:

- Los productos que se comercializan en nuestra empresa son de gran calidad y cuentan con garantía
- El proceso de venta se lo realiza de forma rápida brindando agilidad en la entrega de los productos.

### **2.4 Estrategia.**

Para lograr tener una gran imagen en el mercado se realizará las siguientes estrategias:

- Contar con productos Multi Marca
- Realizar merchandising de Productos
- Brindar información detallada de productos
- Tener precios competitivos (precios bajos)

## CAPITULO III

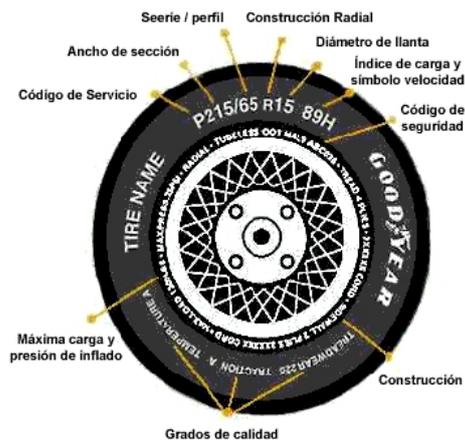
### Producto

<sup>4</sup>Como dice Philip Kotler en su libro de marketing el producto es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y podría satisfacer un deseo o una necesidad.

### 3.1 Descripción del producto

#### ¿Que es la llanta?

El neumático o conocido también como llanta es una estructura compuesta entre otras cosas por: caucho natural como sintético cuerdas de alambre ( acero) nylon entre otros aditamentos; esta estructura soporta presión de aire inflado en su cámara interior soportando así el peso de automóvil ,camión etc.



#### Tipo de llantas

---

<sup>4</sup> Marketing octava edición Philip Kotler Gary Armstrong

### **Convencionales**

Este tipo de neumático se caracteriza por tener una construcción diagonal que con materiales de lona y caucho sintético.

Este tipo de estructura brinda al neumático dureza y estabilidad que le permiten soportar la carga del vehículo.

La desventaja de este diseño es que proporciona al neumático una dureza que no le permite ajustarse adecuadamente a la superficie de rodamiento ocasionando un menor agarre, menor estabilidad en curvas y mayor consumo de combustible.

### **Radiales**

En la construcción radial, las cuerdas de las capas del cuerpo van de talón a talón formando semiovalos.

Su estructura esta formada por acero y caucho sintético que le permite ser más resistente.

Este tipo de construcción permite que el neumático sea más suave que el convencional lo que le permite tener mayor confort, manejabilidad, adherencia a la superficie de rodamiento, tracción, agarre, y lo más importante contribuye a la reducción del consumo de combustible.

### **Descripción del Servicio**

El servicio que brinda la empresa es básicamente proporcionar al cliente una variedad de llantas y marcas según los requerimientos que tengan

### **Proceso de Atención**

Desde que el cliente llega a nuestro local se lo recibe cordialmente para darle un ambiente agradable; para poder percibir de mejor manera sus necesidades.

Muchas de las veces el cliente busca satisfacer sus necesidades inmediatas; compra el neumático para su unidad, pero desconocen completamente cual sería la mejor opción para su vehículo, es decir cual sería el mejor neumático para que

le ayude aprovechar de mejor manera el rendimiento de su vehículo según la actividad que vaya a realizar con el mismo.

Es por eso que contamos con conocimientos técnicos para brindarle los consejos necesarios y así ganarnos su confianza y fidelidad.

### **Productos y Marcas que comercializa la Empresa**

La empresa actualmente tiene diferentes llantas de diferentes tamaños para cubrir todo el mercado. Pero nuestro stock es superior en llantas de tamaño R13, R14, R15 y R22.5 que son consumidas por nuestro segmento

### **Marcas**

#### **FIRESTONE - BRIDGESTONE**

Es una llanta que ha hecho imagen por su calidad. Se la produce en Brasil (Llantas para camión); Venezuela (Llantas para autos-pasajero) y estas son distribuidas en Latinoamérica. Con respecto a la calidad es una llanta aceptable dentro del segmento camión.

Dentro del segmento Auto las llantas son de excelente calidad.

Para camionetas y autos estas llantas son de bajo consumo; por descuido del mercado de Latinoamérica.

El precio promedio de la llanta que tienen mayor rotación en el segmento de auto hoy en día es:

| Tipo de transporte | Dimensión  | Precio |
|--------------------|------------|--------|
| Auto               | 175/70R13  | 36.50  |
| Camioneta 2000     | 215/75 R14 | 49.50  |
| Camioneta 2200     | 215/75/R15 | 61.60  |

## **MAXXIS**

La marca Maxxis es de origen Taiwanés. Son producidas en Venezuela para ser distribuidas en Latinoamérica.

Son reconocidas en el mercado gracias a su marca y calidad además por su precio.

Cuando se introdujeron en el mercado tenían precios bajos, actualmente ah incrementado sus precios por encima del promedio de las marcas competidoras

| Tipo de transporte | Dimensión  | Precio en dólares |
|--------------------|------------|-------------------|
| Auto               | 175/70R13  | 38.50             |
| Camioneta 2000     | 215/75 R14 | 72.56             |
| Camioneta 2200     | 215/75/R15 | 75.00             |
| Camión             | R11 /25.5  | 298               |

## **TOYO TIRES**

La TOYO TIRES es un neumático de origen Japonés de gran reconocimiento a nivel internacional por su excelente calidad y por sus diseños en labrado.

| Tipo de transporte | Dimensión  | Precio en dólares |
|--------------------|------------|-------------------|
| Auto               | 175/70/R13 | 49                |
| Camioneta 2000     | 215/75 R14 | 80                |
| Camioneta 2200     | 215/75/R15 | 86                |

Las llantas para la familia Camión no se comercializan en nuestro medio ya que el importador no las trae.

## **GOOD YEAR**

Es una marca que ya tiene muchos años en el mercado. Es una marca americana de excelente calidad en radial. La llanta convencional tiene cuna calidad aceptable.

La mas consumidas en Ecuador es la familia convencional en camión

| Tipo de transporte | Dimensión  | Precio en dólares |
|--------------------|------------|-------------------|
| Auto               | 175/70R13  | 52                |
| Camioneta 2000     | 215/75 R14 | 80                |
| Camioneta 2200     | 215/75/R15 | 84                |
| Camión             | R11 /25.5  | 430               |

### **HANKOOK**

Este neumático es de origen coreano en llanta radial y Chino en llanta convencional.

Son de calidad aceptable aunque no muy consumibles en nuestro segmento

| Tipo de transporte | Dimensión  | Precio en dólares |
|--------------------|------------|-------------------|
| Auto               | 175/70R13  | 43                |
| Camioneta 2000     | 215/75 R14 | 85                |
| Camioneta 2200     | 215/75/R15 | 90                |
| Camión             | 1100x20    | 280               |

### **YOKOHAMA**

Esta llanta de origen japonés posicionada por sus diseños en labrado y por su calidad.

Es una excelente llanta pero por su costo no es muy comercializada en la zona

| Tipo de transporte | Dimensión  | Precio en dólares |
|--------------------|------------|-------------------|
| Auto               | 175/70R13  | 50                |
| Camioneta 2000     | 215/75 R14 | 91                |
| Camioneta 2200     | 215/75/R15 | 99                |

### **CONTINENTAL GENERAL TIRE**

El grupo ERCO es el fabricante de estas llantas para auto y camioneta en radial y convencional. Mientras que para el segmento de camiones solo fabrica llanta convencional

La calidad de esta llanta para autos y camionetas es Aceptable y es una de las mas comerciabes en nuestro medio.

| Tipo de transporte | Dimensión     | Precio en dólares |
|--------------------|---------------|-------------------|
| Auto               | 175/70R13     | 37                |
| Camioneta 2000     | 215/75 R14    | 72                |
| Camioneta 2200     | 215/75/R15    | 76                |
| Camión             | 1200-20 mixta | 280               |

La calidad de la llanta para camión es de aceptable bajo pero aun así es demandada por su precio.

### **PIRELLI**

Es una marca Italiana pero para su distribución en Latinoamérica se la trae de Venezuela.

Es una llanta que ha ganado fama por sus diseños en labrado.

Es de una calidad aceptable y de precio módico

| Tipo de transporte | Dimensión     | Precio en dólares |
|--------------------|---------------|-------------------|
| Auto               | 175/70R13     | 38                |
| Camioneta 2000     | 215/75 R14    | 73                |
| Camioneta 2200     | 215/75/R15    | 77                |
| Camión             | 1200-20 mixta | 282               |

### **Estrategia de Producto**

La propuesta para la empresa es implementar una nueva línea de productos como son accesorios (aros, radios, parlantes, faros). Así brindar a nuestros clientes variedad .

### **Estrategia de Servicio**

Es importante recalcar que somos conocedores de la durabilidad promedio de la llanta lo cual realizaremos una estrategia de posventa, la que consiste en realizar llamadas a nuestros clientes y preguntándoles como les ha resultado el producto justo antes de que necesite reponer la llanta lo que nos permitirá enganchar la venta.

### **Alianzas Estratégicas**

La Empresa RinoLlanta tiene grandes oportunidades de realizar alianzas estratégicas con diferentes Empresas para poder servir mejor a sus Clientes.

### **Alianza con Durallanta**

Gracias a la amistad que el gerente propietario de RinoLlanta Tiene con los dueños de Durallanta podemos realizar en un futuro no muy lejano el servicio adicional de reencauche.

Logo de la Empresa

**RINOLLANTA**

**Firestone** **YOKOHAMA**

**MAXxis** **Continental®**

**TOYO TIRES** **GENERAL TIRE**

**GOODYEAR** **HANKOOK**

**HANKOOK** **IRELLI**

**KUMHO** **BRIDGESTONE**

**MICHELIN**

Néstor Barros P.  
VENTAS

Gl Ramirez Dávalos 3-100 Tras el Terminal  
Cueca - Ecuador 2809530 - Cel: 091995797

**Nuestra Reputación es su Garantía**

### **3.2 Precio de Venta**

#### **Análisis de Precio.**

Para establecer los precios de venta hay que tener en cuenta algunos factores

- Gastos Administrativos
- Gastos Operativos
- Gastos Financieros

Es necesario que el precio de venta logre cubrir los costos y gastos de la empresa y rendir un margen de utilidad.

También es necesario analizar el precio promedio del mercado para poder competir

#### **¿Cómo establecer los Precios?**

El precio de venta que vamos a tener no debe ser mayor al promedio del mercado ya que nuestro segmento no estaría dispuesto a pagar más por el mismo neumático

Las estrategias de venta estarían entonces orientadas a la venta por volumen lo que nos permitiría obtener la rentabilidad deseada.

### **3.3 Plaza**

#### **Canal de Distribución**

La Empresa RinoLlanta tiene un canal de distribución directa con el consumidor final. Su local está ubicado en la Avenida Gil Ramírez Dávalos 3-10, siendo un lugar estratégico para la venta de neumáticos y accesorios para vehículos.

#### **Análisis del Canal de Distribución**

La ubicación estratégica de nuestro local nos permitirá que nos demos a conocer en el mercado de llantas y poder marcar la diferencia con la competencia

El espacio físico nos permitirá realizar un adecuado merchandising de productos para llamar la atención

### **Estrategias**

Como estrategias podemos recomendar que se realice la apertura de un nuevo canal de distribución (una sucursal en el sector de la Feria Libre) para poder cubrir de mejor manera el mercado de Cuenca.

Crear nuevos canales de distribución en otras provincias como Cañar(Azogues) y Loja (Zaraguro) para tener una Cobertura regional y así incrementar nuestro segmento.

Estas propuestas las realizamos ya que conocemos que en estas provincias no existe una empresa comercializadora de llantas que tenga una amplia variedad y el conocimiento técnico para asesorar a los clientes.

### **3.4 Promoción y Publicidad.**

La empresa RinoLlanta actualmente no está desarrollando estrategias de publicidad y promociones lo cual nos permite desarrollar diferentes estrategias para dar a conocer la empresa y los productos que comercializa.

### **Estrategias de Publicidad y Promoción**

Es importante desarrollar estrategias de promoción y publicidad que sean efectivas y que lleguen con el mensaje adecuado al público para poder llamar su atención.

### **Publicidad**

Vamos a desarrollar nuestra publicidad en vallas ubicadas en la Av. España Frente al Aeropuerto ya que hay mucha rotación de gente y transporte por este sector

El slogan de nuestra publicidad será “Nuestra reputación es su Garantía” lo que da entender que gracias a la calidad de nuestro productos podemos gozar de su confianza.

|   |        |
|---|--------|
| El Costo del Diseño e impresión es de   | \$2000 |
| El costo de la Publicidad Mensual es de | \$1500 |
| Total                                   | \$5500 |

También realizaremos publicidad en camisetas gorras llaveros stikers ya que estos artículos son muy apreciados por nuestro segmento.

| Artículo             | Cantidad | Precio total |
|----------------------|----------|--------------|
| Camisetas Estampadas | 800      | 800          |
| Stikers              | 500      | 100          |
| Gorras               | 100      | 500          |

\*Cotización de Publi Sol

### **Casa Abierta**

Esta estrategia es muy efectiva para el objetivo de llamar la atención de los clientes Se realizará como una especie de exposición en donde se invitará a todos los transportistas de la ciudad para observar los productos y el lanzamiento de nuevas líneas de productos que ponemos a disposición del mercado

### **Cuadro de Percepción de la Publicidad**

| Sentidos      | Recordatorio | Absorbe Inf |
|---------------|--------------|-------------|
| <b>Vista</b>  | <b>55%</b>   | <b>60%</b>  |
| <b>Oido</b>   | <b>35%</b>   | <b>38%</b>  |
| <b>Tacto</b>  | <b>5%</b>    | <b>2%</b>   |
| <b>Gusto</b>  | <b>0%</b>    | <b>0%</b>   |
| <b>Olfato</b> | <b>0%</b>    | <b>0%</b>   |

### **Presupuesto**

No existe un presupuesto planificado para la publicidad lo cual la propuesta es que el Que se emplee un 7% de las ventas en publicidad ya que es un producto muy comerciable y es necesario que la empresa se de a conocer en el medio.

## **CAPITULO IV**

### **4.1 Consumidor**

#### **Percepción del cliente**

Es importante saber que es lo que quiere el cliente por eso la empresa RinoLlanta va a desarrollar un sistema de interacción con el cliente en donde se le pregunta sobre lo que necesita y lo que espera del producto.

Este sistema (encuesta de producto y servicio) nos permitirá evaluar la calidad de servicio que brindamos a nuestros clientes. Logrando mediante este sistema que el nombre de la empresa este presente en el mercado.

#### **Modelo de Encuesta**

¿Qué es lo que necesita?

¿Qué actividades realiza con su vehículo?

¿Qué rutas frecuenta a menudo?

¿Necesita Servicio Técnico?

¿Qué es lo que le falta a nuestra empresa para poder servirle mejor?

#### **Hábitos de Compra**

Los consumidores responden a diferentes características como producto(calidad), precios, distribución y la promoción de los productos.

Otros de los factores que influyen en las decisiones de compra son las fuerzas y sucesos importantes del entorno del comprador: Económico, Políticos, Tecnológicos, y Culturales. Esto influirá en la selección del producto, selección de la marca, tiempo de la compra y monto de la compra.

#### **Motivos de Compra**

Los principales motivos de compra son.

#### **En base del Modelo Económico**

En base a este principio los consumidores pueden comparar la calidad, y durabilidad de las llantas con respecto a los precios para eso nuestra empresa

cuenta con varias marca para que el consumidor pueda elegir según su conveniencia a precios competitivos.

### **En base al Modelo de Aprendizaje**

Con respecto a este modelo la empresa cuenta con marcas con una historia amplia en el mercado lo cual nos da la oportunidad para que el comprador tenga la intención de compra y luego podamos realizar la negociación y finalmente la venta.

Para ayudar a realizar la venta en este modelo son importantes las estrategias de Merchandising

### **En base al modelo Psicológico**

Sabemos lo importante que es la parte psicológica del consumidor para lo cual nuestra empresa desarrollará estrategias para la atención al cliente como:

- Buen trato al Cliente.

La primera intención de la empresa es atender de una manera cordial a los clientes, brindándoles de esta manera un ambiente de seguridad y confianza

- Rapidez en la entrega de información.

Cuando un cliente necesita información de precios o sobre el producto estaremos listos para entregársela de forma inmediata por que contamos con una base de datos y personal con conocimientos actualizados del producto y de los pecios.

- Realizar descuentos (en caso de clientes frecuentes).

La empresa sabe lo importante que es mantener a los clientes es por esto que aplica políticas especiales para lograr este objetivo ya que es mas costoso para la empresa atraer nuevos clientes que mantenerlos.

- Prestar atenciones adicionales.

La empresa brindará servicios adicionales como:

En caso de demora brindar al cliente algún aperitivo mientras espera.

**Necesidad:**

Uno de los principales factores de compra es la necesidad. Cuando nuestros clientes tienen las llantas completamente desgastadas deciden la compra de unas nuevas o a su vez las reencauchan.

**Factores que influyen en la compra**

Los principales factores que influyen en la compra de nuestro producto son:

**Factor Personal**

Los principales consumidores de nuestro producto son aquellas personas que por su ocupación (conductores profesionales) necesitan de llantas para poder laborar diariamente.

**Factor Psicológico**

Sabemos que una de las motivaciones principales para la adquisición de llantas es la necesidad ya que estas son la materia prima para nuestros clientes.

Otro factor que influye en la compra es la percepción que tiene el cliente sobre la empresa para esto realizaremos publicidad en distintos medios para así darnos a conocer y atraer nuevos clientes.

