



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Monografías previas a la obtención del título de INGENIERO COMERCIAL

AUTORA: ELIANA GUERRERO VÁZQUEZ

**Curso de graduación
Abril – Septiembre de 2006**

Cuenca – Ecuador

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi esposo por todo su apoyo, a mi hijo, a mis padres y hermanos por brindarme su ayuda incondicional, a mis suegros por apoyarme siempre. Creo que sin la ayuda de todos ellos este sueño de ser una profesional no se hubiera realizado. Gracias por ser mi cimiento y la fuerza para continuar.

AGRADECIMIENTO

A todos mis compañeros, con los que he compartido inolvidables momentos, a mis Profesores por todos los conocimientos impartidos en todos estos años de estudio, agradezco además a todo el personal administrativo de la Universidad de manera especial a los de la Facultad de Administración.

RESPONSABILIDAD

Los comentarios vertidos en estas monografías son de responsabilidad de su autora.

.....

Eliana Guerrero V.

RESUMEN

Este documento presenta una relación de cuatro monografías que integran el trabajo de grado de la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad del Azuay elaborado durante el Curso de Graduación en el periodo abril-septiembre del 2006.

La primera, contiene un manual de reclutamiento y selección de personal por competencias para la Empresa “INDURAMA S.A.”.

En la segunda se desarrolla un plan estratégico de marketing aplicado a la Empresa “RINO LLANTA”.

La tercera es un estudio de factibilidad para la constitución de una Empresa de entretenimiento dedicada al patinaje sobre hielo llamada “AVENTURA SOBRE HIELO”.

Por ultimo, aplicamos una reingeniería financiera a una empresa dedicada a la comercialización de llantas llamada “RINO LLANTA”

ABSTRACT

This document presents a relationship of four monographs that integrate the work of graduation of the career of Commercial Engineering in the Azuay University elaborated during the Graduation Course in the period April-September of 2006.

The first one, contains a recruitment manual and selection of personal for competitions for the Company “INDURAMA S.A”.

The second one is a strategic plan of marketing developed and applied to the Company “RINO LLANTA”.

The third one is a study of feasibility for the constitution of an entertainment Company dedicated to the skating on ice call “AVENTURA SOBRE HIELO”.

We finish, applying a financial reingeniería to a company dedicated to the called commercialization of tires “RINO LLANTA”

INDICE DE CONTENIDOS

MODULO RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS PARA “INDURAMA S.A.”

RESUMEN

ABSTRACT

CAPITULO I: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	pág.
1.1 Reseña histórica.....	1
1.1.1 Misión.....	1
1.1.2 Objetivos.....	2
1.1.3 Visión del Departamento de Recursos Humanos.....	2
1.2 Marco teórico	
1.2.1 ¿Qué son las competencias laborales?.....	2
1.2.2 Tipos de competencias.....	2
1.3.3 ¿Qué es un manual de reclutamiento y selección de personal?.....	3
1.3 Descripción del problema.....	3
1.3.1 Objetivo general.....	4
1.3.2 Objetivos específicos.....	4
CAPITULO II: MAPA Y ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA EMPRESA	
2.1 Desarrollo del Mapa Funcional de la empresa Indurama S.A.....	5
2.2 Organigrama funcional de la empresa Indurama S.A.....	10
2.3 Desarrollo del mapa funcional propuesto para el área de Recursos Humanos.....	11
CAPITULO III: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	
3.1.¿Qué es el reclutamiento de personal?.....	14
3.1.1 Fuentes de reclutamiento de personal.....	14
3.1.2 Proceso actual de reclutamiento en Indurama S.A.....	15
3.1.3 Políticas de reclutamiento propuestas para Indurama S.A.	15

3.2 Selección de personal.....	16
3.2.1. Pruebas de Selección.....	17
3.2.2 Entrevista.....	17
3.2.3 Proceso actual de selección en Indurama S.A.....	18
3.2.4 Políticas de selección propuestas para Indurama S.A.....	18
CONCLUSIONES.....	29
BIBLIOGRAFÍA.....	30

MODULO DE MARKETING

PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA “RINO LLANTA”

RESUMEN

ABSTRACT

CAPITULO I: ANTECEDENTES

1.1 Descripción de la empresa Rino Llanta.....	31
1.2 Análisis FODA de la empresa Rino Llanta.....	32
1.3 Matriz de perfil competitivo.....	33
1.4 Matriz de evaluación de factores externos.....	33
1.5 Matriz de evaluación de factores internos.....	34

CAPITULO II: SEGMENTACIÓN DE MERCADO

2.1 Segmentación del mercado.....	35
2.1.1 Segmentación geográfica.....	35
2.1.2 Segmentación demográfica.....	35
2.1.3 Segmentación conductual.....	35
2.2 TARGET GROUP.....	36
2.3 Posicionamiento.....	36
2.4 Ventajas Competitivas.....	37
2.5 Estrategias.....	37

CAPITULO III: PRODUCTO

3.1 Producto.....	38
3.1.1 Descripción del producto.....	38
3.1.2 Tipo de llantas.....	39
3.2 Descripción del servicio.....	39
3.3 Proceso de atención.....	39
3.4 Productos y marcas que comercializa la empresa.....	40
3.4.1 Marcas.....	40
3.5 Estrategias.....	44
3.5.1 Estrategia de producto.....	44
3.5.2 Estrategia de servicio.....	44
3.6 Alianzas Estratégicas.....	44
3.6.1 Alianza con Durallanta.....	44
3.7 Logo de la empresa.....	45
3.8 Precio de Venta.....	46
3.8.1 Análisis de precio.....	46
3.8.2 ¿Cómo establecer los precios?.....	46
3.9 Plaza.....	46
3.9.1 Canal de distribución.....	46
3.9.2 Análisis del canal de distribución.....	46
3.10 Estrategias.....	47
3.10.1 Promoción y Publicidad.....	47
3.10.2 Estrategias de publicidad y promoción.....	47
3.10.3 Presupuesto.....	48

CAPITULO IV: CONSUMIDOR

4.1 Percepción del cliente.....	49
4.2 Hábitos de compra.....	49
4.3 Motivos de compra.....	49
4.4 Necesidad.....	51
4.5 Factores que influyen en la compra.....	51

CAPITULO V: COMPETENCIA.

5.1 Porcentaje de participación de la competencia.....	52
5.1.1 Cuadro de participación de la competencia 2005 (comercialización...)	52
5.1.2 Fortalezas/Debilidades de la competencia.....	53
CONCLUSIONES.....	54
BIBLIOGRAFÍA.....	55

MODULO DE EMPRENDIMIENTO

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA UNA PISTA DE PATINAJE SOBRE HIELO “AVENTURA SOBRE HIELO S.A.”

RESUMEN

ABSTRACT

CAPITULO I: LA EMPRESA

1.1 Resumen Ejecutivo.....	56
1.2 El negocio.....	58
1.3 La empresa.....	59
1.4 Análisis FODA.....	62
1.5 El mercado.....	64
1.6 Encuesta.....	66
1.7 Plan de marketing.....	75
1.8 Recursos Humanos.....	81
1.9 La Gerencia.....	86

CAPITULO II: PROYECCIONES FINANCIERAS

2.1 Escenario No.1 (financiado el proyecto a través de sus accionistas 25% c/u)....	88
2.2 Escenario No.2 (financiado el 70% con préstamo Banco del Austro).....	108
2.3 Escenario No.3 (Incremento en los sueldos de un 15%).....	129
CONCLUSIONES.....	150

RECOMENDACIONES.....	151
BIBLIOGRAFIA.....	152
ANEXOS.....	153

MODULO DE FINANZAS

REINGENIERIA FINANCIERA APLICADA A LA EMPRESA “RINO LLANTA”

RESUMEN

ABSTRACT

CAPITULO I: EMPRESA.

1. Reseña Histórica.....	159
1.2. Análisis del Entorno.....	160
1.3. Fuerzas competitivas sectoriales.....	161
1.4. Análisis FODA de la empresa.....	166
1.5. Balance Scorecard.....	167
1.6. Ventaja competitiva de la Empresa.....	169
1.7. Cadena de Valor.....	169
1.8. Análisis económico actual de la empresa Rino Llanta.....	171

CAPITULO II: REINGENIERÍA FINANCIERA.

2. Detonante de la Reingeniería.....	173
2.1. Balance General de la Empresa.....	175
2.2. Estado de Resultados de la Empresa.....	177
2.3. Flujo proyectado.....	179
2.4. Flujo de caja proyectado para el año 2006.....	180

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	181
BIBLIOGRAFÍA.....	182
ANEXOS.....	183

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

Escuela de Administración de Empresas

**ELABORACION DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS PARA
“INDURAMA S.A.”**

Trabajo del Modulo de Recursos Humanos por Competencias

Tutor Asesor:

Ing. Jaime Vélez

Autores:

Eliana Guerrero

Daniel Carrión

**Cuenca, Ecuador
Abril - 2006**

RESUMEN

En el presente trabajo realizamos un manual de reclutamiento y selección de personal para la empresa Indurama S.A. El mismo que se desarrollo bajo el enfoque de las competencias laborales es decir sobre las cualidades que deberían tener los candidatos para ocupar los diferentes cargos.

Para realizar este trabajo nos hemos basado en el 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 establecieron los cargos y las competencias necesarias para cada cargo y esto nos permitió establecer políticas para poder seleccionar de manera correcta a los candidatos para que desempeñen exitosamente sus funciones, logrando así una mayor productividad para la empresa.

ABSTRACT

In this project we carried out a recruitment manual and personnel selection for the company Indurama CORP. The same one that you development under the focus of the labor competitions that is to say on the qualities that should have the candidates to occupy the different positions.

To carry out this work we have based ourselves on the functional flowchart that at the moment is valid in the company, we develop the functional map that consists on desagregar the functions of the company until arriving to each individual's functions. When having the flowchart and the functional map the positions and the necessary competitions were established for each position 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?

¹La 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:

¹ 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 Gestión²:** 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

² 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.

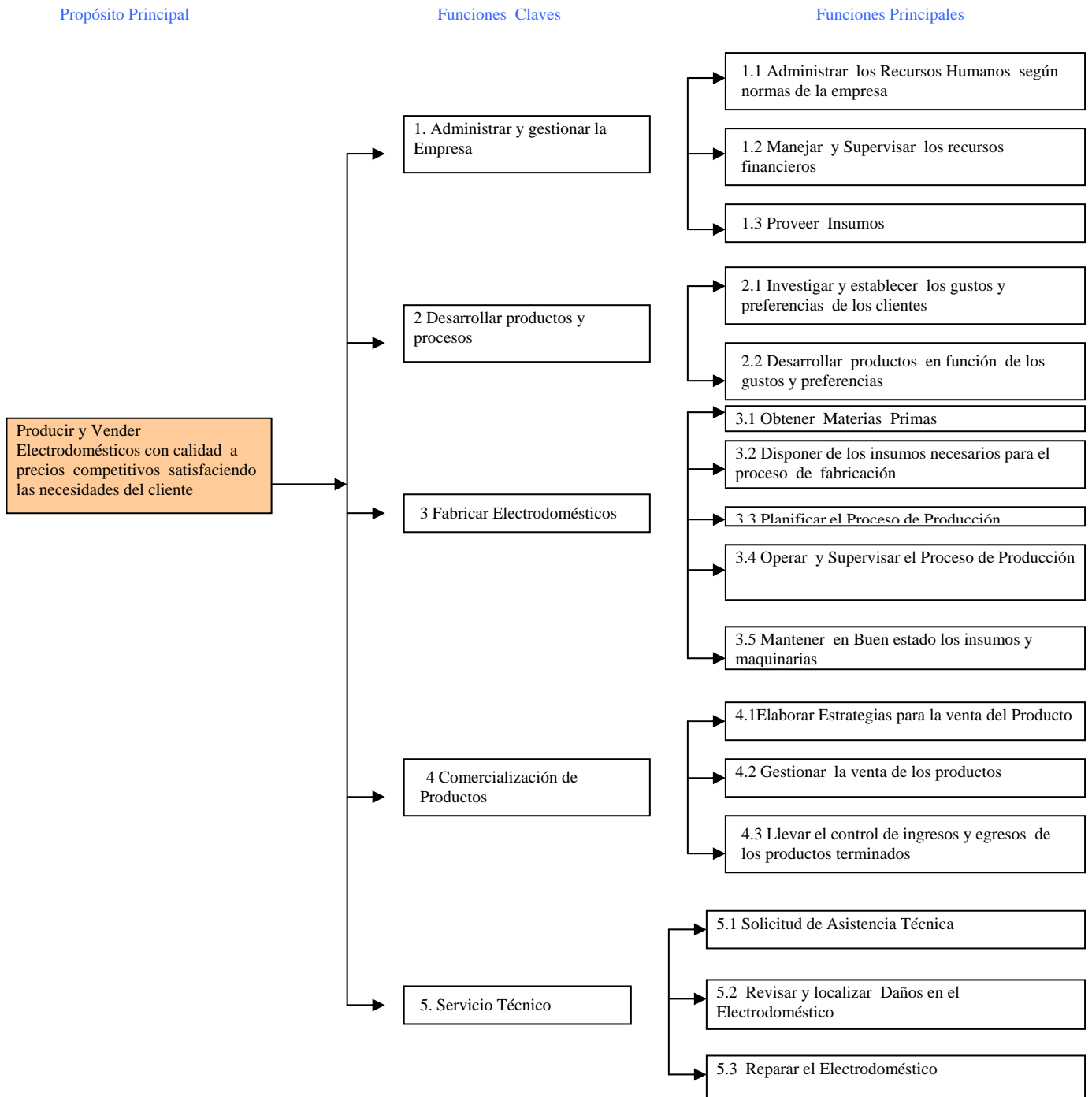
1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:

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

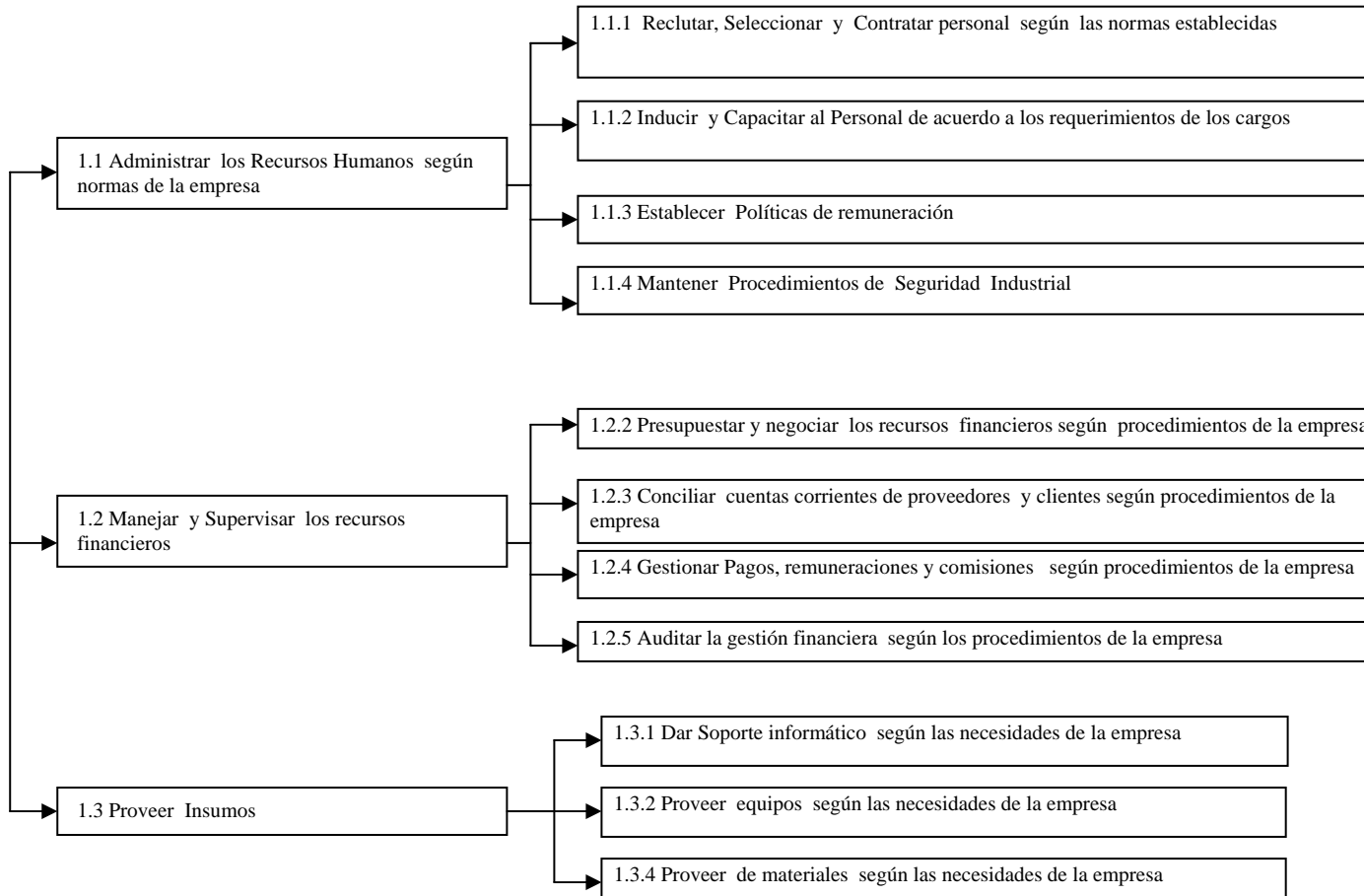
CAPITULO 2: MAPA Y ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA EMPRESA

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.



