



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Monografías previas a la obtención del título de INGENIERO COMERCIAL

AUTORA: SILVANA MALQUÌN MAURA

Curso de graduación  
Abril – Septiembre de 2006

Cuenca - Ecuador

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado a mis padres que me apoyaron y motivaron para cumplir esta importante meta en mi carrera profesional, y a mi enamorado Pablo que de alguna manera colaboró en la realización y conclusión de esta monografía.

Silvana Malquín M

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, por darme la oportunidad de culminar mi carrera universitaria. A los profesores quienes supieron guiarme en la realización de esta monografía.

Los criterios, ideas y conclusiones, son el resultado de la investigación y análisis de datos recopilados y por lo tanto son responsabilidad del autor.

---

Silvana Malquín

## INDICE DE CONTENIDOS

Resumen General.....	xi
Abstract.....	xii

### TRABAJO FINAL DEL MODULO 1

Resumen.....	xiv
Abstract.....	xv
Introducción.....	16

### CAPITULO 1

#### La Empresa

1.1 Descripción de la Empresa.....	17
1.2 Misión.....	18
1.3 Visión.....	18
1.4 Foda.....	18
1.5 Objetivos y Metas.....	19
1.6 Estructura Organizacional Actual y Propuesta.....	20

### CAPITULO 2

#### Marco Conceptual

2.1 Motivación-Definición.....	23
2.2 Tipos de Motivación.....	24
2.3 Ciclo Motivacional.....	25
2.4 Influencia del Grupo en la Motivación.....	25

### CAPITULO 3

#### La Capacitación

3.1 Capacitación y Desarrollo del Personal.....	27
3.2 Técnicas de Capacitación.....	28
3.3 Beneficios de la Capacitación.....	29

3.4 Objetivos de Capacitación y Desarrollo.....	30
---	----

## **CAPITULO 4**

### **Presentación de un Plan de Motivación y Capacitación**

4.1 Presentación de un Plan de Motivación y un Plan de Capacitación para la Empresa Petrocomercial Sucursal Cuenca.....	33
---	----

## **CAPITULO 5**

<b>Mapa de Funciones.....</b>	<b>36</b>
-------------------------------	-----------

## **CAPITULO 6**

Conclusiones.....	38
Recomendaciones.....	39

## **CAPITULO 7**

Bibliografía.....	40
ANEXO.....	41

## **TRABAJO FINAL DEL MODULO 2**

Resumen.....	53
Abstract.....	54
Introducción.....	55

## **CAPITULO 1**

### **Boutique Dinastía**

1.1 Descripción de la Empresa.....	56
1.2 Foda.....	57
1.3 Objetivos.....	58

## **CAPITULO 2**

### **Marco Conceptual**

2.1 Mercado-Definición.....	60
2.2 Segmentación de Mercados.....	60
2.3 Criterios de Segmentación del Mercado.....	61
2.4 Oferta y Demanda: Conceptos.....	61
2.5 Análisis del Mercado: Fuerzas de Porter.....	62

## **CAPITULO 3**

### **Delimitación de la Industria**

3.1 Decisiones Relacionadas con la Compra.....	65
3.2 La Empresa frente a la Competencia.....	66
3.3 Análisis de Gustos y Preferencias en los Clientes de Dinastía.....	66
3.4 Grado de Rivalidad.....	67

## **CAPITULO 4**

### **Plan Estratégico**

4.1 Plan Estratégico para Boutique Dinastía.....	69
4.2 El Cambio y la Innovación.....	70
4.3 Políticas.....	71
4.4 Estrategias	
4.4.1 Estrategias de Posicionamiento.....	72
4.4.1.1 Liderazgo en Precios.....	72
4.4.1.2 Diferenciación.....	72
4.4.2 Estrategias de Ataque.....	73
4.4.3 Segmentación Selectiva.....	73
4.4.4 Estrategias de Marketing.....	75
4.4.5 Estrategias Promocionales.....	77
4.4.6 Estrategias para Recursos Humanos.....	78
4.4.7 Estrategias Publicitarias.....	79

## **CAPITULO 5**

Conclusiones.....	81
Recomendaciones.....	82

## **CAPITULO 6**

Bibliografía.....	83
ANEXO.....	84

## **TRABAJO FINAL DEL MODULO 3**

Resumen.....	94
Abstract.....	95
Resumen Ejecutivo.....	96
El Negocio.....	99
Misión.....	101
Visión.....	102
Análisis Foda.....	103
El Mercado.....	104
Segmentación del Mercado.....	104
Diseño de la Encuesta.....	107
Tabulación de la Encuesta.....	108
Plan Marketing.....	115
Proyecciones Financieras.....	127
Escenario Nro.1.....	128
Escenario Nro.2.....	148
Escenario Nro.3.....	169
Conclusiones.....	190
Recomendaciones.....	191
ANEXOS.....	192
Anexo Nro.1.....	193
Anexo Nro.2.....	195
Bibliografía.....	196

## **TRABAJO FINAL DEL MODULO 4**

Resumen.....	205
Abstract.....	206

## **CAPITULO 1**

### **Boutique Dinastía**

1.1 Descripción de la Empresa.....	207
1.2 Foda.....	208
1.3 Objetivos.....	210
1.4 Modelo de la Organización.....	210

## **CAPITULO 2**

2.1 Análisis Ecuador.....	212
2.2 Análisis de Ingresos Cantón Cuenca.....	214
2.3 Análisis de la Boutique Dinastía.....	215
2.4 Sector de Desarrollo Comercial.....	217

## **CAPITULO 3**

3.1 Análisis Financiero.....	218
3.1.1 Análisis Horizontal.....	218
3.1.2 Análisis Vertical.....	218
3.2 Análisis de la Posición Actual de la Empresa.....	220
3.2.1 Análisis Capital de Trabajo.....	220
3.2.2 Razón de Circulante y de Prueba Ácida.....	221
3.3 Análisis de Cuentas por Cobrar.....	222
3.3.1 Rotación de Cuentas por Cobrar.....	222
3.3.2 Período de Cobranza.....	222
3.4 Análisis de Inventarios.....	223
3.4.1 Rotación de Inventarios.....	223
3.4.2 Dias Promedio de los Inventarios.....	224
3.5 Razón entre Activos Fijos y Pasivos a Largo Plazo.....	225

3.6 Razón entre Pasivos y Capital Contable de los Accionistas.....	225
3.7 Análisis de Rentabilidad.....	226
3.7.1 Margen Bruto.....	226
3.7.2 Beneficio Neto sobre Ventas.....	226
3.7.3 Rentabilidad Económica.....	227
3.7.4 Rentabilidad del Patrimonio Neto.....	228
ANEXOS.....	229
Anexo 1.....	235
Anexo 2.....	237
Anexo 3.....	240
Anexo 4.....	241
Anexo 5.....	242

## **RESUMEN GENERAL**

Este trabajo contiene 4 monografías realizadas en el Curso de Graduación de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay, y se refieren a las siguientes áreas:

La monografía de Recursos Humanos hemos aplicado temas relacionados con la “Motivación y Capacitación”, consta de la descripción de la empresa Petrocomercial como: su misión, visión, foda, objetivos, metas y su correspondiente estructura organizacional.

La monografía de Marketing se realizó la “Segmentación y los Criterios de Mercado” en Boutique Dinastía, utilizando estrategias para de esta manera incrementar sus ventas, ya que la misma no solventaba sus ingresos; es por esto que hemos visto la necesidad de desarrollar un plan estratégico a esta empresa.

La monografía de Emprendimiento hace referencia a un estudio para la implementación del proyecto de una Pista de Patinaje sobre hielo en la ciudad de Cuenca en la que detallamos aspectos como la descripción y la ubicación del mismo; elaborando un análisis de mercado, un plan de marketing como su producto, presupuesto, plaza, promoción y por último un plan de operaciones en la que estará distribuida cada una de sus áreas como la de marketing, finanzas y de operaciones.

La monografía de Finanzas consta de una Reingeniería Financiera aplicada a Boutique Dinastía refiriéndonos básicamente a un análisis organizacional y financiero que comprende la comparación entre los balances horizontal y vertical con sus principales ratios.

## **ABSTRACT**

This work contains four research papers developed during the Course for Graduation from Business Administration offered by the Administration Faculty of the University of Azuay, and whose contents are summarized below.

The research on Human Resources has to do with topics related to “Motivation and Training” applied to Petrocomercial. It includes the description of the company with its mission, vision, SWOT, objectives, goals, and its corresponding organizational structure.

The research about Marketing dealt with “Segmentation and Market Criteria” applied to “Dinastia Boutique”, a company that was having trouble to pay up its debts. A strategic plan to increase its sales was developed.

The research about Entrepreneurship is a project for the implementation of an Ice Rink in Cuenca with details such as its description and location. There is also a market analysis; a marketing plan including the product, budget, market, and promotion; and finally, an operational plan for each of its areas such as marketing, finances and operations.

Finally, the research on Finances is a Financial Reengineering applied to “Dinastia Boutique”. It is basically an organizational and financial analysis consisting in a comparison between the horizontal and vertical balances with their main ratios.

**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

“Identificación de las Competencias Laborales y Elaboración de una UCL asociada a la  
Área de Comercialización de la Empresa Petrocomercial Sucursal Cuenca”.

Ensayo Previo a la obtención del título de  
Ingeniera Comercial

**AUTORAS:** María Valeria Jara Reyes  
Silvana Mariela Malquín Maura

Cuenca-Ecuador  
2006

## RESUMEN

La presente monografía consta de la aplicación de la teoría de los recursos humanos administrativos, a través de temas como: "La Motivación y Capacitación"

La investigación realizada consta de la descripción de la empresa Petrocomercial, en la cual se detallan aspectos como la misión, visión, foda, objetivos y metas, y su correspondiente estructura organizacional. Se describe esta empresa, ya que es el principal motivo de la realización de esta monografía, en la misma que se ha desarrollado un plan de motivación y capacitación dirigido al área de Comercialización, debido a que ésta no cuenta con un correcto plan de motivación y capacitación para los empleados de la sucursal de Cuenca.

Se ha elaborado una investigación sistemática del tema referente a la motivación, la cual consta con un marco conceptual que comprende el concepto de la misma, tipos de motivación, ciclo motivacional y la influencia del grupo en la motivación.

A esto se suman los temas referentes a la capacitación, que consta de la aplicación de la capacitación y desarrollo del personal, técnicas de capacitación, y los objetivos de capacitación y desarrollo, beneficios que brinda tanto a nivel personal y grupal que repercuten en los resultados de la empresa, ya sean positivos o negativos, que dependen del grado de aceptación y captación que tengan los individuos para asimilar las diferentes situaciones.

Como complemento de los temas investigados, se realizó la propuesta de un plan de motivación y capacitación que va dirigido a la empresa Petrocomercial sucursal Cuenca, con el fin de mejorar sus actividades tanto comerciales como de servicio, para esto se hizo un estudio individual de los trabajadores de esta sucursal, el cual está basado en el organigrama proporcionado por la empresa, en el mismo que se explica las razones por las cuales ellos están desmotivados y el área en la que requieren de capacitación.

## ABSTRACT

The present monograph consists of the application of the theory of the administrative human resources, through subjects like: “The Motivation and Qualification”.

The investigation consists of the description of the Petrocomercial, in which they detail aspects such as the mission, vision, foda, objectives and goals, and its corresponding organizational structure. This company is described, because it is the main reason for the accomplishment of this monograph, in the same one which it has been developed to a plan of motivation and qualification directed to the area of Commercialization, because this one does not count on a correct plan of motivation and qualification for the employees of the branch in Cuenca.

A systematic investigation about the subject referring to the motivation has been created, which consists of a conceptual frame that includes the meaning and concept of the word, types of motivation, motivational cycle, and the influence in the group of the motivation.

The subject about qualification are also added, that it consists of the explanation of the qualification and development of the personnel, the qualification techniques, and objectives of the qualification and development, benefits that so much offers to personal level and group which they repel in the results of the company, either can be positive or negative, which depends on the ability that the people have to understand the topic and to assimilate the different situations.

As complement of the investigate subjects, a proposition of a motivation and qualification plan has been created, that goes directed to the Petrocomercial, of the branch in Cuenca, with the purpose of improving its commercial activities as much as the ones of service, to this, an individual study of the workers of this branch has been done, which is based on the organizational chart provided by the company, in same that explains the reasons for why they are unmotivated band the area in where they require qualification.

## INTRODUCCION

En el presente trabajo se explicará de forma ordenada el estudio realizado acerca del tema de la motivación y capacitación que están dirigidos al Área de Comercialización de la Empresa Petrocomercial.

Para la realización de este trabajo nos proponemos a realizar los conceptos de la motivación y su influencia en el ambiente laboral dentro de la organización, además de una clara definición de la Capacitación de Objetivos y Beneficios que ayudan a la empresa.

Una de las necesidades que como seres humanos podemos experimentar desde el momento en que tomamos conciencia del YO individual y de la realidad que nos envuelve, es tratar de comprender la naturaleza de las emociones, su relación con el pensamiento racional y el modo en que ambas dimensiones interactúan y condicionan nuestros actos.

## **CAPITULO 1**

### **LA EMPRESA**

#### **1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.**

La Empresa Petrocomercial, es una empresa Estatal de Transporte, Almacenamiento y Comercialización de Petróleos del Ecuador, Petrocomercial, fue creada el 26 de septiembre de 1989 y es parte del holding más importante del Ecuador, Petroecuador, institución que reemplazó a la antigua Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana, CEPE, fundada en 1972.

Desde aquella época hasta hoy, Petrocomercial es la principal arteria que une a todo el país con el desarrollo y el progreso de transportar, almacenar y comercializar todos los derivados del petróleo como son gasolinas, diesel, gas licuado de petróleo, entre otros.

Petrocomercial cuenta con 12 centros de almacenamiento y despacho para el envío y recepción de los combustibles y GLP que son transportados por los poliductos y despachados por auto tanques hasta los sitios de distribución final. Nuestra capacidad de almacenamiento única en el país, es de 3 millones de barriles aproximadamente, volumen que garantiza el abastecimiento de todo el mercado nacional.