La Empresa cuenta con una variedad de marcas de llantas en donde los clientes pueden elegir de acuerdo a sus gustos y preferencias.

**Factor Económico**

Otro factor importante para la elección de una marca de llantas es el nivel de ingresos de los clientes. Es por eso que la empresa cuenta con variedad de marcas y precios.

## CAPITULO V

### 5.1 Competencia.

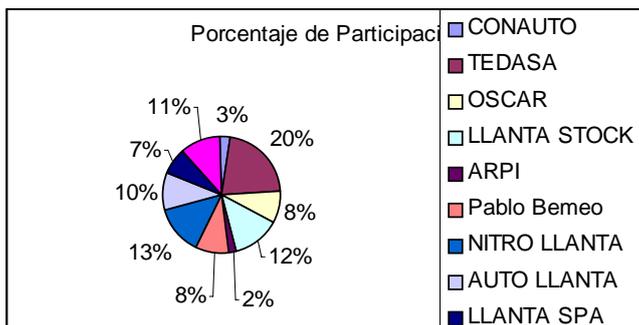
#### Porcentaje de participación de la Competencia

Como dijimos anteriormente la competencia gracias a su experiencia tiene un gran porcentaje de participación en el mercado lo cual nos permitirá esforzarnos mas y buscar las formas de fortalecernos

#### Cuadro de Participación de la Competencia 2005 (Comercialización)

| Empresa      | Porcentaje de Participación |
|--------------|-----------------------------|
| CONAUTO      | 3%                          |
| TEDASA       | 20%                         |
| OSCAR        | 8%                          |
| LLANTA STOCK | 12%                         |
| ARPI         | 2%                          |
| Pablo Bemeo  | 8%                          |
| NITRO LLANTA | 13%                         |
| AUTO LLANTA  | 10%                         |
| LLANTA SPA   | 7%                          |
| OTROS        | 11%                         |

\*Estos datos fueron proporcionados por la Empresa RinoLlanta



## **5.2 Fortalezas/Debilidades**

### **Las fortalezas de la Competencia**

Servicio Técnico

Tecnología

Nuevas líneas de producto (Accesorios para vehículos)

Experiencia en el Mercado

Locales propios

### **Las debilidades que presenta la competencia son:**

Precios altos

Lentitud en la entrega de producto

Capital Ajeno

No tienen Multi- marcas

Como podemos ver que nuestra empresa con la aplicación de este plan de Marketing y este análisis puede lograr posicionarse de mejor manera y así convertirse en una de las cinco distribuidoras más grandes de la ciudad.

## **Conclusiones**

Después de haber analizado a la empresa y como se encuentra posicionada en el mercado en la actualidad podemos decir que el plan de marketing desarrollado le permitirá a la Empresa RinoLlanta a posicionarse de mejor manera en el mercado ganado fidelidad de sus clientes y rentabilidad.

## **Bibliografía**

### **Texto**

ORTEGA XAVIER Marketing Estratégico Integral

### **Libros**

KOTLER PHILIP Dirección de Marketing

## INDICE

|                            |    |
|----------------------------|----|
| Sumario Ejecutivo          | 2  |
| Reseña                     | 3  |
| Principios                 | 4  |
| Valores                    | 4  |
| Misión                     | 4  |
| Visión                     | 4  |
| Objetivos                  | 5  |
| FODA                       | 6  |
| Análisis De Mercado        | 7  |
| Análisis de la Competencia | 11 |
| Análisis del Consumidor    | 11 |
| Plan de MKT                | 12 |
| Producto                   | 12 |
| Matriz de valor            | 14 |
| Precio                     | 16 |
| Plaza                      | 16 |
| Promoción                  | 17 |
| Plan de Operación          | 17 |
| Management                 | 20 |
| Recursos Humanos           | 27 |
| Organigrama                | 27 |
| Presupuestos               | 30 |
| Conclusiones               |    |
| Bibliografía               |    |

## **RESUMEN**

En este trabajo hemos aplicado todo las herramientas necesarias para emprender un negocio, desde su inicio, trayectoria y proyecciones futuras, empleando la creatividad, y desarrollando el campo de la investigación, ya que al ser un trabajo práctico podemos considerara factores que teóricamente no los tomamos en cuenta, es por esto que nos servirá actualmente estas estrategias para aplicar en nuestras empresas.

## **ABSTRAC**

In this work we have applied the necessary tools to undertake a business, from its beginning, trajectory and future projections, using the creativity, and developing the field of the investigation, because to be a practical work, we can considered factors that theoretically don't be considered, it is reason that it will be good us at the moment these strategies to apply in our companies.

## SUMARIO EJECUTIVO

“Nueva Esperanza” es una Agencia de Personal, que brinda cuidado en sus domicilios, a personas de 65 años en adelante, a los que llamamos Adultos Mayores, ofreciendo un amplio portafolio de servicios como ser : fisioterapia, psicología, psiquiatría, control en la alimentación, acompañamiento en la realización de pequeñas gestiones, higiene y cuidados personales. Ofrecemos este servicio durante el día, la noche o por horas, con la garantía de contar con personal calificado.

El beneficio que obtiene el consumidor es la seguridad y comodidad, en el calor de su propio hogar, evitando molestias de traslado y maltratos. Por lo general quienes custodian de estas personas son: cónyuges, hijos o parientes, que, por el ritmo de vida actual, no disponen del tiempo necesario para cuidar de sus seres queridos (adultos mayores).

Actualmente no existe una organización similar, por lo que consideramos una gran oportunidad para emprender nuestro negocio.

Después de constituir nuestra empresa como Sociedad Anónima, empezaremos a funcionar, dentro de tres meses, en la oficina ubicada en las calles Lorenzo Piedra 3-23 y Remigio Crespo, teléfono 2450-208/2818-228

Nuestro mercado meta son las personas que tienen familiares cuyas edades sean de 65 años en adelante.

Como estrategia para ingresar al mercado es nuestro servicio a domicilio, a un precio alcanzable, acompañado de una serie de beneficios.

Nuestra competencia indirecta son los Centros Geriátricos y los Asilos. Existen personas que de manera particular brindan atención, pero no se encuentran integradas a una organización ni cuentan con servicio especializado. Una debilidad que tiene la competencia es que no cuenta con personal y equipo para brindar servicio a domicilio.

“Nueva Esperanza” es un negocio integrado por cinco accionistas, como Sociedad Anónima y contará con personal especializado sobre todo en las áreas de salud y fisioterapia.

## **NUEVA ESPERANZA**

### **¿QUIENES SOMOS?**

El **Centro Nueva Esperanza** es una agencia concebida para brindar servicios de cuidados a las personas adultas-mayores consideradas de 65 años en adelante, Tratando de brindarles rehabilitación integral y satisfacción



De sus necesidades sin tener que alejarse de sus seres queridos o del calor de su hogar.

Nuestro equipo profesional combina una amplia experiencia en la materia con la más moderna tecnología al servicio de la recuperación y rehabilitación de nuestros adultos-mayores.

La calidez de nuestro personal y la excelente atención hacen de nuestra agencia una empresa competitiva dentro del mercado cuencano.

Es una empresa que se dedica al servicio y atención de adultos mayores, los mismos que necesitan cuidados especiales de personas que sean capacitadas y calificadas para este tipo de labores.

La idea de negocio surgió por la necesidad, de que no existe en Cuenca, un centro especializado que realice servicio a domicilio para tratar a las personas de la tercera edad, ya que hoy en día vivimos a un ritmo muy acelerado, y esto ocasiona que las personas busque lugares en donde puedan atender a sus seres queridos.

## **PRINCIPIOS**

- ❖ Coordinación de las actividades.
- ❖ Trabajar basándonos en la ética y moral.
- ❖ Puntualidad en los horarios.
- ❖ Tenemos un compromiso tanto con nuestros clientes como nuestros consumidores.



## **VALORES**

- ❖ Servicio al cliente
- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Honestidad
- ❖ Responsabilidad
- ❖ Liderazgo
- ❖ Respeto mutuo

## **MISIÓN**

Nueva Esperanza desea dar un servicio geriátrico con profesionalismo y calidad a nuestros adultos mayores, ya que ellos son el pilar fundamental de nuestro negocio.

## **VISION**

- Llegar a ofrecer un servicio de calidad en el mercado local.
- Mantenernos con precios competitivos.
- Capacitación constante y tecnología de punta, al servicio del personal
- Llegar a ser una empresa prestigiosa y competitiva en el País.
- Conseguir una mayor participación y aceptación en el mercado regional y con miras a extendernos al mercado nacional.

### **LUGAR FECHA Y UBICACIÓN:**

Nuestro local estará ubicado en la ciudad de Cuenca, en las calles Lorenzo Piedra 3-23 entre Remigio Romero y Remigio Crespo,



sus actividades se iniciarán en el mes de agosto.

Hemos decidido constituir la empresa como Sociedad Anónima, con la posibilidad de que participen nuevos socios.

Al no existir en nuestra ciudad una agencia similar, creemos que es una gran oportunidad para emprender este negocio.

### **OBJETIVOS DEL NEGOCIO**

- Nuestro objetivo principal es llegar a nuestro cliente con el mejor servicio.
- Tener equipos de última tecnología y transportables.
- Tener una imagen reconocida y respetable en el medio
- Tener una rentabilidad justa y sostenible

Para cumplir con estos objetivos vamos a realizar las siguientes estrategias:

- Vamos a capacitar a nuestro personal periódicamente.
- Vamos a adquirir equipos usados, modernos y transportables.
- Realizar publicidad en los diferentes medios de comunicación.

Vamos a fijar precios cómodos, aceptables y que permitan cubrir los costos operativos y tener una rentabilidad. En nuestro país se ha producido muchos cambios sociales y económicos que afectan y seguirán afectando a las empresas. Uno de los problemas más frecuentes es el poder adquisitivo de las personas; un cambio brusco en la economía generaría que disminuya la demanda de nuestros servicios.

## **FODA**

### **FORTALEZAS:**

Las principales fortalezas de NUEVA ESPERANZA S.A. de las cuales hemos desarrollado nuestro estudio son:

- El ser primer Centro de servicio para la tercera edad en la ciudad de Cuenca.
- Contar con un target amplio
- Tener precios accesibles y competitivos
- Personal capacitado
- Lugar donde va a funcionar la empresa es propio

### **OPORTUNIDADES:**

- Apertura de nuevos mercados
- Ofrecer comodidad y seguridad a nuestros clientes
- Existe poca competencia indirecta
- La alianza con el Hospital del Río.

### **DEBILIDADES:**

- Nuestra mayor debilidad es que al ser una empresa nueva en nuestro medio no tenemos posicionamiento dentro del mercado.
- Conseguir recursos humanos adecuado que desee trabajar de acuerdo a las políticas y condiciones de nuestro negocio,
- El transportar nuestro personal y equipo ya que no existe un carro a tiempo completo

### **AMENAZAS**

- Daños en los equipos
- La posibilidad de ingreso de una competencia directa
- Indecisiones de los nuevos socios, ya que al ser sociedad anónima estamos expuestos a este tipo de riesgos
- Encarecimiento de la Mano de Obra

## ANALISIS DEL MERCADO

**DEFINICIÓN.-** Lo que “NUEVA ESPERANZA” busca es un mercado que no está muy explotado en la ciudad de Cuenca, como son nuestros adultos mayores, ya que al existir pocos centros geriátricos o asilos, hace que este sector sea interesante.



**SEGMENTOS.-** Nos limitaremos a estudiar el mercado del sector urbano de la ciudad de Cuenca, específicamente las personas comprendidas en edades entre los 65 y 85 años, que son a los que consideramos nuestros posibles consumidores. Como también se puede segmentar por ingresos, para esto tomamos en cuenta, el ingreso per cápita. Le definimos de esta forma ya que se puede considerar que son las familias que estarían dispuestos a pagar un servicio como el que se va a prestar, o sea nuestros posibles clientes.

Con los siguientes datos hemos segmentado el mercado:

|  |         |       |
|--|---------|-------|
| POBLACIÓN EN EL AZUAY                          | 599.546 | 15%   |
| POBLACION EN LA CIUDAD DE CUENCA               | 417.632 | 2,10% |
| TOTAL POBLACION DE ADULTOS MAYORES EN EL AZUAY | 45651   |       |
| TOTAL POBLACION DE ADULTOS MAYORES EN CUENCA   | 959     |       |

## TARGET GROUP

**MERCADO META O TOTAL.-** Estos datos los hemos obtenido por medio de la segmentación que se realizó anteriormente.

### MERCADO META

|  |
|--|
| MT = 959 X 0,5 (según estimado dentro de seis meses).<br>MT=479 Adultos Mayores. |
|--|

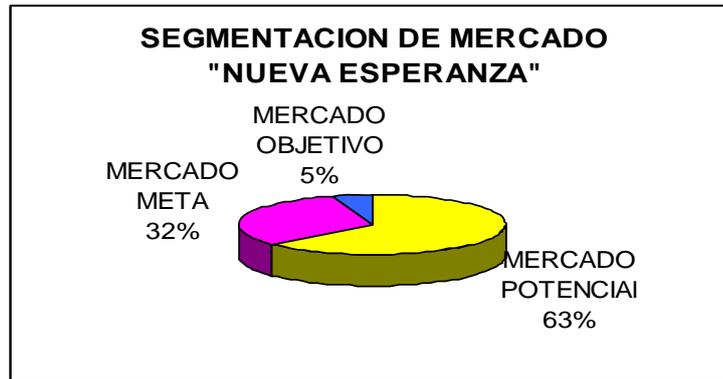
**MERCADO OBJETIVO.-** Para obtener nuestro mercado objetivo, primero consideramos el número de personas del mercado total, luego aplicamos un porcentaje general considerado entre el 5% y el 15% o según nuestra capacidad instalada.

### OPORTUNIDADES DEL MERCADO OBJETIVO

El potencial de nuestras ventas es el tipo de servicio que se daría a los familiares que nos deseen contratar, tomando en cuenta que hay mucha gente interesada en este servicio, porque es más cómodo tener el servicio en la casa, que llevarlo algún centro geriátrico. Nos basamos en estos criterios por las encuestas aplicadas.

### MERCADO OBJETIVO

|   |
|---|
| MO= 479 X 15% (Lo que se desea atacar en primera instancia)<br>MO= 72 Adultos Mayores |
|---|



### TENDENCIAS DEL MERCADO

Para este tipo de negocio las tendencias del mercado están a nuestro favor, ya que hemos determinado un mercado que no se encuentra explotado y por ende no existe competencia directa, la competencia indirecta es pequeña. Lo que impactaría al mercado es nuestro servicio, aún no existente en la ciudad de Cuenca.

### TAMAÑO DEL MERCADO

Para determinar el tamaño del mercado, hemos considerado aplicar encuestas, según nuestro mercado meta, y lo definimos a través de la fórmula del tamaño de la muestra

### TAMAÑO DE LA MUESTRA

FORMULA 
$$\frac{Z^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{(E)^2 \cdot (N-1) + (Z^2) \cdot P \cdot Q} = 55,53689315$$

|   |      |
|---|------|
| n | 479  |
| z | 195% |
| N | 72   |
| P | 50%  |
| Q | 50%  |

## ENCUESTA

Estudiantes de la Universidad del Azuay, realizan un proyecto que tiene como fin aplicarse en la realidad; la siguiente encuesta se basa en una Agencia de Servicio a Domicilio para Adultos Mayores.

1. ¿Conoce usted alguna Agencia que brinde servicio a personas mayores a domicilio?

SI  NO

2. ¿Le gustaría adquirir este servicio?

SI  NO

3. ¿Qué tipo de servicio requiere?

Cuidado \_\_\_\_\_  
Fisioterapia \_\_\_\_\_  
Tratamiento Psicológico \_\_\_\_\_

4. Con qué periodicidad necesitaría el servicio?

Eventual \_\_\_\_\_  
Diario \_\_\_\_\_  
Horas \_\_\_\_\_  
Feriados \_\_\_\_\_  
Diurno \_\_\_\_\_  
Nocturno \_\_\_\_\_

## ANALISIS DE LA COMPETENCIA

En la Ciudad de Cuenca, en el sector urbano, no existe competencia directa para la empresa, ya que no existen agencias que cumplan con este tipo de servicio para este grupo de personas que son los adultos mayores.



Lo que sí es un factor de amenaza para la empresa es la competencia indirecta, como son los Asilos, Fundaciones Geriátricas, Centros de Rehabilitación y las enfermeras que ofrecen sus servicios individualmente.

Pero nuestra ventaja es, que al crear una agencia podríamos eliminar parte de lo que es el servicio de enfermeras individuales, ya que les ofreceríamos un trabajo seguro con beneficios y respaldada por una entidad legal lo que sería nuestra agencia, además nuestro servicio es brindar comodidad al cliente y satisfacer las necesidades de nuestros consumidores con personal capacitado, brindándole atención médica inmediata; de esta forma llegaríamos a tener un buen nivel competitivo en el mercado y crecimiento en el mismo.

## ANALISIS DEL CONSUMIDOR

**INDICE DE CONSUMO.**- Los hemos clasificado de acuerdo a la frecuencia con la que contrate el servicio.



- **LIGERO:** Persona que requiere el servicio, al menos una vez al mes.
- **MEDIO:** Persona que requiere el servicio 2 veces por mes.
- **GRAN CONSUMIDOR:** Persona que frecuenta nuestra agencia

### **PERFIL:**

- Capacidad Adquisitiva,
- Familias con personas de la tercera edad a cargo,
- Aceptación de las políticas de la empresa.

## PLAN DE MARKETING

Nuestro plan de marketing lo basamos en las “4P” ya que cada uno de ellos es un factor importante para nuestra empresa.