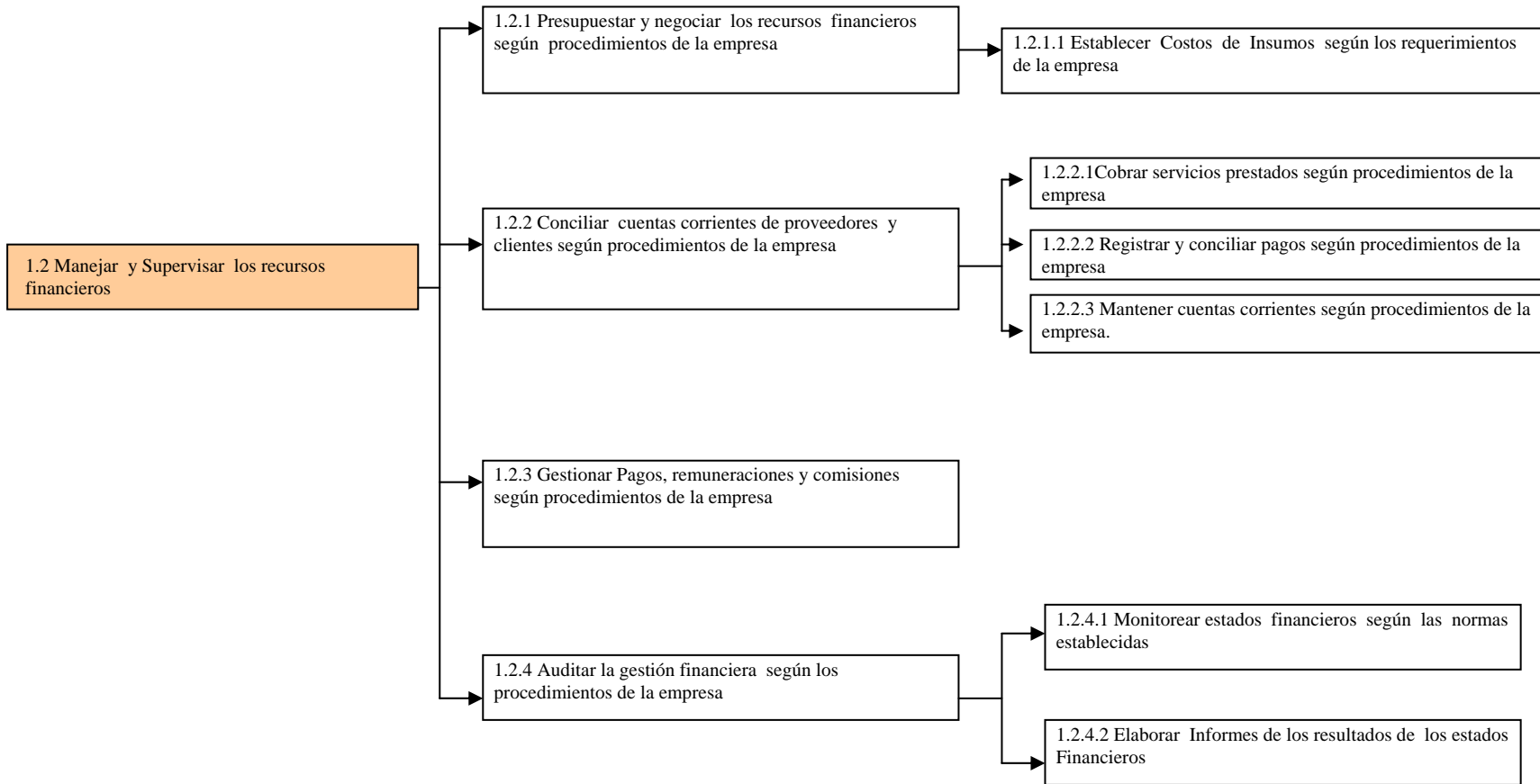
1. Administrar y gestionar la Empresa

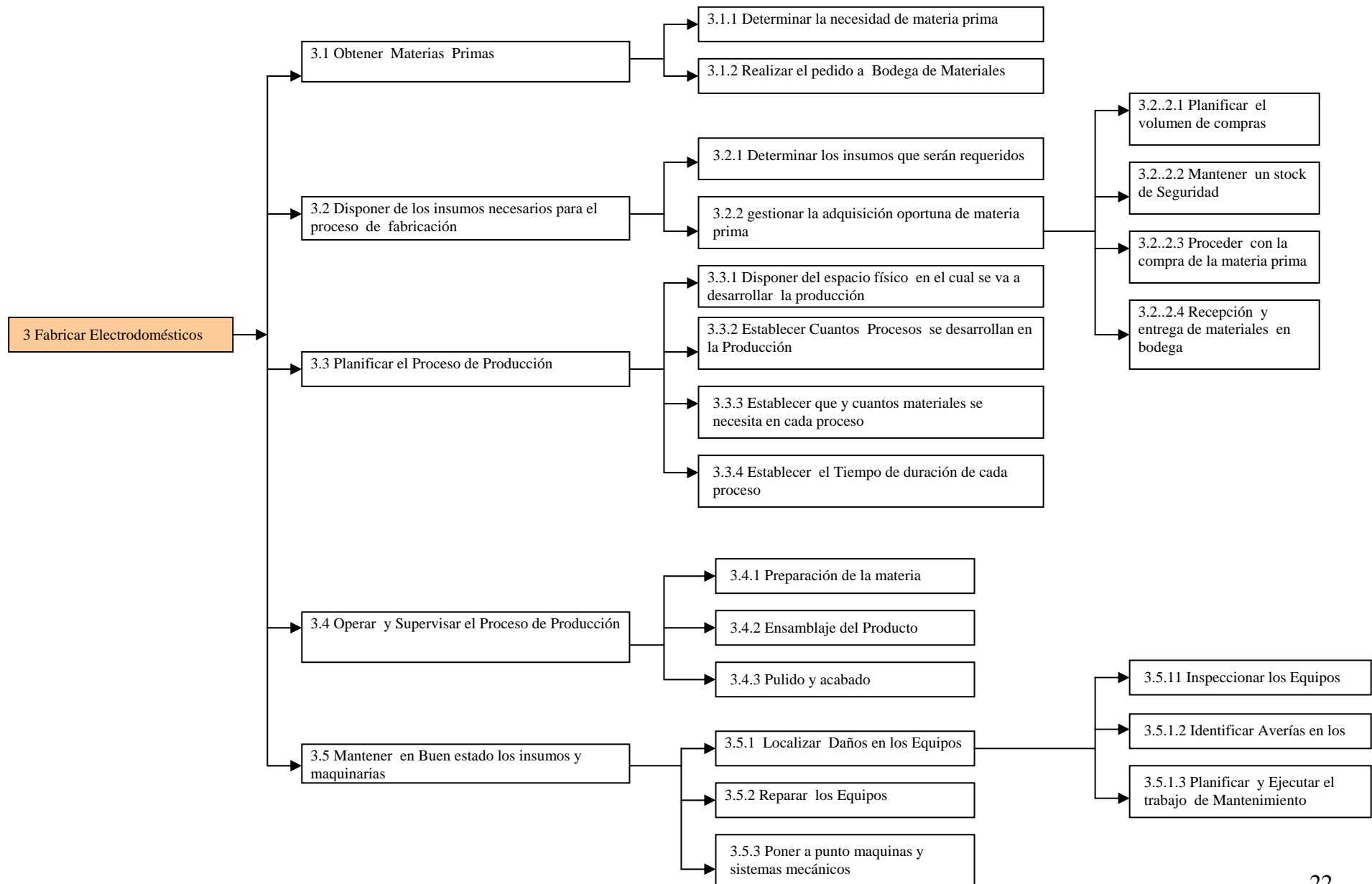


Funciones Principales

Funciones básicas

Funciones individuales

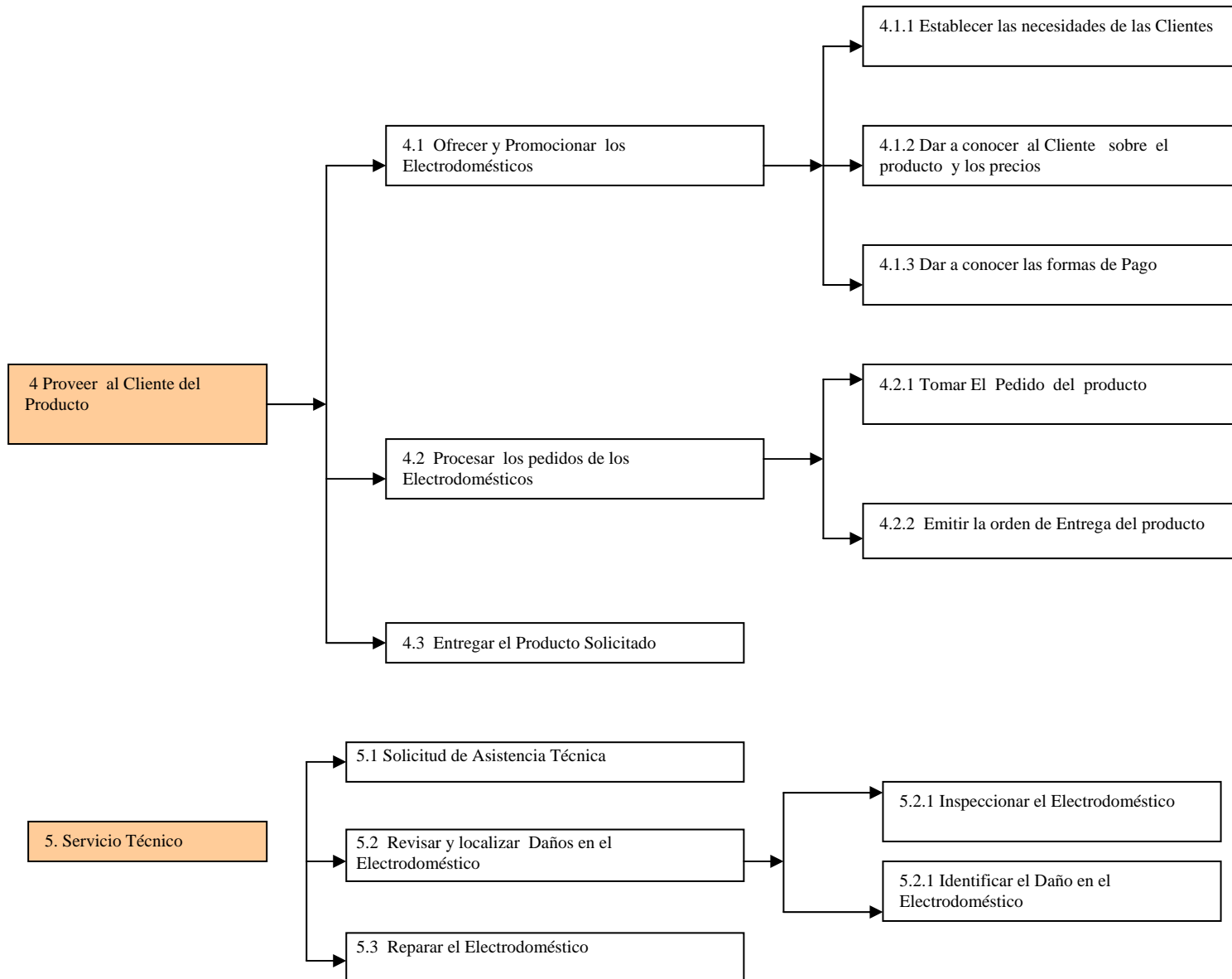




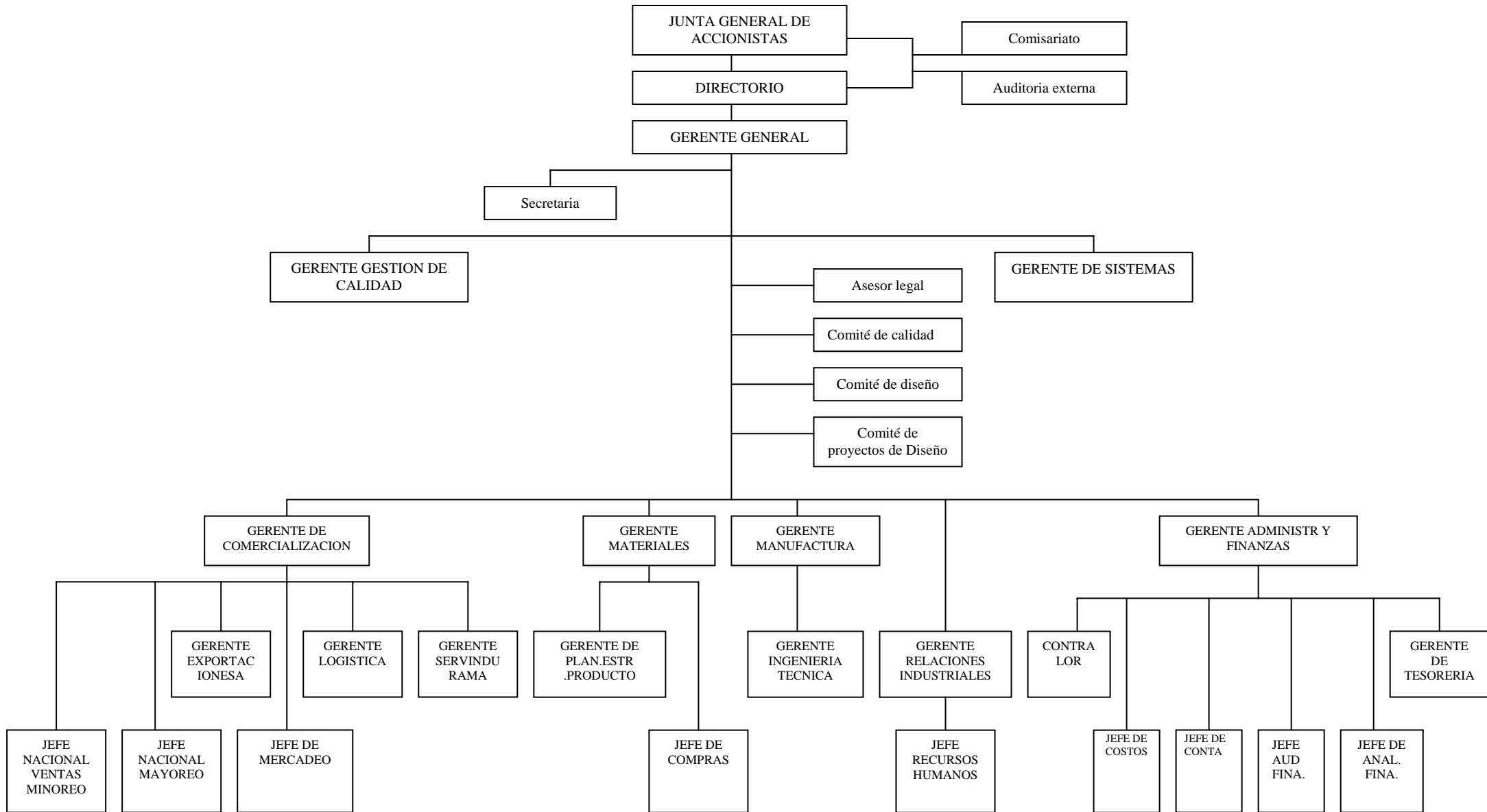
Funciones Claves

Funciones Principales

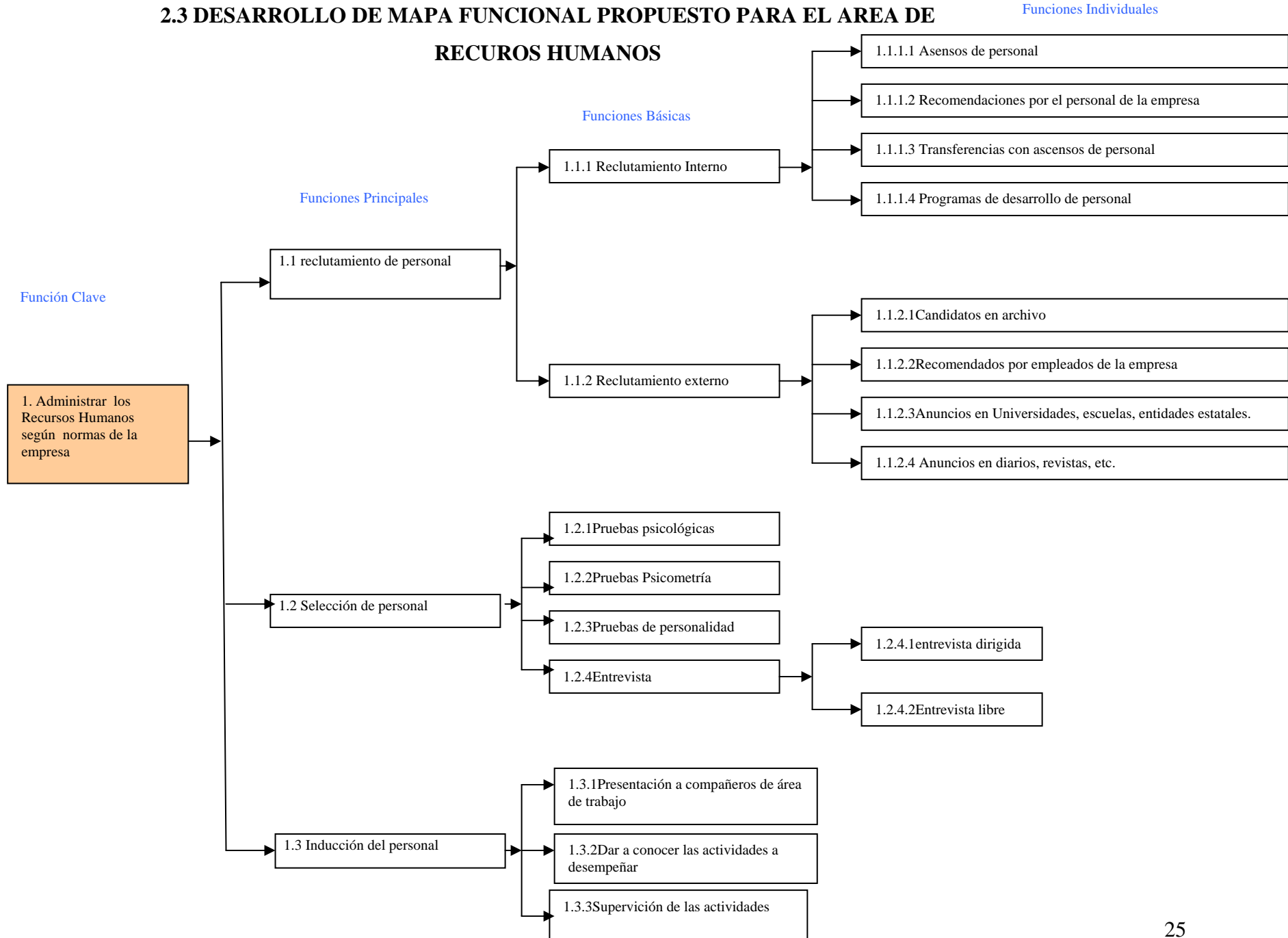
Funciones individuales



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 realizará 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 la que 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 a 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 Servindurama

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 Auditoría 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 inglés.

Recepcionistas

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
www.sence.cl

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

Escuela de Administración de Empresas

**PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA
“RINO LLANTA”**

Trabajo del modulo de Marketing

Tutor Asesor:

Ing. Julio Jaramillo

Autores:

**Eliana Guerrero
Daniel Carrión**

**Cuenca, Ecuador
2006**

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.

ABSTRACT

This project of Marketing allows the Company “Rino Llanta” to know which is its positioning in the market, to that I segment it is directed, which is the Target Group with which the company works by this to get to, know if it can grow and if it has future in this market.

We have also been able to analyze the strengths, opportunities, weaknesses and threats that the company has towards being able to carry out 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 promotions that they allow to attract new clients, strategies of prices that take to get to the mission and the vision traced by all their members.

CAPITULO 1: 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 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 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 (tráfico 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 CLAVES DE ÉXITO	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
Total resultado ponderado			2.70		2.35		3,05

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
TOTAL	1,00		2,30

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
TOTAL	1,00		2,65

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 2: SEGMENTACIÓN DE MERCADO

2.1 SEGMENTACIÓN DEL 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.

2.1.1 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

2.1.2 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.

2.1.3 SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL

Beneficio.

Los clientes de nuestro segmento van 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 ³1633 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.

2.3 POSICIONAMIENTO

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

³ Datos del INEC

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.

2.4 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.

2.5 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 3: PRODUCTO

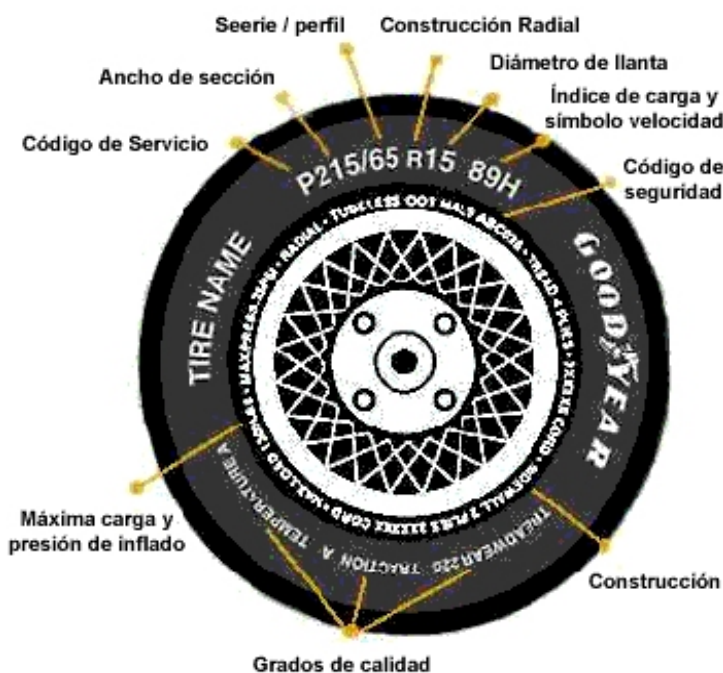
3.1 PRODUCTO:

⁴Como 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.

3.1.1 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.



⁴ Marketing octava edición Philip Kotler Gary Armstrong

3.1.2 TIPO DE LLANTAS

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.

3.2 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.

3.3 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.

3.4 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

3.4.1 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 \$
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 \$
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 una calidad aceptable.

Las más consumidas en Ecuador es la familia convencional en camión

Tipo de transporte	Dimensión	Precio \$
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 \$
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 \$
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 más comerciables en nuestro medio.

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

3.5 ESTRATEGIAS

3.5.1 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.

3.5.2 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.

3.6 ALIANZAS ESTRATÉGICAS

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

3.6.1 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.

3.7 LOGO DE LA EMPRESA

RINOLLANTA

Firestone **YOKOHAMA**

MAXXIS **Continental®**

TOYO TIRES **BRIDGESTONE**

GOODYEAR **HANKOOK**

HANKOOK **PIRELLI**

MICHELIN **KUMHO** **BRIDGESTONE**

Néstor Barros P.
VENTAS

Gl Ramirez Dávalos 3-100 Tras el Terminal
Cueca - Ecuador 2809530 Cel:091995792

Nuestra Reputación es su Garantía

3.8 PRECIO DE VENTA

3.8.1 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

3.8.2 ¿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.

3.9 PLAZA

3.9.1 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.

3.9.2 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