Comercializa gasolina súper, extra, diesel, diesel Premium, GLP y derivados especiales como jet fuel, diesel marino, pesca artesanal, spray oil, mineral turpentine, solventes, asfaltos y azufre. Cubrimos con estos productos las necesidades de los sectores estatal, automotriz, comercial, industrial, agrícola, marino y artesanal.

También Petrocomercial vende a comercializadoras privadas que distribuyen los productos en todo el territorio nacional, compite en pequeña escala con su gasolinera propia en Quito y otras asociadas en todo el país, igualmente entrega el gas licuado a comercializadoras privadas.

Uno de los objetivos de la empresa dentro de esta área es mantener, recuperar y ampliar nuestro segmento de mercado; y que PETROCOMERCIAL retome su rol de empresa líder, competitiva y de gran presencia en el negocio de los derivados del petróleo.

## **1.2 MISION**

Nuestra misión es contribuir al desarrollo nacional y al bienestar de la sociedad ecuatoriana mediante el abastecimiento eficiente y oportuno de los derivados del petróleo; dentro de un mercado de libre competencia; regulándolo a través de la calidad y el servicio, procurando una mayor distribución de los beneficios de la industria petrolera.

## **1.3 VISIÓN**

Ser una empresa líder y exitosa gerenciada, de acuerdo a valores éticos de honestidad, transparencia y profesionalismo; en el mercado globalizado, con un personal altamente calificado y comprometido con la Institución.

## **1.4 FODA**

### **FORTALEZAS**

- Ser abastecedora y comercializadora, garantiza a todos los clientes del área.
- Precios más bajos para el consumidor de automotores.

### **DEBILIDADES**

- No tener políticas claras para competir con el resto de comercializadoras.
- No subvencionamos los costos para la construcción de los centros de distribución de gasolina.

### **AMENAZAS**

- La politización de la empresa.

### **OPORTUNIDADES**

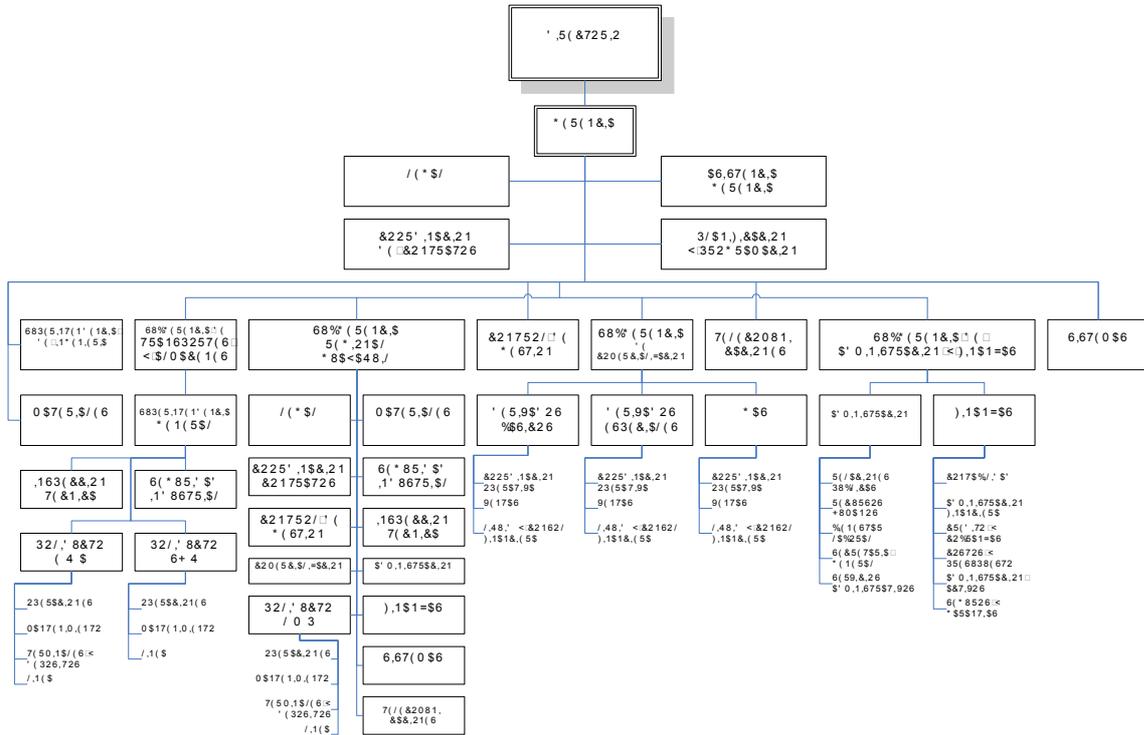
- Atención inmediata al cliente.

## **1.5 OBJETIVOS Y METAS**

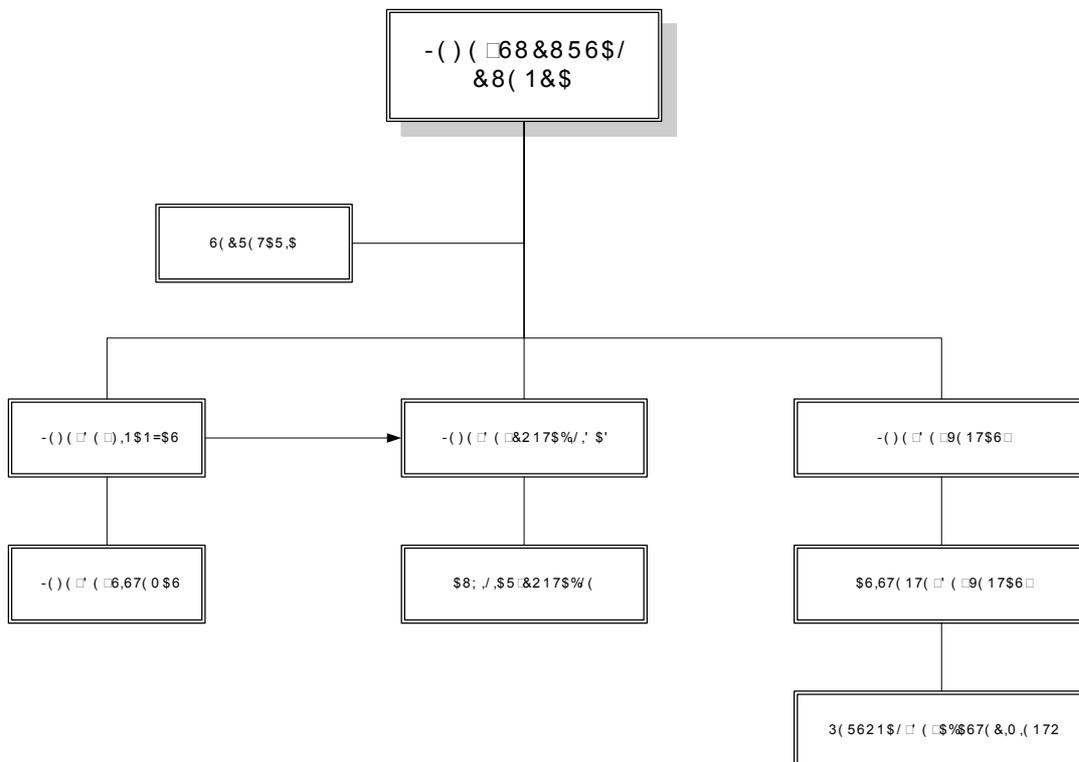
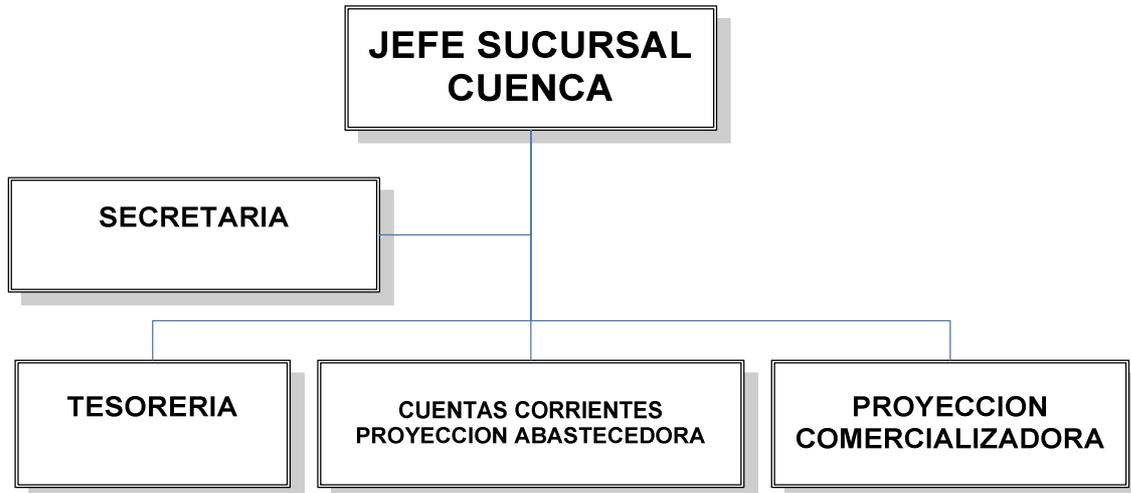
- Ejercer un liderazgo dentro de la organización al articular y conectar a los demás con la visión de la empresa, permitiendo, fomentando y desafiando el estado actual.
- Credibilidad personal
- Capacidad para gestionar cambios
- Crear una cultura organizacional con políticas y lineamientos claros
- Crear un clima laboral favorable
- Trabajo en equipo
- Crear una cadena de valor entre nuestros colaboradores y nuestros clientes
- Crear un sistema de provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo seguimiento y control de nuestros clientes
- Elaborar un proceso de diseño organizacional
- Crear un sistema de evaluación de gestión de desempeño

# 1.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL Y PROPUESTA

25 \* \$1, \* 5\$0\$ [ ( 6758&785\$/ □' ( □3( 752 &20 ( 5 &,\$/



# ORGANIGRAMA SUCURSAL CUENCA



## **ORGANIGRAMA PROPUESTO**

**JEFE DE FINANZAS:** se encargará de controlar y supervisar la contabilidad, los flujos de caja, presupuestos, rentabilidad-cartera, tributaria, sistemas financieros, proyectos de factibilidad e índices financieros del área.

**JEFE DE SISTEMAS:** realizará las actividades de diseñar y mantener la red de relaciones en la empresa y mantener respaldos de los datos importantes de la empresa, por custodia de los subordinados y cualquier sistema adicional, ayudará al desarrollo del programa contable.

**JEFE CONTABLE:** contará con toda la información contable de la empresa, por la emisión mensual de balances y estado de resultados.

**AUXILIAR CONTABLE:** llevará oportunamente la presentación de saldos de los bancos en forma diaria a la gerencia por la elaboración de los egresos contables y por una correcta elaboración de los cheques.

**JEFE DE VENTAS:** este departamento realizará el cumplimiento de las metas de ventas y recuperación de cartera, la auditoria realizada a vendedores mediante visita a clientes, entregará la correcta información concerniente a las ventas, visitará a los clientes periódicamente.

**PERSONAL DE ABASTECIMIENTO:** entregará el producto a cada zona, en el que se hará un correcto mantenimiento del vehículo para su entrega y al mismo tiempo cumplirá con el cronograma diario y el llevará una caja chica en el que podrá pagar a sus ayudantes.

## CAPITULO 2

### MARCO CONCEPTUAL

#### 2.1 LA MOTIVACIÓN- DEFINICIÓN:

Es difícil presentar un concepto específico acerca de la Motivación, por lo que a continuación se presentan tres conceptos diferentes:

<sup>1</sup> "La motivación es un término genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.

<sup>2</sup> "La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía."

<sup>3</sup> "Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido."

Puede decirse entonces que la motivación es la causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una determinada actividad.

Nos damos cuenta que las tres definiciones concuerdan en que la motivación es un proceso o una combinación de procesos, que consiste en influir de alguna manera en la conducta de las personas.

---

<sup>1</sup> KOONTZ, HAROLD; WEHRICH, HEINZ. Administración, una perspectiva global 11ª. Edición. Editorial McGraw Hill. México, 1999.

<sup>2</sup> SOLANA, RICARDO F. Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993.

<sup>3</sup> STONER, JAMES; FREEMAN, R. EDWARD Y GILBERT JR, DANIEL R. Administration 6a. Edición. Editorial Pearson. México, 1996.

## **2.2 TIPOS DE MOTIVACIÓN:**

### **Motivación positiva**

Es el deseo constante de superación, guiado siempre por un espíritu positivo.

### **Motivación negativa**

Son los actos obligados que hacen cumplir a la persona diferentes actividades, por lo que las personas actúan de determinada forma para evitar castigos, sanciones, enfermedades, etc.

### **Motivación Intrínseca**

Es intrínseca la motivación, cuando la persona fija su interés por el estudio o trabajo, demostrando siempre superación y personalidad en la consecución de sus fines, sus aspiraciones y sus metas.

Se identifica por el placer y la satisfacción que uno experimenta mientras aprende, explora o trata de entender algo nuevo.

### **Motivación Extrínseca**

Se refiere cuando las personas sólo tratan de aprender no tanto porque les gusta la asignatura, actividad o carrera, si no por las ventajas que ésta ofrece.

La motivación extrínseca pertenece a una amplia variedad de conductas las cuales son medios para llegar a un fin y no el fin en sí mismas y esto hacen que las personas hagan cosas que no le interesan, con el propósito de conseguir cosas que le interesan.

## 2.3 CICLO MOTIVACIONAL

Está compuesto por dos partes:

La primera parte comprende la etapa de la explicación de cada una de las teorías, en el cual se logra un equilibrio si las personas obtienen la satisfacción. La satisfacción con el trabajo refleja el grado de satisfacción de necesidades que se deriva del trabajo o se experimenta en él.

La segunda parte se refiere a la frustración de la persona. Se entiende por frustración al acto que ocurre cuando la persona se mueve hacia una meta y se encuentra con algún obstáculo. La frustración puede llevarla tanto a actividades positivas, como constructivas o bien formas de comportamiento no constructivo, inclusive la agresión, resignación y retraimiento.