### P1. PRODUCTO

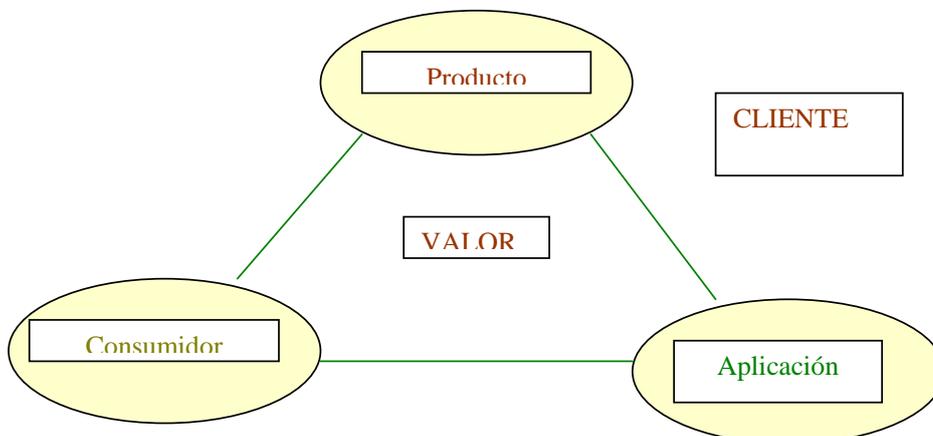
Existen Centros Geriátricos que ofrecen programas y servicios a las personas mayores, en áreas como son: salud, nutrición, recreación, salud mental, aspecto social, etc.

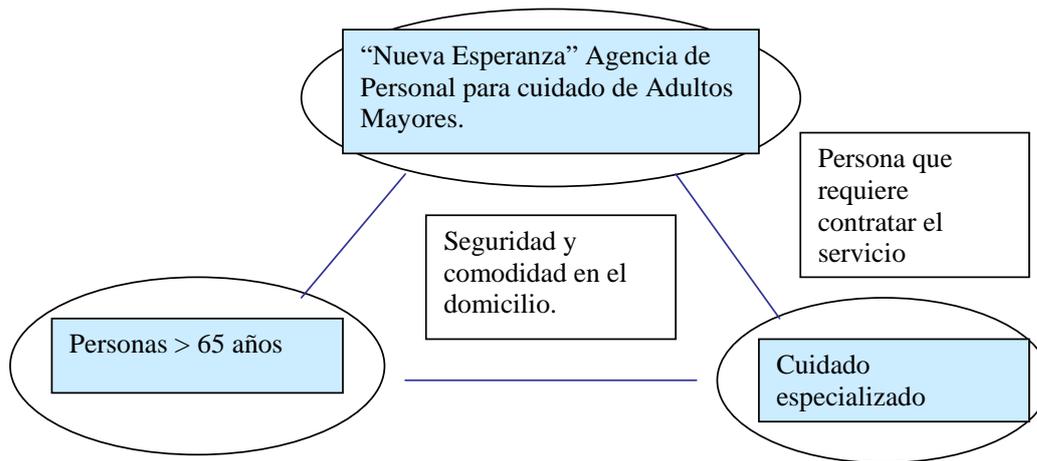


Todos envejecemos de distinta forma, algunos tienen condiciones crónicas que se manifiestan a principios de los 65 años, otros viven sin tener que recurrir a servicios sociales o de cuidado a largo plazo.

“Nueva Esperanza” tiene el propósito de servir a las personas mayores, contribuir con su bienestar y ayudarlos a mantenerse autosuficientes. Lograr que tengan la oportunidad de compartir los conocimientos y las experiencias que poseen. Es un esfuerzo para servir a los adultos mayores, “Nueva Esperanza trabaja con los familiares de ellos, a fin de determinar el grado de fragilidad y el nivel de cuidado que les corresponde, sin tener que salir de casa.

### El Triángulo de Valor





En el caso de nuestra Agencia "Nueva Esperanza" el Triángulo de Valor estaría integrado por: nuestros clientes son las personas que contratan nuestro servicio, el consumidor es el familiar que requiere del cuidado y la aplicación es el servicio en sí que brindamos.

Como propuesta de valor ofertamos que, nuestros seres queridos están en buenas manos en su propio hogar, evitando el ser internados en un Centro Geriátrico, tengamos presente que un alto porcentaje de personas mayores prefieren permanecer en sus casas.

Nuestro producto / servicio, satisface una necesidad, cumpliendo con nuestro objetivo a través del personal calificado del cual disponemos, ya que estableceremos convenio con el Hospital del Río, para dar atención profesional y de emergencia cuando el caso lo requiera.

## MATRIZ DE VALOR

Si el servicio está ya definido, se establecen dos variables: Consumidores y Aplicaciones.

Nuestros consumidores son los mayores adultos personas con más de 65 años de edad, que requieren de nuestros servicios, para ellos tenemos una serie de aplicaciones que se detallan a continuación:

| <b>Consumidores</b><br><b>Aplicaciones</b>             | <b>Mayores-Adultos</b><br><b>&gt;65 años</b>                |
|--|---|
| Diagnostico previo a la atención                       | Conocer el estado actual del paciente                       |
| Cuidados medicos en casa                               | Seguridad   |
| Higiene y cuidado personal                             | Conseguir elevar el autoestima                              |
| Fisioterapia   | Lograr el bienestar fisico del adulto mayor                 |
| Terapia ocupacional y recreativa                       | Les ayuda a sentirse autosuficientes en su vida diaria      |
| Atención sicologica y siquiatrica                      | mantener estabilidad emocional y mejorar su calidad de vida |
| Acompañamiento en la realización de pequeñas gestiones | Sentirse integrado a la comunidad                           |

## FUNCIONALIDAD

Nuestro producto tiene diferentes características que hace que el consumidor se interese, ya que brindamos un producto personalizado que va de acuerdo con las necesidades, gustos y preferencias de cada uno de nuestros clientes como de los consumidores.

## CATEGORIZACION DE LOS PRODUCTOS

- Servicio por horas
- Servicio solo en feriados
- Servicio diario
- Servicio eventual
- Servicio Diurno
- Servicio Nocturno



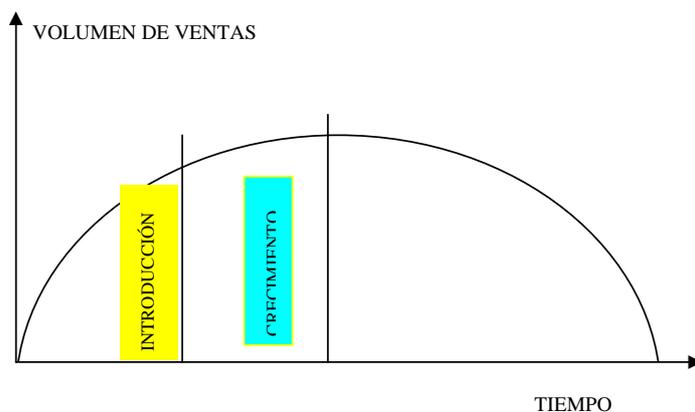
Al ingresar a nuestra base de datos, por cualquiera de los servicios que se pone a disposición del cliente, automáticamente se hacen acreedores de servicios extras, como sería:

- Servicio de ambulancia
- Rehabilitaciones
- Asistencia Hospitalaria
- Atención psicológica.

Estos servicios durará lo que el contrato estipule.

## CICLO DE VIDA

Por medio del siguiente gráfico podemos determinar cual es el ciclo de vida de nuestro producto (Servicio), nos encontramos en una etapa de Introducción, ya que estamos iniciando en el mercado, tiempo en el cual estamos enfocados en introducir todos nuestros servicios. Lo que esperamos es que en pocos meses este servicio se de ha conocer y estemos en la etapa de crecimiento.



## 2P. PRECIO

Para la fijación de los precios se ha elaborado una investigación de los precios de la competencia, lo cual nos permitió establecer un margen, para constituir los precios, tomando en cuenta los costos de los servicios que manejan las empresa más cercanas a la nuestra.

Consideramos también el número de intermediarios que actúan, en lo que al servicio se refieren.

Luego calcular todos los costos y gastos, los precios de venta al público son:

### PROFORMA

|   |         |
|---|---------|
| Servicio de cuidado por hora .....      | \$ 3,00 |
| Servicio de Fisioterapia por hora ..... | \$ 8,00 |
| Tratamiento psicológico por hora .....  | \$ 6.00 |

## 3P. PLAZA

### CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Al ser nosotros una empresa que esta comenzando, no contamos aún con canales de distribución.

Pero nuestra visión a futuro es crecer y contar con canales de distribución dentro y fuera de la ciudad, ya que nuestra meta es alcanzar un mercado nacional

#### 4. PROMOCION

Para darnos a conocer, se utilizará como medio de publicidad folletería, catálogos, trípticos con la descripción de los diferentes servicios que tenemos y sus respectivos precios, éstos serán entregados en clínicas, hospitales, centros de rehabilitación de nuestro medio, a la salida de las iglesias a personas particulares.



También se analizará la posibilidad de pasar cuñas publicitarias en radio, una vez que nuestra agencia este funcionando.

Esperamos en un futuro implementar una página Web para así extender nuestro mercado y crear más valor en nuestra empresa.

#### PLAN DE OPERACIONES

La principal idea de “NUEVA ESPERANZA” es proporcionar asistencia a domicilio a personas mayores de los 65 años. El proceso empieza cuando los clientes, personas que por sus diversas ocupaciones o imprevistos; trabajo, viaje, eventos varios, fiestas, etc. nos contactan vía teléfono o directamente se presentan en nuestra oficina y piden nuestros servicios. En ese momento se firma un contrato y previo estudio de los antecedentes del paciente, contactamos a uno de nuestros especialistas, personal que estudia y estudió carreras como medicina, fisioterapia, enfermería y afines, que constan en nuestra base de datos y le asignamos el trabajo.



En que consiste el trabajo? , en atender con sus conocimientos al consumidor final que en este caso serán los ancianos, el especialista llega al domicilio y ofrece los cuidados que de acuerdo al paciente necesita, en concordancia con las horas que el cliente requiere. En muchos casos la contratación puede ser fija, es decir el asistente puede ser contratado para atender a la persona sin tiempo definido. Esto lleva a la persona que ofrece sus servicios a un cumplir un papel de “Asistente Personal” para

cada anciano, estando presente todos los días en el domicilio de éste y dándole los cuidados que nuestros ancianos requieren.

Así nuestros clientes evitan la tediosa incomodidad de trasladar a sus seres queridos a un hospital geriátrico o en un asilo, perdiendo además el miedo de que sus familiares sean maltratados y su salud deteriorada. Además ellos gozarán de un cuidado especializado y personalizado en la seguridad y comodidad de su hogar.

Para la atención de nuestros clientes, contaremos con una persona que recepcionará las llamadas y elaborará los contratos, 33 especialistas entre estudiantes de las carreras antes mencionadas que estén cursando el último ciclo, enfermeras que se encuentren fuera de funciones y gente que tenga experiencia en el cuidado de personas mayores.

Cabe recalcar que nuestro servicio abarca, cuidados personales y de higiene, alimentación, fisioterapia en caso de que el paciente lo requiera, paseos diarios, atención psicológica, todo lo referente a medicamentos, administración de inyecciones, además de un examen médico previo a cada paciente, este último punto se logrará gracias a un convenio que tenemos previsto firmar con el Hospital del Río.

Los pacientes que necesiten tratamientos más especiales como quimioterapia, diálisis, etc. serán trasladados, los días correspondientes a sus tratamientos, en transporte de nuestra empresa y siempre acompañado de su asistente personal para así generar la confianza y hacerle saber al paciente que siempre estará respaldado.

En el caso del servicio de fisioterapia, nos encargaremos del transporte que llevará las máquinas necesarias al domicilio del paciente, de acuerdo a un cronograma establecido.

En nuestro negocio el principal recurso utilizado es el humano, de ahí que nuestros principales proveedores serán las universidades, los gremios de personas tituladas en la ramas de medicina y enfermería, los centros geriátricos, asilos, fundaciones y hospitales.

Previo a la contratación de nuestro personal éstos rendirán pruebas de aptitud, actitud, psicológicas, profesionales y desempeño, todo esto con miras a entregar el

mejor servicio a la gente que confía en nosotros y pone en nuestras manos un ser querido.

Nuestra base de operaciones será un local adecuado como oficina, ubicado en la Lorenzo Piedra 3-23 y Remigio Crespo, una zona de importante concurrencia de la ciudad, la misma que contará con parqueo y cómodas instalaciones para la atención de nuestros clientes.

La adquisición de máquinas para fisioterapia, masajeadoras, bandas caminadoras, mancuernas, etc. se hará por medio de la compra a hospitales, los cuales renuevan sus máquinas en un periodo de 5 años, de que éstas han sido utilizadas, tiempo en el cual no pierden sus beneficios, no son obsoletas, las podríamos utilizar sin ningún problema y esto nos evitaría una primera inversión muy fuerte ya que el costo para adquirir estas máquinas sería menor.

A pesar que nuestro servicio se muestra interesante para los clientes todo el año, durante el mismo habrá meses en los cuales nuestra demanda crezca mas, como la época de vacaciones. En esta época incrementan los ausentismos de las personas en la ciudad ya sea por que la gente viaja a la playa, o a fincas fuera de la urbe.

Los costos de la utilización de las máquinas en el domicilio de nuestros pacientes, así como el transporte, etc. estarán dentro del valor mensual que nuestros clientes nos paguen, que es nuestra principal fuente de ingresos al iniciar el negocio. Al igual que nuestro costo por papelería, insumos, gerencia, administración, seguros, impuestos, etc.

Para asegurarnos que la calidad de nuestros servicios sea la mejor, contamos mucho con la calidad de gente que trabaja con nosotros, personas estudiadas y/o con experiencia que se encargarán de dar lo mejor de sí para la entera satisfacción de nuestros clientes, es por esto que como requisito principal tienen que demostrar sus conocimientos y vocación a través de las pruebas o tests antes mencionados.

A su vez la forma de compensación, la retribución para ellos será pagarles un buen sueldo y sobre todo a tiempo, capacitaciones, cursos de actualización sobre medicina alternativa u otras tendencias en el cuidado o atención de personas, bonos por

captación de clientes, inclusive la posibilidad; en un largo plazo, de que pueden comprar pequeñas participaciones(acciones) de la empresa, esto con la idea de fomentar un buen ambiente laboral y asegurarnos de que el rendimiento de nuestros “asistentes personales” no declives. Todo nuestro personal estará capacitado tanto en lo que concierne a cuidados del paciente como la utilización de máquinas de fisioterapia.

Creemos en nuestro negocio y en nuestra capacidad de llevarlo adelante, creemos también que puede ser muy rentable por el hecho de que no contamos con un negocio similar en el mercado de Cuenca que nos genere una competencia directa.

Además el saber que nuestra asistencia es a domicilio y con personal especializado, nos genera gran valor.

Nuestra competencia mas cercana y lo que mas amenazaría a nuestro negocio serian los hospitales, centros geriátricos y asilos, antes mencionados lugares donde si bien les dan atención a los ancianos; ésta no es personalizada justamente por la cantidad de pacientes con la que cuentan estos lugares, situación que lleva a que los ancianos no sean bien atendidos, generando mal estar a éstos.

Además seremos generadores de plazas de trabajo y con nuestro emprendimiento buscaremos ser fuente de inspiración para otros, para que se lancen a la creación de nuevas empresas e incrementar así la participación de la ciudad en el sector de las industrias y empresas.