3.10 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.

3.10.1 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.

3.10.2 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
Vista	55%	60%
Oído	35%	38%
Tacto	5%	2%
Gusto	0%	0%
Olfato	0%	0%

3.10.3 PRESUPUESTO

No existe un presupuesto planificado para la publicidad lo cual la propuesta es que el 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 4: CONSUMIDOR

4.1 PERCEPCIÓN DEL CLIENTE

Es importante saber que es lo que quiere el cliente por eso la empresa RinoLlanta va 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?

4.2 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.

4.3 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.

4.4 NECESIDAD

Unos 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.

4.5 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 5: COMPETENCIA.

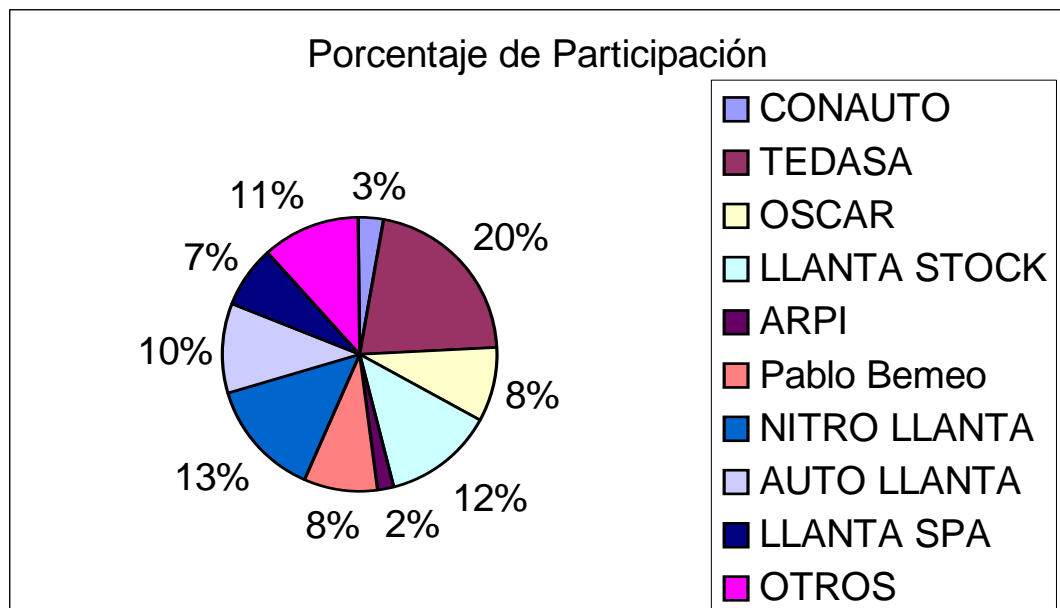
5.1. PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE LA COMPETENCIA

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

5.1.1. CUADRO DE PARTICIPACIÓN DE LA COMPETENCIA 2005 (COMERCIALIZACIÓN)

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

*Estos datos fueron proporcionados por la Empresa RinoLlanta



5.1.2. 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.

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.

CAPITULO 6: 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

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

Escuela de Administración de Empresas

“AVENTURA SOBRE HIELO S.A.”

PISTA DE PATINAJE SOBRE HIELO

Trabajo Final del Modulo de Emprendimiento

Tutor Asesor:

Eco. Luís Tonón

Autores:

Eliana Guerrero

Silvana Malquín

Paolo Reinoso

Verónica Serrano M.

Cuenca – Ecuador

2006

RESUMEN

La presente monografía consta de una Pista de Patinaje sobre hielo en la ciudad de Cuenca, ya que no se ha efectuado en la misma.

La investigación realizada consta de la descripción de la compañía, en la que se detallan aspectos como la misión, visión, definición de objetivos, análisis FODA. Este proyecto es el principal motivo de la realización de esta monografía, en la que se ha desarrollado un plan de marketing en la cual se especifica su producto, su precio, la plaza, sus promociones, entre otros.

ABSTRACT

The present monograph consists of a Hint of Skating on ice in the city of Cuenca, since it has not been made in the same one.

The carried out investigation consists of the description of the company, in which aspects like the mission are detailed, vision, definition of objectives, analysis FODA. This project is the main reason of the realization of this monograph, in which a marketing plan has been developed in the one which its product, its price, the square is specified, its promotions, among others.

Resumen Ejecutivo

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

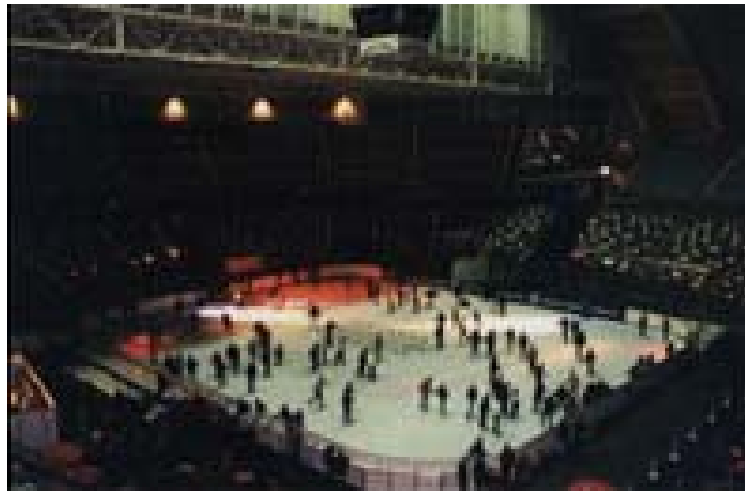
La inversión inicial estará alrededor de los cuatrocientos mil dólares, la misma que se hallara cubierta por el aporte de sus accionistas los cuales por sus aportes recibirán las acciones correspondientes, y el período de Payback estará alrededor de cinco años.

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

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

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

El Negocio



Fuente: www.pistadehielo.com

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

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

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

La Empresa

Se ha determinado que el nombre de la empresa será:

"Aventura sobre Hielo S.A!"

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

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

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

Para su funcionamiento "Aventura sobre Hielo S.A." necesitará:

- RUC
 - Nombre de la Empresa
 - Representante Legal
 - Cedula
 - Dirección
 - Teléfonos
- Permisos Municipales

Permiso de Construcción

Planos

Aprobación

Firmas

Permiso de Sanidad (Centro de Salud)

Vacunas

Exámenes

Cédula

- Bomberos

Dirección

- Afiliación a la Cámara de Turismo

Nombre de la Empresa

RUC

Dirección

Teléfono

Pago mensual de \$ 18,00

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

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

MISIÓN



Fuente: www.pistadehielo.com

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

VISIÓN



Fuente: www.pistadehielo.com

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

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

Objetivo General

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

Objetivos Específicos

- Hacer realidad sueños
- Proporcionar un lugar deportivo donde la gente pueda prepararse profesionalmente.
- Proporcionar un lugar recreativo donde las personas puedan disfrutar de momentos de sano esparcimiento y en compañía de sus seres queridos.
- Consolidar la imagen de la pista de patinaje sobre hielo como un lugar brinde momentos de placer a sus clientes.