<sup>4</sup> *Esta frustración lleva al individuo a ciertas reacciones:*

- *Desorganización del comportamiento*
- *Agresividad*
- *Reacciones emocionales*
- *Alineación y apatía*

## 2.4 INFLUENCIA DEL GRUPO EN LA MOTIVACIÓN

Las personas tratan de satisfacer al menos una parte de sus necesidades, colaborando con otros en un grupo, ya que cada miembro aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones.

Es importante señalar que el comportamiento individual es una actividad de gran importancia en la motivación, para que pueda influir en un grupo, el gerente no debe tratarlo como un conjunto de individuos separados, sino como un grupo en sí.

Cuando los gerentes quieren introducir un cambio lo más apropiado sería aplicar un procedimiento para establecer la necesidad del cambio ante varios miembros del grupo y dejar que ellos de alguna manera, logren que el grupo acepte el cambio.

---

<sup>4</sup> OB. JEFF ABRÍS, JR., 1980 Administración de Recursos Humanos, Conceptos de Conducta Interpersonal y Casos; Ciclo Motivacional.p80-120

<sup>5</sup> Cuando se trata de grupos se deben tener en cuenta ciertos requisitos básicos para lograr la motivación:

- *Saber a quien poner en cierto grupo de trabajo*
- *Desplazar a un inadapado*
- *Reconocer una mala situación grupal*

Las satisfacciones laborales de cada integrante se acentúan en tales condiciones, tal vez se debe a que cada uno trabaja con empleados a los que estima, con quienes prefiere colaborar y los ajustes del comportamiento son relativamente pequeños, ya que la satisfacción de los deseos de las personas, se maximiza cuando éstas son libres para elegir su grupo de trabajo.

---

<sup>5</sup> DESSLER, GARY. Organización y Administración, enfoque situacional. Editorial PHH S.A. México, 1979p50-100

## CAPITULO 3

### LA CAPACITACIÓN

#### 3.1 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL

<sup>6</sup> El "desarrollo del personal" es la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa o para que se vuelva más eficiente y productivo en su cargo.

Las promociones y las transferencias también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen solo un puesto temporal.

Mediante el desarrollo de los empleados actuales se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo.

Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes que identifica el plan de recursos humanos puedan llenarse en el ámbito interno.

<sup>7</sup> La "capacitación del personal" es la educación profesional que busca adaptar al hombre para determinada empresa.

En el aspecto administrativo, la capacitación implica la transmisión de conocimientos específicos relacionados al trabajo, actitudes frente a los aspectos de la organización y de la tarea en sí, ya sea ésta compleja o simple. La capacitación es un proceso educacional a corto plazo aplicada de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

---

<sup>6</sup> Diccionario Encarta 2004

<sup>7</sup> Diccionario Encarta 2004

### 3.2 TECNICAS DE CAPACITACIÓN

Estas se dividen en:

#### 1. Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo:

Este tipo de capacitación es empleado en muchas empresas, ya que los costos que representan para la empresa, son relativamente bajos, además que los posibles futuros empleados de la empresa, aprenden de mejor manera las responsabilidades que a ellos serán encomendadas.

Además esta técnica brinda beneficios para la empresa, ya que no se genera paralización en el puesto de trabajo, y sobre todo, se obtiene información rápida y correcta sobre su desempeño.

También esta técnica es aplicada a los altos mandos, ya que es más conveniente que el empleado recibe la capacitación e instrucciones por parte de una persona experimentada y hace referencia a la capacidad que tienen las personas para aprender y familiarizarse con las responsabilidades que se le otorgan, siempre y cuando ésta sea reflejada en una actividad determinada. Ejemplo: Digitador.

#### 2. <sup>8</sup>Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo:

- *Técnicas audiovisuales:* Conferencias, videos y películas, audiovisuales y similares: tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa. Las conferencias permiten generalmente economía de tiempo así como de recursos.
- *Simulación de condiciones reales:* A fin de evitar que la instrucción interfiera con las operaciones normales de la organización, algunas empresas utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real. Ejemplo: bancos y grandes instalaciones hoteleras.

---

<sup>8</sup> GARY DESSLER, Administración de Personal, cuarta edición, Técnicas de la Capacitación, Pg. 287-290

- *Actuación o sociodrama*: Es muy común que cada participante tienda a exponer la conducta del otro. Uno de los frutos que suelen obtenerse es que cada participante consigue verse con la forma en lo que perciben sus compañeros de trabajo.
- *Aprendizaje programado*: Lectura, estudios individuales, materias de instrucción para el aprendizaje individual resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica por ejemplo, o de gran dificultad para reunir a un grupo de asistentes a un programa de capacitación, estas técnicas se emplean en casos en que el aprendizaje requiere poca interacción.

### 3.3 <sup>9</sup>BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Incrementa la productividad y la calidad de trabajo.
- Es un poderoso auxiliar para la conversión y adopción de políticas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda a la orientación de nuevos empleados.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.
- Forja líderes.
- Hace viable las políticas de la organización.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Elimina los costos de recurrir a consultas externas.

---

<sup>9</sup> M.J. TESSIN, Training, February 1978, pág. 7, Once Again, Why Training?

### 3.4 OBJETIVOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

- **Productividad:** Las actividades de capacitación de desarrollo no sólo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia.
- **Calidad:** Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensos a cometer errores que pueden representar costos elevados para la empresa.
- **Planeación de los Recursos Humanos:** La capacitación y desarrollo del empleado puede ayudar a la compañía y a sus necesidades futuras de personal.
- **Prestaciones Indirectas:** Muchos trabajadores, especialmente los gerentes consideran que las oportunidades educativas son parte del paquete total de remuneraciones del empleado. Esperan a que la compañía paguen los programas que aumentan los conocimientos y habilidades necesarias.
- **Salud y Seguridad:** La capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes industriales, mientras que en un ambiente laboral seguro puede conducir actividades más estables por parte del empleado.
- **Prevención de la Obsolescencia:** Los esfuerzos continuos de capacitación del empleado son necesarios para mantener actualizados a los trabajadores de los avances actuales en sus campos laborales respectivos.
- **Desarrollo Personal:** En el ámbito personal los empleados también se benefician de los programas de desarrollo administrativos, les dan a los participantes una gama más amplia de conocimientos, una mayor sensación de competencia y un sentido de conciencia, la expansión de las habilidades y otras consideraciones, son indicativos del mayor desarrollo personal.

## CAPITULO 4

### PROPUESTA DE UN PLAN DE MOTIVACIÓN Y CAPACITACIÓN

Para un mejor análisis y comprensión de la matriz que se presenta a continuación se realizó una investigación previa de las teorías de la motivación por lo que se considera a la más importante a la teoría de MASLOW, porque esta se relaciona en forma jerárquica en un nivel ascendente, es decir cuando una persona logra satisfacer sus necesidades inferiores, la superior se satisface gradualmente.

- <sup>10</sup> “Autorrealización: Autoexpresión, independencia, competencia, oportunidad”.
- “Estima: Reconocimiento, responsabilidad, sentimiento de cumplimiento, prestigio”.
- “Sociales: Compañerismo, aceptación, pertenencia, trabajo en equipo”.
- “Seguridad, estabilidad, evitar los daños físicos, evitar los riesgos”.
- “Fisiológicas: Alimento, vestido, confort, instinto de conservación”.

La matriz se basa en el organigrama presentado en el capítulo b1 del área de Comercialización de la empresa Petrocomercial Sucursal Cuenca, que tiene por objeto analizar cada uno de los cargos.

---

<sup>10</sup> GROSS, BILL. ROBINS, STEPHEN P.; COULTERR, MARY; GONZALEZ, ANGEL CARLOS; TRAD; LLAMAS BONILLA, GUSTAVO; REV. TEC., Cómo motivar a los empleados/ Administración/Pearson Educación.México. 6. ed.2000. 792 p. pp. 482-550. Ilus.gráf. Es.

<p>JEFE SUCURSAL CUENCA Sra. Miriam Reyes</p>	<p>* Labora en Cuenca Desmotivada debido a la desobediencia por parte de sus subordinados. No presenta inconvenientes de capacitación de acuerdo al puesto que labora.</p>
<p>SECRETARIA Sra. Silvia Maldonado</p>	<p>* Labora en Cuenca Desmotivada por ambiente de trabajo Falta de conocimientos del idioma inglés.</p>
<p>TESORERIA Econ. Mónica Guillén</p>	<p>* Labora en Cuenca Desmotivada por falta de equipos de oficina. No presenta inconvenientes de capacitación de acuerdo al puesto que labora.</p>
<p>CUENTASCORRIENTES /PROYECCION ABASTECEDORA Lcdo. Lauro Rivera</p>	<p>* Labora en Cuenca Desmotivado por rivalidad del personal. Falta de conocimientos del nuevo sistema de computación.</p>
<p>PROYECCIÓN COMERCIALIZADORA Dr. Juan Maldonado</p>	<p>* Labora en Cuenca Desmotivado por situación geográfica, vive lejos de su familia. Falta de conocimientos del nuevo sistema de computación.</p>

#### **4.1 PRESENTACIÓN DE UN PLAN DE MOTIVACIÓN Y UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA EMPRESA PETROCOMERCIAL, SUCURSAL CUENCA.**

Tomando en cuenta que para el desarrollo del plan de motivación, se hace una aplicación de la Teoría de las Necesidades de Maslow, ya que ésta señala que cuando se logran satisfacer las necesidades inferiores, las necesidades superiores son más fáciles de alcanzar, por lo tanto esta teoría será aplicada en todos los cargos analizados, detallando en manera en individual cada caso:

- Proyección Comercializadora:

Para este caso, se propone la siguiente alternativa que motive al empleado a desempeñar mejor su cargo:

-Se pretende encontrar la solución de vivienda que se acople a las necesidades del individuo y su familia, por lo cual cubriremos las necesidades fisiológicas, por lo que se debe trasladar a la familia del individuo a la ciudad en la cual el desempeña su trabajo y al mismo tiempo seguir brindando los mismos beneficios que estaba obteniendo.

- Cuentas Corrientes:

- La necesidad que se pretende cubrir en este caso es intermedia según la teoría de Maslow, ésta es: Sociales, ya que está relacionada al desempeño de una persona dentro de un grupo. Por lo que el Jefe de esta área debe conseguir la coordinación entre los trabajadores que conforman este departamento, haciendo paseos, reuniones para que exista un mejor compañerismo y sobre todo trabajo en equipo.

- Tesorería:
  - Este aspecto refleja la necesidad de estima, ya que el Jefe de ésta área debe otorgar los equipos necesarios para que el trabajador se desempeñe y se desenvuelva mejor en sus labores y así será más eficiente, eficaz, responsable, sintiéndose a gusto en el puesto de trabajo.
- Secretaria:

- La necesidad que se pretende cubrir en este caso es la de Sociales, ya que deberá existir más comunicación, confianza entre el Jefe y sus empleados para que de esta manera haya un mejor compañerismo y trabajo en equipo para de esta manera llegar a los objetivos y metas que se proponga la empresa.

- Jefe:
  - Para este cargo, también se pretende cubrir las necesidades sociales, porque enfoca al compañerismo dentro de la empresa.

Para esto, el Jefe debe propiciar y fomentar el compañerismo de todo el personal, realizando actividades extralaborales, en las cuales los trabajadores tengan la posibilidad de conocerse más.

Consideramos importante este punto, debido a que el personal que labora en la empresa es uno sólo, no se deberían hacer referencias para los mismos, por lo que estos deben ser tomados en cuenta y en consideración ya que también aportarán con un porcentaje significativo para el crecimiento de la empresa.

11

Tanto en el cargo de Comercialización y Cuentas Corrientes se debe dar un curso de capacitación en el nuevo sistema computarizado que ha sido implementado por el Jefe de esta área, la misma que se encargará de darles el lugar adecuado, con el horario para que puedan cursar sus empleados, siendo así una de las técnicas que se aplicarán fuera del sitio del trabajo, con el propósito de prevenir la obsolescencia ya que los empleados deben estar preparados para los cambios que proponen la empresa, con el fin de que el trabajador no pierda sus habilidades sino las amplíe.

Como resultado de este curso de capacitación se obtiene beneficios que se refleja para la empresa como para el individuo por ejemplo: Mejor el conocimiento del puesto a todos los niveles. Eleva la moral de la fuerza de trabajo. Hace viable las políticas de la organización. Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

---

<sup>11</sup> M.J. TESSIN, Training, February 1978, pág. 7, Once Again, Why Training?

De igual manera que el caso anterior, la Jefa es la encargada de otorgarle un curso de capacitación del idioma inglés, siendo este también una técnica aplicada fuera del sitio de trabajo, con el fin de no interrumpir las labores. Esto forma parte del desarrollo personal del individuo ya que los conocimientos adquiridos por parte de este van a ser que ella sea capaz de desarrollar sus labores de mejor manera y al mismo tiempo se le da la oportunidad de desarrollarse como individuo incrementando su nivel cultural.

Como beneficios que se obtiene mediante este curso es que Alimenta la confianza, la Posición asertiva y el desarrollo y, sube el nivel de satisfacción con el puesto Elimina los temores a la incompetencia o ignorancia individual.