## MANAGEMENT

Dentro de nuestra empresa el personal con el que vamos a contar son esencialmente 6 personas distribuidas sus responsabilidades de la siguiente manera:



|                         |             |           |
|-------------------------|-------------|-----------|
| Ing. Veronica Villacrés | GERENTE     | PART TIME |
| Dr.Flavio Barros        | ABOGADO     | PART TIME |
| Ing. Daniel Carriòn     | FINANCIERO  | FULL TIME |
| Ing. Daniel Pinos       | OPERACIONES | FULL TIME |
| Ing. Veronica Villa     | MARKETING   | PART TIME |
| Ing. Libia Sacoto       | MARKETING   | PART TIME |

A continuación se detallará el curriculum vitae de cada oficial:

## **CURRICULUM VITAE**

### **DATOS PERSONALES:**

**Nombres y Apellidos:** Verónica Johanna Villacrés Ortiz

**Edad:** 24 años

**Dirección :** Luis Cordero 15-59

**Teléfono:** 2839292

**Estado Civil:** Casada

**Cédula No:** 0102967403

### **ESTUDIOS REALIZADOS:**

**Primaria:** Escuela Francisca Dávila

**Secundaria:** Colegio Nacional Herlinda Toral

**Título Obtenido:** Contador Bachiller en Ciencias de Comercio y Administración”

**Universidad:** Universidad del Azuay

**Título Obtenido:** Ingeniera Comercial

### **EXPERIENCIA LABORALES**

**Práctica:**

**Institución:** La Casa del Disfraz

**Labor Desempeñada:** ventas y contadora

**Duración:** 3 años

### **REFERENCIAS PERSONALES**

Ing. Verónica Villa 2818228

Arq. Pablo Coronel 2847772

## CURRICULUM VITAE

### DATOS PERSONALES:

**Nombres y Apellidos:** DR. Flavio Enrique Barros Reinoso.

**Edad:** 43 años

**Dirección :** Juan Bautista Cobos

**Teléfono:** 2223007

**Estado Civil:** Casado

**Cédula No:** 0103659874

### ESTUDIOS REALIZADOS:

**Primaria:** Escuela Hernán Cordero

**Secundaria:** Colegio Benigno Malo

**Título Obtenido:** Bachiller en Ciencias especialidad Sociales

**Universidad:** Universidad Estatal de la ciudad de Cuenca

**Título Obtenido:** Doctor en Leyes y Jurisprudencia

### EXPERIENCIA LABORALES

**Institución:** Municipio de Cuenca

**Labor Desempeñada:** Presidente de AMA

**Duración:** 4 años

### EXPERIENCIA PROFESIONAL

**Institución:** Municipio de Chordeleg

**Cargo:** Alcalde del Cantón Chordeleg

**Duración:** 8 años

### REFERENCIAS PERSONALES

Ing. Marcelo Cabrera 2884561

Ing .Paul Carrasco 2869574

## CURRICULUM VITAE

### DATOS PERSONALES:

**Nombres y Apellidos:** Daniel Carriòn

**Edad:** 25 años

**Dirección :** Ricaurte 7-55

**Teléfono:** 2890527

**Estado Civil:** Soltero

**Cédula No:** 010372669-1

### ESTUDIOS REALIZADOS:

**Primaria:** Escuela Julio Matovelle

**Secundaria:** Colegio Manuel J. Calle

**Título Obtenido:** Bachiller en Comercio especialidad Informática

**Universidad:** Universidad del Azuay

**Título Obtenido:** Ingeniero Comercial

### EXPERIENCIA LABORALES

**Institución:** Publicarme

**Labor Desempeñada:** diseñador

**Duración:** 6 años

### REFERENCIAS PERSONALES

Ing. Fabián Medina 2832134

Ing. Wilson Avila 2846062

## CURRICULUM VITAE

### DATOS PERSONALES:

**Nombres y Apellidos:** Daniel Enrique Pinos Andrade

**Edad:** 25 años

**Dirección :** Bolívar 8-56

**Teléfono:** 831634

**Estado Civil:** Soltero

**Cédula No:**0104256326

### ESTUDIOS REALIZADOS:

**Primaria:** Escuela Asunción

**Secundaria:** Colegio Santa Ana

**Título Obtenido:** Bachiller en Físico Matemático

**Universidad:** Universidad del Azuay

**Título Obtenido:** Ingeniero Comercial

### EXPERIENCIA PROFESIONAL

**Institución:** Fibroacero

**Cargo:** Tesorero

**Duración:** 5 años

### REFERENCIAS PERSONALES

Econ. Marcelo Cordero

2806828

Econ. Gerardo Maldonado

2805135

## CURRICULUM VITAE

### DATOS PERSONALES:

**Nombres y Apellidos:** Verónica Alexandra Villa Grandes

**Edad:** 25 años

**Dirección:** Alfonso Borrero S/N y Lorenzo Piedra

**Teléfono:** 23455307

**Estado Civil:** Casada

**Cédula No:** 0103952057

### ESTUDIOS REALIZADOS:

**Primaria:** Escuela “Sagrados Corazones”

**Secundaria:** Colegio “Santo Domingo de Guzmán”

**Título Obtenido:** Bachiller en Contabilidad en Ciencias Administrativas

**Universidad:** Universidad del Azuay

**Título Obtenido:** Ingeniera Comercial

### EXPERIENCIA PROFESIONAL

**Institución:** SETECOMPU

**Cargo:** Administradora

**Duración:** 4 años

### REFERENCIAS PERSONALES

Ing. Hernán Parra 2885828

Ing..Fernando Cordero 2832659

## CURRICULUM VITAE

### DATOS PERSONALES:

**Nombres y Apellidos:** Libia Marina Sacoto Crespo

**Edad:** 38 años

**Dirección :** Rabida y Puerto de Palos

**Teléfono:** 385060

**Estado Civil:** casada

**Cédula No:**0102468659

### ESTUDIOS REALIZADOS:

**Primaria:** Escuela Francisca Dávila

**Secundaria:** Colegio Ciudad de Cuenca

**Título Obtenido:** Bachiller en Comercio y Administración Especialidad en Secretariado Bilingüe.

**Universidad:** Universidad del Azuay

**Título Obtenido:** Ingeniera Comercial

### EXPERIENCIA PROFESIONAL

**Institución:** Colegio Ciudad de Cuenca

**Cargo:** Asistente Administrativo B

**Duración:** 20 años

### REFERENCIAS PERSONALES

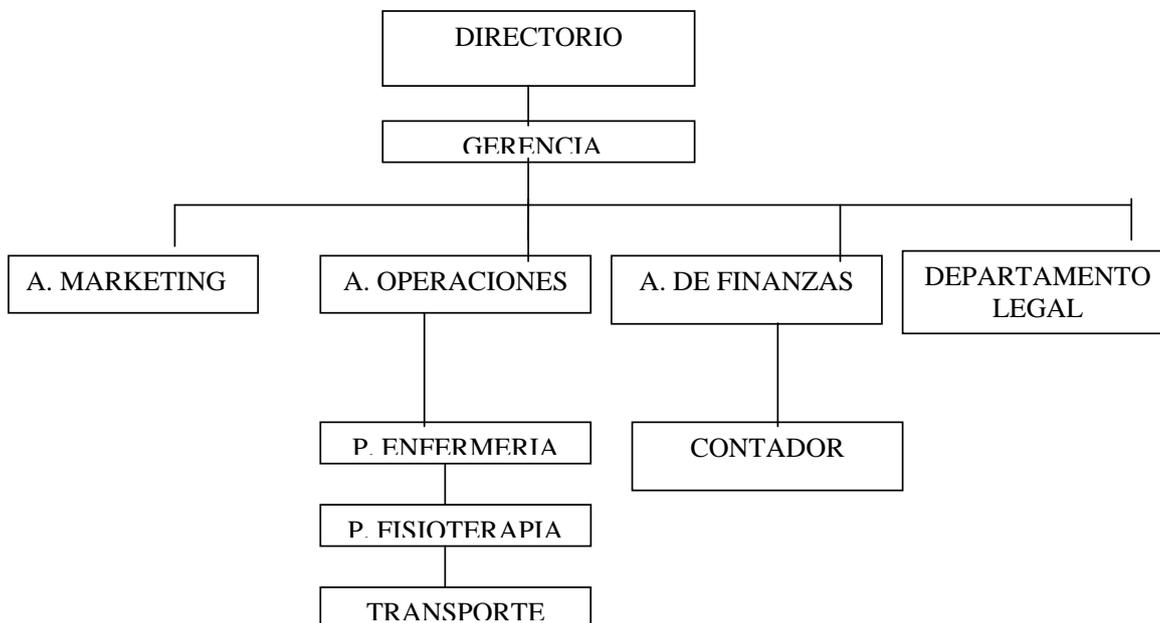
|                              |                         |         |
|------------------------------|-------------------------|---------|
| Lcda.. Catalina Astudillo N. | Profesora de la Estatal | 2883828 |
| Ing. Teresa Caivinagua       |                         | 2822866 |

## RECURSOS HUMANOS

“Nueva Esperanza” está integrada por cinco accionista, y contaremos con un grupo de profesionales sobre todo en las áreas de salud y fisioterapia, quienes mediante un convenio de aceptación integrarán nuestro equipo de trabajo. Con el propósito de reducir costos, reclutaremos también personal que se encuentre en el último año de estudios tanto de la Facultad de Enfermería como de Fisioterapia.



## ORGANIGRAMA



## ANEXOS

### PROYECCIONES FINANCIERAS

#### PRESUPUESTO DE SUELDOS ADMINISTRATIVOS

Según las necesidades de la empresa hemos estimado los siguientes costos

| Trabajador         | Cargo        | N° días Trabajado | Salario Unificado | V a H l o r r a | N° de Horas Suplementarias | N° de Horas Extraordinarias | Horas Suplementarias | Horas Extraordinarias | Salario | T D e r c c i e m r o o | Décimo Cuarto | Total de Ingresos | Vacaciones | Aporte 9,35% | Aporte 11,15% | IECEP SECAP | Pres tam o a | Imp uest o a la Rent a | Total Liquido Recibido | costo Total |
|--------------------|--------------|-------------------|-------------------|-----------------|----------------------------|-----------------------------|----------------------|-----------------------|---------|-------------------------|---------------|-------------------|------------|--------------|---------------|-------------|--------------|------------------------|------------------------|-------------|
| Veronica Villacres | Gerente      | 30                | 550,00            | 2,29            | 1                          | 1                           | 2,86                 | 4,58                  | 557,45  | 46,45                   | 13,33         | 617,24            | 23,23      | 52,12        | 62,16         | 55,74       | -            | -                      | 565,11                 | 758,36      |
| Libia Sacoto       | Marketing    | 30                | 500,00            | 2,08            | 0                          | 0                           | -                    | -                     | 500,00  | 41,67                   | 13,33         | 555,00            | 20,83      | 46,75        | 55,75         | 50,00       | -            | -                      | 508,25                 | 681,58      |
| Veronica Villa     | Marketing    | 30                | 500,00            | 2,08            | 0                          | 0                           | -                    | -                     | 500,00  | 41,67                   | 13,33         | 555,00            | 20,83      | 46,75        | 55,75         | 50,00       | -            | -                      | 508,25                 | 681,58      |
| Daniel Carrión     | J.Financiero | 30                | 500,00            | 2,08            | 1                          | 0                           | 2,60                 | -                     | 502,60  | 41,88                   | 13,33         | 557,82            | 20,94      | 46,99        | 56,04         | 50,26       | -            | -                      | 510,83                 | 685,06      |
| Daniel Pinos       | J.Operacion  | 30                | 500,00            | 2,08            | 2                          | 1                           | 5,21                 | 4,17                  | 509,38  | 42,45                   | 13,33         | 565,16            | 21,22      | 47,63        | 56,80         | 50,94       | -            | -                      | 517,53                 | 694,11      |

S/. 3.500,71

En el presente Cuadro presentamos el presupuesto de la mano de obra que se va a utilizar en Nuestro centro.

| Cargo          | Cantidad | sueldo | sueldo x Hora | N° de | Sueldo a Pagar | Aport<br>e<br>IESS | Aporte<br>SECAP<br>IECE | Costo Par | Costo Total | Transport | Costo Total |
|----------------|----------|--------|---------------|-------|----------------|--------------------|-------------------------|-----------|-------------|-----------|-------------|
| Enfermeras     | 30       | 400    | S/. 1,67      | 160   | 266,67         | 54,67              | 26,67                   | 348,00    | 10.470,00   | 30,00     | 125.640,00  |
| Fisioterapista | 4        | 400    | S/. 1,67      | 160   | 266,67         | 54,67              | 26,67                   | 348,00    | 1.422,00    | 30,00     | 17.064,00   |
| Contador       | 1        | 300    | S/. 1,25      | 80    | 100,00         | 20,50              | 10,00                   | 130,50    | 130,50      | -         | 1.566,00    |
| Psicologo      | 1        | 400    | S/. 1,67      | 80    | 133,33         | 27,33              | 13,33                   | 174,00    | 204,00      | 30,00     | 2.448,00    |
| Abogado        | 1        | 360    | S/. 1,50      | 80    | 120,00         | 24,60              | 12,00                   | 156,60    | 156,60      | -         | 1.879,20    |
|                |          |        |               |       |                |                    |                         |           | 12.383,10   | 90,00     | 148.597,20  |

## COSTOS DEL PLAN DE NEGOCIOS NUEVA ESPERANZA

### COSTOS FIJOS

#### Servicios Básicos

| DESCRIPCION                    | Cantidad | Periodo   | Costo Unit | Costo Total (Anual) |
|--------------------------------|----------|-----------|------------|---------------------|
| Energía Eléctrica              | 12       | Mensuales | 20,00      | 240,00              |
| Agua Potable                   | 12       | Mensuales | 15,00      | 180,00              |
| Teléfono                       | 12       | Mensuales | 30,00      | 360,00              |
|                                |          |           |            | -                   |
| <b>TOTAL SERVICIOS BASICOS</b> |          |           |            | <b>780,00</b>       |

#### MATERIALES DE OFICINA

| DESCRIPCION                        | Cantidad | Unid. Medida (anual) | Costo Unit | Costo Total (Anual) |
|------------------------------------|----------|----------------------|------------|---------------------|
| Papel                              | 3        | Paquete(500)         | 3,50       | 10,50               |
| Esferos                            | 2        | Caja(24)             | 5,00       | 10,00               |
| <b>TOTAL MATERIALES DE OFICINA</b> |          |                      |            | <b>20,50</b>        |

#### Presupuesto Star Up

|                        |  |     |
|------------------------|--|-----|
| Gastos de Constitución |  | 500 |
| Adecuación del Local   |  | 300 |
| Diseño del Logo        |  | 120 |

**Muebles y Enseres**

| Descripción | Cantidad | Precio Unitario | Precio Total |
|-------------|----------|-----------------|--------------|
| Escritorio  | 2        | 300,00          | 600,00       |
| Sofá        | 1        | 250             | 250,00       |
| Silla       | 6        | 60              | 360,00       |
| Mesa        | 1        | 80              | 80,00        |
| Archivero   | 2        | 410             | 820,00       |

2110,00

**Equipos de Oficina**

Descripción Cantidad Precio Unitario Precio Total

|              |   |        |        |
|--------------|---|--------|--------|
| Computadora  | 1 | 720,00 | 720,00 |
| Impresora    | 1 | 64,00  | 64,00  |
| Telefono/Fax | 1 | 120,00 | 120,00 |

904,00

## Publicidad

|                |    |
|----------------|----|
| Cripticos      | 30 |
| Hojas Volantes | 10 |
|                | 40 |

|                  | Agosto   | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |           |
|------------------|----------|------------|---------|-----------|-----------|-----------|
| Costo Fijo Total | 4.341,21 | 4.341,2    | 4.341,2 | 4.341,2   | 4.341,2   | 21.706,03 |

**Costos Variables**

| Descripción | Valor unitario | Cantidad | Valor total |
|-------------|----------------|----------|-------------|
| Toallas     | 3,50           | 80       | 280,00      |
| Guantes     | 5,20           | 100      | 520,00      |
| Aceites     | 3,20           | 100      | 320,00      |
| Esponjas    | 1,20           | 100,00   | 120,00      |
| Parches     | 3,20           | 100,00   | 320,00      |
| SUMAN       | 16,30          |          | 1.560,00    |
|             |                | CVU      | 21,66666667 |

**Inversión en Equipos**

| Descripción   | Valor unitario | Valor Total |
|---------------|----------------|-------------|
| Magnetotrapia | 667,00         | 2.668,00    |
| Laser Rhytel  | 1850,00        | 7.400,00    |
| Diadin        | 620,00         | 2.480,00    |
| Compresas     | 60,00          | 240,00      |
| Fontoferesis  | 475,00         | 1.900,00    |
|               | 3672,00        | 14.688,00   |

**PROYECCION DE VENTAS**

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| Demanda Inicial          | 30  |
| Precio del Servicio hora | 3   |
| horas promedio mes       | 160 |
| tasa de Crecimiento      | 35% |

**Cuidado**

|                    | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|--------------------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| Demanda            | 30     | 30         | 30      | 41        | 55        |
| Precio de Venta    | 480    | 480        | 480     | 480       | 480       |
| Precio de V. Total | 14400  | 14400      | 14400   | 19440     | 26244     |

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| Demanda Inicial          | 12  |
| Precio del Servicio hora | 6   |
| horas promedio mes       | 12  |
| Tasa de Crecimiento      | 35% |

**Tratamiento Psicológico**

|                       | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|-----------------------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| Demanda               | 12     | 12         | 12      | 16        | 22        |
| Precio de Venta       | 72,00  | 72,00      | 72,00   | 72,00     | 72,00     |
| Precio de V. UNITARIO | 864,00 | 864,00     | 864,00  | 1.166,40  | 1.574,64  |
| Precio de V.Total     | 864,00 | 864,00     | 864,00  | 1.166,40  | 1.574,64  |

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| Demanda Inicial          | 30  |
| Precio del Servicio hora | 8   |
| horas promedio mes       | 20  |
| Tasa de Crecimiento      | 35% |

**Tratamiento de Fisioterapia**

|                       | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|-----------------------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| Demanda               | 30     | 30         | 30      | 41        | 55        |
| Precio de Venta       | 160    | 160        | 160     | 160       | 160       |
| Precio de V. UNITARIO | 4800   | 4800       | 4800    | 6480      | 8748      |
| Precio de V.Total     | 4800   | 4800       | 4800    | 6480      | 8748      |

|                          |       |       |       |       |       |        |
|--------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| Ingreso x Ventas Mensual | 20064 | 20064 | 20064 | 27086 | 36567 | 123845 |
|--------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|

|                       |        |
|-----------------------|--------|
| Precio de Venta Total | 712,00 |
|-----------------------|--------|

**Cuadro de Depreciaciones**

| Activos Fijo       | Valor     | Depreciación Lineal |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
|--------------------|-----------|---------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
|                    |           | 1                   | 2        | 3        | 4        | 5        | 9        | 7        | 8        | 9        | 10       |
| Maquinaria         | 14.688,00 | 1.468,80            | 1.468,80 | 1.468,80 | 1.468,80 | 1.468,80 | 1.468,80 | 1.468,80 | 1.468,80 | 1.468,80 | 1.468,80 |
| Muebles y Enseres  | 2.110,00  | 211,00              | 211,00   | 211,00   | 211,00   | 211,00   | 211,00   | 211,00   | 211,00   | 211,00   | 211,00   |
| Equipos de Oficina | 904,00    | 301,03              | 301,03   | 301,03   |          |          |          |          |          |          |          |