Análisis FODA

Fortalezas

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

Debilidades

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

Oportunidades

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

Amenazas

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

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

ENIGHU - HOGARES - CUENCA

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

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

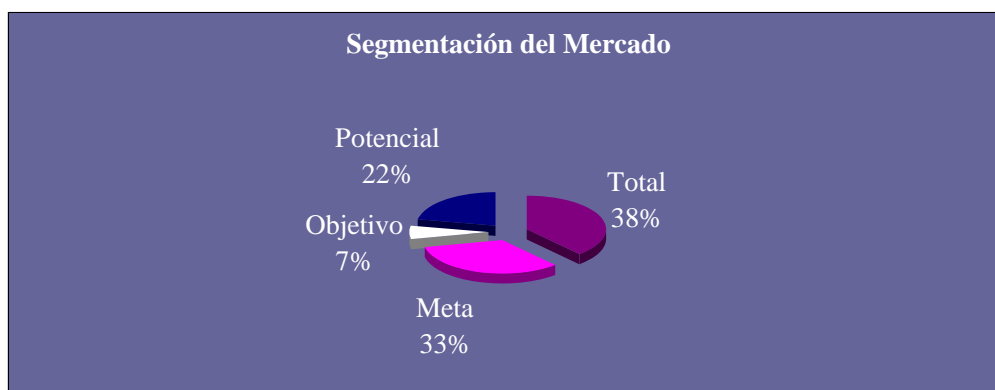
Fuente: INEC, ENIGHU 2003-2004

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

Población de la Ciudad de Cuenca

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

Fuente: INEC, ENIGHU 2003 – 2004



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

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

Tamaño de la Muestra.-

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

Datos:

Fórmula:

$$N = 283.820$$

$$p = 0,90$$

$$Q = 0,10$$

$$E = 0,05$$

$$Z = 1,96$$

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

$$n = \frac{(1.96)^2 * (283.820) (0,90) (0,10)}{(0,05)^2 (283.820 - 1) + (1.96)^2 (0,90) (0,10)}$$

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

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

Diseño de la Encuesta.-



Objetivo.-

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

Información Básica:

Sexo: M..... F.....
Edad:
Ocupación:

Preguntas:

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

SI NO

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

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

SI NO

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

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

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

.....

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

.....

Agradecemos por su amabilidad, su información ha sido valiosa.

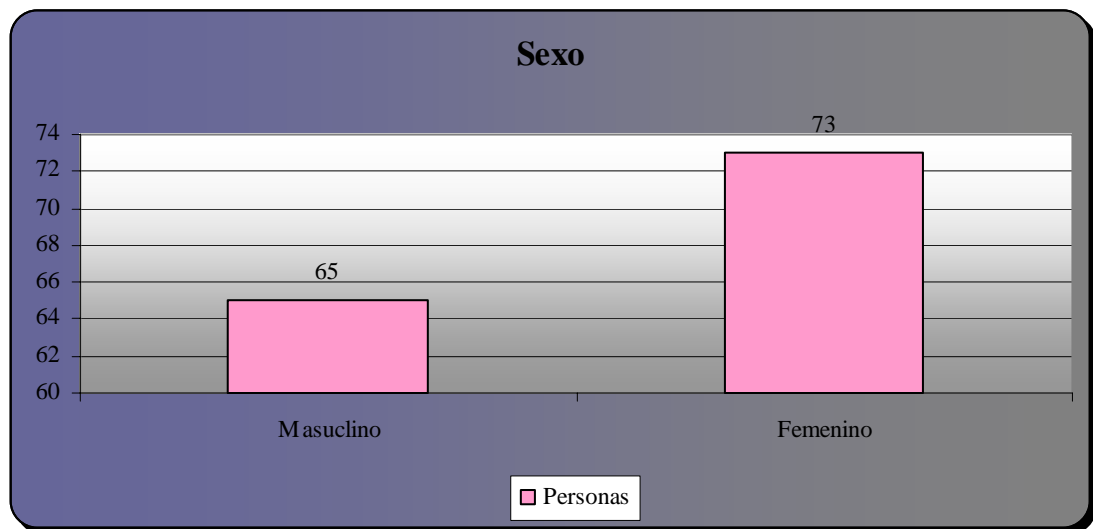
Tabulación de la Encuesta.-

Universo: 138 personas

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

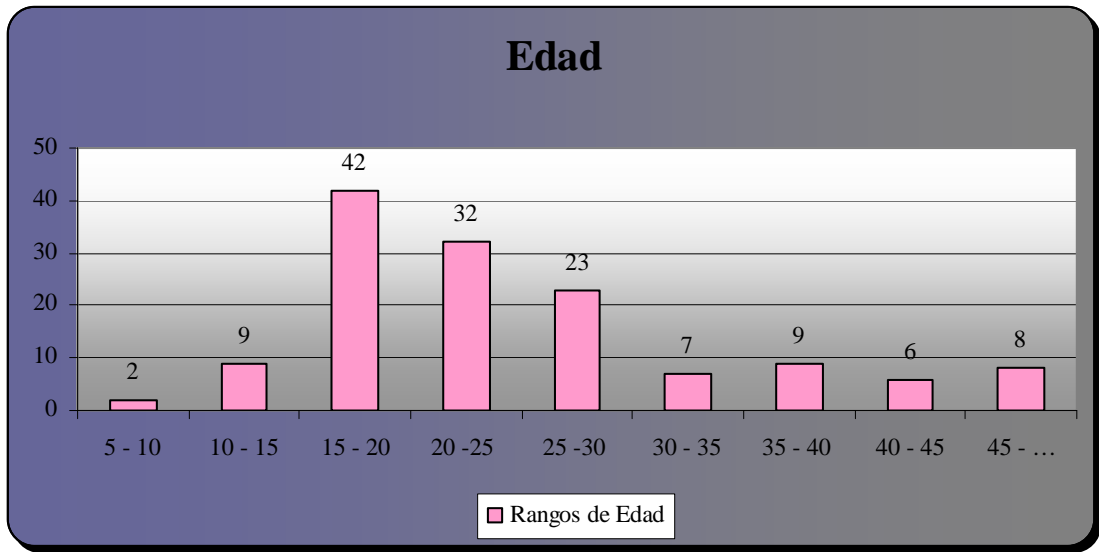
Información Básica

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



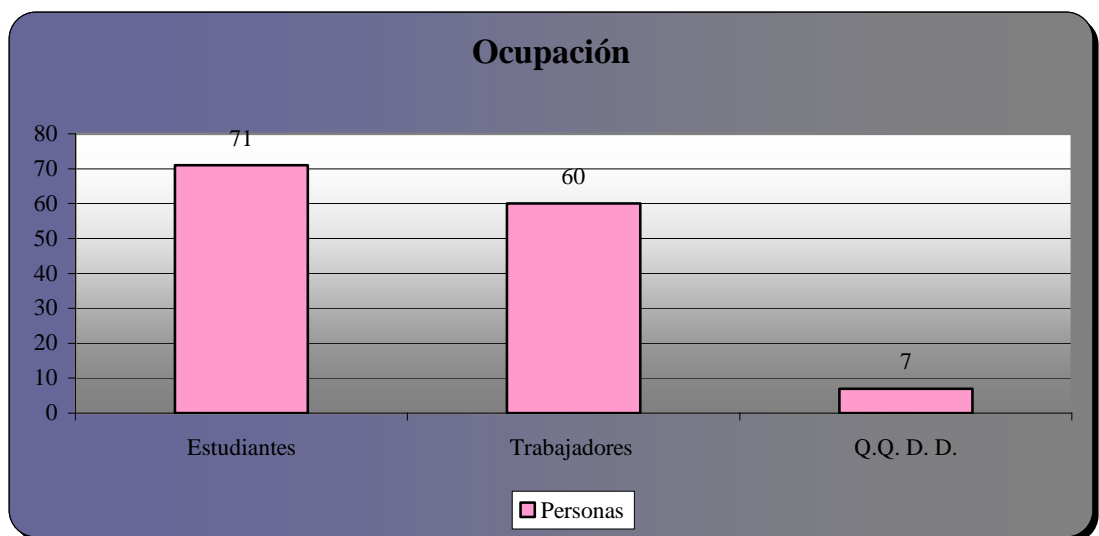
Como resultado se obtuvo que de las 138 personas encuestadas el 53% (73 personas) son del sexo femenino mientras que el 47% (65 personas) son del sexo masculino.

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



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

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

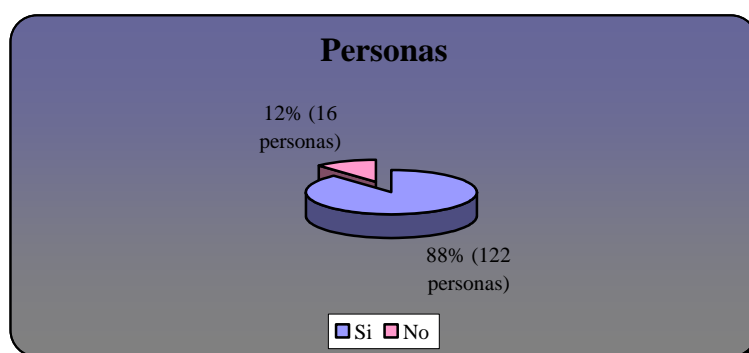
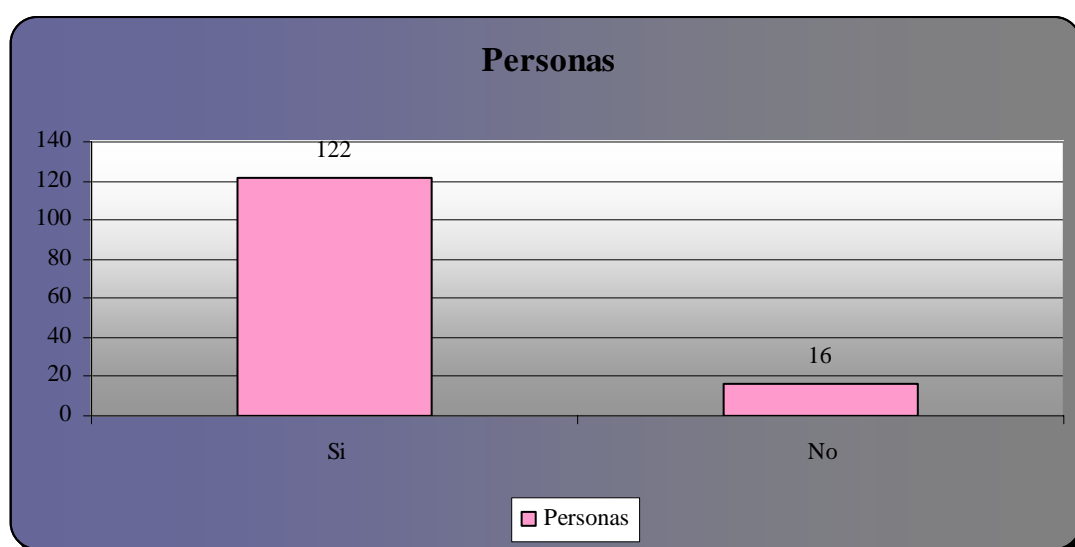


Como resultado se obtuvo que los estudiantes serán los que acudirán a la pista en mayor cantidad con una diferencia no muy marcada de los trabajadores.

Preguntas

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

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

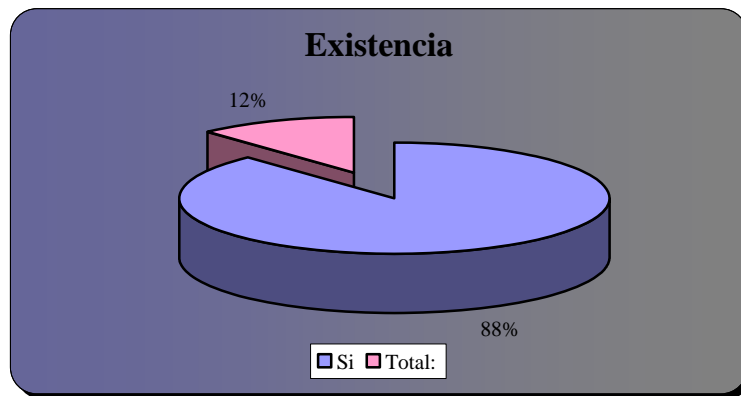
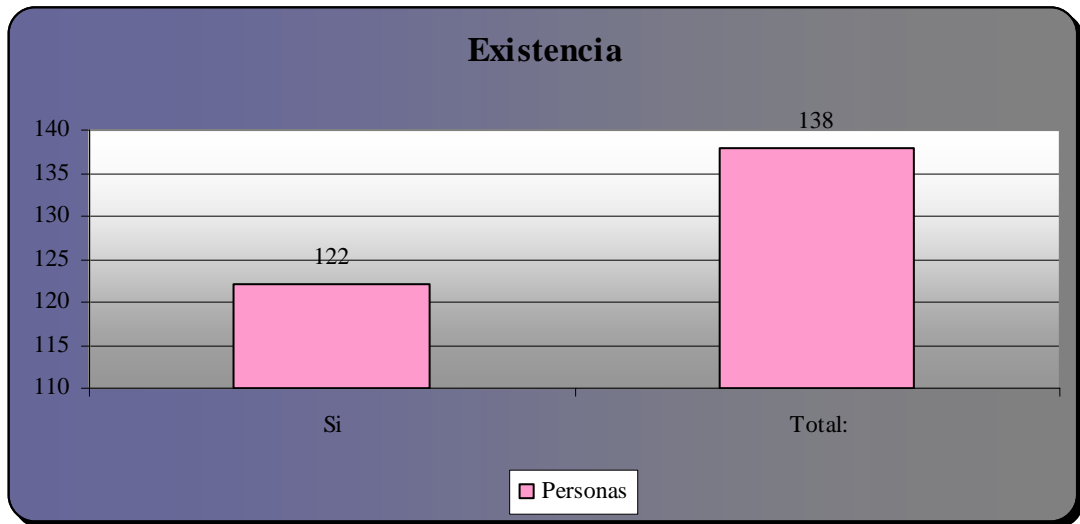


El resultado que da la encuesta es que de 138 personas las 122 han deseado patinar sobre hielo.