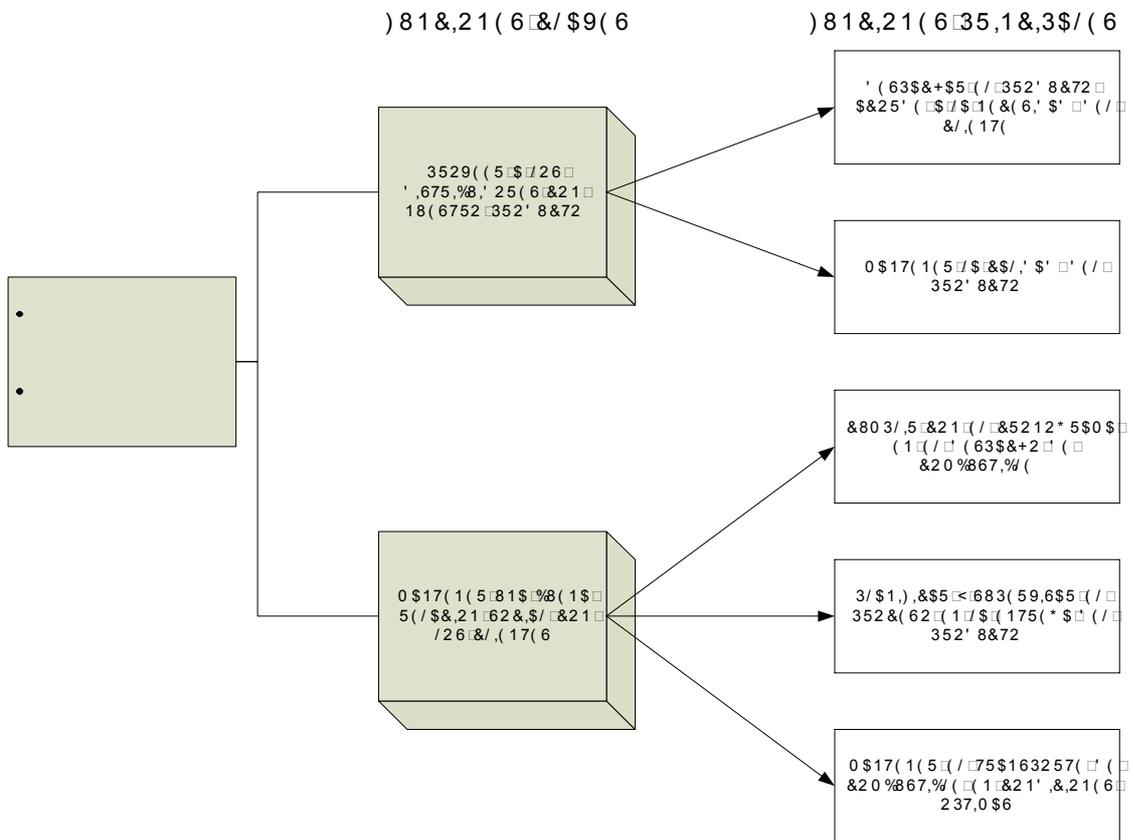
Mediante los cursos de capacitación que se otorga a los empleados, la empresa va a ser capaz de incrementar su Productividad y Calidad. Puesto que la Jefa de esta área se encarga de buscar los mejores cursos que van a recibir los subordinados.

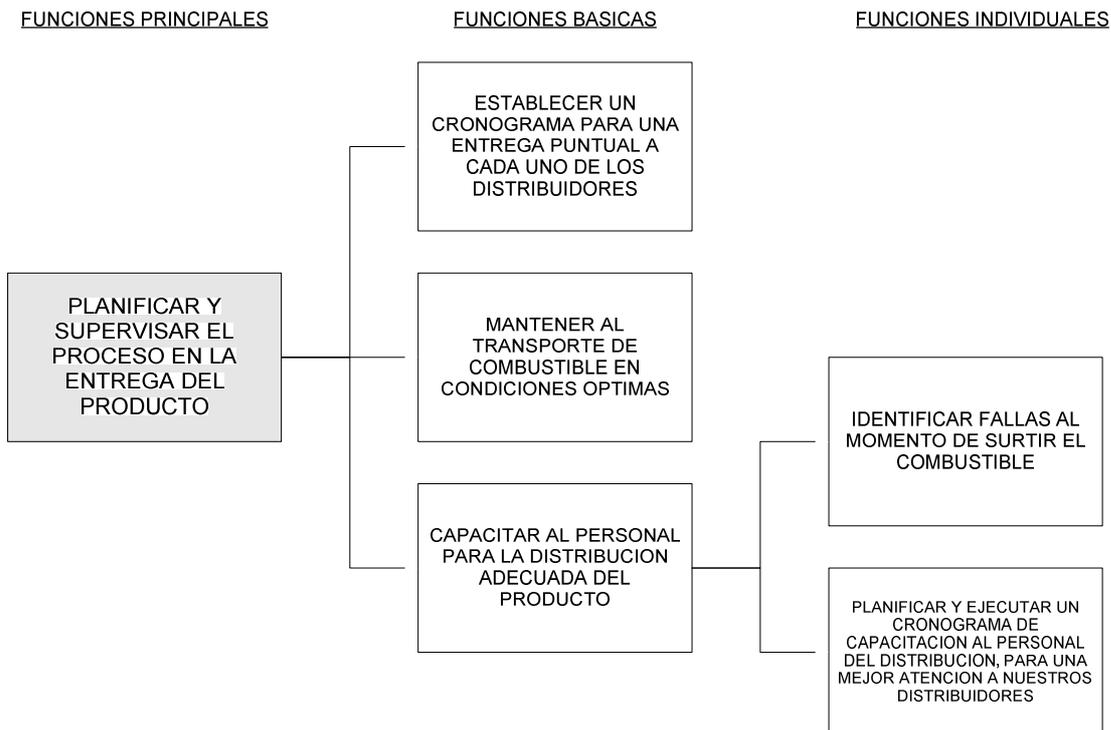
También otorga seguridad tanto para la empresa como para los empleados en sí, puesto que esto evita cometer errores en la utilización de maquinarias y equipos de la empresa por eso el personal deberá estar capacitado tanto para el ámbito intelectual en el que se desenvuelve como en el manejo de los recursos materiales que son de su responsabilidad.

Esto forma parte de las Prestaciones indirectas, ya que la empresa debe establecer como política los programas de capacitación debido a que estos corren por cuenta de la misma, además de ser una forma de motivar al personal porque forman parte de la remuneración que los empleados reciben.

CAPITULO 5

0 \$3\$ ( ) 81 &,21( 6





## CONSTRUCCIÓN DE UCL

### 1. IDENTIFICAR FALLAS AL MOMENTO DE SURTIR EL COMBUSTIBLE.

#### 1.1 INSPECCIÓN CON EL PERSONAL

##### 1.1.1 OBSERVACIÓN EN EL DESPACHO

##### 1.1.2 INDAGAR LA EFECTIVIDAD DE LA ENTREGA

#### 1.2 EVALUAR MEDIDAS DE COMBUSTIBLE

##### 1.2.1 MEDIR CON VARILLA

##### 1.2.2 MEDIR CON GALONAJE EN LAS BOMBAS

##### 1.2.3 MEDIR LA CANTIDAD DE GASOLINA CON CERAPHIN

#### 1.3 INSPECCIÓN DE TRANSPORTE

##### 1.3.1 REPARAR Y REEMPLAZAR PARTES DEFECTUOSAS

##### 1.3.2 REVISIÓN MENSUAL DEL TRANSPORTE

### 2. PLANIFICAR Y EJECUTAR UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE DISTRIBUCIÓN, PARA UNA MEJOR ATENCIÓN A NUESTROS DISTRIBUIDORES.

#### 2.1 INDAGAR A LOS CLIENTES LA ATENCIÓN EN LA ENTREGA DEL PRODUCTO

##### 2.1.1 REVISAR EL ÁREA EN EL QUE SE VA A CAPACITAR AL PERSONAL

##### 2.1.2 EJECUTAR LA CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL

##### 2.1.3 MEDIR LOS RESULTADOS OBTENIDOS

## CAPITULO 6

### CONCLUSIONES

En la presente monografía, se a explicado los perfiles más importantes que conciernen al tema administrativo: “La Motivación” y “La Capacitación”, de lo cual creemos conveniente destacar los siguientes aspectos:

Primero, es muy frecuente en estos dos amplios temas, ya que suelen aumentar el rendimiento de los trabajadores con respecto a los aspectos negativos del desarrollo económico y social ya que estos temas se ven afectados principalmente por la mala aplicación de las políticas empresariales, por tanto sin la motivación de los trabajadores y la falta de profesionales capacitados, hace que el ambiente laboral sea difícil de afrontar.

Vale recalcar que el comportamiento individual es un concepto de suma importancia en estos dos temas, ya que depende de la persona misma, el hecho de adaptarse al cambio que estos pueden ocasionar, y a su vez estos reflejan las actitudes y aptitudes adquiridas en el proceso.

Consideramos que la motivación y la capacitación laboral, tendrán una importancia relevante en este mundo de competitividad y de esfuerzo productivo, ya que al mismo tiempo se produciría un alto nivel de desarrollo en el país. La rentabilidad se logra desde el buen desempeño de la gente que trabaja en una compañía, el futuro dependerá de como las organizaciones se preocupen por el desempeño de su gente, y esto traerá como resultado productos y servicios de mejor calidad, alta productividad e innovaciones permanentes, que permitan competir rentablemente.

Tanto la motivación como la capacitación, las personas tratan de satisfacer al menos una parte de sus necesidades, colaborando con otros en un grupo. En él, cada miembro aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones.

Como conclusión final cabe destacar que esta monografía encierra un gran valor a nivel personal, puesto que es el resultado obtenido del análisis e interpretación de todo el material adquirido, luego de varias horas de trabajo y dedicación.

## RECOMENDACIONES

Los temas de La Motivación y Capacitación son de suma importancia dentro del ámbito organizacional, por lo que se recomienda incentivar a la motivación y capacitación como materia importante en la creación del liderazgo institucional, logrando que el Estado y empresas privadas promuevan la importancia de los mismos; y a su vez promover la participación de la motivación y capacitación como herramienta esencial para resolver los problemas tanto internos como externos de la organización, para de esta manera se incorporen a sus actividades diarias y de alta gerencia.

Debemos crear conciencia a todos los trabajadores de la empresa, así como los altos mandos, para hacerles notar que tan importantes son ellos para la empresa, no como productores sino como Recurso Humano, ya que es importante elevar su nivel de motivación, optimismo, confianza, logros y metas para alcanzar el éxito deseado a nivel personal y de empresa.

Para ofrecer una buena calidad de vida laboral, debemos definir claramente los objetivos y políticas a los empleados, y aún más a los que necesiten capacitarse para que tengan un mayor conocimiento de sus deberes dentro de la empresa y debe existir una estrecha relación de comunicación entre jefes y empleados de la empresa.

## CAPITULO 7

### BIBLIOGRAFÍA

- Bincha y Veroff. La motivación: un estudio de la acción. Editorial Marfil S.A. (Alcoy-España) 1969.
- Carrillo, L.Ramiro, Metodología y Administración, 2da. Reimp. Edit. Limusa-Willey, S.A. México 1984. 251 págs.
- Chiavenato, Adalberto; Administración de Recursos Humanos; Villamizar, Germán Alberto; Impreso en Colombia; Lily Solano Arévalo; septiembre de 2000; Quinta Edición; 699 págs.
- Churren Y Sherman; Administración de Personal; Impreso en Argentina; McGraw-Hill Interamericana Editores S.A., 1997, Cuarta Edición.
- Dessler Gary; Administración de Personal, cuarta edición, La Motivación.
- Dessler Gary; Administración de Personal, cuarta edición, Técnicas de la Capacitación.
- Filiceo A. Alfonso, Capacitación y Desarrollo del Personal, ed 1984
- Gross, Bill Robbins, Stephen P.; Coulter, Mary; Gonzalez, Angel Carlos; Trad; Llamas Bonilla, Gustavo; Rev. Tec, Cómo motivar a los empleados/Administración/Pearson Education.México.6. ed.2000.
- Folleto de Petrocomercial Filial de Petroecuador
- Metodología de la investigación científica, equipo de redactores de Edibosco, Cuenca-Ecuador, 1992
- M.J. Tessin, Training, February 1978, Once Again, Why Training?
- Diccionario Encarta 2004
- Dessler, Gary. Organización y Administración, enfoque situacional. Editorial PHH S.A. México

# ANEXO

## **1. TEMA**

“Identificación de las Competencias Laborales y Elaboración de una UCL asociada a la Área de Comercialización de la Empresa Petrocomercial Sucursal Cuenca”.

## **2. SELECCIÓN Y DELIMITACION DEL TEMA**

Este tema esta enfocado a la aplicación de la teoría de los Recursos Humanos administrativos ya que es una materia a fin a la carrera.

La investigación se basará en conceptos básicos de la materia de recursos humanos, puesto que el estudio está dirigido a este.

El área en la que se aplicará esta aplicación es la de Comercialización de la empresa Petrocomercial Sucursal Cuenca, la misma que será dirigida al personal de esta área, el tiempo requerido y solicitado para trabajar en la empresa será aproximadamente de 8 días, los mismos que serán distribuidos 3 para la investigación teórica y científica y 5 días para la aplicación práctica.

## **3. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

La identificación de las competencias laborales y la elaboración de una UCL asociada al Área de Comercialización de la empresa Petrocomercial Sucursal Cuenca, con el fin de lograr una mayor eficiencia y eficacia por parte de los miembros.

La Empresa Petrocomercial se dedica a la transportación, contratación y comercialización de derivados de petróleo como gasolina, diesel, gas, las cuales cubren las tres regiones del Ecuador Continental y cuya capacidad de transporte supera los 300 mil barriles diarios. Cuenta con 12 centros de almacenamiento y despacho para el envío y recepción de los combustibles que son transportados por los poliductos y despachados por auto tanques hasta los sitios de distribución final.

El Área de Comercialización se efectúa a partir de 2 ejes de acción: como abastecedora de combustible y como comercializadora. Petrocomercial despacha combustibles a las

comercializadoras que operan en el país tanto nacionales como Petrolgrupsa, Petrolitoral y como internacionales como Móvil, Shell y Repsol, quienes compran los productos para luego entregarlos a su respectiva red de distribuidores que manejan sus marcas.

Se pretende desarrollar una propuesta dirigida al Área de Comercialización para mejorar el desempeño e integración del personal, para esto se hará un estudio interno para ver el grado de aceptación que tenga esta propuesta.

También se realizará un análisis externo para ver como los empleados se muestran a sus clientes después de los propuestos que se plantean, se pretende que su empresa mejore su imagen, productividad y relaciones externas del personal que laboran en la empresa.