**CASH FLOW**

|                                |          |          |          |          |            |
|--------------------------------|----------|----------|----------|----------|------------|
| Ventas                         |          |          |          |          |            |
| Servicio de Fisioterapia       | 14400,00 | 14400,00 | 14400,00 | 19440,00 | 26244,00   |
| Servicio Psicologico           | 864,00   | 864,00   | 864,00   | 1166,40  | 1574,64    |
| Servicio de Compañia y Cuidado | 4800,00  | 4800,00  | 4800,00  | 6480,00  | 8748,00    |
| total de cobros                | 20064    | 20064    | 20064    | 27086,4  | 36566,64   |
| <br>                           |          |          |          |          |            |
| Sueldos Administrativos        | 3500,71  | 3500,71  | 3500,71  | 4725,95  | 6380,04    |
| Sueldos Operativos             | 12383,10 | 12383,10 | 12383,10 | 16717,19 | 22568,1998 |
| Proveedores                    | 1.560,00 | 1.560,00 | 1.560,00 | 2106,00  | 2843,1     |
| Servicios Básicos              | 780,00   | 780,00   | 780,00   | 780,00   | 780,00     |
| Publicidad                     | 40,00    | 40       | 40       | 40       | 40         |
| <br>                           |          |          |          |          |            |
| Total de Pagos                 | 18263,81 | 18263,81 | 18263,81 | 24369,14 | 32611,34   |
| <br>                           |          |          |          |          |            |
| Saldo Final                    | 1800,19  | 1800,19  | 1800,19  | 2717,26  | 3955,30    |

**Nueva Esperanza S.A**  
**Estados de Resultados**  
**Al 31 de Diciembre de 2006**

**Ingresos**

|                         |           |
|-------------------------|-----------|
| Servicios Prestados     |           |
| Cuidado                 | 29.628,00 |
| Fisioterapia            | 88.884,00 |
| Tratamiento Psicológico | 5.333,04  |

**Gastos**

|                                   |            |
|-----------------------------------|------------|
| Salarios                          | 76.434,68  |
| Depreciación de Equipos           | 1.468,80   |
| Depreciación de E de Comp.        | 301,03     |
| Depreciación de M y Enseres       | 211,00     |
| Gastos Administrativos            | 21.608,11  |
| Servicios Básicos                 | 3.900,00   |
| = Utilidad antes de Participantes | 103.923,62 |
| -15%Utilidad Empleado             | 15.588,54  |
| =Utilidad antes de Impuestos      | 88.335,08  |
| 35%de Impuestos                   | 30.917,28  |
| =Utilidad despues de Impuestos    | 57.417,80  |
| -5% Reserva Legal                 | 2.870,89   |
| =Utilidad Neta                    | 54.546,91  |

## PROYECCIONES EN TRES ESCENARIOS

### OPTIMISTA

|                  | Año 0      | Año 1      | Año 2      | Año 3      | Año 4      | Año 5      |
|------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Costos Fijos     | 21.706,03  | 52.094,47  | 52.094,47  | 52.094,47  | 52.094,47  | 52.094,47  |
| Costos Variables | 80.272,87  | 108.368,37 | 146.297,31 | 197.501,36 | 266.626,84 | 359.946,23 |
| Demanda          | 131        | 177        | 239        | 323        | 436        | 588        |
| Ventas           | 123.845,04 | 167.190,80 | 225.707,59 | 304.705,24 | 411.352,07 | 555.325,30 |
|                  | 21.866,14  | 6.727,96   | 27.315,81  | 55.109,41  | 92.630,76  | 143.284,60 |

### NORMAL

|                  |            |            |            |            |            |            |
|------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Costos Fijos     | 21706,0298 | 52094,4716 | 52094,4716 | 52094,4716 | 52094,4716 | 52094,4716 |
| Costos Variables | 80.272,87  | 84286,5132 | 88500,8389 | 92925,8808 | 97572,1749 | 102450,784 |
| Demanda          | 131        | 138        | 145        | 152        | 159        | 167        |
| Ventas           | 123.845,04 | 130.037,29 | 136.539,16 | 143.366,11 | 150.534,42 | 158.061,14 |
|                  | 21.866,14  | -6.343,69  | -4.056,15  | -1.654,24  | 867,77     | 3.515,89   |

### PESIMISTA

|                  |            |            |            |            |            |            |
|------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Costos Fijos     | 21.706,03  | 52.094,47  | 52.094,47  | 52.094,47  | 52.094,47  | 52.094,47  |
| Costos Variables | 80.272,87  | 81.878,33  | 83.515,89  | 85.186,21  | 86.889,94  | 88.627,73  |
| Demanda          | 131        | 131        | 131        | 131        | 131        | 131        |
| Ventas           | 123.845,04 | 123.845,04 | 123.845,04 | 123.845,04 | 123.845,04 | 123.845,04 |
|                  | 21.866,14  | -10.127,76 | -11.765,33 | -13.435,64 | -15.139,37 | -16.877,17 |

## **CONCLUSION**

Luego del análisis respectivo llegamos a la conclusión de que la Agencia de Cuidados para adultos mayores “Nueva Esperanza”, es un proyecto factible de realizar, ya que las proyecciones financieras y estudio de mercado nos muestran un ambiente favorable, en donde podemos cumplir con las expectativas propuestas y de esta forma satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

## **RESUMEN**

El desarrollo de este trabajo nos permitió conocer la salud financiera de la empresa Rino Llanta.

Además se realizó los análisis de los balances horizontal y verticalmente; utilizamos los diferentes ratios, flujos de caja, Estados de fuentes y usos, comparando los años 2004 y 2005, esto mostró que financieramente la empresa se encontraba estable y de acuerdo con estos resultados determinamos el detonante para la Reingeniería Financiera el mismo que consiste en implementar una nueva línea de productos de audio y video para vehículos; después realizamos las diferentes proyecciones financieras, con lo cual comprobamos que la implementación de este proyecto es rentable para la empresa.

## **ABSTRAC**

The development of this work allowed us to know the financial health of the company Rino Llanta.

Beside we had carried out the analyses of the horizontal balances and vertically; we use the different ratios, cash flows, States of sources and uses, comparing the years 2004 and 2005, this showed that financially the company was stable and in accordance with these results determine the explosive for the Financial Reingeniería the same one that consists on implementing a new line of audio products and video for cars; later we carry out the different financial projections, with that which we check that the implementation of this project is profitable for the company.

## **CAPITULO I**

### **Pág.**

|   |    |
|---|----|
| 1. Reseña Histórica.....                                      | 1  |
| 1.2. Análisis del Entorno.....                                | 2  |
| 1.3. Fuerzas competitivas sectoriales.....                    | 3  |
| 1.4. Análisis FODA de la empresa.....                         | 8  |
| 1.5. Balance Scorecard.....                                   | 9  |
| 1.6. Ventaja competitiva de la Empresa.....                   | 11 |
| 1.7. Cadena de Valor.....                                     | 11 |
| 1.8. Análisis económico actual de la empresa Rino Llanta..... | 13 |

## **CAPITULO II**

|   |    |
|---|----|
| 2. Detonante de la Reingeniería.....                | 15 |
| 2.1. Balance General de la Empresa.....             | 17 |
| 2.2. Estado de Resultados de la Empresa.....        | 19 |
| 2.3. Flujo proyectado.....                          | 21 |
| 2.4. Flujo de caja proyectado para el año 2006..... | 22 |

### **3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **BIBLIOGRAFÍA**

## **ANEXOS**

## CAPITULO I



### 1. RESEÑA HISTORICA

#### Descripción de la Empresa RinoLlanta

RinoLlanta es una empresa joven y está ubicada en la ciudad de Cuenca en la Avenida Gil Ramírez Dávalos 3-10, siendo su principal actividad la comercialización de llantas, tales como llantas Colombianas, Americanas y Nacionales ofreciendo a sus clientes Variedad y Calidad.

La Empresa RinoLlanta inicia sus actividades el 25 de Marzo de 2002 denominada sociedad de Hecho con un capital inicial de \$50.000.

Su estructura organizacional está conformada por su representante legal que es el Gerente Propietario Ing. Oswaldo Enrique Barros, un Subgerente y 3 Empleados en el área Administrativa, y 2 en el área de Ventas y atención al Cliente y 2 en el área de Bodega y Almacenamiento. Este personal se rige bajo el código de Trabajo.

#### **Misión:**

Somos una Empresa dedicada a la comercialización de llantas de alta calidad y variedad para las diferentes necesidades de nuestros clientes.

Cuidamos con esmero a nuestros clientes brindándole la mejor atención resolviendo sus inquietudes y necesidades. Nuestros colaboradores constituyen el pilar principal de nuestra labor por lo que nos preocupamos de su desarrollo personal y profesional a cambio de su compromiso y entrega con la Empresa.

Seleccionamos cuidadosamente a nuestros proveedores y guardamos excelentes relaciones con ellos para comprometerlos en la entrega de los productos de alta calidad y a precios convenientes.

### **Visión**

Estar en los próximos 5 años, dentro de las 5 primeras empresas que distribuyen llantas, siendo sólidos en el servicio al cliente con un inventario controlado, una cartera sana y teniendo como filosofía el mejoramiento continuo.

## **1.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

### **INDUSTRIA**

El constante crecimiento de la ciudad, ha provocado que el parque automotor de Cuenca se incremente a lo largo de los años, esto permite que exista una gran demanda de neumáticos en nuestro medio. Es por eso que existe en nuestra ciudad una de las más importantes fábricas de Llantas como General Tire que solucionan las necesidades de consumo de llantas a nivel nacional e incluso internacional.

### **SECTOR**

Como podemos observar en este sector la demanda es muy amplia, es por eso que existe en nuestro medio una competencia agresiva.

A pesar de esto el sector ha estado en constante crecimiento ya que la frecuencia de consumo es alta.

Para realizar importaciones los aranceles establecidos en el país son:

- Derechos arancelarios(% AD-VALOREN) 15%

- Impuesto al Valor Agregado (IVA %) 12%

Nota:

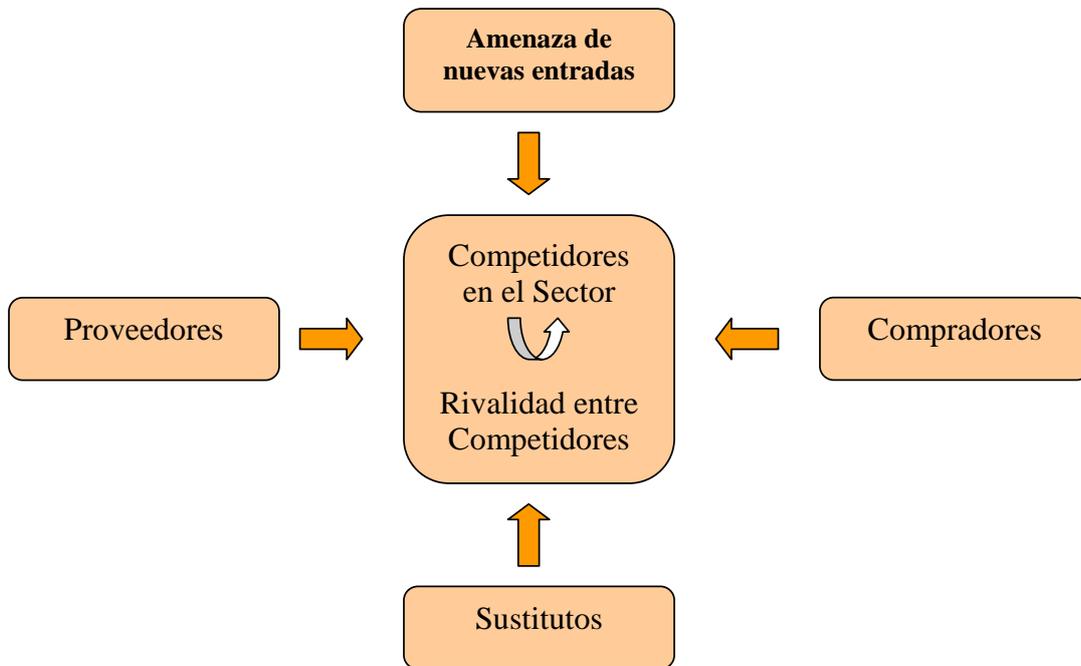
<sup>5</sup>Los neumáticos para vehículos, excepto de pasajeros, previa la obtención del visto bueno por parte del Banco correspondiente, deben cumplir con la norma técnica Ecuatoriana NTE INEN 2100.

## NEGOCIO

La empresa Rino Llanta es una empresa joven en el mercado, que gracias a sus estrategias financieras y de mercadeo le ha permitido obtener una posición relevante en este mercado competitivo.

### 1.3. FUERZAS COMPETITIVAS SECTORIALES

#### FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR



#### BARRERAS DE ENTRADA.

<sup>5</sup> Arancel Nacional de Aduanas pág. 169-170.

Para ingresar en el negocio de la comercialización de llantas, no existen barreras fuertes de entrada ya que no se necesita de mucha inversión y los productos son de fácil rotación, esta es una razón más para que en el mercado exista muchos competidores y con ello una excesiva oferta; Por eso es necesario que nuestra empresa se enfoque en nuevas estrategias de mercadeo para captar a nuevos clientes y convertirnos en una de la principales empresa comercializadora de llantas.

## **COMPETIDORES DEL SECTOR**

### **Análisis de la Competencia**

El mercado de Cuenca es atractivo para este tipo de negocio es por ello que existe una gran cantidad de competidores, lo cual hace que el segmento del mercado se fragmente.

### **Porcentaje de participación de la Competencia**

La competencia gracias a su experiencia tiene un gran porcentaje de participación en el mercado lo cual nos permitirá esforzarnos más y buscar las formas de fortalecernos.

#### **<sup>6</sup>Cuadro de Participación de la Competencia 2005 (Comercialización)**

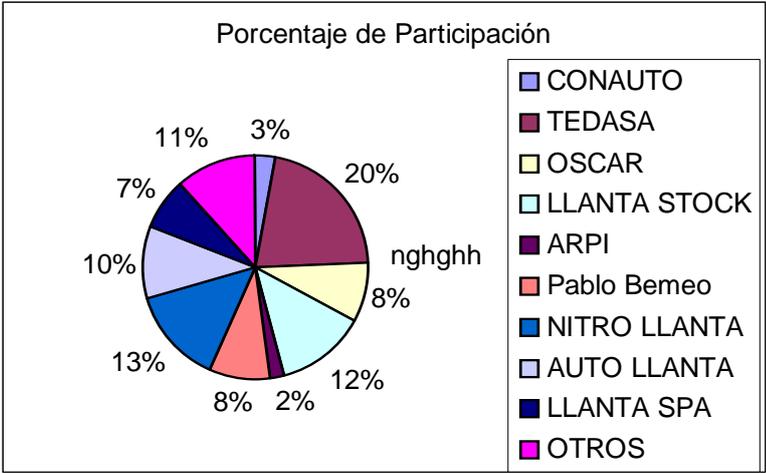
| <b>Empresa</b> | <b>Porcentaje de Participación</b> |
|----------------|------------------------------------|
| CONAUTO        | 3%                                 |
| TEDASA         | 20%                                |
| OSCAR          | 8%                                 |
| LLANTA STOCK   | 12%                                |
| ARPI           | 2%                                 |
| Pablo Bermeo   | 8%                                 |
| NITRO LLANTA   | 13%                                |
| AUTO LLANTA    | 10%                                |
| LLANTA SPA     | 7%                                 |

---

<sup>6</sup> Informe Empresa Rino Llanta

|       |     |
|-------|-----|
| OTROS | 11% |
|-------|-----|

\*Estos datos fueron proporcionados por la Empresa RinoLlanta



**Fortalezas/debilidades de la competencia**

**Fortalezas**

- Servicio Técnico
- Tecnología
- Nuevas líneas de producto (Accesorios para vehículos)
- Experiencia en el Mercado
- Locales propios

**Debilidades**

- Precios altos
- Lentitud en la entrega de producto
- Capital Ajeno
- No tienen Multi- marcas

**RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES**

La rivalidad entre Competidores es agresiva ya que se trabaja mucho con publicidad y oferta, y se trata de captar mercado utilizando cualquier método.

### **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES**

La Empresa no tiene un amplio poder de negociación con los compradores ya que en el mercado existen muchos competidores, es decir hay mucha oferta, lo cual hace que el cliente elija el lugar de compra según su conveniencia. Nuestra mayor preocupación esta enfocada a entregar productos de calidad a precio bajos de tal forma que se satisfaga las expectativas de nuestros clientes.

### **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

La empresa tiene muy buenas relaciones con los proveedores, de esta manera obtengamos de ellos los mejores precios del mercado y condiciones de negociación favorables para la empresa.

El poder de negociación de los proveedores no es muy alto ya que existe un gran número de distribuidores al cual la empresa puede acceder con los mismos beneficios y plazos; (La empresa cuenta con una lista de posibles proveedores en caso de cualquier incumplimiento). Actualmente la empresa tiene los siguientes proveedores ya que han demostrado seriedad y cumplimiento en la entrega de mercaderías ganándose la confianza de nuestra empresa.

#### **<sup>7</sup>Informe de proveedores**

La empresa Rino Llanta trabaja con los siguientes proveedores.

#### **TEDASA**

Esta empresa nos proporciona llantas de las marcas:

- Continental
- General Tire

Cuyo monto asciende a 36.000 dólares anuales.

#### **HYPERFORMANCE**

---

<sup>7</sup> Informe Empresa Rino Llanta

Esta empresa nos proporciona las llantas de la marca:

- Kumo

Cuyo monto asciende a 18.000 dólares anuales.

### **PABLO VINTIMILLA**

Esta empresa es con la que más trabajamos y nos proporciona las llantas de las marcas:

- Toyo Tire
- Bridgestone

El monto de compra asciende a 78.000 dólares anuales.

### **AUTOMOTORES Y ANEXOS**

Esta empresa nos proporciona las marcas:

- Maxxis y
- Good Year

El monto de compra es de 36.000 dólares anuales.

### **CARNATACA**

Esta empresa nos proporciona las llantas

- Hankook
- Yokohama

El monto de compra es de 18.000 dólares anuales.