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

Respuesta	Encuesta	Universo
Si	122	88

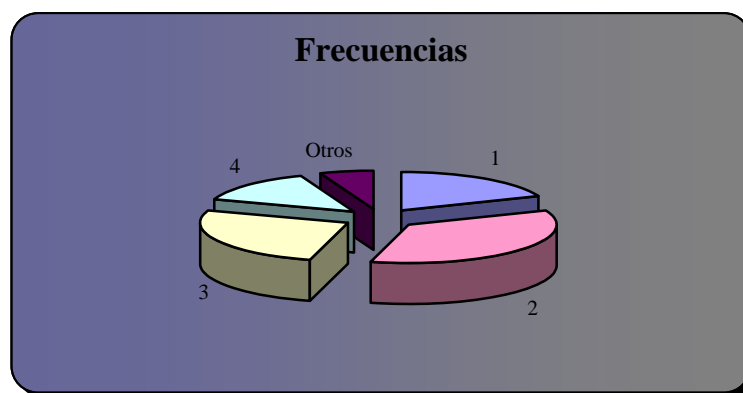
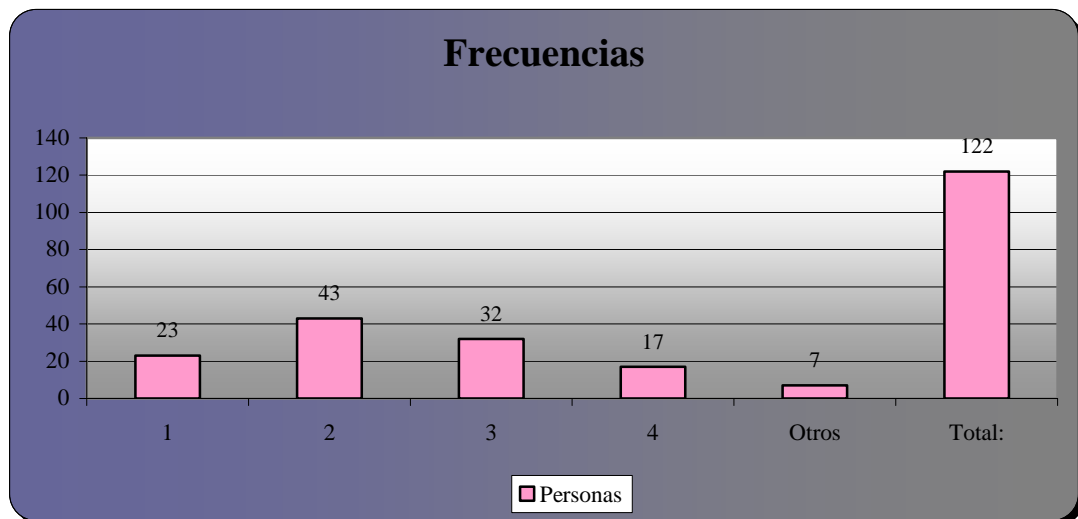
Total:	138	100
---------------	------------	------------



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

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

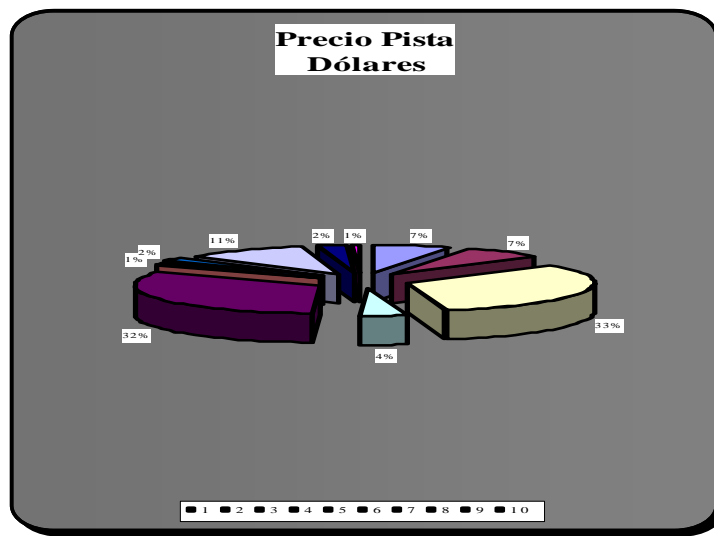
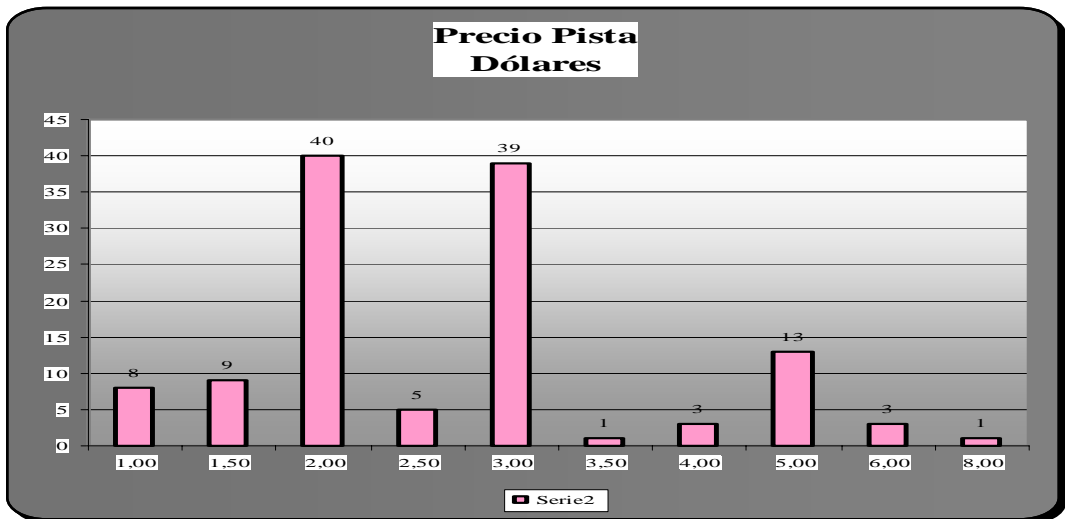
Frecuencia	Encuesta	Universo
1	23	19
2	43	35
3	32	26
4	17	14
Otros	7	6
Total:	122	100



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

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

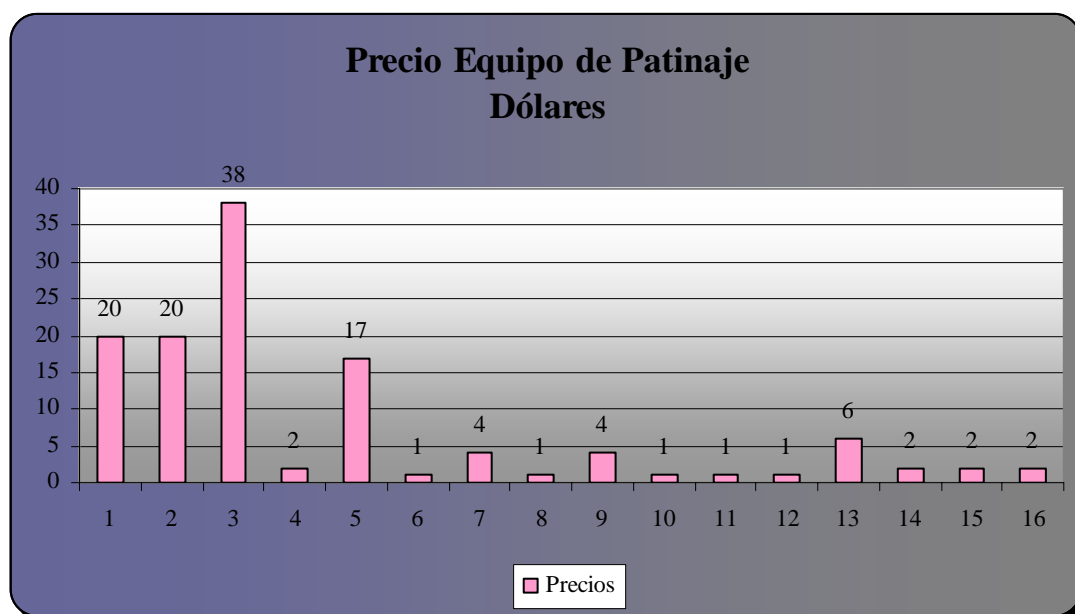
Dólares	Encuesta	Universo
1,00	8	7
1,50	9	7
2,00	40	33
2,50	5	4
3,00	39	32
3,50	1	1
4,00	3	2
5,00	13	11
6,00	3	2
8,00	1	1
Total:	122	100



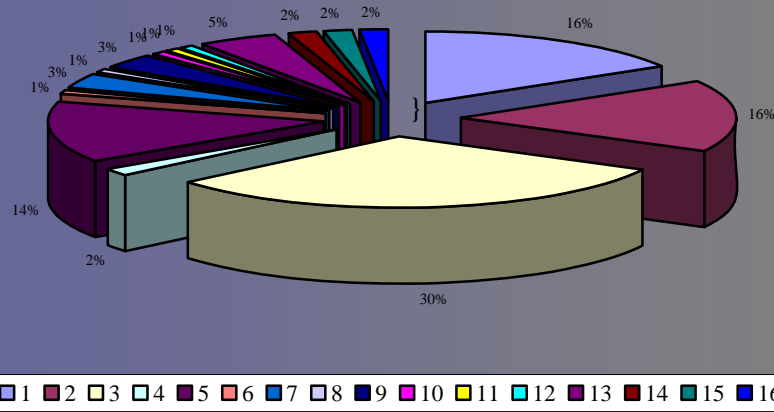
Se ha establecido un promedio ponderado en el cual los encuestados estarían dispuestos a pagar \$3,00 por hora de éste servicio.

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

Dólares	Encuesta	Universo
1,00	20	16
1,50	20	16
2,00	38	31
2,50	2	2
3,00	17	14
3,50	1	1
4,00	4	3
4,50	1	1
5,00	4	3
6,00	1	1
7,00	1	1
8,00	1	1
10,00	6	5
12,00	2	2
15,00	2	2
20,00	2	2
Total:	122	100



Precio Equipo de Patinaje Dólares



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

PLAN DE MARKETING

Objetivo.-

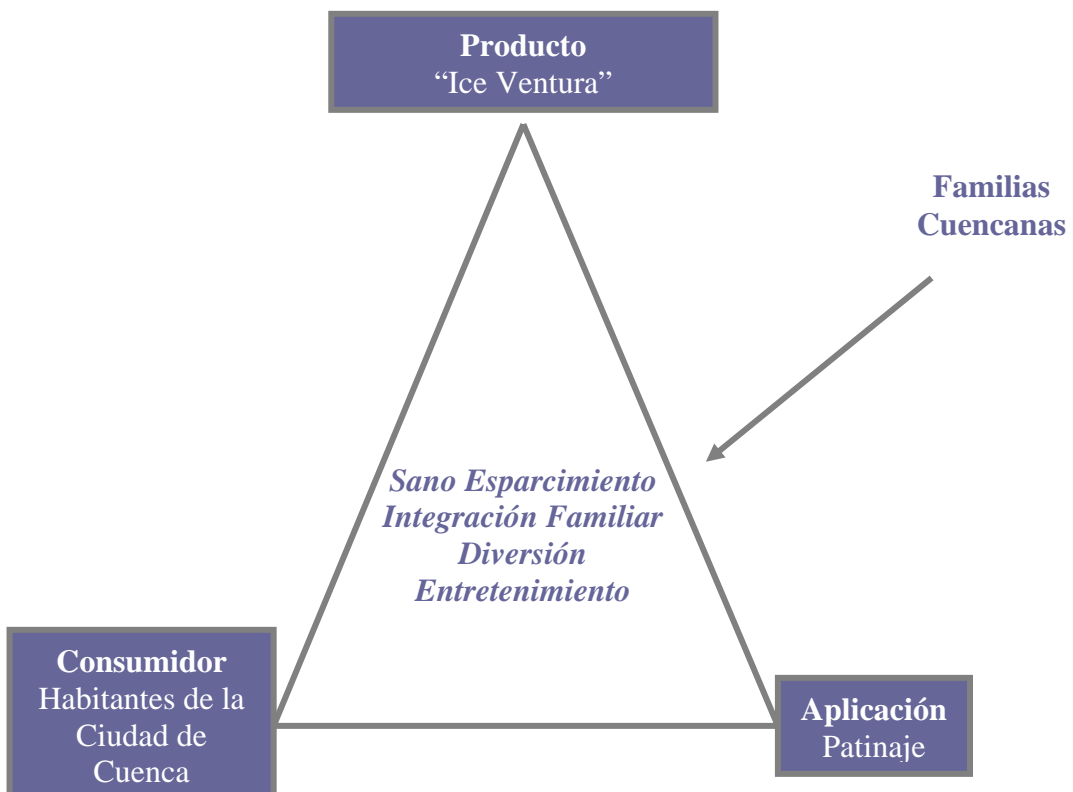
Dar a conocer la Pista de Hielo en el mercado, a través de un plan de marketing que permita obtener ventas, rentabilidad, crecimiento, posicionamiento, mediante una imagen corporativa y desarrollo del servicio.

Producto.-

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

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

Triángulo de Valor.-



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

- Alquiler de la pista



Fuente: www.hieloemocion.com

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

- Alquiler de los patines



Fuente: www.hieloemocion.com

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

Plaza.-

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

Promoción.-

Tarjetas de Consumo Mensual

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

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

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

Alternativa No.2: Organización de campeonato de ínter jorgas.

Cumpleañeros

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

Época Navideña

Todos los clientes obtendrán el 10% de descuento

Estrategias Publicitarias.-

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

Las estrategias publicitarias que se aplicaran son:

Medios Publicitarios

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

Cuñas Radiales

- **Radio FM 88**

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

Fuente: Radio FM 88

- **Radio Super 9 49**

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

Fuente: Radio Super 9 49

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

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

Hojas Volantes

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

Fuente: Artes Gráficas Muñoz

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

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

Vallas Publicitarias

Señal X

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

Fuente: Señal X

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

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

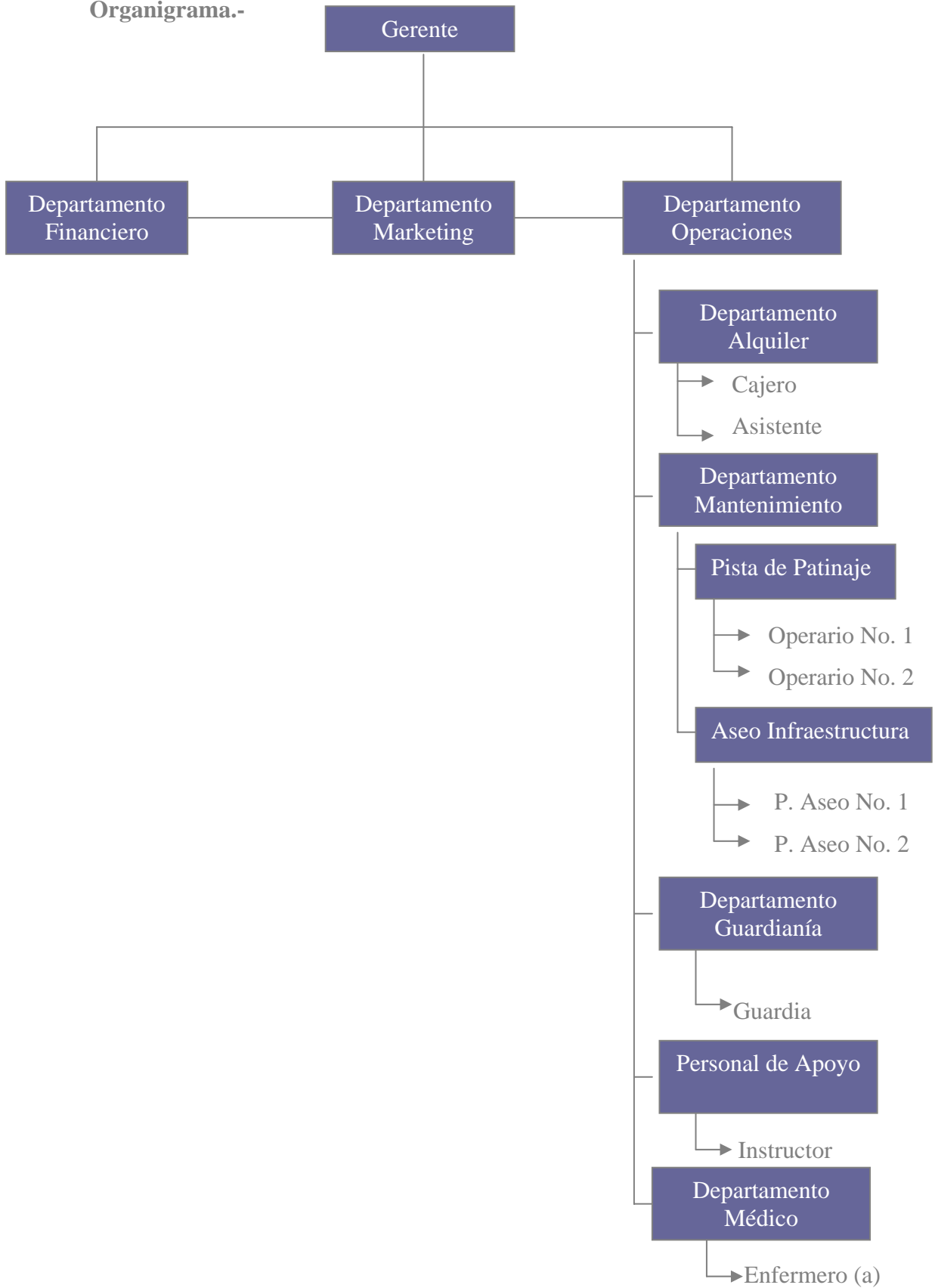
Presupuesto Publicitario.-

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

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



Organigrama.-



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

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

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

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

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

Departamento de Alquiler contará con:

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

Departamento de Mantenimiento de Pista, contará con:

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

⁵ Ver Anexo No. 1

⁶ Ver Anexo No. 1

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

Departamento Médico, contará con:

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

Departamento de Aseo, contará con:

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

Guardianía, contará con:

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

Personal de Apoyo, contará con:

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

Perfiles.-

Gerencia

Cargo: Gerente

Estudios: Título en Administración de Empresas ó Economía

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

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

Experiencia: Mínima de 5 años.