#### **4. JUSTIFICACION DEL TEMA**

Existen varios motivos que justifiquen la realización de esta monografía, uno de ellos es que es muy importante y necesario aplicar los conceptos básicos de recursos humanos, puesto que desde el punto de vista de la especialidad de Administración de Empresas, haciendo una aplicación al área de Comercialización de la empresa Petrocomercial Sucursal Cuenca.

Nuestro trabajo se convertirá en un aporte que beneficiará tanto a la empresa seleccionada como a nosotros al adquirir mayores conocimientos y experiencia en el tema, teniendo como objetivo la obtención del título de Ingeniero Comercial.

#### **5. PROBLEMATIZACION**

La Empresa Petrocomercial Sucursal Cuenca no cuenta con un plan de motivación y capacitación al personal especialmente al Área de Comercialización ya que existe una rivalidad entre ellos, tanto del Área administrativa, financiera principalmente con el Área que se encarga de las ventas, generándose así un individualismo departamental.

## PROBLEMA GENERAL

- No existe planes de motivación y capacitación al personal del Área de Comercialización de la Empresa Petrocomercial Sucursal Cuenca.

## PROBLEMAS COMPLEMENTARIOS

- Individualismo
- Rivalidad Departamental
- Falta de interés en el desempeño laboral

## 6. OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL

Identificar las competencias laborales y elaboración de una UCL asociada al Área de Comercialización de la Empresa Petrocomercial Sucursal Cuenca.

### OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar la situación actual del Área de Comercialización de Petrocomercial Sucursal Cuenca.
- Describir la importancia de la motivación.
- Estudiar el proceso de capacitación.
- Organizar un plan para una aplicación práctica.

## 7. MARCO TEÓRICO

La teoría en que se basa el marco teórico esta fundamentada en los conceptos básicos de RRHH en los que se manejan principios y fundamentos que ayuden en la realización de tareas administrativos como productivas y comerciales propiamente dichas.

Se entiende por RRHH el conjunto de personas que integran una empresa y trabajan con el propósito de obtener sus objetivos planeados.

Se aplicarán principios de Henry Fayol debido a que se enfoca al trabajo con claridad y de manera ordenada, además aclara los confusos pensamientos sobre la naturaleza de la alta gerencia y sus descripciones, estos principios están basados en aspectos importantes, Planificación, Organización, Dirección, Coordinación y Control.

## **MARCO CONCEPTUAL**

**1. LA MOTIVACIÓN:** Es una serie de procesos individuales que estimula la conducta para beneficio propio colectivo o laboral.

### **2. TIPOS DE MOTIVACIÓN:**

- **Extrínseca:** cuando la persona se limita a la realización de sus actividades, no por satisfacción, sino por los beneficios que obtiene.
- **Intrínseca:** cuando la persona fija su interés por el estudio o trabajo.
- **Positiva:** deseo constante de superación.
- **Negativa:** cuando los individuos realizan actividades por obligación, castigos o amenazas.
- **Individual:** que esta relacionada con las necesidades básicas de cada individuo; Hambre, sed.
- **Laboral:** donde se unen formas vinculadas al aprendizaje familiar, escolar social.

**3. LA CAPACITACIÓN:** Proporciona a los empleados toda la información necesaria para su desempeño laboral, la cual le permitirá familiarizarse con un nuevo elemento de trabajo.

### **4. TECNICAS DE CAPACITACION:**

- Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo
- Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Birchb y Veroff. La motivación: un estudio de la acción. Editorial Marfil S.A. (Alcoy-España) 1969.
- Metodología de la investigación científica, equipo de redactores de Edibosco, Cuenca-Ecuador, 1992.

## 8. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

<b>VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TECNICAS</b>
<b>ANÁLISIS DE LA AREA DE COMERCIALIZACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos del área de Comercialización.</li> <li>• Estructura Departamental</li> <li>• Recursos con los que cuenta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reseña Histórica</li> <li>• Informe del Directorio del Área</li> <li>• Informe</li> </ul>
<b>ESTUDIO DE LA EMPRESA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación actual de la empresa</li> <li>• El Departamento de Comercialización comparado con las otras áreas de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos que presenta el departamento</li> <li>• Análisis del área</li> </ul>
<b>PLAN ESTRATÉGICO ADMINISTRATIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El área de Comercialización y su entorno</li> <li>• Objetivos del Plan</li> <li>• Evaluación del Plan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación interna del departamento</li> <li>• Técnicas administrativas existentes</li> <li>• Revisión para ver si se cumplen con las necesidades del departamento</li> </ul>

## 9. ESQUEMA DE CONTENIDOS

- Introducción.

### CAPITULO 1

#### La Empresa.

1.1 Descripción de la empresa

1.2 Misión

1.3 Visión

1.4 FODA

1.5 Objetivos y Metas

1.6 Estructura Organizacional actual y propuesta

### CAPITULO 2

#### Marco conceptual

2.1 La Motivación-Definición

2.2 Tipos de Motivación

2.3 Ciclo Motivacional

2.4 Influencia del Grupo en la Motivación

### CAPITULO 3

#### La Capacitación

3.1 Capacitación y Desarrollo del Personal

3.2 Técnicas de Capacitación

3.3 Beneficios de la Capacitación

3.4 Objetivos de Capacitación y Desarrollo

### CAPITULO 4

#### Propuesta de un plan de motivación y capacitación

4.1 Presentación de un Plan de motivación y un plan de capacitación para la empresa Petrocomercial, sucursal Cuenca.

## CAPITULO 5

Manual de Funciones

## CAPITULO 6

Conclusiones y Recomendaciones

## CAPITULO 7

BIBLIOGRAFÍA

### **10. METODOLOGÍA**

#### **10.1 METODOS**

Esta monografía será desarrollada por medio de los métodos Inductivo-Descriptivo.

Inductivo ya que se realizará un análisis de la Estructura de la empresa y los recursos con los que cuenta con el fin de plantear una propuesta de motivación y capacitación en Petrocomercial Sucursal Cuenca; y será descriptivo ya que se elaborará un análisis de las características de los elementos sobre los que se están trabajando para así poder concluir el estado actual de la empresa.

#### **10.2 PROCEDIMIENTOS**

Los procedimientos a seguir serán analíticos, ya que se realizarán un análisis de los elementos que son necesarios para la elaboración de la propuesta y sintético porque una vez investigada y desarrollada la monografía se realizará la presentación de los resultados con las debidas conclusiones.

#### **10.3 FORMAS DE TRABAJO**

La forma de trabajo de la presente monografía será cronológica progresiva puesto que se empezará con el desarrollo de temas de cada uno de los capítulos 1-2-3-4-5 hasta llegar a obtener los resultados, conclusiones y recomendaciones.

## **10.4 TECNICA**

### **10.4.1 TECNICAS Y DISEÑO BIBLIOGRÁFICO**

Se utilizarán técnicas y diseños bibliográficos relacionados con el tema de investigación, basados en la materia de Recursos Humanos pudiendo ser estos textos y medios tecnológicos como es el Internet, con el objeto de realizar la fundamentación del Marco Teórico y de los distintos capítulos.

## **11. RECURSOS**

### **11.1 HUMANOS**

#### **11.1.1 RESPONSABLES:**

Los responsables para la elaboración de esta monografía serán:

- Valeria Jara R.
- Silvana Malquín M.

#### **11.1.2 PERSONAL DE INTERVENCIÓN:**

Para el desarrollo de esta monografía las personas que nos brindarán información necesaria en la empresa serán:

- Jefe Sucursal Cuenca
- Jefe de ventas
- Empleados

### **11.2 TECNICOS**

- Computadora
- Impresora
- Cámara Digital

## 11.3 FINANCIEROS

### PRESUPUESTO DE LA MONOGRAFIA

#	DESCRIPCION	VALOR TOTAL
1	Hojas	3.00
2	Material Escritorio	2.00
3	Copias	5.00
4	Impresión	15.00
5	Servicio Internet	4.00
6	Disquetes	1.00
7	CD	0.70
	<b>TOTAL</b>	<b>30.70</b>

## 12. CRONOGRAMA DEL TRABAJO

#	ACTIVIDADES	TIEMPO EN DIAS							
		DIAS							
		1	2	3	4	5	6	7	8
	<b>DISEÑO</b>								
1	Elaboración del Diseño de Monografía	*							
2	Presentación del Diseño de Monografía		*						
	<b>EJECUCION DEL TRABAJO</b>								
3	Visita a la Empresa			*					
4	Análisis de información obtenida				*				
5	Desarrollo del 1er Capítulo					*			
6	Desarrollo del 2do y 3er Capítulo						*		
7	Desarrollo del 4to y 5to Capítulo							*	
8	Desarrollo del 6to Capítulo								*

## 13. BIBLIOGRAFIA

### 13.1 LIBROS

13.1.1 BIRCH y VEROFF, La motivación: un estudio de la acción. Editorial Marfil S.A. (Alcoy-España) 1969.

13.1.2 CARRILLO, L. Ramiro, Metodología y Administración, 2da. Reimp. Edit. Limus Willey, S.A. México 1984. 251 págs.

13.1.3 CHIAVENATO, Idalberto; Administración de Recursos Humanos; Vilamizar; Germán Alberto; Impreso en Colombia; Lily Solano Arévalo; septiembre de 2000; Quinta Edición; 699 págs.

13.1.4 CHURREN Y SHERMAN; Administración de Personal; Impreso en Argentina; McGraw-Hill Interamericana Editores S.A., 1997, Cuarta Edición.

13.1.5 DESSLER, Gary; Administración del Personal; Máscaro, Pilar; Impreso en México; Pearson Educación de México, S.A. de C.V.; 2001; Octava Edición; 728 págs.

13.1.6 Metodología de la investigación científica, equipo de redactores de Edibosco, Cuenca-Ecuador; 1992.

13.1.7 Folleto de Petrocomercial Filial de Petroecuador

**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

“Desarrollo de Estrategias de Mercado para Incrementar las Ventas en la Boutique Dinastía”

Trabajo Final del Módulo II  
“Marketing Estratégico Integral”

**AUTORAS:** María Valeria Jara Reyes  
Silvana Mariela Malquín Maura

**PROFESOR:** Ing. Xavier Ortega V. MBA

**TUTOR:** Ing. Carlos Terreros

Cuenca-Ecuador

2006

## RESUMEN

El presente trabajo consta de la aplicación de un plan estratégico a una empresa comercial de nuestro medio, a través de temas como: “El Mercado y la Competencia”.

La investigación ejecutada consta de la descripción de la empresa “Boutique Dinastía”, en la cual se especifican aspectos como el foda y sus objetivos. Se describe esta empresa, ya que es el principal motivo de la elaboración de este trabajo, en la misma que se ha desarrollado estrategias de mercado para incrementar sus ventas.

Se ha elaborado una investigación metódica del tema referente al mercado, la cual consta con un marco conceptual que comprende el concepto de la misma, segmentación del mercado, criterios de segmentación, oferta y demanda; conceptos y análisis del mercado.

A esto se añaden los temas referentes a la Delimitación de la Industria, que consta de las decisiones relacionadas con la compra, la empresa frente a la competencia, análisis de los gustos y preferencias en los clientes y su grado de rivalidad, ya que con esto nos permitirá ver el exceso de capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes.

Como complemento de los temas investigados, se realizó un plan estratégico desarrollando estrategias para incrementar las ventas en la Boutique Dinastía, la misma que nos permitirá definir con claridad sus políticas y tácticas, creando un sistema flexible e integrado de los objetivos y de sus correspondientes estrategias, que nos servirán como punto de referencia para visualizar en que grado alcanzaremos los objetivos de corto, medio y largo plazo, con una coherencia entre el esfuerzo de las personas y el valor relativo de cada meta.

## **ABSTRACT**

The present work consists of the application from a strategic plan to a commercial company of our means, through topics as: "The Market and the Competition."

The executed investigation consists of the description of the company "Boutique Dynasty", in which aspects like the foda and their objectives are specified. This company is described, since it is the main reason of the elaboration of this work, in the same one that has been developed market strategies to increase its sales.

A methodical investigation of the topic has been elaborated with respect to the market, which consists with a conceptual mark that understands the concept of the same one, segmentation of the market, segmentation approaches, offers and it demands; concepts and analysis of the market.

To this the relating topics are added to the Delimitation of the Industry that consists of the decisions related with the purchase, the company in front of the competition, analysis of the likes and preferences in the clients and their grade of rivalry, since with this it will allow us to see the excess of capacity to satisfy the necessities of the clients.

As complement of the investigated topics, he/she was carried out a strategic plan developing strategies to increase the sales in the Boutique Dynasty, the same one that will allow to be defined with clarity their politicians and tactical, creating a flexible and integrated system of the objectives and of their corresponding strategies that will be good us as reference point to visualize in that grade will reach the objectives of short, half and I release term, with a coherence between the effort of people and the relative value of each goal.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo, será aplicado a una empresa real comercial de nuestro medio, la “Boutique Dinastía”. Ya que este tipo de negocio se desarrolla en un ambiente altamente competitivo en donde se hace necesario contar con un plan estratégico para incrementar las ventas.

Dentro de la Administración de Empresas, la Planeación Estratégica, como su nombre lo indica, el planear estrategias que sean viables y de fácil aplicación, aprovechando todas las oportunidades y fortalezas del mercado, generándose así herramientas necesarias para establecer objetivos, políticas, etc., para orientar nuestros esfuerzos hacia el cumplimiento de nuestras metas.

Razón por la cual en este trabajo damos a conocer la importancia de la Planeación Estratégica, que se encuentra desglosada en aspectos tales como las características de los productos, buen servicio, innovación de imagen, aspectos publicitarios, etc., de tal modo que hacen que las empresas se conviertan el líderes de mercado.

## **CAPITULO 1**

### **“BOUTIQUE DINASTÍA”**

#### **1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

Boutique Dinastía, es una empresa comercial que compra mercancía para luego venderla normalmente a un precio superior, sin haberle efectuado ninguna transformación sustancial. Los productos que compra ya están terminados y en igual forma los venden luego a los consumidores.