### **BRODMEN S.A.**

Esta empresa nos proporciona los aros de las llantas en las marcas:

- LG
- ANKA
- NEVADA
- DARWING RACING

Y el monto de compra asciende a 24.000 dólares.

La suma total de nuestros proveedores asciende a 210.000 dólares anuales.

### **Políticas de crédito de nuestros proveedores.**

Las políticas de crédito que mantenemos con todos nuestros proveedores son de dos meses de plazo con cheques posfechados y si la compra es en efectivo nos otorgan el 5% de descuento.

### **PRODUCTOS SUSTITUTOS**

En nuestro caso no existen productos sustitutos lo cual es favorable para la empresa ya que los clientes necesariamente tienen que consumir el producto.

## **1.4. ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA RINO LLANTA.**

### **Fortalezas:**

- Somos conocedores del producto de las Bondades y defectos y de como pueden ser utilizados de forma optima para un mejor rendimiento.
- Somos conocedores de toda la red nacional de distribución de llantas a nivel nacional.
- Brindamos una atención al cliente personalizada resolviendo las inquietudes y dando consejos prácticos sobre las llantas.
- Estamos ubicados estratégicamente en la Avenida Gil Ramírez Dávalos 3-10,
- Tenemos precios competitivos lo cual nos permite proyectarnos al futuro además una amplia variedad de llantas tanto nacionales como extranjeras para satisfacer las necesidades de los clientes.
- El capital es propio por lo que nos permite ser solventes en todas las actividades económicas que desarrollemos

### **Debilidades**

- Estar poco tiempo en el mercado lo cual no nos ha permitido ser muy conocidos en el medio
- La Falta de servicios adicionales como balanceo y alineación.
- Los locales no son propios
- La falta de Tecnología

### **Amenazas**

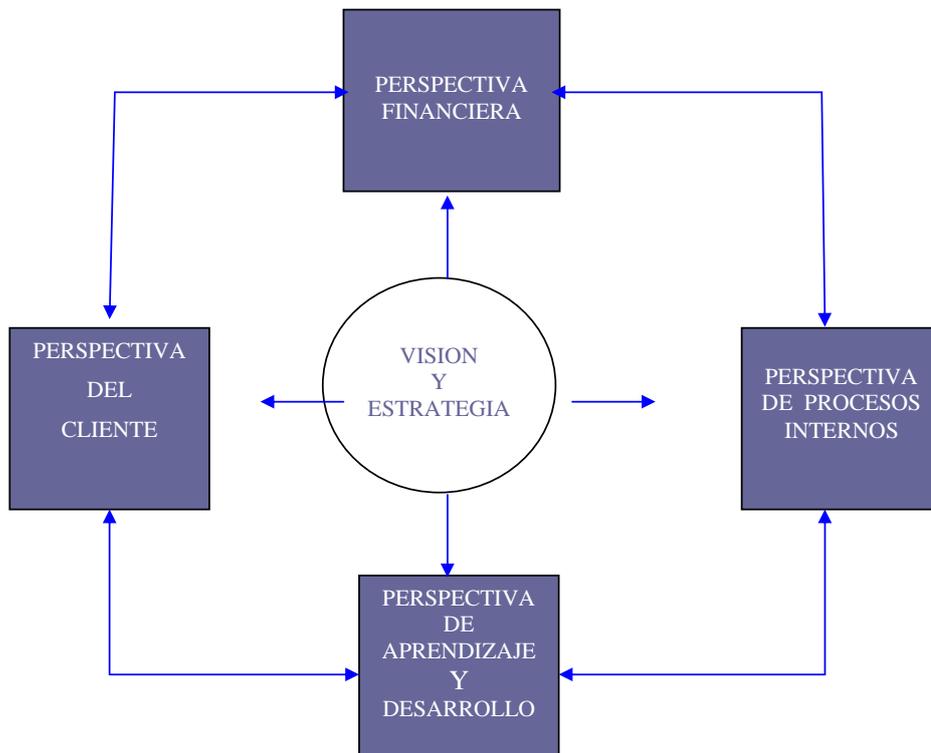
- Competencia Desleal (trafico ilegal de llantas)

- Competencia mejor equipada en tecnología
- Invasión de Llantas Chinas

### Oportunidades

- Nichos de Mercados no descubiertos
- Mercados descuidados por la competencia
- Crecimiento constante del Parque Automotor

## 1.5. BALANCE SCORECARD



### Perspectiva Financiera

Lo que espera la empresa Rino Llanta es tener incrementar su rentabilidad en un 40%. Por lo tanto las estrategias están orientadas a la venta y rotación de llantas ya que con esto vamos a incrementar los ingresos.  
Sin descuidar las áreas contables y de inversión

### **Perspectiva del Cliente**

Nuestros clientes lo que buscan es la calidad del producto y precios cómodos. Tenemos presente que en nuestro medio tenemos mucha competencia tanto nacional como extranjera por lo que la empresa dirige sus estrategias para atraer clientes y poder cerrar la venta.

### **Perspectiva de los Procesos Internos**

Los Procesos internos de las empresas hoy en día deben ser rápidos y precisos por lo que nuestra empresa maneja utiliza diferentes estrategias tanto en bodega ; para tener productos en stock y en ventas para que las entregas sean mas rápidas

### **Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo**

Como nuestra en una empresa que no esta mucho tiempo en el mercado comparado con empresas que ya tienen historia lo que espera es aprender del mercado y de su competencia y adquirir a través de su atención un prestigio en el mercado.

### **Declaratoria de la Visión Organizacional**

Nuestra empresa tiene como visión convertirse dentro de los próximos 5 años en una de las 5 primeras comercializadoras de neumáticos del Austro.

### **Declaratoria de la Misión Organizacional**

Somos una Empresa dedicada a la comercialización de llantas de alta calidad y variedad para las diferentes necesidades de nuestros clientes.

Cuidamos con esmero a nuestros clientes brindándole la mejor atención resolviendo sus inquietudes y necesidades.

### 1.6. VENTAJA COMPETITIVA DE LA EMPRESA RINO LLANTA

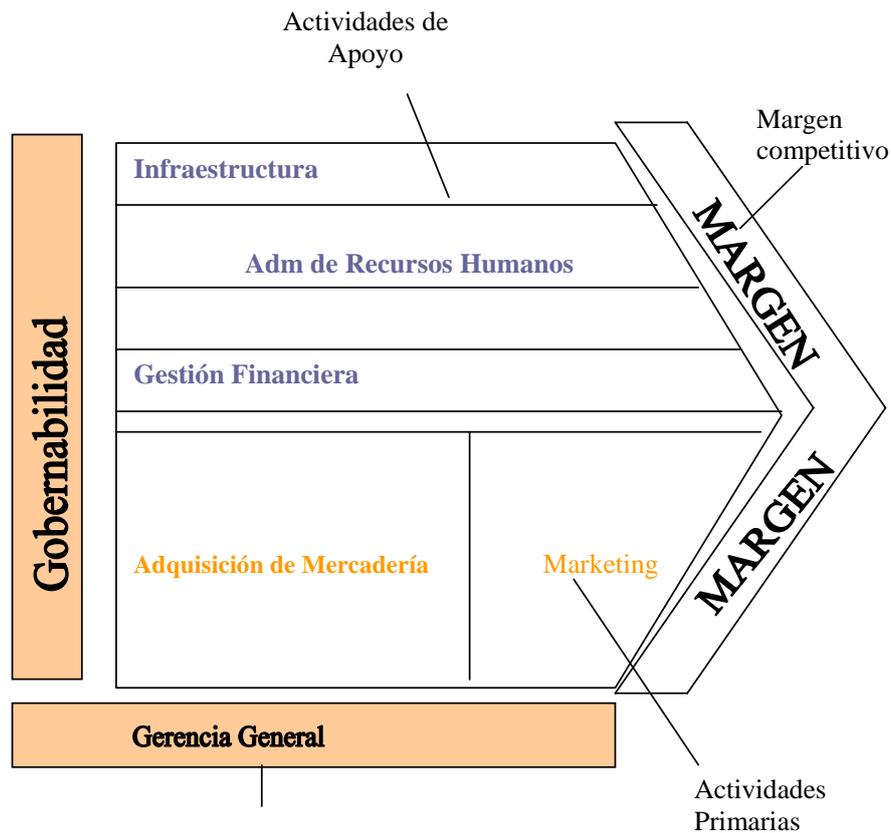
A pesar de ser una empresa nueva en el medio de la comercialización de las llantas tenemos un amplio conocimiento del producto, los Distribuidores e importadores lo que nos permite llegar a nuestro cliente con productos de calidad y con gran variedad de marcas.

#### **Objetivo Estratégico**

Conseguir nuevos canales de distribución en sectores estratégicos como alrededores de terminales Terrestres.

Obtener una cartera sana que nos permita crecer e invertir nuevas líneas de producto y Servicio.

### 1.7. CADENA DE VALOR



Actividades  
**ACTIVIDADES** Estratégicas

**Adquisición de Mercadería**

Es necesario la buena relación con nuestros proveedores ya que es importante tener en stock la mercadería y a tiempo

También es importante que nos otorguen créditos y plazos para poder tener una flexibilidad con nuestros clientes.

**Marketing**

La actividad de Marketing es muy importante por que no es solo cuestión de vender si no es de llegar a satisfacer la necesidad de los clientes. Saber cuales son sus expectativas y como podemos trabajar para lograr satisfacer las sus requerimientos.

**ACTIVIDADES DE APOYO**

***Infraestructura.***

La Infraestructura del la empresa; desde la ubicación del Local hasta el espacio físico nos permite poder brindar al cliente comodidad y variedad en donde se sentirá a gusto y encontrará productos en este caso neumáticos de acuerdo a su necesidad.

**Administración de Recursos Humanos**

Es importante que el Cliente pueda ser atendido de la mejor manera es por eso que la empresa se preocupa por nuestro talento humano

La Empresa se preocupa de capacitar y de motivar al personal para que asuman el compromiso con la empresa y nos ayuden a alcanzar los objetivos trazados.

**Gestión Financiera**

La administración de los recursos económicos es el factor mas importante en nuestra empresa es por eso que la empresa siempre esta preocupada de tener una cartera sana y realizar inversiones que nos permitan crecer.

## GESTION DE LA ORGANIZACIÓN

### Gobernabilidad

Es uno de los elementos más importantes de este negocio. La gobernabilidad nos ayuda a ejecutar y controlar las estrategias planteadas por la dirección. Así llegar a cumplir los objetivos de la empresa.

### Gerencia General

Nuestro gerente es el principal coordinador de actividades en la empresa, es el encargado de vigilar que todas las actividades de la empresa se realicen de forma rápida, oportuna y de calidad.

## 1.8.<sup>8</sup>ANÁLISIS ECONOMICO ACTUAL DE LA EMPRESA RINO LLANTA

### COMPARACION DE RATIOS

| <b>RATIOS FINANCIEROS</b>  | <b>2004</b> | <b>2005</b> |
|----------------------------|-------------|-------------|
| Solvencia:                 | 4,070       | 4,288       |
| Liquidez Corriente:        | 3,910       | 4,163       |
| Endeudamiento:             | 3,070       | 3,288       |
| Recursos Propios:          | 0,754       | 0,767       |
| Capital Operativo:         | 3,910       | 3,449       |
| Rotación de Activo :       | 0,554       | 0,605       |
| Rotación del Patrimonio :  | 0,734       | 0,789       |
| Rentabilidad Econ. (ROA):  | 0,102       | 0,015       |
| Rentabilidad del Capital:  | 0,137       | 0,125       |
| Rentabilidad del PN (ROE): | 0,126       | 0,114       |
| Efecto palanca:            | 1,234       | 7,390       |
| Veces que ganan los Int:   | 184,916     | 88,020      |
| Margen sobre ventas:       | 0,146       | 0,145       |
| Esfuerzos Administración:  | 0,046       | 0,052       |
| Esfuerzos Comercializ. :   | 0,025       | 0,033       |

Para realizar el análisis de la empresa hemos elegido dos años, mediante los cuales conoceremos cuál es el desempeño que ha tenido la empresa Rino Llanta, como podemos observar la empresa en el 2004 ha presentado un buen resultado económico gracias a su gestión financiera, esto se manifiesta en su solvencia la cual creemos es

---

<sup>8</sup> Ver anexo No. 1

elevada, y se recomienda disminuir los activos circulantes ociosos ya que por esto la empresa esta perdiendo rentabilidad, por otro lado el endeudamiento que tiene la empresa no es elevado, la empresa además deberá optimizar sus recursos propios.

Para el año 2005 la empresa tubo una pequeña caída en la rentabilidad económica, pero a pesar de esto muestra una utilidad la cual se manifiesta en los resultados económicos al final del periodo, pero a pesar de esto la empresa sigue arrastrando los problemas del periodo anterior los cuales deben ser superados, permitiendo de esta manera la obtención de mayores beneficios económicos.

## CAPITULO II

### REINGENIERIA FINANCIERA

#### 2.º DETONANTE DE LA REINGENIERIA

Con el análisis que hemos realizado a la empresa, hemos podido notar que contamos con el suficiente espacio físico y económico para implementar una nueva línea de producto la cual será accesorios de audio y video para vehículos; contaremos con prestigiosas marcas como Pioneer, Sony, LG, Panasonic, Boss. Con esto pretendemos incrementar nuestros ingresos y cumplir con los requerimientos de nuestros clientes ya que además de las llantas podrán disponer de una línea completa de accesorios para sus vehículos.

De esta manera lograremos cubrir un mayor porcentaje del mercado y consolidarnos como una empresa líder en el mercado, además de obtener mayor rentabilidad.

#### MODELOS DE LA NUEVA LÍNEA DE AUDIO Y VIDEO



---

<sup>9</sup> Ver Anexo No. 2



## 2.1. BALANCES GENERALES DE LA EMPRESA RINO LLANTA

### EMPRESA RINO LLANTA BALANCE GENERAL Al 31 de Diciembre del 2004

|                                  |      |              |                  |               |
|----------------------------------|------|--------------|------------------|---------------|
| <b>ACTIVOS</b>                   |      |              |                  |               |
| <b>Disponible</b>                |      |              |                  |               |
| Caja Chica                       |      | 500          |                  |               |
| Caja.                            |      | 5000         |                  |               |
| Bancos                           |      | 80000        | 85500            |               |
| <b>Exigible</b>                  |      |              |                  |               |
| Ctas x Cobrar                    |      | 14300        |                  |               |
| Dcto x Cobrar                    |      | 23000        | 37300            |               |
| <b>Realizable</b>                |      |              |                  |               |
| Mercaderías                      |      |              | 80001            |               |
| <b>Diferido</b>                  |      |              |                  |               |
| Impuestos Anticipados            |      | 632          |                  |               |
| Seguros Anticipados              |      | 4000         | 4632             | <b>207433</b> |
| <b>Fijos</b>                     |      |              |                  |               |
| Muebles de Oficina               | 2300 |              |                  |               |
| Depre.Acu. Mueb. Ofic            | 230  | 2070         |                  |               |
| Equipos de Oficina               | 1800 |              |                  |               |
| Depre. Acu. Equi. Ofic           | 594  | 1206         |                  |               |
| Vehículos                        | 6500 |              |                  |               |
| Depre. Acu. Vehiculos            | 1300 | 5200         | 8476             |               |
| <b>TOTAL DE ACTIVOS</b>          |      |              | <b>215909,00</b> |               |
| <b>PASIVOS</b>                   |      |              |                  |               |
| <b>Exigible</b>                  |      |              |                  |               |
| Ctas x Pagar                     |      | 19500        |                  |               |
| Dcto x Pagar                     |      | 26000        |                  |               |
| IESS x Pagar                     |      | 120          |                  |               |
| Impuestos x Pagar                |      | 4353         |                  |               |
| Utilidad de los Empleados        |      | 3073         | 53047            |               |
| <b>TOTAL DE PASIVOS</b>          |      |              | 53047            |               |
| <b>PATRIMONIO</b>                |      |              |                  |               |
| Capital                          |      | 149802       |                  |               |
| Utilidad                         |      | <b>13060</b> |                  | <b>162862</b> |
| <b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b> |      |              | <b>215909,00</b> |               |

Para el 2004 la empresa muestra en su balance general, Activos disponibles elevados, los cuales pueden ser usados para pagar nuestras cuentas y documentos, logrando con esto obtener beneficios por pronto pago y ganar mayor credibilidad de nuestros proveedores.

**EMPRESA RINO LLANTA**  
**BALANCE GENERAL**  
**Al 31 de Diciembre de 2005**

|                                  |        |          |                  |        |
|----------------------------------|--------|----------|------------------|--------|
| <b>ACTIVOS</b>                   |        |          |                  |        |
| <b>    Disponible</b>            |        |          |                  |        |
| Caja Chica                       |        | 600      |                  |        |
| Caja.                            |        | 5500     |                  |        |
| Bancos                           |        | 40000    | 46100            |        |
| <b>    Exigible</b>              |        |          |                  |        |
| Ctas x Cobrar                    |        | 20001    |                  |        |
| Dcto x Cobrar                    |        | 42000    | 62001            |        |
| <b>    Realizable</b>            |        |          |                  |        |
| Mercaderías                      |        |          | 60000            |        |
| <b>    Diferido</b>              |        |          |                  |        |
| Impuestos Anticipados            |        | 720      |                  |        |
| Seguros Anticipados              |        | 3000     | 3720             | 171821 |
| <b>    Fijos</b>                 |        |          |                  |        |
| Muebles de Oficina               | 2070   |          |                  |        |
| Depre. Acu. Mueb. Ofic           | 207    | 1863     |                  |        |
| Equipos de Oficina               | 1206   |          |                  |        |
| Depre. Acu. Equi. Ofic           | 397,98 | 808,02   |                  |        |
| Vehículos                        | 5200   |          |                  |        |
| Depre. Acu. Vehículos            | 1040   | 4160     | 6831,02          |        |
| Terreno                          |        |          | 35000            |        |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>             |        |          | <b>213652,02</b> |        |
| <b>PASIVOS</b>                   |        |          |                  |        |
| <b>    Exigible</b>              |        |          |                  |        |
| Ctas x Pagar                     |        | 16910,02 |                  |        |
| Dcto x Pagar                     |        | 24824,98 |                  |        |
| IESS x Pagar                     |        | 110      |                  |        |
| Impuestos x Pagar                |        | 4676     |                  |        |
| Utilidad de los Empleados        |        | 3301     | 49822            |        |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>             |        |          | 49822            |        |
| <b>PATRIMONIO</b>                |        |          |                  |        |
| Capital                          |        | 149802   |                  |        |
| Utilidad                         |        | 14028    |                  | 163830 |
| <b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b> |        |          | <b>213652,02</b> |        |

Para este año podemos darnos cuenta que el activo disponible ha disminuido, además se debe tratar disminuir las cuentas por cobrar y documentos por cobrar con esto lograremos disminuir nuestros pasivos exigibles y además tratar de disminuir nuestras mercaderías para obtener de esta manera mayores beneficios.