Departamento de Operaciones

Cargo: Jefe del Departamento Operaciones

Estudios: Título en Administración de Empresas

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

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

Experiencia: Mínima 4 años

Departamento Financiero

Cargo: Jefe del Departamento Financiero

Estudios: Título en Administración de Empresas

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

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

Experiencia: Mínima 3 años

Departamento de Marketing

Cargo: Jefe del Departamento de Marketing

Estudios: Título en Administración de Empresas ó Marketing

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

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

Experiencia: Mínimo 2 años

Departamento de Alquiler

Cargo: Cajero

Estudios: Bachiller

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

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

Experiencia: Indispensable

Cargo: Asistente

Estudios: Bachiller

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

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

Experiencia: No Indispensable

Departamento de Mantenimiento de Pista

Cargo: Operarios

Estudios: Bachilleres Técnicos

Cualidades: Responsable, precavido, intuitivo, puntual.

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

Experiencia: No Indispensable

Departamento Médico

Cargo: Enfermero (a)

Estudios: Título en Enfermería

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

Responsabilidades: Curar a los accidentados.

Experiencia: Mínima 1 año

Departamento de Aseo

Cargo: Limpieza

Estudios: Estudios Básicos

Cualidades: Responsable, puntual y aseado.

Responsabilidades: Mantener las instalaciones en perfectas condiciones.

Experiencia: No Indispensable

Departamento de Guadianía

Cargo: Guardia

Estudios: Bachiller

Cualidades: Conocimientos de defensa personal

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

Experiencia: Mínima 1 año.

Departamento de Personal de Apoyo

Cargo: Instructor

Estudios: Bachiller

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

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

Experiencia: Mínima 1 año.

GERENCIA

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

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

- Aplicar el control como único mecanismo que permita la evaluación de resultados, la corrección de desviaciones, el cumplimiento de normas y reglamentos
- Buscar constantemente el éxito haciendo de lado la incompetencia.

PROYECCIONES

FINANCIERAS

Escenario

No. 1

Cálculo de la Inflación

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

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

Inflación Promedio Anual

0,09

8,65

Costos de Mantenimiento

Administración

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

Producción

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

Costos Total de Mantenimiento Administración y Producción

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

MANO DE OBRA DIRECTA

CUADRO DE REMUNERACIONES

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

FUENTE: "SOTEM"

MANO DE OBRA INDIRECTA

CUADRO DE REMUNERACIONES

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

FUENTE: "SOTEM"

PERSONAL ADMINISTRATIVO

CUADRO DE REMUNERACIONES

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

FUENTE: "SOTEM"

TOTAL DE REMUNERACIONES PARA EL HORIZONTE DEL PROYECTO

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

Cuadro de Depreciación

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

Cuadro de Amortizaciones

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

TOTALES:

180.534

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN EN EL HORIZONTE DEL PROYECTO

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

COSTOS FIJOS Y COSTOS VARIABLES EN EL HORIZONTE DEL PROYECTO

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

PRODUCCIÓN

Capacidad Instalada	# de Personas
100%	67
70%	47

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

Análisis

COSTOS DE PRODUCCIÓN EN EL HORIZONTE DEL PROYECTO

DESCRIPCION	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011
Total Sueldos Mano de Obra Directa	5.976,77	6.493,96	7.055,90	7.666,47	8.329,88
Luz, Agua	6.000,00	6.519,20	7.083,33	7.696,27	8.362,26
Mantenimiento Maquinaria de Pista de Patinaje	300,00	325,96	354,17	384,81	418,11
Mantenimiento de los Equipos de Patinaje	100,00	108,65	118,06	128,27	139,37
Gastos de Producción sin Deprec. y Amort.	12.376,77	13.447,77	14.611,45	15.875,83	17.249,62
Depreciación de la Maquinaria de la Pista de Patinaje	9600,00	8640,00	7776,00	6998,40	6298,56
Depreciación de los Equipos de Patinaje	7764,44	6211,55	4969,24	3975,39	3180,31
Amortización de Instalaciones y Adecuaciones	10000,00	9500,00	9025,00	8573,75	8145,06
Depreciación y Amortización	27364,44	24351,55	21770,24	19547,54	17623,94
TOTAL GASTOS PRODUCCION	39.741,21	37.799,33	36.381,70	35.423,37	34.873,56
Capacidad Instalada x Persona	12 Horas de Funcionamiento				
67	804				
47	564				

Producción en el Horizonte del Proyecto

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

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

Producción con la Capacidad Instalada de la Pista

Producción

100%

67 personas x hora

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

personas

Costo de Ventas en el Horizonte del Proyecto

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

Costo Anual del Servicio

Años	Costo Anual
2007	1546,17

2008	1679,96
2009	1825,34
2010	1983,29
2011	2154,91
Total:	9189,67

VENTAS

Capacidad de la Pista de Patinaje

Capacidad Instalada	67	Personas
70% Capacidad	47	Personas

Capacidad Diaria por Personas

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

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

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

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

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

INVERSION INICIAL

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

INVERSIÓN FIJA

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

	Total Terreno:			57.540,00
Generador	Generador de Luz	1	1200,00	1.200,00
	Total Generador de Luz:			1.200,00
Equipos	Equipos de Patinaje	1	38822,20	38.822,20
				38.822,20
TOTAL INVERSIÓN FIJA:				391.548,65

**TOTAL INSTALAC. Y
ADECUACIONES**

159.239,00

CAPITAL DE TRABAJO

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

PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO No. 1

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

DATOS

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

FORMULA

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

VENTAS

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

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

PRODUCCION

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

**PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO No.
2**

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

DATOS

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

FORMULA

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

VENTAS

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

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

PRODUCCION

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

PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO No. 3

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

DATOS

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

FORMULA

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

VENTAS

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

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

PRODUCCION

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

PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO No. 4

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

DATOS

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

FORMULA

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

VENTAS

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

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

PRODUCCION

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

PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO No. 5

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

DATOS

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

FORMULA

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

VENTAS

$$\begin{array}{r} 100,00 \\ 6,86 \end{array} \quad \begin{array}{r} 1.975.738,01 \\ \times \end{array}$$

PE = 135.631,29

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

PRODUCCION

$$\begin{array}{r} 1.975.738,01 \\ 135.631,29 \end{array} \quad \begin{array}{r} 256.242,07 \\ \times \end{array}$$

PE = 211.087,36

Flujo Neto de Efectivo

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

CALCULO DEL VAN

TMAR
= $i + f + if$

$i = 5$
 $F = 8,65$

TMAR
= 0,141

TMAR
= 14

Van =	$I_0 + - Fc1 / (1+i) + Fc2 / (1+i) + Fc3 / (1+i) + \dots + (1+i)$					
Van =	- 409.084,81	683.996,89	811.654,08	894.236,09	978.848,13	1.316.042,09
		1,14	1,30	1,48	1,69	1,93

VAN
= - 409.084,81 599.997,27 624.541,46 603.583,89 579.556,67 683.511,02

VAN
= **\$ 1.926.044,45**

ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Descripción	Años					
	0	2007	2008	2009	2010	2011
Inversiones:						
Terreno	57.540,00					
Instalaciones y Adecuaciones	191.516,45					
Honorarios Arquitecto	12.000,00					
Equipos de Computación	3.570,00					
Software	800,00					
Equipo de Oficina	215,00					
Muebles y Enseres	1.885,00					
Maquinaria de la Pista de Patinaje	96.000,00					
Generador de luz	1.200,00					
Equipos de Patinaje	38.822,20					
Capital de Trabajo	- 5.536,16					
Ingreso por ventas		1.319.760,00	1.532.945,23	1.673.019,74	1.818.348,49	1.975.738,01
Costos fijos		- 97.143,35	- 105.549,48	- 114.683,03	- 124.606,94	- 135.389,59
Depreciación Activos Fijos		- 18.564,44	- 15.861,55	- 13.598,24	- 11.696,69	- 6.913,33
Utilidad antes de impuestos y part. Trab.		1.204.052,21	1.411.534,20	1.544.738,47	1.682.044,86	1.833.435,08
Part. Tab. E impuesto a la renta		- 436.468,93	- 511.681,15	- 559.967,69	- 609.741,26	- 664.620,22
Utilidad neta		767.583,29	899.853,05	984.770,77	1.072.303,60	1.168.814,87
Adición de la depreciación		18.564,44	15.861,55	13.598,24	11.696,69	6.913,33
Flujo de efectivo operacional		786.147,73	915.714,60	998.369,02	1.084.000,29	1.175.728,20
Recup. Capital de trabajo						
Valor salvamento						180.533,76
Flujo neto de efectivo	- 398.012,49	3.543.930,95	4.142.816,45	4.526.247,27	4.922.349,04	5.534.240,10
Factor de valor presente		\$14.584.117,25				
TIR		906%				
Tasas de Rendimiento Exigidas		0,15				

Estado de Resultados

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

Margen de Contribución

FORMULA

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

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

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

Escenario

No. 2

Cálculo de la Inflación

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

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

Inflación Promedio Anual

0,09

8,65

Costos de Mantenimiento

Administración

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

Producción

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

Costos Total de Mantenimiento Administración y Producción

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

MANO DE OBRA DIRECTA

CUADRO DE REMUNERACIONES

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

FUENTE: "SOTEM"

MANO DE OBRA INDIRECTA

CUADRO DE REMUNERACIONES

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

FUENTE: "SOTEM"

PERSONAL ADMINISTRATIVO

CUADRO DE REMUNERACIONES

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

FUENTE: "SOTEM"

TOTAL DE REMUNERACIONES PARA EL HORIZONTE DEL PROYECTO

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

Cuadro de Depreciación

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

Cuadro de Amortizaciones

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

TOTALES:

180.534

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN EN EL HORIZONTE DEL PROYECTO

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

COSTOS FIJOS Y COSTOS VARIABLES EN EL HORIZONTE DEL PROYECTO

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

COSTOS DE PRODUCCIÓN EN EL HORIZONTE DEL PROYECTO

DESCRIPCION	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011
Total Sueldos Mano de Obra Directa	5.234,91	5.687,91	6.180,10	6.714,89	7.295,95
Luz, Agua	6.000,00	6.519,20	7.083,33	7.696,27	8.362,26
Mantenimiento Maquinaria de Pista de Patinaje	300,00	325,96	354,17	384,81	418,11
Mantenimiento de los Equipos de Patinaje	100,00	108,65	118,06	128,27	139,37
Gastos de Producción sin Deprec y Amort.	11.634,91	12.641,72	13.735,65	14.924,24	16.215,69
Depreciación de la Maquinaria de la Pista de Patinaje	9600,00	8640,00	7776,00	6998,40	6298,56
Depreciación de los Equipos de Patinaje	7764,44	6211,55	4969,24	3975,39	3180,31
Amortización de Instalaciones y Adecuaciones	10000,00	9500,00	9025,00	8573,75	8145,06
Depreciación y Amortización	27364,44	24351,55	21770,24	19547,54	17623,94
TOTAL GASTOS PRODUCCION	38.999,35	36.993,27	35.505,89	34.471,79	33.839,62

PRODUCCIÓN

Capacidad Instalada	# de Personas
100%	67
70%	47

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

Análisis

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

Producción en el Horizonte del Proyecto

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

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

Producción con la Capacidad Instalada de la Pista

Producción

100%

67 personas x hora

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

personas

Costo de Ventas en el Horizonte del Proyecto

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

Costo Anual del Servicio

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

VENTAS

Capacidad de la Pista de Patinaje

Capacidad Instalada	67	Personas
70% Capacidad	47	Personas

Capacidad Diaria por Personas

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

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

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

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

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

INVERSION INICIAL

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

INVERSIÓN FIJA

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

**TOTAL INSTALAC. Y
ADECUACIONES**

159.239,00

CAPITAL DE TRABAJO

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

PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO No. 1

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

DATOS

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

FORMULA

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

VENTAS

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

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

PRODUCCION

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

PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO No.2

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

DATOS

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

FORMULA

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

VENTAS

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

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

PRODUCCION

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

PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO No. 3

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

DATOS

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

FORMULA

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

VENTAS

$$\begin{array}{r} 100,00 \quad 1.673.019,74 \\ 7,88 \quad \mathbf{x} \\ \hline \mathbf{PE = 131.775,73} \end{array}$$

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

PRODUCCION

$$\begin{array}{r} 1.673.019,74 \quad 232.440,19 \\ 131.775,73 \quad \mathbf{x} \\ \hline \mathbf{PE = 219.698,36} \end{array}$$

PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO No. 4

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

DATOS

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

FORMULA

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

VENTAS

$$\begin{array}{r} 100,00 \quad 1.818.348,49 \\ 7,87 \quad \quad \quad \times \\ \hline \mathbf{PE = \quad 143.165,63} \end{array}$$

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

PRODUCCION

$$\begin{array}{r} 1.818.348,49 \quad 246.386,60 \\ 143.165,63 \quad \quad \quad \times \\ \hline \mathbf{PE = \quad 232.787,67} \end{array}$$

PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO No. 5

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

DATOS

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

FORMULA

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

VENTAS

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

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

PRODUCCION

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

Flujo Neto de Efectivo

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

CALCULO DEL VAN

TMAR

= $i + f + if$

$i = 5$

$F = 8,65$

TMAR

= $0,141$

TMAR

= 14

Van =	$I_0 + - Fc1 / (1+i) + Fc2 / (1+i) + Fc3 / (1+i) + \dots (1+i)$					
Van =	- 779.051,48	690.710,87	818.949,04	902.162,31	987.460,23	1.325.399,43
		1,14	1,30	1,48	1,69	1,93

VAN

= - 779.051,48 605.886,73 630.154,70 608.933,86 584.655,73 688.370,93

VAN

= **\$ 1.776.132,22**

ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Descripción	Años					
	0	2007	2008	2009	2010	2011
Inversiones:						
Terreno	57.540,00					
Instalaciones y Adecuaciones	191.516,45					
Honorarios Arquitecto	12.000,00					
Equipos de Computación	3.570,00					
Software	800,00					
Equipo de Oficina	215,00					
Muebles y Enseres	1.885,00					
Maquinaria de la Pista de Patinaje	96.000,00					
Generador de luz	1.200,00					
Equipos de Patinaje	38.822,20					
Capital de Trabajo	- 5.138,43					
Financiamiento a l/p	370.364,40					
Ingreso por ventas		1.319.760,00	1.532.945,23	1.673.019,74	1.818.348,49	1.975.738,01
Costos fijos		- 85.953,38	- 93.391,21	- 101.472,66	- 110.253,43	- 119.794,03
Depreciación Activos Fijos		- 18.564,44	- 15.861,55	- 13.598,24	- 11.696,69	- 6.913,33
Utilidad antes de impuestos y part. Trab.		1.215.242,18	1.423.692,47	1.557.948,84	1.696.398,37	1.849.030,65
Part. Tab. E impuesto a la renta		- 440.525,29	- 516.088,52	- 564.756,45	- 614.944,41	- 670.273,61
Utilidad neta		774.716,89	907.603,95	993.192,38	1.081.453,96	1.178.757,04
Adición de la depreciación		18.564,44	15.861,55	13.598,24	11.696,69	6.913,33
Flujo de efectivo operacional		793.281,33	923.465,50	1.006.790,62	1.093.150,65	1.185.670,37
Recup. Capital de trabajo						
Valor salvamento						180.533,76
Flujo neto de efectivo	- 768.774,62	3.576.521,73	4.178.227,42	4.564.722,47	4.964.153,63	5.579.662,17
Factor de valor presente		\$14.550.724,91				
TIR		480%				
Tasas de Rendimiento Exigidas		0,15				