Dinastía inició sus actividades económicas en la ciudad de Cuenca, en el año de 1986, contaba con un capital propio y disponía de un adecuado local, situado estratégicamente en el centro de la ciudad (Bolívar 11-68 y Tarqui), además de la facilidad de viajar a los EE.UU. para realizar las compras directamente a los proveedores ubicados principalmente en las ciudades de New York, Miami y Los Ángeles.

Su característica básica ha sido desde sus inicios la venta de ropa de marca americana y europea tipo sport y de vestir sólo para damas formada por pantalones, camisetas, chompas, ropa de fiesta, ternos, sacos, etc.

También ofrece accesorios para el vestuario femenino tales como zapatos, carteras y bisutería en general ya que su mercado lo conforman desde adolescentes hasta edades adultas de clase media, media-alta y alta, cuenta con dos locales con el objetivo de satisfacer las diversas necesidades y gustos de los clientes. Su mercado se ha extendido a los principales cantones de la ciudad y varias provincias de la región austral como son las ciudades de Azoguez, Loja y Macas.

En la época actual Dinastía continua con la venta exclusiva de ropa de dama, ha mantenido su ubicación en el centro de la ciudad con un amplio local, el mismo que se ha convertido en clásico y característico para el público en general.

## **1.2 FODA**

### **FORTALEZAS**

- Boutique Dinastía cuenta con capital propio, por lo que es fácilmente administrable y se pueden planificar reservas para época pico. Cuando se necesita un mayor volumen de inversión y a la misma vez destinada como reserva para cumplir obligaciones en épocas bajas.
- Realiza sus compras directamente de los lugares donde se producen, (Estados Unidos)
- Ofrece productos de calidad.
- Aprovecha el contacto directo con los proveedores para anticiparse a la moda, en cuanto a colores, estilos que saldrán a la venta en los próximos meses (3 meses posteriores).
- Permanece cerca del consumidor.

### **DEBILIDADES**

- El personal no está capacitado adecuadamente, por lo que existe rotación constante.
- No tiene un plan estratégico estable y definido, para ponerlo en marcha y contrarrestar múltiples dificultades.
- La decoración de la boutique no está de acorde a las exigencias del mercado y la competencia.
- No aprovecha las ventajas de la publicidad a través de ningún medio.
- Las ventas son bajas; debido a que la venta de la mercadería es estacionaria, es decir se venden en mayores o menores cantidades dependiendo del período del año por ejemplo: el día de la madre, san valentín, navidad, etc.
- No cuenta con local propio.

## **OPORTUNIDADES**

- Cuenta con un nicho de mercado estable, bien definido y en constante crecimiento.
- Relaciones comerciales directas con los proveedores, aspecto que hace que se aproveche, la oportunidad de anticiparnos a la tendencia de la moda.
- No sólo tiene un mercado local, sino que este se extiende a otros cantones y provincias de la región austral.
- Flexibilidad y comodidad de horario de atención, lo que incrementa el nivel de competitividad en el mercado en que se desenvuelve Boutique Dinastía.

## **AMENAZAS**

- Alto nivel de competencia, sobre todo conformado por negocios pequeños y que están iniciando recientemente.
- La creación y expansión, de negocios grandes, de similar estilo, que crea novedad, entre los consumidores.
- Tramites burocráticos en la Aduana, y demoras en las entregas de carga. Esto se presenta especialmente cuando existe cambio de personal en dichas oficinas fiscales, lo cual toma algún tiempo hasta la posición de los nuevos funcionarios.
- Se incurre en altos costos por conceptos de impuestos a la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE).

## **1.3 OBJETIVOS**

- Con la PRODUCTIVIDAD se incrementará el valor en las ventas y se logrará una rotación óptima de capital.
- Con respecto a recursos humanos hará que se logre mejores resultados, siendo la fuerza de ventas, ya que es el principal recurso en nuestra empresa.
- Otro objetivo en Dinastía es la calidad ya que no se refiere específicamente a la calidad de prendas de vestir sino más bien a la calidad en la exhibición de prendas, como el servicio y atención al cliente, en la confianza y comodidad para probarse y escoger sus prendas.
- Retener clientes satisfechos es el activo # 1 de la empresa.
- Lograr mejorar la motivación equivale a aumentar la realización de las personas y su productividad.

- Buscar constantemente nuevas oportunidades en todas las áreas de la organización, mediante el análisis sistemático del entorno.
- La innovación de los productos en Dinastía, es uno de los puntos más importantes, ya que al tratarse de una tienda de modas, estos deben estar rotando constantemente, para mantener variedad en nuestras existencias.

## **CAPITULO 2**

### **MARCO CONCEPTUAL**

#### **2.1 MERCADO-DEFINICIÓN:**

“Un mercado es el conjunto de consumidores potenciales que comparten una necesidad o deseo y que podrán estar dispuestos a satisfacerlo a través del intercambio de otros elementos de valor.<sup>12</sup>

Vendedores y compradores se conectan a través de cuatro flujos: los vendedores anuncian bienes, servicios y comunicaciones de mercado a cambio reciben dinero e información.

Los hombres de negocios utilizan el término de mercado para cubrir varias agrupaciones de consumidores.

#### **2.2 SEGMENTACIÓN DE MERCADO**

La principal segmentación del mercado consumidor es la razón de la compra, así:

Los consumidores finales son quienes compran bienes o servicios para su uso personal o familiar, satisfaciendo estrictamente necesidades no relacionadas con los negocios. Este conjunto constituye el mercado de consumidores finales.

Los consumidores industriales son organizaciones lucrativas, industriales o institucionales que compran bienes y servicios para utilizarlos en sus empresas, para revenderlos o bien para fabricar otros productos.

Estos dos importantes segmentos muestran un comportamiento especial de compra, pues así se conocerá si el marketing se dirige al consumidor o a las empresas.

---

<sup>12</sup> Dirección de Marketing y Ventas. Tomo I. Pág.50

## 2.3 CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Los criterios de segmentación muestran algunas dimensiones psicológicas y conductuales así:

- **SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA**

Se realiza en base a la ubicación, regiones, estados, ciudades y pueblos.

- **SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA**

Es un criterio muy común para segmentar los mercados de consumidores y está relacionada casi siempre con la demanda y es relativamente fácil de medir entre las características demográficas más conocidas como la edad, el género, la etapa del ciclo de la vida, el ingreso y la escolaridad.

- **SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA**

Examina atributos relacionados con pensamientos, sentimientos y conductas de cada persona, utilizando para ello direcciones de personalidad características de estilo de vida y valores.

- **SEGMENTACIÓN POR COMPORTAMIENTO**

Se refiere brevemente a dos temas: los beneficios deseados de un producto y la tasa a la que el consumidor utiliza el producto.

## 2.4 OFERTA Y DEMANDA: CONCEPTOS

### OFERTA-CONCEPTO

“Cantidad de bienes y servicios puestos en el mercado en un momento determinado y a un precio dado”<sup>13</sup>

“Es la relación entre la cantidad de un bien que los productores están dispuestos a vender y todos los precios posibles, para un período de tiempo determinado”.<sup>14</sup>

En la teoría clásica la oferta está en relación con el precio, lo que implica una elasticidad absoluta, de hecho los factores que influyen en la oferta son mucho mayores: capacidad de producción y distribución, necesidades reales creadas, prácticas monopolísticas, etc.

---

<sup>13</sup> Enciclopedia autodidáctica Océano. Pág. 254

<sup>14</sup> Economía Contemporánea. M.H. Spencer. Edit. Reverte S.A. Pág. 380

Un cambio en la cantidad ofrecida puede llevarse a cabo por: perfeccionamiento tecnológico, disminución en los precios o reducción en los costos.

## **DEMANDA-CONCEPTO**

El punto de partida del marketing, nace en las necesidades básicas y deseos de las personas. Cada persona necesita alimentos, aire, agua, vestidos y abrigo para sobrevivir, además existen deseos de ocio, educación y otros servicios.

Es preciso distinguir para ello tres conceptos:

**Necesidad:** Es la carencia de un bien básico.

**Deseos:** Son las carencias de algo específico que satisface las necesidades básicas.

**Demanda:** Son los deseos de un producto específico, en función de una capacidad de adquisición determinada. Por ello las empresas deben medir no sólo cuantas personas desean sus productos sino aún más importante cuantas piensan adquirirlo.

## **2.5 ANÁLISIS DEL MERCADO: FUERZAS DE PORTER**

Las cinco fuerzas establecidas por Michael Porter, para el análisis del mercado, lo dividiremos en dos grupos. El 1ero conformado por tres aspectos, que abarcan una dimensión horizontal que son de carácter competitivo:

- **El Grado de Rivalidad**

En el aspecto del tamaño de los competidores en la industria, se evidencia un alto grado de rivalidad, ya que al ser muchos competidores pequeños en la industria suelen pensar que sus actividades no tienen repercusión en el mercado, con el objeto de ganar mayor participación.

Otro factor que interviene en el grado de rivalidad, por ejemplo cuando se tienen objetivos diferentes o atribuyen elevados riesgos estratégicos en una industria, probablemente compitan en forma agresiva dentro de ella.

- **Amenaza de Sustitutos**

La amenaza de sustitutos consiste en un mercado o segmento que no es atractivo, y en el caso de que existan productos sustitutos reales o potenciales; la situación se complicará porque existirá sustitutos tecnológicamente más avanzados y así podrán entrar con precios más bajos reduciendo sus márgenes de utilidad de la empresa.

- **Amenaza de Entrada (Barreras de Entrada)**

La amenaza de entrada se refiere al costo de capital que está respaldado por una rentabilidad promedio bastante aceptable de la industria, lo cual disminuye el riesgo y hace que este mercado se vuelva atractivo.

Como en todo negocio comercial, tendrá mucho peso las economías en escala es decir mientras mayor sea el volumen de mercadería que se adquiere para ofrecer a los consumidores, mayor será la utilidad, incrementando así el requerimiento de capital para esta clase de negocio.

Las represalias a las que se tendrá que enfrentar un nuevo participante en la industria, son varias y muy fuertes, ya que cada competidor actúa por propia cuenta, con un nivel de publicidad y precios bastantes agresivos; luego las tiendas ya establecidas en el mercado, aprovecharán todas sus oportunidades para desplazar a cualquier amenaza de competencia.

Las otras dos fuerzas son de dimensión vertical y tienen componentes competitivos y de cooperación:

- **Poder del Comprador**

El comprador o cliente adquirido poder de compra, ya que tiene la oportunidad de comparar precios y regatear, así como a exigir mejoras en el servicio de atención al cliente, sin costo adicional.

El poder de comprador se puede reducir a menudo si las personas, tienden a interesarse más por la calidad y marca del producto que por los precios bajos. Dentro de esto está también el riesgo

de fallas en la calidad del producto y cuando se ofrece una marca conocida en el mercado, se reduce sustancialmente la sensibilidad por el precio.

- **Poder de Proveedor**

En cuando a la concentración de proveedores es alta por lo que disminuye el poder del proveedor, pues en las ciudades en donde se realizan las compras, y las fábricas que elaboran similares tipos de productos, diferenciándose únicamente por la marca, las mismas que en su mayoría tienen igual prestigio e identidad en el mercado.

El volumen de las compras es un factor importante y decisivo, pues los proveedores consideran el monto a comprar, para realizar descuentos especiales, mejor atención, suministro de información oportuna a cerca de nuestras líneas.

## **CAPITULO 3**

### **DELIMITACION DE LA INDUSTRIA**

#### **3.1 DECISIONES RELACIONADAS CON LA COMPRA**

Escoger el medio por el que se efectuará la compra, es una de las decisiones de compra; y el medio más común es la tienda al detalle como lo es boutique Dinastía.

Los motivos por lo cuales una persona opta por hacer sus compras en ella, se llaman de compra del consumidor.

La gente quiere sentirse cómoda cuando va de compras. Quiere la seguridad de estar con personas afines a ella, y en un ambiente que refleje sus valores. Así, algunos consumidores, se sienten incómodos al efectuar sus compras en una tienda extremadamente elegante.

Los motivos del consumidor abarcan desde algo tan simple como la comodidad hasta algo tan complejo como el ambiente del local comercial. Algunos motivos comunes de la clientela son:

- Comodidad de la ubicación
- Servicio rápido
- Accesibilidad a la mercancía
- Precios
- Variedad en la mercancía
- Servicios ofrecidos
- Aspecto de la tienda
- Personal de ventas
- Mezcla de otros compradores

### **3.2 LA EMPRESA FRENTE A LA COMPETENCIA**

El alto nivel de competencia es lo que ha ocasionado la reducción de las ventas por lo que este aspecto es el principal motivador para la realización de esta monografía, pues se hace necesario contar con un manual técnico y con bases sólidas del estudio del mercado, que nos proporcione y ayude a canalizar ideas para incrementar nuestras fortalezas, aprovechando las oportunidades del mercado y de esta manera incrementar y mantener el nivel de ventas de Boutique Dinastía.

Se calcula que en la actualidad, en el centro histórico de la ciudad, zona de competencia directa para dinastía, funcionan alrededor de 60 tiendas con similar venta.

Dinastía tiene un mercado integrado por muchos vendedores y una variedad de compradores, el tamaño de las empresas que participan es de medio a pequeño, por lo que también este negocio tiene acceso a la información que necesita para desempeñarse en el mercado, ya que cuenta con una amplia gama de productos que ofrecen los proveedores.

El mercado de Boutique Dinastía tampoco ofrece las condiciones para presionar ninguna de las partes que intervienen en el mercado (vendedores y consumidores), para que ejerzan cierto poder de compra o venta. La manera más adecuada para presionar indirectamente a nuestros consumidores, es la práctica de estrategias adecuadas, la fama (en cuanto a calidad y precios de los productos que vende) y afianzamiento de la firma en el mercado.

### **3.3 ANÁLISIS DE GUSTOS Y PREFERENCIAS EN LOS CLIENTES DE DINASTÍA**

Luego de una minuciosa observación realizada a los clientes de Boutique Dinastía se han recopilado datos importantes referentes a comportamiento, gustos y preferencias, los mismos que detallaremos a continuación:

- El 100% del mercado potencial de Dinastía busca y prefiere prendas de vestir y accesorios de moda en diferentes estilos.
- Existe un limitado número de clientes equivalentes al 10% que prefieren marcas conocidas y de renombre.
- Un 20% de los consumidores se inclinan por prendas de precios altos. Pues existe en ellos la tendencia a identificar los precios altos con la buena calidad de los productos.