**2.2. ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA RINO LLANTA**

**EMPRESA RINO LLANTA  
ESTADO DE RESULTADOS  
al 31 de Diciembre 2004**

|  |       |        |              |
|--|-------|--------|--------------|
| <b>Ventas Brutas</b>                         |       |        | 120000       |
| -Descuento en Ventas                         |       |        | -480         |
| Ventas Netas                                 |       |        | 119520       |
| <b>Costo de Ventas</b>                       |       |        |              |
| Inventario Inicial de Mercaderías            |       | 100000 |              |
| Compras Brutas                               | 69000 |        |              |
| -Descuento en Compras                        | -710  |        |              |
| <b>Compras Netas</b>                         |       | 68290  |              |
| Mercadería Disponible para la Venta          |       | 168290 |              |
| -Inventario Final de Mercaderías             |       | 80000  |              |
| <b>Costo de Ventas</b>                       |       |        | 88290        |
| <b>Utilidad Bruta en Ventas</b>              |       |        | 31230        |
| <b>Gastos de Operación</b>                   |       |        |              |
| Gastos de Administración                     |       | 5500   |              |
| Gastos de Ventas                             |       | 3000   |              |
| Depreciaciones                               |       | 2124   | 10624        |
| <b>Utilidad Operacional</b>                  |       |        | 20606        |
| Gastos Financieros                           |       | 119    | 119          |
| Ingresos Operacionales                       |       |        |              |
| <b>Utilidad Neta</b>                         |       |        | 20487        |
| -15% Utilidad de Empleados                   |       |        | 3073         |
| <b>Utilidad antes de Impuesto a la Renta</b> |       |        | <b>17414</b> |
| -25% Impuesto a la Renta                     |       |        | 4353         |
| <b>Utilidad Liquida</b>                      |       |        | <b>13060</b> |

**EMPRESA RINO LLANTA**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2005**

|  |       |        |              |
|--|-------|--------|--------------|
| <b>Ventas Brutas</b>                         |       |        | 130000       |
| -Descuento en Ventas                         |       |        | -800         |
| Ventas Netas                                 |       |        | 129200       |
| <b>Costo de Ventas</b>                       |       |        |              |
| Inventario Inicial de Mercaderías            |       | 80000  |              |
| Compras Brutas                               | 75000 |        |              |
| -Descuento en Compras                        | 600   |        |              |
| <b>Compras Netas</b>                         |       | 74400  |              |
| Mercadería Disponible para la Venta          |       | 154400 |              |
| -Inventario Final de Mercaderías             |       | 60000  |              |
| <b>Costo de Ventas</b>                       |       |        | 94400        |
| <b>Utilidad Bruta en Ventas</b>              |       |        | 34800        |
| <b>Gastos de Operación</b>                   |       |        |              |
| Gastos de Administración                     |       | 6700   |              |
| Gastos de Ventas                             |       | 4200   |              |
| Depreciaciones                               |       | 1645   | 12545        |
| <b>Utilidad Operacional</b>                  |       |        | 22255        |
| Gastos Financieros                           |       | 250    | 250          |
| Ingresos Operacionales                       |       |        |              |
| <b>Utilidad Neta</b>                         |       |        | 22005        |
| -15% Utilidad de Empleados                   |       |        | 3301         |
| <b>Utilidad Antes de Impuesto a la Renta</b> |       |        | <b>18704</b> |
| -25% Impuesto a la Renta                     |       |        | 4676         |
| <b>Utilidad Liquida</b>                      |       |        | <b>14028</b> |



La tasa de corte para calcular el VAN la tomamos como la tasa de Rentabilidad esperada por la propia empresa, como el VAN es positivo podemos ver que el proyecto supera la tasa de corte, ya que la tasa interna de retorno es el 31%.

#### 2.4. FLUJO DE CAJA PROYECTADO PARA EL AÑO 2006

##### CASH FLOW

| ITEM                             |                  | 2005              | 2006              |
|----------------------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| Caja Inicial                     |                  | 46.100,00         | 24.894,00         |
| Ingresos Netos                   |                  | 129.200,00        | 198.352,28        |
| <b>TOTAL DISPONIBLE</b>          |                  | <b>175.300,00</b> | <b>223.246,28</b> |
|                                  |                  |                   |                   |
| Inversiones en activos fijos     | -4.056,00        |                   |                   |
|                                  |                  |                   |                   |
| Egresos por gastos de adm y vtas |                  | 10.900,00         | 27.841,07         |
| Depreciaciones                   |                  | 1.644,98          | 1.885,58          |
|                                  |                  |                   |                   |
| Gastos financieros               |                  | 250,00            | 250,00            |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>             |                  | <b>12.794,98</b>  | <b>29.976,65</b>  |
| Utilidad antes de Impuestos      |                  | 162.505,02        | 193.269,63        |
| Impuesto a la Renta 25%          |                  | 40.626,26         | 48.317,41         |
| Utilidad después de Impuestos    | 0                | 121.878,77        | 144.952,22        |
| Depreciaciones                   |                  | 1.644,98          | 1.885,58          |
| Amortización                     |                  | 0,00              | 0,00              |
| <b>NETO DISPONIBLE</b>           |                  | <b>123.523,75</b> | <b>146.837,80</b> |
| Financiamiento                   |                  |                   |                   |
| Amortización                     |                  |                   |                   |
| <b>Flujo de Beneficios</b>       | <b>-4.056,00</b> | <b>123.523,75</b> | <b>146.837,80</b> |
|                                  |                  |                   |                   |
|                                  |                  |                   |                   |
|                                  |                  |                   |                   |

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El presente trabajo lo hemos realizado como requisito previo para la obtención del título de Ingeniero Comercial. El tema escogido es Reingeniería Financiera a la empresa Rino Llanta, el cual permitirá a la empresa optimizar sus recursos, y de esta manera alcanzar un posicionamiento y crecimiento en este mercado tan competitivo, el cual esta encaminado a satisfacer las necesidades de los clientes.

Con el análisis financiero que hemos realizado a la empresa podemos sugerir medidas correctivas, para una utilización adecuada de los recursos económicos de la empresa.

Debido a que la empresa cuenta con capital propio, y con espacio físico necesario recomendamos la implementación de una línea completa de audio y vídeo, cuyo análisis previo nos ha demostrado que resultaría beneficioso para la empresa.



# ANEXO No. 1

**RATIOS AÑO 2004**

|                                   |                                 |              |
|-----------------------------------|---------------------------------|--------------|
| <b>Solvencia:</b>                 | Activo / Pasivo                 |              |
| Solvencia:                        | 215.909,00<br>53.046,54         | <b>4,070</b> |
| <b>Liquidez Corriente:</b>        | Act. Corriente / Pas. Corriente |              |
| Liquidez Corriente:               | 207.433,00<br>53.046,54         | <b>3,910</b> |
| <b>Endeudamiento:</b>             | Patrimonio / Pasivo             |              |
| Endeudamiento:                    | 162.862,46<br>53.046,54         | <b>3,070</b> |
| <b>Recursos Propios:</b>          | Patrimonio / Activo             |              |
| Recursos Propios:                 | 162.862,46<br>215.909,00        | <b>0,754</b> |
| <b>Capital Operativo:</b>         | Act. Corriente / Pas. Corriente |              |
| Capital Operativo:                | 207.433,00<br>53.046,54         | <b>3,910</b> |
| <b>Rotación de Activo :</b>       | Ventas / Activo                 |              |
| Rotación de Activo :              | 119.520,00<br>215.909,00        | <b>0,554</b> |
| <b>Rotación del Patrimonio :</b>  | Ventas / Patrimonio Neto        |              |
| Rotación del Patrimonio :         | 119.520,00<br>162.862,46        | <b>0,734</b> |
| <b>Rentabilidad Econ. (ROA):</b>  | BAIT / Activo                   |              |
| Rentabilidad Econ. (ROA):         | 22005<br>215.909,00             | <b>0,102</b> |
| <b>Rentabilidad del Capital:</b>  | BAT / Capital                   |              |
| Rentabilidad del Capital:         | 20487<br>149.802,00             | <b>0,137</b> |
| <b>Rentabilidad del PN (ROE):</b> | BAT / Patrimonio Neto           |              |
| Rentabilidad del PN (ROE):        | 20487<br>162.862,46             | <b>0,126</b> |
| <b>Efecto palanca:</b>            | ROE / ROA                       |              |

|                                  |                                    |                |
|----------------------------------|------------------------------------|----------------|
| Efecto palanca:                  | 0,126<br>0,102                     | <b>1,234</b>   |
| <b>Veces que ganan los Int:</b>  | BAIT / Gastos Financieros (inters) |                |
| Veces que ganan los Int:         | 22005<br>119                       | <b>184,916</b> |
| <b>Margen sobre ventas:</b>      | BAT / Ventas                       |                |
| Margen sobre ventas:             | 17414<br>119.520,00                | <b>0,146</b>   |
| <b>Esfuerzos Administración:</b> | Gastos Administrativos / Ventas    |                |
| Esfuerzos Administración:        | 5500<br>119.520,00                 | <b>0,046</b>   |
| <b>Esfuerzos Comercializ. :</b>  | Gastos Comercialización / Ventas   |                |
| Esfuerzos Comercializ. :         | 3000<br>119.520,00                 | <b>0,025</b>   |

**RATIOS AÑO 2005**

|                                   |                                 |              |
|-----------------------------------|---------------------------------|--------------|
| <b>Solvencia:</b>                 | Activo / Pasivo                 |              |
| Solvencia:                        | 213652,02<br>49821,82           | <b>4,288</b> |
| <b>Liquidez Corriente:</b>        | Act. Corriente / Pas. Corriente |              |
| Liquidez Corriente:               | 207433,00<br>49821,82           | <b>4,163</b> |
| <b>Endeudamiento:</b>             | Patrimonio / Pasivo             |              |
| Endeudamiento:                    | 163830,20<br>49821,82           | <b>3,288</b> |
| <b>Recursos Propios:</b>          | Patrimonio / Activo             |              |
| Recursos Propios:                 | 163830,20<br>213652,02          | <b>0,767</b> |
| <b>Capital Operativo:</b>         | Act. Corriente / Pas. Corriente |              |
| Capital Operativo:                | 171821,00<br>49821,82           | <b>3,449</b> |
| <b>Rotación de Activo :</b>       | Ventas / Activo                 |              |
| Rotación de Activo :              | 129200,00<br>213652,02          | <b>0,605</b> |
| <b>Rotación del Patrimonio :</b>  | Ventas / Patrimonio Neto        |              |
| Rotación del Patrimonio :         | 129200,00<br>163830,20          | <b>0,789</b> |
| <b>Rentabilidad Econ. (ROA):</b>  | BAIT / Activo                   |              |
| Rentabilidad Econ. (ROA):         | 3301<br>213652,02               | <b>0,015</b> |
| <b>Rentabilidad del Capital:</b>  | BAT / Capital                   |              |
| Rentabilidad del Capital:         | 18704<br>149802,00              | <b>0,125</b> |
| <b>Rentabilidad del PN (ROE):</b> | BAT / Patrimonio Neto           |              |
| Rentabilidad del PN (ROE):        | 18704<br>163830,20              | <b>0,114</b> |
| <b>Efecto palanca:</b>            | ROE / ROA                       |              |

|                                  |                                       |               |
|----------------------------------|---------------------------------------|---------------|
| Efecto palanca:                  | 0,114<br>0,015                        | <b>7,390</b>  |
| <b>Veces que ganan los Int:</b>  | BAIT / Gastos Financieros (intereses) |               |
| Veces que ganan los Int:         | 22005<br>250,00                       | <b>88,020</b> |
| <b>Margen sobre ventas:</b>      | BAT / Ventas                          |               |
| Margen sobre ventas:             | 18704<br>129200,00                    | <b>0,145</b>  |
| <b>Esfuerzos Administración:</b> | Gastos Administrativos / Ventas       |               |
| Esfuerzos Administración:        | 6700,00<br>129200,00                  | <b>0,052</b>  |
| <b>Esfuerzos Comercializ. :</b>  | Gastos Comercialización / Ventas      |               |
| Esfuerzos Comercializ. :         | 4200,00<br>129200,00                  | <b>0,033</b>  |

**VARIACIÓN DE LOS RESULTADOS**

|                                     |                  |                  | Variaciones      | Fuentes y Usos |
|-------------------------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|
| <b>ACTIVOS</b>                      | <b>2004</b>      | <b>2005</b>      |                  |                |
| <b>Activo Circulante</b>            |                  |                  |                  |                |
| Efectivo                            | 85500,00         | 46100,00         | 39400,00         | F              |
| Ctas x Cobrar                       | 14300,00         | 20001,00         | -5701,00         | U              |
| Doc x Cobrar                        | 23000,00         | 42000,00         | -19000,00        | U              |
| Inventario                          | 80001,00         | 60000,00         | 20001,00         | F              |
| Gastos Pagados x Anticipado         | 4632,00          | 3720,00          | 912,00           | F              |
| <b>Total de Activos Circulantes</b> | <b>207433,00</b> | <b>171821,00</b> | <b>35612,00</b>  |                |
| <b>Fijos</b>                        |                  |                  |                  |                |
| Muebles de Oficina                  | 2300,00          | 2070,00          | 230,00           | F              |
| Depre. Acu. Mueb. Ofic              | 230,00           | 207,00           | 23,00            | U              |
| Equipos de Oficina                  | 1800,00          | 1206,00          | 594,00           | F              |
| Depre. Acu. Equi. Ofic              | 594,00           | 397,98           | 196,02           | U              |
| Vehículos                           | 6500,00          | 5200,00          | 1300,00          | F              |
| Depre. Acu. Vehículos               | 1300,00          | 1040,00          | 260,00           | U              |
| Terreno                             | 0,00             | 35000,00         | -35000,00        | U              |
| <b>Total de Activo Fijo</b>         | <b>8476,00</b>   | <b>41831,02</b>  | <b>-33355,02</b> |                |
| <b>Total de Activo</b>              | <b>215909,00</b> | <b>213652,02</b> | <b>2256,98</b>   |                |
| <b>PASIVOS</b>                      |                  |                  |                  |                |
| <b>Exigible</b>                     |                  |                  |                  |                |
| Ctas x Pagar                        | 19500,00         | 16910,02         | 2589,98          | U              |
| Dcto x Pagar                        | 26000,00         | 24824,98         | 1175,02          | U              |
| IESS x Pagar                        | 120,00           | 110,00           | 10,00            | U              |
| Impuestos x Pagar                   | 4353,49          | 4676,07          | -322,58          | F              |
| Utilidad de los Empleados           | 3073,05          | 3300,75          | -227,70          | F              |
| <b>Total de Pasivo Corriente</b>    | <b>53046,54</b>  | <b>49821,82</b>  | <b>3224,72</b>   |                |
| <b>Total de Pasivo</b>              | <b>53046,54</b>  | <b>49821,82</b>  | <b>3224,72</b>   |                |
| <b>PATRINOMIO</b>                   |                  |                  |                  |                |
| Capital                             | 149802,00        | 149802,00        | 0,00             |                |
| Utilidades                          | 13060,46         | 14028,20         | -967,74          | F              |
| <b>Total del Capital</b>            | <b>162862,46</b> | <b>163830,20</b> | <b>-967,74</b>   |                |
| <b>SUMA DE PASIVO +PATRIMONIO</b>   | <b>215909,00</b> | <b>213652,02</b> | <b>2256,98</b>   |                |

## FUENTES Y USOS

| <b>Fuentes</b>              |                 | <b>Usos</b>            |                 |
|-----------------------------|-----------------|------------------------|-----------------|
| Efectivo                    | 39400,00        | Ctas x Cobrar          | 5701,00         |
| Inventario                  | 20001,00        | Doc x Cobrar           | 19000,00        |
| Gastos Pagados x Anticipado | 912,00          | Depre.Acu. Mueb. Ofic  | 23,00           |
| Muebles de Oficina          | 230,00          | Depre. Acu. Equi. Ofic | 196,02          |
| Equipos de Oficina          | 594,00          | Depre. Acu. Vehículos  | 260,00          |
| Vehículos                   | 1300,00         | Terreno                | 35000,00        |
| Impuestos x Pagar           | 322,58          | Ctas x Pagar           | 2589,98         |
| Utilidad de los Empleados   | 227,70          | Dcto x Pagar           | 1175,02         |
| Utilidades                  | 967,74          | IESS x Pagar           | 10,00           |
| <b>TOTAL</b>                | <b>63955,02</b> | <b>TOTAL</b>           | <b>63955,02</b> |

Como podemos ver nuestra cuenta de efectivo es la que respalda en un mayor porcentaje nuestras obligaciones con terceros, siguiéndole la de inventarios.