Estado de Resultados

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

Margen de Contribución

FORMULA

Margen de Contribución:

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

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

Margen de Contribución Promedio: = 43%

Escenario

No. 3

Cálculo de la Inflación

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

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

Inflación Promedio Anual

0,09

8,65

Costos de Mantenimiento

Administración

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

Producción

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

Costos Total de Mantenimiento Administración y Producción

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

MANO DE OBRA DIRECTA

CUADRO DE REMUNERACIONES

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

FUENTE: "SOTEM"

MANO DE OBRA INDIRECTA

CUADRO DE REMUNERACIONES

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

FUENTE: "SOTEM"

PERSONAL ADMINISTRATIVO

CUADRO DE REMUNERACIONES

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

FUENTE: "SOTEM"

Cuadro de Amortizaciones

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

TOTALES:

180.534

TOTAL DE REMUNERACIONES PARA EL HORIZONTE DEL PROYECTO

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

Cuadro de Depreciación

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

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN EN EL HORIZONTE DEL PROYECTO

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

COSTOS DE PRODUCCIÓN EN EL HORIZONTE DEL PROYECTO

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

PRODUCCIÓN

Capacidad Instalada	# de Personas
100%	67
70%	47

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

Análisis

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

Producción en el Horizonte del Proyecto

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

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

Producción con la Capacidad Instalada de la Pista

Producción

100%

67 personas x hora

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

personas

Costo de Ventas en el Horizonte del Proyecto

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

Costo Anual del Servicio

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

VENTAS

Capacidad de la Pista de Patinaje

Capacidad Instalada	67	Personas
70% Capacidad	47	Personas

Capacidad Diaria por Personas

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

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

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

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

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

INVERSION INICIAL

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

INVERSIÓN FIJA

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

TOTAL INVERSIÓN FIJA:	391.548,65
------------------------------	-------------------

TOTAL INSTALAC. Y ADECUACIONES **159.239,00**

CAPITAL DE TRABAJO

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

PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO No. 1

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

DATOS

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

FORMULA

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

VENTAS

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

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

PRODUCCION

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

PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO No.2

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

DATOS

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

FORMULA

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

VENTAS

$$\begin{array}{r} 100,00 \quad 1.532.945,23 \\ 8,95 \quad \mathbf{x} \\ \hline \mathbf{PE = \quad 137.252,70} \end{array}$$

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

PRODUCCION

$$\begin{array}{r} 1.532.945,23 \quad 219.283,20 \\ 137.252,70 \quad \mathbf{x} \\ \hline \mathbf{PE = \quad 235.603,03} \end{array}$$

PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO No. 3

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

DATOS

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

FORMULA

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

VENTAS

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

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

PRODUCCION

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

PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO No. 4

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

DATOS

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

FORMULA

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

VENTAS

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

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

PRODUCCION

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

PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO No. 5

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

DATOS

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

FORMULA

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

VENTAS

$$\begin{array}{r} 100,00 \quad 1.975.738,01 \\ 6,86 \quad \quad \quad \mathbf{x} \\ \hline \mathbf{PE = \quad 135.631,29} \end{array}$$

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

PRODUCCION

$$\begin{array}{r} 1.975.738,01 \quad 256.242,07 \\ 135.631,29 \quad \quad \quad \mathbf{x} \\ \hline \mathbf{PE = \quad 211.087,36} \end{array}$$

Flujo Neto de Efectivo

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

ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Descripción	Años					
	0	2007	2008	2009	2010	2011
Inversiones:						
Terreno	57.540,00					
Instalaciones y Adecuaciones	191.516,45					
Honorarios Arquitecto	12.000,00					
Equipos de Computación	3.570,00					
Software	800,00					
Equipo de Oficina	215,00					
Muebles y Enseres	1.885,00					
Maquinaria de la Pista de Patinaje	96.000,00					
Generador de luz	1.200,00					
Equipos de Patinaje	38.822,20					
Capital de Trabajo	- 5.536,16					
Ingreso por ventas		1.319.760,00	1.532.945,23	1.673.019,74	1.818.348,49	1.975.738,01
Costos fijos		- 97.143,35	105.549,48	114.683,03	124.606,94	135.389,59
Depreciación Activos Fijos		- 18.564,44	15.861,55	13.598,24	11.696,69	6.913,33
Utilidad antes de impuestos y part. Trab.		1.204.052,21	1.411.534,20	1.544.738,47	1.682.044,86	1.833.435,08
Part. Tab. E impuesto a la renta		- 436.468,93	511.681,15	559.967,69	609.741,26	664.620,22
Utilidad neta		767.583,29	899.853,05	984.770,77	1.072.303,60	1.168.814,87
Adición de la depreciación		18.564,44	15.861,55	13.598,24	11.696,69	6.913,33
Flujo de efectivo operacional		786.147,73	915.714,60	998.369,02	1.084.000,29	1.175.728,20
Recup. Capital de trabajo						
Valor salvamento						180.533,76
Flujo neto de efectivo	-398.012,49	3.543.930,95	4.142.816,45	4.526.247,27	4.922.349,04	5.534.240,10
Factor de valor presente		\$14.584.117,25				
TIR		906%				
Tasas de Rendimiento Exigidas		0,15				

Estado de Resultados

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

Margen de Contribución

FORMULA

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

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

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

CONCLUSIONES

Escenario No.1

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

Escenario No. 2

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

Escenario No. 3

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

RECOMENDACIONES

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

BIBLIOGRAFIA

www.pistadehielo.com

www.hieloemocion.com

INEC

Módulo de Emprendimiento

SOTEM

ANEXOS

ANEXO No.1

“AVENTURA SOBRE HIELO S.A.”

La pista de hielo esta integrada por los siguientes componentes:

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

Pista de Patinaje sobre Hielo, la misma tiene:

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

Rack de bombas Recircular, el mismo tiene:

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

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

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

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

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

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

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

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

ANEXO No. 2

Equipos de Patinaje

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

Fuente: CAO Sport Center "Guayaquil"

Fuente: Rodeport "Cuenca"



**DE
ACIO**

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

<i>Nro. Pago</i>	<i>Fec. Vencimiento</i>	<i>Interés</i>	<i>Capital</i>	<i>Capital Reducido</i>
		-	-	282.484,06
1	10-sep-2006	2.205,72	2.938,23	279.545,83
2	10-oct-2006	2.182,78	2.961,17	276.584,66
3	10-nov-2006	2.159,66	2.984,29	273.600,37
4	10-dic-2006	2.136,36	3.007,59	270.592,78
5	10-ene-2007	2.112,87	3.031,08	267.561,70
6	10-feb-2007	2.089,21	3.054,74	264.506,96
7	10-mar-2007	2.065,35	3.078,60	261.428,36
8	10-abr-2007	2.041,31	3.102,64	258.325,72
9	10-may-2007	2.017,09	3.126,86	255.198,86
10	10-jun-2007	1.992,67	3.151,28	252.047,58
11	10-jul-2007	1.968,07	3.175,88	248.871,70
12	10-ago-2007	1.943,27	3.200,68	245.671,02
13	10-sep-2007	1.918,28	3.225,67	242.445,35
14	10-oct-2007	1.893,09	3.250,86	239.194,49
15	10-nov-2007	1.867,71	3.276,24	235.918,25
16	10-dic-2007	1.842,12	3.301,83	232.616,42
17	10-ene-2008	1.816,34	3.327,61	229.288,81
18	10-feb-2008	1.790,36	3.353,59	225.935,22
19	10-mar-2008	1.764,17	3.379,78	222.555,44
20	10-abr-2008	1.737,78	3.406,17	219.149,27
21	10-may-2008	1.711,19	3.432,76	215.716,51
22	10-jun-2008	1.684,38	3.459,57	212.256,94
23	10-jul-2008	1.657,37	3.486,58	208.770,36
24	10-ago-2008	1.630,14	3.513,81	205.256,55

25	10-sep-2008	1.602,71	3.541,24	201.715,31
26	10-oct-2008	1.575,06	3.568,89	198.146,42
27	10-nov-2008	1.547,19	3.596,76	194.549,66
28	10-dic-2008	1.519,10	3.624,85	190.924,81
29	10-ene-2009	1.490,80	3.653,15	187.271,66
30	10-feb-2009	1.462,27	3.681,68	183.589,98
31	10-mar-2009	1.433,53	3.710,42	179.879,56
32	10-abr-2009	1.404,55	3.739,40	176.140,16
33	10-may-2009	1.375,36	3.768,59	172.371,57
34	10-jun-2009	1.345,93	3.798,02	168.573,55
35	10-jul-2009	1.316,27	3.827,68	164.745,87
36	10-ago-2009	1.286,39	3.857,56	160.888,31
37	10-sep-2009	1.256,26	3.887,69	157.000,62
38	10-oct-2009	1.225,91	3.918,04	153.082,58
39	10-nov-2009	1.195,31	3.948,64	149.133,94
40	10-dic-2009	1.164,48	3.979,47	145.154,47
41	10-ene-2010	1.133,41	4.010,54	141.143,93
42	10-feb-2010	1.102,09	4.041,86	137.102,07
43	10-mar-2010	1.070,53	4.073,42	133.028,65
44	10-abr-2010	1.038,73	4.105,22	128.923,43
45	10-may-2010	1.006,67	4.137,28	124.786,15
46	10-jun-2010	974,37	4.169,58	120.616,57
47	10-jul-2010	941,81	4.202,14	116.414,43
48	10-ago-2010	909,00	4.234,95	112.179,48
49	10-sep-2010	875,93	4.268,02	107.911,46
50	10-oct-2010	842,60	4.301,35	103.610,11
51	10-nov-2010	809,02	4.334,93	99.275,18
52	10-dic-2010	775,17	4.368,78	94.906,40
53	10-ene-2011	741,06	4.402,89	90.503,51
54	10-feb-2011	706,68	4.437,27	86.066,24
55	10-mar-2011	672,03	4.471,92	81.594,32
56	10-abr-2011	637,11	4.506,84	77.087,48
57	10-may-2011	601,92	4.542,03	72.545,45
58	10-jun-2011	566,45	4.577,50	67.967,95
59	10-jul-2011	530,71	4.613,24	63.354,71
60	10-ago-2011	494,69	4.649,26	58.705,45
61	10-sep-2011	458,39	4.685,56	54.019,89
62	10-oct-2011	421,80	4.722,15	49.297,74

63	10-nov-2011	384,93	4.759,02	44.538,72
64	10-dic-2011	347,77	4.796,18	39.742,54
65	10-ene-2012	310,32	4.833,63	34.908,91
66	10-feb-2012	272,58	4.871,37	30.037,54
67	10-mar-2012	234,54	4.909,41	25.128,13
68	10-abr-2012	196,20	4.947,75	20.180,38
69	10-may-2012	157,57	4.986,38	15.194,00
70	10-jun-2012	118,63	5.025,32	10.168,68
71	10-jul-2012	79,40	5.064,55	5.104,13
72	10-ago-2012	39,82	5.104,13	-
TOTAL		87.880,34	282.484,06	

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

Escuela de Administración de Empresas

**REINGENIERIA FINANCIERA APLICADA A LA EMPRESA
“RINO LLANTA”**

Trabajo del modulo de Finanzas

Tutor Asesor:

Ing. Julio Jaramillo

Autores:

Eliana Guerrero

Daniel Carrión

Cuenca – Ecuador

2006

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.

ABSTRACT

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

we was also carried out the analyses of the horizontal and vertical balances ; we used the different ratios, box flows, States of sources and its uses, comparing the years 2004 and 2005, this showed that financially the company was stable and in accordance with these results we determined the explosive for the Financial Reingeniería the same one that consists on implementing a new line of audio and video products for vehicles; later we carry out the different financial projections, with that proving that the implementation of this project is profitable for the company.

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:

⁷Los 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.

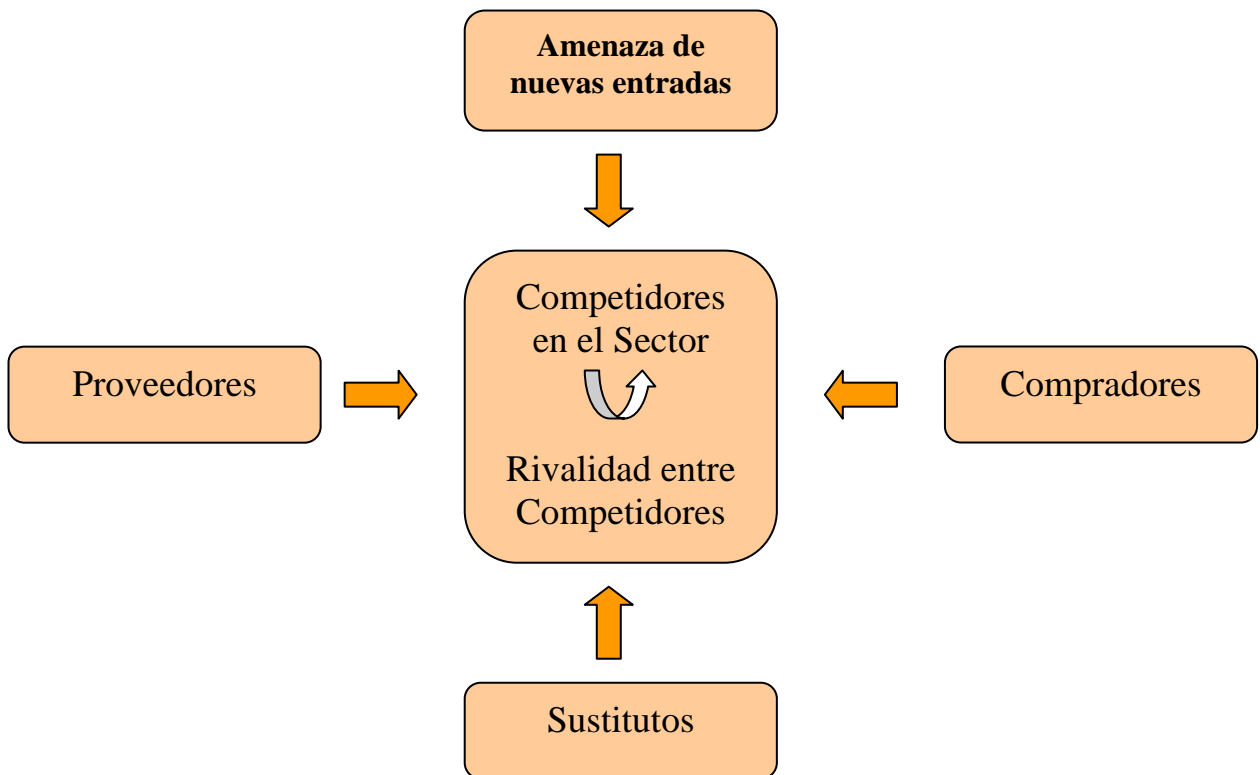
⁷ Arancel Nacional de Aduanas pág. 169-170.

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.