- El 50% de nuestros clientes, buscan un precio accesible medio entre los dos extremos. Este grupo se caracteriza por buscar prendas de moda y que las puedan lucir, sin tener preferencias por marcas.
- El 20% restante, lo hemos clasificado como otros, dentro del cual se encuentran: Un grupo de clientes, quienes tienen dificultad en encontrar tallas y estilos adecuados (personas altas y/o de tallas grandes), ellas no buscan moda, sino ropa que le sienta bien, sin importar precio ni marca alguna.
- Dentro del mercado consumidor tiene gran importancia la identidad y el afianzamiento de una boutique, ya que muestran un alto grado de preferencia por una firma de renombre.
- Los factores sociales rigen en gran medida las formas en que personas creamos y actuamos.

### **3.4 GRADO DE RIVALIDAD**

En el caso de Dinastía, varios competidores del mismo tamaño a menudo tratan de superar a los otros para obtener una ventaja.

Otro factor que incrementa el grado de rivalidad en este negocio, es el exceso de capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes, por parte de todos los participantes, y la falta de diferenciación de los productos pues como habíamos mencionado antes, dentro de la moda existe una gran variedad de estilos. Esto hace que el nivel de rentabilidad de la industria disminuya ya que uno de los principales factores de competencia es el precio.

También Dinastía, tiene la capacidad de jugar con su margen de contribución, por el trato directo con el proveedor, para de esta manera evitar el ingreso de nuevos participantes, es lo que se denomina una competencia agresiva, en lo referente a precios, desvaneciendo planes estratégicos que puedan estar estructurando nuestros competidores.

El manejo de stocks, es un punto importante ya que se trata de vender moda en el plazo que dura la moda, caso contrario será una pérdida para la empresa por lo que no tiene una fecha exacta de caducidad.

Dentro del grado de rivalidad, debemos mencionar también, algunas boutiques, que tienen mucho tiempo en esta industria o que son de gran tamaño, lo cual crea novedad e identidad en el mercado. Son 10 las boutiques que consideramos como competencia directa (por la similitud) y que además tienen su ubicación en el Centro Histórico.

Las fortalezas con las que cuenta Dinastía, hacen que tenga su identidad en su mercado potencial, así como sus consumidores estables, que mantienen su "*clientela*" y aseguran su participación en el mercado.

## CAPITULO 4

### PLAN ESTRATÉGICO

#### 4.1 PLAN ESTRATÉGICO PARA BOUTIQUE DINASTÍA

Hemos definido a la Planeación estratégica como el proceso que permite crear y conservar el encuadre estratégico, de las metas y capacidades de la organización, ante las oportunidades de mercadotecnia cambiantes.

La Planeación estratégica establece el escenario para el resto de los planes de la empresa; permite definir con claridad la misión de la empresa, los objetivos que la sustentan, una cartera de negocios rentable y la coordinación de las estrategias funcionales.

La dirección ejecutiva del personal de ventas se consigue a través de tres bloques de decisiones interrelacionadas:

- La formulación del plan estratégico de ventas, que incluye la planificación y organización de los esfuerzos de ventas para integrarlos con los restantes elementos de la estrategia de marketing de la empresa.
- La importancia del programa de ventas, que incluye la selección, formación y motivación del personal de ventas adecuado para alcanzar objetivos deseados.
- La evaluación y control del rendimiento del personal de ventas, que posibilite llevar a cabo los ajustes necesarios, ante cualquier desviación de resultados que se produzca.

La Planificación estratégica, consiste en crear un sistema flexible e integrado de los objetivos y de sus correspondientes estrategias, que nos sirvan como punto de referencia para visualizar en que grado alcanzaremos los objetivos de corto plazo, como nos encaminamos a los de medio y largo plazo, con una coherencia entre el esfuerzo de las personas y el valor relativo de cada meta.

## 4.2 EL CAMBIO Y LA INNOVACIÓN

Las dificultades y el cambio en el entorno nos obligan a planificar. Dinastía ha considerado de suma importancia la innovación, buscando e interpretando pistas, con el fin de descubrir en donde están las oportunidades y analizar la manera de utilizarlas en provecho del mercado y de la organización.

Esta meta de innovación de Dinastía, será evaluada en el incremento de ventas, derivado de una serie de acciones a tomar que a su vez nos significara reducción de costes.

Para la elaboración de este plan estratégico, Dinastía ha identificado algunas fuerzas que interactúan en el Plan:

- *FUERZAS MOLDEADORAS*: En ella clasificaremos los cambios de la sociedad, decisiones políticas, cambios de precios y costes laborales.
- *FUERZAS DEMANDANTES*: Son las exigencias del mercado.
- *FUERZAS DESAFIANTES*: Lo que hemos considerado como los dos grandes desafíos son la tecnología y la competencia en nuestro caso específicamente.
- *FUERZAS ALIMENTADORAS*: Se refieren a los recursos con los que cuenta Dinastía, tales como nuevos proveedores.
- *FUERZAS SATISFACTORAS*: Se trata de nuevos servicios. La gran fuerza satisfactoria, provienen casi siempre del marketing.
- *FUERZAS ACELERADORAS*: Los recursos humanos son la gran fuerza aceleradora de cualquier proyecto de progreso y la clave fundamental del éxito.

### **4.3 POLÍTICAS**

Las políticas son las grandes guías y caminos que conducen las actividades de Dinastía y a la vez señalan sus linderos que no se deben sobrepasar.

Cada aspecto que consideramos un valor para Dinastía, dará lugar a una o varias políticas, las mismas que nos darán los lineamientos en el cumplimiento de nuestro plan estratégico.

Los Recursos Humanos serán la prioridad más importante para Dinastía, por lo que se tendrá especial cuidado en la selección del personal, la valoración objetiva del mismo, motivación e incentivos, capacitación y brindar el ambiente más adecuado para su desarrollo.

La atención y el servicio al cliente, es otro de los aspectos de importancia para la empresa, pues estos dos factores agregan valor a los bienes que se venden, por ello la importancia de la cordialidad en la atención y el asesoramiento y disponibilidad, a la hora que el cliente decida su compra.

La expresión de la moda, hace que Dinastía, realice sus gestiones para cumplir con este objetivo, ya que para ello buscará constante y rápida actualización de las nuevas tendencias para poder ofrecer al cliente todo lo relacionado con la moda.

Las facilidades para la realización de una compra, a hecho que Dinastía establezca sus políticas de crédito y cobranza, ya sea a clientes calificados por la empresa, o a través de los planes de crédito que ofrecen las tarjetas de crédito.

El óptimo manejo de stocks, hace referencia a que Dinastía, tendrá como política general, mantener un adecuado nivel de stocks, además variedad en el mismo para poder satisfacer las necesidades del cliente y mantenerse dentro del período que dura una moda.

## **4.4 ESTRATEGIAS**

### **4.4.1 ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO**

A pesar de que Dinastía goza de un buen posicionamiento en el mercado, se utilizarán este tipo de estrategias para fortalecer y afianzar su presencia en el mercado.

#### **4.4.1.1 LIDERAZGO EN PRECIOS**

Dinastía, aprovechar la oportunidad de ser el único intermediario Distribuidor Mayorista y /o Fabrica –consumidor final, para ofrecer sus productos a precios adecuados y líderes, dentro de la calidad que exige este mercado y manteniendo su margen de contribución.

#### **4.4.1.2 DIFERENCIACIÓN**

La diferenciación, es la capacidad de incorporar a los productos o servicios de ciertos “atributos”, que los diferencien de la competencia, de tal forma que el mercado este dispuesto a pagar sin discusiones por la Diferencia, con lo que la empresa obtiene una posición rentable.

Para lograr diferenciación es necesario disponer de una alta capacidad innovadora y de un buen marketing que sepa comunicar nuestras diferencias.

Para lograr la diferenciación de Dinastía, en un mercado altamente competitivo señalaremos algunos pasos a seguir, pues la mayor parte de estrategias se enfocará a la diferenciación e innovación:

El buen servicio, será la cualidad que mayor valor agregará a la mercadería que revende en Dinastía.

Otro factor que diferenciará a Boutique Dinastía de su competencia será el buen gusto al escoger las prendas, para de esta manera garantizar que las prendas que distribuye Dinastía son exclusivas.

Tener un surtido amplio de prendas de marcas reconocidas en nuestro medio también hará que Dinastía, adquiera cierto prestigio.

Un aspecto que generará la diferenciación de Boutique Dinastía, será el mantener un nivel adecuado de calidad en todas sus prendas.

#### 4.4.2 ESTRATEGIAS DE ATAQUE

La empresa “Dinastía” pretende atacar a otras compañías mediante una serie de acciones, ya que desea obtener una mayor penetración de mercado y eventualmente aumentar los beneficios. Es decir, convertirse en una empresa Líder en el mercado, constituyendo un conjunto de acciones en las que otras compañías pueden adoptar cuando se disponen a atacar al líder de un mercado.

De tal manera que la empresa se convierte en líder ofreciendo: descuento en los precios, productos baratos, productos de prestigio, productos innovadores, buen servicio, ampliación de la distribución de mercados, reducir costes, promociones intensivas, y sobre todo brindar una variedad de productos.

En los siguientes capítulos, se explica detalladamente la aplicación de estas estrategias.

#### 4.4.3 SEGMENTACIÓN SELECTIVA

Luego de haber realizado una adecuada segmentación del mercado y sobre todo haber identificado claramente su mercado potencial, se aprovechará para enfocar las estrategias a personas que deciden la compra y a quienes servirán nuestro productos.

- Dentro del listado de los clientes de Dinastía, se establecerá una clasificación interna para un mejor manejo de cada grupo con estrategias y políticas especiales para cada uno de ellos. Así llamaremos:
  - *Grupo "A"* Clientes frecuentes 50%
  - *Grupo "B"* Clientes ocasionales 30%
  - *Grupo "C"* Clientes nuevos 20%
  - *El grupo "A"*, para seguridad del mantenimiento de las cuentas por cobrar, será el único al que se le puede otorgar crédito, asegurándolo con cheques post-fechaos y con la firma de letras de cambio.

- *El grupo "B"*, tendrá acceso a crédito, según planes establecidos con las distintas tarjetas de crédito que se aceptan en Boutique Dinastía, con o sin intereses.
- *El grupo "C"*, se dará información de las facilidades de sus pagos y crédito en sus compras, luego de revisar el movimiento de sus cuentas, en el sistema. Los parámetros a considerarse para que un cliente pase de "nuevo" a "frecuente", son por lo menos una compra mensual, con un monto mínimo de \$50.
- Se mantendrá un stock variado de recuerdos o artículos publicitarios, para las diferentes épocas del año, así por ejemplo en el mes de octubre para entrar a clases se tendrá como artículos promocionales carpetas y esferos. En el mes de diciembre, se entregarán calendarios, llaveros, afiches, stickers, escarapelas, porta chequeras, fosforeras, agendas (en caso de los clientes frecuentes se grabará el nombre de cada una de ellas), billeteras.
- Como se puede observar, los artículos promocionales de Dinastía, no están dirigidos únicamente a sus consumidoras finales, sino también a las personas que acompañan, obsequian o directamente efectúan el gasto de la compra.
- Cuando un cliente es considerado grupo "A" o cliente frecuente y regresa después de algún tiempo para realizar una nueva compra, el método que se usará, será ofrecerle el mismo descuento que antes gozaba y las consideraciones especiales por ser un cliente frecuente.
- Cuando el cliente no ha regresado por la Boutique, acudiremos a llamadas telefónicas, para ubicar nuevamente al cliente, e invitarlo a que visite nuestro local, ofreciéndoles mayores facilidades en sus compras.
- A fin de año, se analizará los montos de compra más altos de tres clientes frecuentes a quienes se les dará un bono de compra por \$50 en Boutique Dinastía.
- En la época navideña, se tendrá un listado de clientes que hayan visitado la Boutique por lo menos 8 veces al año, a quines les consideramos para la entrega de un regalo especial que consistirá en una prenda o accesorio del local.

- Se otorgarán descuentos especiales en sus compras dependiendo del monto, desde el 5% al 10% con pagos al contado.
- Con la base de datos de los clientes frecuentes servirá para conocer las fechas de sus cumpleaños, en dichas fechas Dinastía, hará una llamada telefónica a estas personas para desearles un feliz día y para otorgarles descuentos en sus compras por ese día.

#### **4.4.4 ESTRATEGIAS DE MARKETING**

##### **SLOGAN**

- Como principal estrategia de marketing, Dinastía, establecerá un slogan para la boutique, la misma que abarque todo lo que ofrece Dinastía a sus clientes, y la identifique claramente en cualquier situación; por lo que adquirirá mayor identidad y afianzamiento en el mercado. Este será: **”Tu Moda” Dinastía Boutique.**

##### **SERVICIO AL CLIENTE**

- Dentro de las estrategias de marketing, tendremos como prioridad las que se refieren al servicio al cliente. La presencia de productos sustitutos, en el mercado hará que las personas que adquieran el producto por primera ocasión estén pendientes de las diferencias que existen entre todas las cualidades que ofrece la competencia, pues la mayoría de clientes se centrará su atención en el servicio y no en el producto.
- El personal de ventas tendrá como cultura de grupo, ofrecer la más amplia variedad en prendas que el cliente solicite, con la paciencia que el requiera para decidir sus compras y darle un asesoramiento adecuado en la toma de sus decisiones, tanto en estilos, diseños, colores, etc.
- Para mejorar la atención al cliente, Dinastía, delegará una supervisora de ventas quien a más de contribuir con la seguridad y formar funcionamiento de las actividades en Dinastía, tratará de mantener el orden, la atención frecuente a nuestro cliente, accesoria en sus compras y atención de sugerencias y reclamos.