También podemos notar que los documentos por cobras son muy altos, y esto demuestra la falta de calidad de la cartera de clientes.

**EMPRESA RINO LLANTA**  
**ESTADOS COMPARTIDOS**

| ACTIVOS                             | 2004             | 2005             | ANALISIS HORIZONTAL |             | ANALISIS VERTICAL |             |
|-------------------------------------|------------------|------------------|---------------------|-------------|-------------------|-------------|
|                                     |                  |                  | ABSOLUTA            | RELATIVA    | 2003              | 2004        |
| <b>Activo Circulante</b>            |                  |                  |                     |             |                   |             |
| Efectivo                            | 85500            | 46100            | -39400,00           | -46%        | 41%               | 27%         |
| Ctas x Cobrar                       | 14300,00         | 20001            | 5701,00             | 40%         | 7%                | 12%         |
| Doc x Cobrar                        | 23000,00         | 42000            | 19000,00            | 83%         | 11%               | 24%         |
| Inventario                          | 80001,00         | 60000            | -20001,00           | -25%        | 39%               | 35%         |
| Gastos Pagados x Anticipado         | 4632,00          | 3720             | -912,00             | -20%        | 2%                | 2%          |
| <b>Total de Activos Circulantes</b> | <b>207433,00</b> | <b>171821</b>    | <b>-35612,00</b>    | <b>-17%</b> | <b>100%</b>       | <b>100%</b> |
| <b>Fijos</b>                        |                  |                  |                     |             |                   |             |
| Muebles de Oficina                  | 2070,00          | 1863             | -207,00             | -10%        | 24%               | 4%          |
| Equipos de Oficina                  | 1206,00          | 808,02           | -397,98             | -33%        | 14%               | 2%          |
| Vehiculos                           | 5200,00          | 4160             | -1040,00            | -20%        | 61%               | 10%         |
| Terreno                             | 0,00             | 35000            | 35000,00            | 0%          | 0%                | 84%         |
| <b>Total de Activo Fijo</b>         | <b>8476,00</b>   | <b>41831,02</b>  | <b>33355,02</b>     | <b>394%</b> |                   |             |
| <b>Total de Activo</b>              | <b>215909,00</b> | <b>213652,02</b> | <b>-2256,98</b>     | <b>-1%</b>  | <b>100%</b>       | <b>100%</b> |
| <b>PASIVOS</b>                      |                  |                  |                     |             |                   |             |
| <b>Exigible</b>                     |                  |                  |                     |             |                   |             |
| Ctas x Pagar                        | 19500,00         | 16910,02         | -2589,98            | -13%        | 37%               | 34%         |
| Dcto x Pagar                        | 26000,00         | 24824,98         | -1175,02            | -5%         | 49%               | 50%         |
| IESS x Pagar                        | 120,00           | 110,00           | -10,00              | -8%         | 0%                | 0%          |
| Impuestos x Pagar                   | 4353,49          | 4676,07          | 322,58              | 7%          | 8%                | 9%          |
| Utilidad de los Empleados           | 3073,05          | 3300,75          | 227,70              | 7%          | 6%                | 7%          |
| <b>Total de Pasivo Corriente</b>    | <b>53046,54</b>  | <b>49821,82</b>  | <b>-3224,72</b>     | <b>-6%</b>  |                   |             |
| <b>Total de Pasivo</b>              | <b>53046,54</b>  | <b>49821,82</b>  | <b>-3224,72</b>     | <b>-6%</b>  | <b>100%</b>       | <b>100%</b> |
| <b>PATRINOMIO</b>                   |                  |                  |                     |             |                   |             |
| Capital                             | 149802,00        | 149802,00        | 0,00                | 0%          | 92%               | 91%         |
| Utilidades                          | 13060,46         | 14028,20         | 967,74              | 7%          | 8%                | 9%          |
| <b>Total del Capital</b>            | <b>162862,46</b> | <b>163830,20</b> | <b>967,74</b>       | <b>1%</b>   | <b>100%</b>       | <b>100%</b> |
| <b>SUMA DE PASIVO +PATRIMONIO</b>   | <b>215909,00</b> | <b>213652,02</b> | <b>-2256,98</b>     | <b>-1%</b>  |                   |             |

**CASH FLOW**

| ITEM                             |                  | 2005              | 2006              |
|----------------------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| Caja Inicial                     |                  | 46.100,00         | 24.894,00         |
| Ingresos Netos                   |                  | 129.200,00        | 198.352,28        |
| <b>TOTAL DISPONIBLE</b>          |                  | <b>175.300,00</b> | <b>223.246,28</b> |
| Inversiones en activos fijos     | -4.056,00        |                   |                   |
| Egresos por gastos de adm y vtas |                  | 10.900,00         | 27.841,07         |
| Depreciaciones                   |                  | 1.644,98          | 1.885,58          |
| Gastos financieros               |                  | 250,00            | 250,00            |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>             |                  | <b>12.794,98</b>  | <b>29.976,65</b>  |
| Utilidad antes de Impuestos      |                  | 162.505,02        | 193.269,63        |
| Impuesto a la Renta 25%          |                  | 40.626,26         | 48.317,41         |
| Utilidad después de Impuestos    | 0                | 121.878,77        | 144.952,22        |
| Depreciaciones                   |                  | 1.644,98          | 1.885,58          |
| Amortización                     |                  | 0,00              | 0,00              |
| <b>NETO DISPONIBLE</b>           |                  | <b>123.523,75</b> | <b>146.837,80</b> |
| Financiamiento                   |                  |                   |                   |
| Amortización                     |                  |                   |                   |
| <b>Flujo de Beneficios</b>       | <b>-4.056,00</b> | <b>123.523,75</b> | <b>146.837,80</b> |
|                                  |                  |                   |                   |
|                                  |                  |                   |                   |

# ANEXO No. 2

**Rino Tunnig**  
**Línea de Audio y Video para Vehículo**

**Radios**

| Marca   | Serie | Cantidad | Costo Unitario | Costo total |
|---------|-------|----------|----------------|-------------|
| Pioneer | S1800 | 60       | 150            | 5000        |
| Pioneer | S3800 | 20       | 170            | 2400        |
| Pioneer | S4800 | 10       | 175            | 1750        |
| Pioneer | S5800 | 12       | 177            | 2124        |
| Pioneer | S6800 | 10       | 420            | 4200        |
| Pioneer | S9800 | 10       | 550            | 5500        |

|      |          |    |     |      |
|------|----------|----|-----|------|
| SONY | CDXR5810 | 12 | 350 | 4200 |
|------|----------|----|-----|------|

**Parlantes**

| Marca   | Serie    | Cantidad | Costo Unitario | Costo Total |
|---------|----------|----------|----------------|-------------|
| Pioneer | TSG1010R | 120      | 36             | 4320        |
| Pioneer | TSG1040R | 60       | 53             | 3180        |
| Pioneer | TSG1610R | 20       | 47             | 940         |
| Pioneer | TSG1640R | 40       | 54             | 2160        |
| Pioneer | TSG1671R | 60       | 63             | 3780        |
| Pioneer | TSA1681S | 80       | 69             | 5520        |
| Pioneer | TSA1681S | 40       | 81             | 3240        |
| Pioneer | TSA6971  | 60       | 97             | 5820        |
| Pioneer | TSA6981  | 100      | 107            | 10700       |
| Pioneer | TSA6991  | 60       | 69             | 4140        |
| Pioneer | TSA6960S | 80       | 139            | 11120       |
| Pioneer | TSA6961S | 90       | 163            | 14670       |
| Pioneer | D1615    | 90       | 120            | 10800       |
| Pioneer | D690R    | 30       | 145            | 4350        |

**SUB WOFFERS**

| Marca   | Serie      | Cantidad | Costo Unitario | Costo Total |
|---------|------------|----------|----------------|-------------|
| Pionner | TSW5000SPL | 5        | 745            | 3725        |
| Pionner | TSW2504SPL | 10       | 237            | 2370        |
| Pionner | TSW3004SPL | 10       | 258            | 2580        |
| Pionner | TSW306C    | 10       | 113            | 1130        |
| Pionner | TSW306DVC  | 10       | 116            | 1160        |
| Pionner | TSW256C    | 10       | 100            | 1000        |

|                             |          |    |    |      |
|-----------------------------|----------|----|----|------|
| Control Remoto Para Volante | CDSR-100 | 60 | 50 | 3000 |
|-----------------------------|----------|----|----|------|

#### Amplificadores

| Marca | Serie | Cantidad | Costo Unitario | Costo Total |
|-------|-------|----------|----------------|-------------|
| BOS   | C350  | 10       | 117            | 1170        |
| BOS   | C600  | 10       | 182            | 1820        |
| BOS   | C800  | 10       | 243            | 2430        |
| BOS   | C1000 | 10       | 306            | 3060        |

#### Baterías

| Marca | Serie  | Cantidad | Costo Unitario | Costo Total |
|-------|--------|----------|----------------|-------------|
| YUASA | NS540Z | 10       | 47             | 470         |
| YUASA | N40    | 15       | 54             | 810         |
| YUASA | N560   | 10       | 60             | 600         |
| YUASA | S5040  | 10       | 66             | 660         |
| YUASA | N50    | 10       | 60             | 600         |
| YUASA | N570   | 10       | 75             | 750         |
| YUASA | N70Z   | 10       | 89             | 890         |
| YUASA | N100   | 10       | 117            | 1170        |

5950

**TOTAL DE INVERSION DE MERCADERIA 139309**

## CUADRO DE COSTOS

|                      |  |  |            |
|----------------------|--|--|------------|
| <b>Descripción</b>   |  |  |            |
| Gastos de Adecuación |  |  | <b>300</b> |

### Equipos de Oficina

| Descripción   | Cantidad | Costo Uni | Costo Total |
|---------------|----------|-----------|-------------|
| Computadora   | 1        | 700       | 700         |
| Fax/Impresora | 1        | 36        | 36          |
| Teléfono      | 2        | 50        | 100         |

### Muebles y Enseres

| Descripción | Cantidad | Costo Uni | Costo Total |
|-------------|----------|-----------|-------------|
| Vitrinas    | 5        | 300       | 1500        |
| Escritorio  | 2        | 260       | 520         |
| Muebles     | 4        | 300       | 1200        |

### Servicios Básicos

|                   |  |  |     |
|-------------------|--|--|-----|
| Agua              |  |  | 100 |
| Energía Eléctrica |  |  | 432 |
| Teléfono          |  |  | 300 |
| Internet          |  |  | 432 |

|                 |  |  |             |
|-----------------|--|--|-------------|
| <b>Arriendo</b> |  |  | <b>3600</b> |
|-----------------|--|--|-------------|

### Sueldo

|              |  |  |      |
|--------------|--|--|------|
| Vendedor 1   |  |  | 3000 |
| Vendedor 2   |  |  | 3000 |
| Electricista |  |  | 3000 |

|                    |  |  |              |
|--------------------|--|--|--------------|
| <b>Costo Total</b> |  |  | <b>18220</b> |
|--------------------|--|--|--------------|

**FLUJO DE BENEFICIOS DE RINO TUNNING**

| <b>VARIABLES ECONOMICAS IMPORTANTES</b> |      | <b>Año 0</b>  | <b>Año 1</b>    | <b>Año 2</b>     | <b>Año 3</b>       | <b>Año 4</b> |  |
|---|------|---------------|-----------------|------------------|--------------------|--------------|--|
| INFLACION                               | 5%   |               |                 |                  |                    |              |  |
| <b>INVERSIONES</b>                      |      |               |                 |                  |                    |              |  |
| ACTIVOS FIJOS                           |      | 4056          |                 |                  |                    |              |  |
| CAPITAL DE TRABAJO                      | 1,05 | 139609        |                 |                  |                    |              |  |
| <b>Subtotal 1</b>                       |      | <b>143665</b> | <b>143665</b>   | <b>150848,25</b> | <b>158390,6625</b> | <b>1663</b>  |  |
| <b>BENEFICIOS</b>                       |      |               |                 |                  |                    |              |  |
| VENTAS                                  | 1,25 |               | 78700           | 98375            | 122968,75          | 1537         |  |
| <b>COSTOS / GASTOS</b>                  |      |               |                 |                  |                    |              |  |
| Costos y Gastos                         | 1,05 |               | 4864            | 5107,2           | 5362,56            | 56           |  |
| Sueldos y Salarios                      | 1,05 |               | 9000            | 9450             | 9922,5             | 104          |  |
| Depreciacion                            |      |               | 600,64          | 600,64           | 600,64             |              |  |
| <b>Subtotal 2</b>                       |      |               | <b>14464,64</b> | <b>15157,84</b>  | <b>15885,70</b>    | <b>16</b>    |  |
| <b>UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS</b>    |      |               | <b>64235,36</b> | <b>83217,16</b>  | <b>107083,05</b>   | <b>137</b>   |  |
| IMPUESTOS 25% Y UTILIDADES TRAB.15%     | 40%  |               | 25694,1445      | 33286,8645       | 42833,22048        | 5493         |  |
| UTILIDAD NETA                           |      |               | 38541,22        | 49930,30         | 64249,83           | 82           |  |
| DEPRECIACIONES                          |      |               | 600,64          | 600,64           | 600,64             |              |  |
| <b>FLUJO NETO DE BENEFICIO</b>          |      |               | <b>39141,86</b> | <b>50530,94</b>  | <b>64850,47</b>    | <b>82</b>    |  |
|   |      |               |                 |                  |                    |              |  |
| <b>FLUJO DE FONDOS NETO</b>             |      | <b>143665</b> | <b>39141,86</b> | <b>50530,94</b>  | <b>64850,47</b>    | <b>82</b>    |  |

TASA DE CORTE: 25%  
VAN: 21.581,21  
TIR: 31%

### ESTIMACION DE VENTAS

|                |              |
|----------------|--------------|
| RADIOS         | 18200        |
| PARLANTES      | 40200        |
| SUBWOFFERS     | 9000         |
| AMPLIFICADORES | 7100         |
| BATERIAS       | 4200         |
| <b>TOTAL</b>   | <b>78700</b> |

La estimación se basa en el número de clientes con la que ya cuenta la empresa y el interés que prestan en la nueva línea de productos

### CUADRO DE DEPRECIACIONES

|               | Año |         |         |          |     |     |
|---------------|-----|---------|---------|----------|-----|-----|
| Activos       | 0   | 1       | 2       | 3        | 4   | 5   |
| Computadora   |     | 233,31  | 233,31  | 233,31   | 0   | 0   |
| Fax/Impresora |     | 11,9988 | 11,9988 | 11,9988  | 0   | 0   |
| Teléfono      |     | 33,33   | 33,33   | 33,33    | 0   | 0   |
|               |     |         |         |          |     |     |
| Vitrinas      |     | 150     | 150     | 150      | 150 | 150 |
| Escritorio    |     | 52      | 52      | 52       | 52  | 52  |
| Muebles       |     | 120     | 120     | 120      | 120 | 120 |
|               |     |         |         | 600,6388 | 322 |     |

**PROYECCION DEL BALANCE DE RESULTADOS**

|  | 2004   |        | 2005   |        | 2006   |         |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| <b>Ventas Brutas</b>                         |        | 120000 |        | 130000 |        | 219692  |
| -Descuento en Ventas                         |        | -480   |        | -800   |        | -1328   |
| Ventas Netas                                 |        | 119520 |        | 129200 |        | 218.364 |
| <b>Costo de Ventas</b>                       |        |        |        |        |        |         |
| Inventario Inicial de Mercaderías            | 100000 |        | 80000  |        | 203309 |         |
| Compras Brutas                               | 69000  |        | 75000  |        | 78700  |         |
| -Descuento en Compras                        | -710   |        | 600    |        | 508    |         |
| <b>Compras Netas</b>                         | 68290  |        | 74400  |        | 78192  |         |
| Mercadería Disponible para la Venta          | 168290 |        | 154400 |        | 281501 |         |
| -Inventario Final de Mercaderías             | 80000  |        | 60000  |        | 100629 |         |
| <b>Costo de Ventas</b>                       | 88290  |        | 94400  |        | 180872 |         |
| <b>Utilidad Bruta en Ventas</b>              | 31230  |        | 34800  |        | 37492  |         |
| <b>Gastos de Operación</b>                   |        |        |        |        |        |         |
| Gastos de Administración                     | 5500   |        | 6700   |        | 17161  |         |
| Gastos de Ventas                             | 3000   |        | 4200   |        | 10744  |         |
| Depreciaciones                               | 2124   | 10624  | 1645   | 12545  | 1351,6 |         |
| <b>Utilidad Operacional</b>                  | 20606  |        | 22255  |        | 37492  |         |
| Gastos Financieros                           | 119    | 119    | 250    | 250    | 250    |         |
| Ingresos Operacionales                       |        |        |        |        |        |         |
| <b>Utilidad Neta</b>                         | 20487  |        | 22005  |        | 37242  |         |
| -15% Utilidad de Empleados                   | 3073   |        | 3301   |        | 5586   |         |
| <b>Utilidad antes de Impuesto a la Renta</b> | 17414  |        | 18704  |        | 31656  |         |
| -25% Impuesto a la Renta                     | 4353   |        | 4676   |        | 7914   |         |
| <b>Utilidad Liquida</b>                      | 13060  |        | 14028  |        | 23742  |         |

En el balance proyectado podemos darnos cuenta de un incremento notable de la utilidad del año 2006, esto se debe a la implementación de la nueva línea de productos de audio y video; podemos notar que a pesar de la gran inversión hay utilidad positiva ya que la nueva línea de productos ha tenido gran aceptación en nuestros clientes.