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

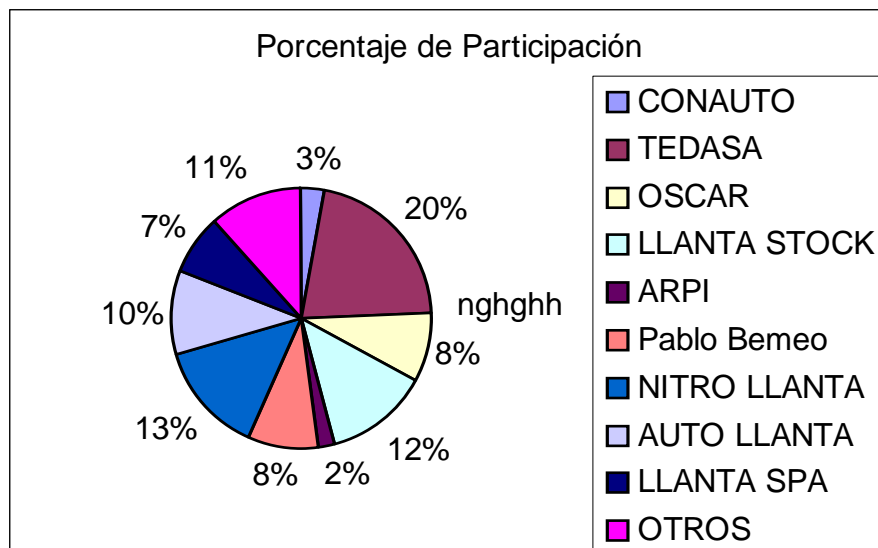
La competencia gracias a su experiencia tiene un gran porcentaje de participación en el mercado lo cual nos permitirá esforzarnos más y buscar las formas de fortalecernos.

⁸Cuadro de Participación de la Competencia 2005 (Comercialización)

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

*Estos datos fueron proporcionados por la Empresa RinoLlanta

⁸ Informe Empresa Rino Llanta



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.

⁹Informe 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

Esta empresa nos proporciona las llantas de la marca:

- Kumo

Cuyo monto asciende a 18.000 dólares anuales.

⁹ Informe Empresa Rino Llanta

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 haciende 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 haciende a 24.000 dólares.

La suma total de nuestros proveedores haciende 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

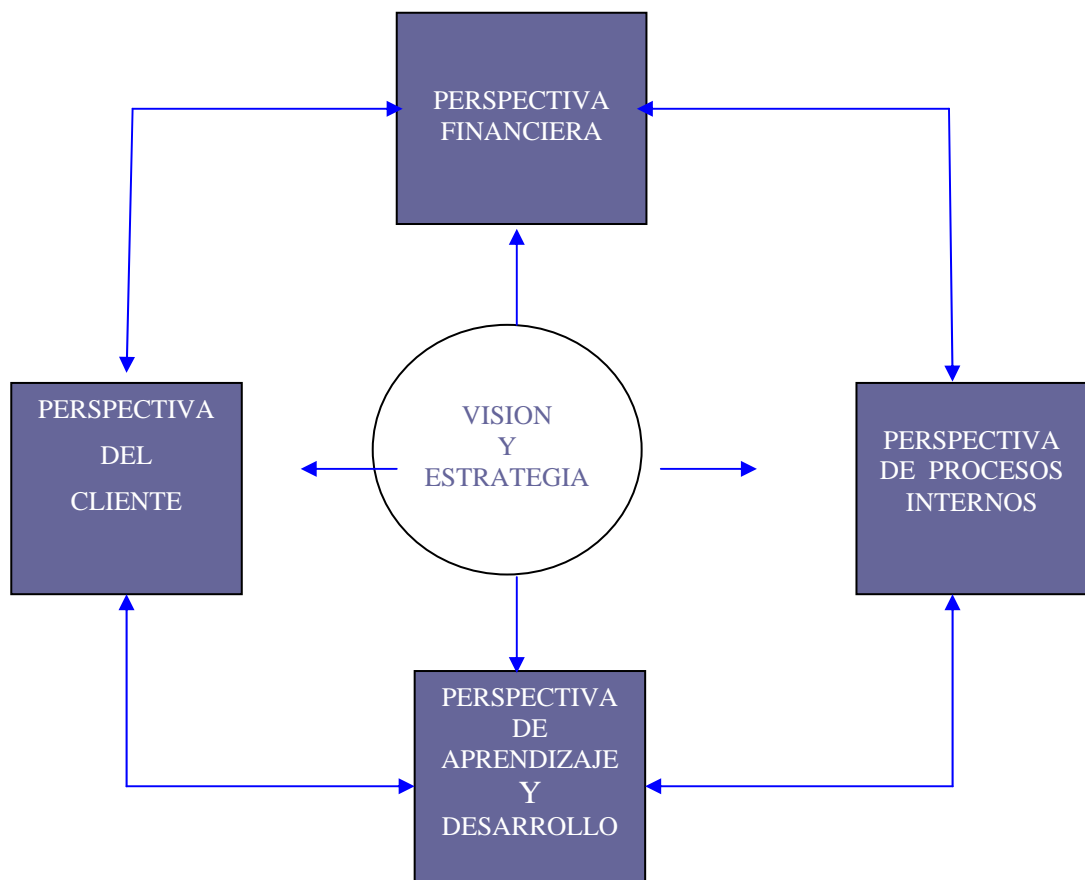
Amenazas

- 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

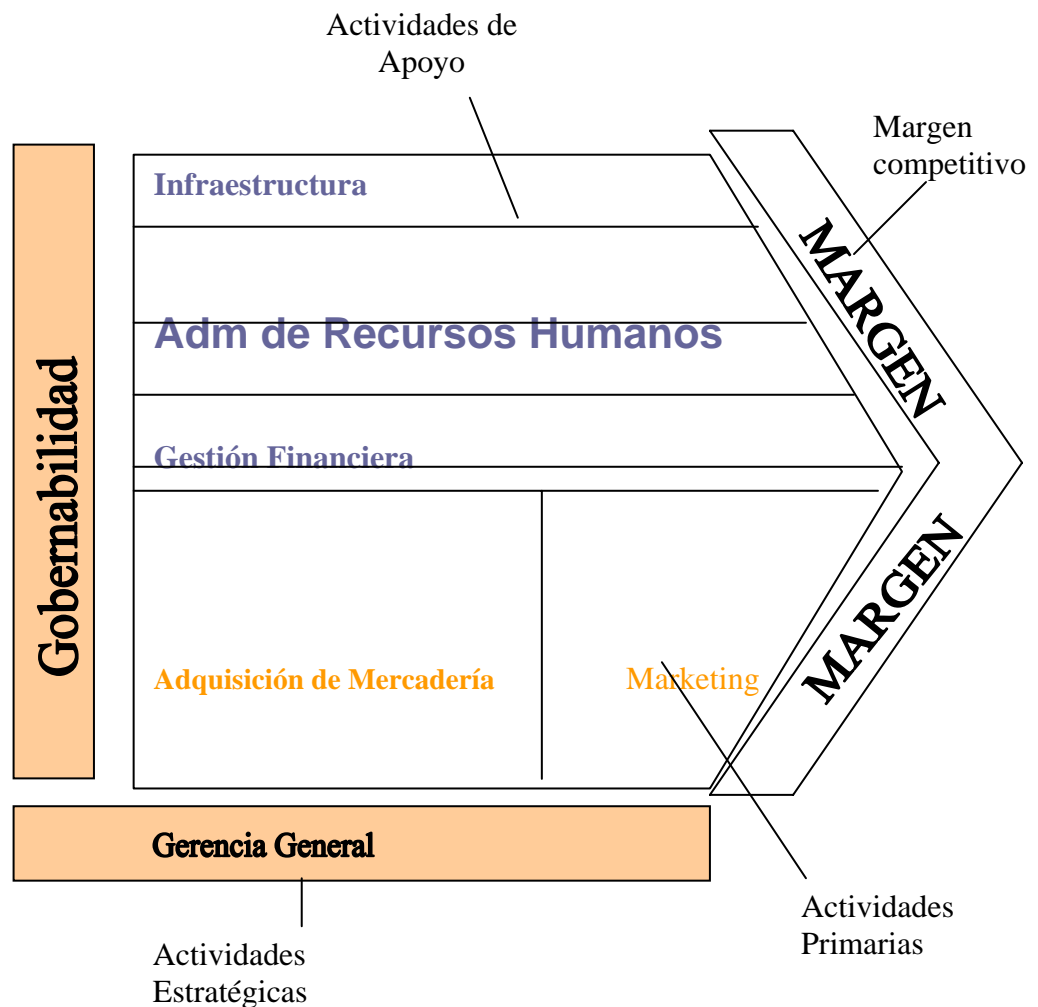
A pesar de ser una empresa nueva en el medio de la comercialización de las llantas tenemos un amplio conocimiento del producto, los Distribuidores e importadores lo que nos permite llegar a nuestro cliente con productos de calidad y con gran variedad de marcas.

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 PRINCIPALES

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.

1.8.¹⁰ ANÁLISIS ECONOMICO ACTUAL DE LA EMPRESA RINO LLANTA

COMPARACION DE RATIOS

RATIOS FINANCIEROS	2004	2005
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 elevada, y se recomienda disminuir los activos circulantes ociosos ya que por esto la

¹⁰ Ver anexo No. 1

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

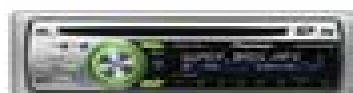
REINGENIERIA FINANCIERA

2.¹¹ DETONANTE DE LA REINGENIERIA

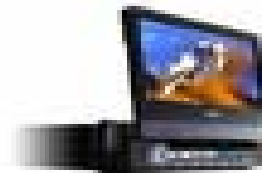
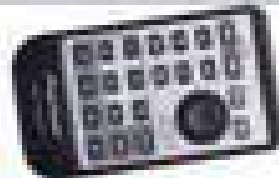
Con el análisis que hemos realizado a la empresa, hemos podido notar que contamos con el suficiente espacio físico y económico para implementar una nueva línea de producto la cual será accesorios de audio y video para vehículos; contaremos con prestigiosas marcas como Pioner, Sony, LG, Panasonic, Boss 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



¹¹ Ver Anexo No. 2



2.1. BALANCES GENERALES DE LA EMPRESA RINO LLANTA

EMPRESA RINO LLANTA BALANCE GENERAL Al 31 de Diciembre del 2004

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

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

ACTIVOS				
Disponible				
Caja Chica		600		
Caja.		5500		
Bancos		40000	46100	
Exigible				
Ctas x Cobrar		20001		
Dcto x Cobrar		42000	62001	
Realizable				
Mercaderías			60000	
Diferido				
Impuestos Anticipados		720		
Seguros Anticipados		3000	3720	171821
Fijos				
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	
TOTAL ACTIVOS			213652,02	
PASIVOS				
Exigible				
Ctas x Pagar		16910,02		
Dcto x Pagar		24824,98		
IESS x Pagar		110		
Impuestos x Pagar		4676		
Utilidad de los Empleados		3301	49822	
TOTAL PASIVOS			49822	
PATRIMONIO				
Capital		149802		
Utilidad		14028		163830
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO			213652,02	

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

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

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

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

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
TOTAL DISPONIBLE		175.300,00	223.246,28
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
TOTAL EGRESOS		12.794,98	29.976,65
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
NETO DISPONIBLE		123.523,75	146.837,80
Financiamiento			
Amortización			
Flujo de Beneficios	-4.056,00	123.523,75	146.837,80

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.

BIBLIOGRAFÍA

ORIOLO AMAT

Análisis de estados financieros

7ma. Edit. Gestión 2000

FAUSTO CALDERON

Módulo de Gerencia Financiera

Internet

www.gestion2000.com

A NEEXOS

A N E X O N o . 1

RATIOS AÑO 2004

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

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

RATIOS AÑO 2005

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

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

VARIACIÓN DE LOS RESULTADOS

			Variaciones	Fuentes y Usos
ACTIVOS	2004	2005		
Activo Circulante				
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
Total de Activos Circulantes	207433,00	171821,00	35612,00	
Fijos				
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
Total de Activo Fijo	8476,00	41831,02	-33355,02	
Total de Activo	215909,00	213652,02	2256,98	
PASIVOS				
Exigible				
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
Total de Pasivo Corriente	53046,54	49821,82	3224,72	
Total de Pasivo	53046,54	49821,82	3224,72	
PATRINOMIO				
Capital	149802,00	149802,00	0,00	
Utilidades	13060,46	14028,20	-967,74	F
Total del Capital	162862,46	163830,20	-967,74	
SUMA DE PASIVO +PATRIMONIO	215909,00	213652,02	2256,98	

FUENTES Y USOS

Fuentes		Usos	
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
TOTAL	63955,02	TOTAL	63955,02

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
Activo Circulante						
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%
Total de Activos Circulantes	207433,00	171821	-35612,00	-17%	100%	100%
Fijos						
Muebles de Oficina	2070,00	1863	-207,00	-10%	24%	4%
Equipos de Oficina	1206,00	808,02	-397,98	-33%	14%	2%
Vehículos	5200,00	4160	-1040,00	-20%	61%	10%
Terreno	0,00	35000	35000,00	0%	0%	84%
Total de Activo Fijo	8476,00	41831,02	33355,02	394%		
Total de Activo	215909,00	213652,02	-2256,98	-1%	100%	100%
PASIVOS						
Exigible						
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%
Total de Pasivo Corriente	53046,54	49821,82	-3224,72	-6%	-	-
Total de Pasivo	53046,54	49821,82	-3224,72	-6%	100%	100%
PATRINOMIO						
Capital	149802,00	149802,00	0,00	0%	92%	91%
Utilidades	13060,46	14028,20	967,74	7%	8%	9%
Total del Capital	162862,46	163830,20	967,74	1%	100%	100%
SUMA DE PASIVO +PATRIMONIO	215909,00	213652,02	-2256,98	-1%		

CASH FLOW

ITEM		2005	2006
Caja Inicial		46.100,00	24.894,00
Ingresos Netos		129.200,00	198.352,28
TOTAL DISPONIBLE		175.300,00	223.246,28
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
TOTAL EGRESOS		12.794,98	29.976,65
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
NETO DISPONIBLE		123.523,75	146.837,80
Financiamiento			
Amortización			
Flujo de Beneficios	-4.056,00	123.523,75	146.837,80

A NEYO 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

Descripción

Gastos de Adecuación	300
----------------------	------------

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

Arriendo

3600

Sueldo

Vendedor 1	3000
Vendedor 2	3000
Electricista	3000

Costo Total

18220

FLUJO DE BENEFICIOS DE RINO TUNNING

VARIABLES ECONOMICAS IMPORTANTES		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INFLACION	5%						
INVERSIONES							
ACTIVOS FIJOS		4056					
CAPITAL DE TRABAJO	1,05	139609					
Subtotal 1		143665	143665	150848,25	158390,6625	166310,196	174625,705
BENEFICIOS							
VENTAS	1,25		78700	98375	122968,75	153710,938	192138,672
COSTOS / GASTOS							
Costos y Gastos	1,05		4864	5107,2	5362,56	5630,688	5912,2224
Sueldos y Salarios	1,05		9000	9450	9922,5	10418,625	10939,5563
Depreciación			600,64	600,64	600,64	322	322
Subtotal 2			14464,64	15157,84	15885,70	16371,31	17173,78
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS			64235,36	83217,16	107083,05	137339,62	174964,89
IMPUESTOS 25% Y UTILIDADES TRAB.15%	40%		25694,1445	33286,8645	42833,22048	54935,8498	69985,9573
UTILIDAD NETA			38541,22	49930,30	64249,83	82403,77	104978,94
DEPRECIACIONES			600,64	600,64	600,64	322,00	322,00
FLUJO NETO DE BENEFICIO			39141,86	50530,94	64850,47	82725,77	105300,94
FLUJO DE FONDOS NETO		143665	39141,86	50530,94	64850,47	82725,77	105300,94

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

ESTIMACION DE VENTAS

RADIOS	18200
PARLANTES	40200
SUBWOFFERS	9000
AMPLIFICADORES	7100
BATERIAS	4200
TOTAL	78700

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	

implementación de la nueva línea de productos de PROYECCION DEL BALANCE DE RESULTADOS versión hay utilidad positiva ya que la nueva línea de productos ha tenido gran aceptación en nuestros 2004 años.

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