- Otra estrategia que utilizará Dinastía, es facilitar las compras, teniendo como política las "compras en un sólo lugar", mediante la cual se demostrará a los clientes, el ahorro de tiempo y dinero en sus compras, disponiendo de todo tipo de prendas de vestir para dama, además de calzado y accesorios, con una diversa gama en cada una de las líneas y todo en un mismo lugar.

## **PRODUCTO**

- Se le brindará al cliente la oportunidad de apreciar todas las prendas, dándole la opción de que el mismo pueda descubrir que prenda es la que le agrada. Debido a ello y por seguridad para la empresa, Dinastía implantará un sistema electrónico de seguridad, incluyendo en cada prenda un dispositivo el mismo que en el momento de compra será separado de la prenda. A la salida del local se instalará un censor de estos seguros colocados en todas sus prendas, el cuál emitirá un sonido de alarma en caso de que una prenda sea sacada sin previo pago.
- En un tipo de empresa como lo es boutique Dinastía, es de suma importancia mantener una alta rotación de los inventarios, esto se da específicamente, por el cambio de la tendencia en la moda. Por ello Dinastía cuida en tener un número limitado de prendas similares, pero sí una gran variedad, pues es apreciada por los clientes al ser Cuenca una ciudad en la que los gustos de los consumidores son especiales y en donde no gozan de preferencia las producciones en serie.
- Cada tres meses, Dinastía, identificará sus saldos de mercadería, que saldrán a realización por cambio de temporada, en dichas prendas se ofrecerá descuentos entre 10 y el 40%.

## **IMAGEN**

- La decoración y la exhibición, juega un papel muy importante en una tienda de modas, pues representa la imagen, el estilo y el buen gusto, que será nuestra carta de representación y la mejor invitación a nuestros clientes para que visiten nuestro local. Los vitrales en donde se exhiben las prendas, serán cambiados cada tres días, con los colores y prendas de moda.

- También Dinastía, brindará comodidad a sus clientes, ofreciéndoles un ambiente adecuado para ellos, lugares donde sentarse, implementará amplios espejos para apreciar mejor como lucen las prendas, iluminación adecuada y música con las que se identifiquen nuestros clientes.

## **PUBLICIDAD**

- El conjunto de estrategias que se apliquen en nuestro local servirán para crear una publicidad llamada “de boca a boca”, en la que un cliente bien atendido será el encargado de promocionar los artículos, la calidad y excelente atención que se brinda en Boutique Dinastía, esto generará una cadena que será el mejor medio para promocionar a Dinastía.

### **4.4.5 ESTRATEGIAS PROMOCIONALES**

- Uno de los sistemas que utilizará Dinastía, en lo que se refiere a promociones, será la emisión de cupones de Descuento. Estos consistirán en publicaciones en los diferentes diarios locales, en las que a más de la publicidad del local, se adicione un cupón recortable, el mismo que servirá para obtener descuentos en las compras.
- También se usarán los tratos de descuentos, los mismos que consisten en un cierto descuento en el precio regular de un producto, y muestran el precio real en la etiqueta del producto y en una parte más abajo y con números más visibles, el precio por oferta. Este tipo de oferta se aplicará en épocas especiales y cambios de temporada, como son por ejemplo: Día de San Valentín que generalmente coincide con el feriado de Carnaval, Día de la Madre, vacaciones, Inicio de Clases y Navidad.
- Se organizará desfiles de modas en coordinación con agencias de modelaje, cada tres meses, para presentar las nuevas líneas que se lanzarán en los próximos días.
- Como otra alternativa de los desfiles de moda, será la participación en eventos ya organizados, que no sean directamente de Dinastía, y que proporcionen la publicidad adecuada y que en el desfile se garantice, que se dará a conocer los modelos íntegros de Boutique Dinastía.

- Se utilizará también una mezcla promocional, la misma que consistirá en descuentos a corto plazo, es decir por un día especial, lanzar descuentos considerables, con el objeto de obtener economías en escala y utilidades por volúmenes de venta. Un objetivo que se persigue con esta misma estrategia, es el de lograr que muchas personas visiten el local, esto será novedad y se creará un propio medio de difusión para captar nuevos clientes.
- Otra estrategia promocional, es la firma de contratos con otras empresas, que tengan una actividad muy diferente a la nuestra pero que se enfoquen a un similar segmento de mercado para así poder obtener ventajas mutuas. Así, Dinastía firmará contratos por un tiempo determinado y en una época especial del año, con un local de comida rápida, una heladería, una pizzería, un bar o una discoteca que obviamente haya adquirido prestigio en nuestro medio, para entregar a nuestros clientes órdenes de consumo en cualquiera de estos locales.

#### **4.4.6 ESTRATEGIAS PARA RECURSOS HUMANOS**

- Diferenciación del personal, contratando y capacitando a su personal, para que sea mejor que el de la competencia. De esta manera se conseguirá una menor rotación del mismo. Para ello la selección de sus Recursos Humanos se realizará con especial cuidado, pues son quienes tendrán contacto con el cliente.
- La selección del personal se realizará con gran cuidado, el perfil del personal que trabaje en Dinastía, será competente, tener capacidad y los conocimientos básicos de atención al cliente y relaciones humanas como ser cortés, amable y respetuoso.
- Por otra parte Dinastía, tratará a sus vendedores como motores primordiales, y les brindará múltiples oportunidades y reconocimientos para obtener mejores ingresos y que exista menor rotación y mayor rendimiento.
- Uno de los principales métodos para motivar al personal de ventas, será el mantener un adecuado control de sus actividades, el mismo que se registrará día a día. El resultado de esto se dará en forma mensual, otorgando un programa de reconocimiento al mejor vendedor:

1. Nominación "El mejor vendedor del mes": Luego de que todo el personal conozca internamente los resultados de la evaluación mensual, se le otorgará al mejor vendedor una estrella que se lo distinguirá.
  2. Certificado: De excelente trabajo, constancia y méritos.
  3. Bono: Se le otorgará un bono equivalente a un mes de sueldo, al vendedor que por tres meses consecutivos se mantenga como "el mejor".
- El aspecto más importante de la motivación y manejo de Recursos Humanos será la capacitación, pues esta significa progreso y experiencia, además hace que se tenga verdadera conciencia de la importancia y delicadeza de las funciones que desempeñen; la capacitación se basará en tres aspectos fundamentales: la buena atención al cliente, conocimiento de los productos que se venden, asesoramiento de imagen, presencia y estilos y sobre todo la disponibilidad para atender las inquietudes y necesidades del cliente.

#### **4.4.7 ESTRATEGIAS PUBLICITARIAS**

- La publicidad es importante para los anunciantes porque atrae más clientes para ellos y así incrementa sus ganancias. La demanda de los consumidores también contribuye a que los productos sean mejores, ya que los fabricantes saben que un producto mejorado ayudará a conservar viejos clientes y atraer a nuevos.
- Dinastía utilizará la publicidad periodística en ocasiones muy especiales cuando la época así lo amerite para anunciar un acontecimiento especial, como puede ser una remodelación total del local, y reposición absoluta de mercadería.
- Cuando Dinastía, ofrece sus prendas de vestir para las animadoras o conductoras de un programa de televisión tendrá derecho a publicidad gratuita a través de este medio. Además el público puede apreciar varios estilos que ofrece Boutique Dinastía en los diferentes programas televisivos.

- La publicidad radial es considerada como la mejor opción para Dinastía. Al ser este un medio más económico, se tendrá la oportunidad de difundir nuestra publicidad a través de por lo menos tres emisoras tales como: FM88, K1, Mágica 9.21.
- La publicidad también se pondrá de manifiesto en las fundas que se usan diariamente para las ventas, en las mismas que consta el nombre de la empresa, slogan, dirección y número de teléfono.
- Dinastía, mandará a fabricar, afiches, hojas volantes, carteles, gigantógrafos y otros para participar activamente en eventos, desfiles de moda. Estos materiales también se usarán cuando existe gran afluencia de gente que nos visita de otros lugares del país (días festivos).
- Otra de las formas más actuales de darse a conocer entre nuestros posibles clientes, es la Internet, ya sea como una dirección electrónica o una página Web. Dinastía, utilizará las dos formas, lo cual le traerá doble ventaja tanto como sus clientes como con sus proveedores. En la página Web constará la información actualizada de nuestro local, ubicación, líneas que dispone, precios y especiales de temporada, así como también con nuestra dirección electrónica, podemos aprovechar la oportunidad de enviar un mensaje solicitando alguna prenda especial o dando sugerencias a nuestro local.

## **CAPITULO 5**

### **CONCLUSIONES**

El estudio realizado en la Boutique Dinastía, con todos los aspectos que en el se contempla, han contribuido a que se cumpla con los objetivos propuestos en el Diseño de Tesis y que todas y cada una de las estrategias que se han establecido sean puestas en marcha.

Los parámetros analizados previo al establecimiento del Plan estratégico a seguirse, nos ha permitido por primera vez tener un conocimiento amplio y profundo del mercado, correctamente delimitado, al cual pertenece y en el que se desarrolla.

Nos ha permitido establecer políticas claras de crédito y cobranza, de acuerdo a la clasificación de los clientes ya sean estos correspondientes al grupo A, B ó C.

La publicidad es uno de los aspectos que se han estudiado en el desarrollo de este trabajo y que constituye el más importante en nuestro Plan estratégico, por lo que se ha seleccionado los medios más adecuados para emprender nuestra campaña publicitaria.

Otro de los objetivos que se ha conseguido con este estudio, es el manejo de recursos humanos, quienes recibirán la capacitación y motivación adecuada para obtener una mayor identificación por parte de ellos con la empresa, y así poder disminuir la rotación del mismo, esto traerá como resultado un buen servicio al cliente.

Se ha identificado los mecanismos de motivación a la compra, que en nuestro caso, lo constituyen las estrategias promocionales.

Adicionalmente se ha logrado delimitar nuestro mercado que constituye nuestra competencia, estudiarla para poder hacerla frente, diferenciándose, implantando métodos creativos y novedosos para contrarrestar el alto nivel competitivo.

## RECOMENDACIONES

La principal recomendación es difundir y controlar el cumplimiento de cada una de las estrategias establecidas, así como hacer un seguimiento y control exhaustivo de los resultados, lo cual le permitirá a Boutique Dinastía enmendar y prevenir ciertas actitudes que no estén dando los resultados esperados.

Cuidar y mantener las fortalezas y oportunidades del negocio, por otro lado, superar las debilidades y amenazas, para de esta manera conseguir el liderazgo en ventas, un buen posicionamiento e identidad de marca en su mercado potencial.

Dinastía debería poner énfasis en la capacitación y motivación de su personal, con lo que se obtendrá un beneficio mutuo, basándose en la temática de atención y servicio al cliente. Este es el aspecto que agregará valor a su producto, pues con ello se conseguirá la más fuerte campaña publicitaria, que es la que se transmite de persona a persona, con referencias, de donde consigue los mejores productos, precios, variedad, atención esmerada, asesoramiento, ambiente agradable y comodidad.

Actualizar año a año el comportamiento cíclico de las ventas para prever y manejar eficientemente su stock, de acuerdo a la demanda del mercado.

## CAPITULO 6

### BIBLIOGRAFÍA

- Antrim William H.- Publicidad.-Pou Saval Isabel.-Tomo 2.-Colombia.-Junio 1999.- Segunda edición.-Edito láser S en c.
- Beatriz.-Editorial Paramojo S.A.-España 1991.
- Benguecha Pujol Bruno.-El plan de Marketing.-Como implementar la estrategia.-Servicio al cliente.-Cultural, S.A.-Tomo 2.-Edición 1999.-España.
- Benguecha Pujol Bruno.-Selección, formación y motivación de vendedores.-Técnicas de ventas.-Plan de ventas.-Las ventas y el Marketing.-Promoción de ventas.-Cultural, S.A.- Tomo 3.-Edición 1999.-España.
- Corrales José.-La Gestión Creativa.-Editorial Paraninfo.- Madrid 1991.- Tercera Edición.
- Farganel Pierre Jean.-Como potenciar una empresa, los secretos de la creación, el producto, los precios, la distribución, la comunicación y el plan del Marketing.- Koshier Jaggi.
- Greenberg M. Herbert.-El hombre adecuado para mejorar las ventas.-Jeanne Greenbeerg.-Edición Especial para los países del pacto andino: Educar Cultural Recreativa Ltda.-Bogotá Colombia A.A.21111834.-Tomo 1.
- Harvard Busness Reviewy.-Estrategias de publicidad, promoción de mercados.- Expansión, S.A. Sinaloa, México, DF.-Tomo 10.-Colombia.
- Hiseroolt Donald D.-Relaciones Humanas en la mercadotecnia.- Sanz Agustín.- Tomo 4.- Colombia.-Junio 1990.-Segunda Edición.-Edito Láser S en C.
- Notas Técnicas INCAE.-Planeación estratégica.-Michael Porter.-Costa Rica.-Alajuela 1994.

# ANEXO

## **1. TEMA**

“Desarrollo de Estrategias de Mercado para Incrementar las Ventas en la Boutique Dinastía”

## **2. SELECCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL TEMA**

La Boutique “Dinastía”, inició sus actividades económicas en la ciudad de Cuenca, en el año de 1986 poniendo a consideración del público ropa y accesorios importados de primera calidad.

Desde sus inicios la venta de ropa de marca americana y europea de tipo sport y de vestir solo para damas formada por pantalones, camisetas, chompas, ropa de fiesta, ternos, sacos, etc.

Con el paso del tiempo los propietarios de la boutique se dieron cuenta que la clientela apreciaba la calidad y solicitaba la venta de otros artículos como son: calzado, carteras, pañuelos de variadas marcas por lo que vieron la necesidad de ampliar la oferta de la mercadería.

El servicio exclusivo de artículos para mujer logró que el negocio adquiriera un prestigio en la actualidad ya que es muy reconocido en el austro ecuatoriano.

## **3. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

Se desarrollará las estrategias de mercado para incrementar las ventas en la “Boutique Dinastía”, con el fin de lograr una mayor eficiencia y eficacia por parte de los miembros.

La Boutique Dinastía se dedica a la venta de ropa de marca americana y europea tipo sport y de vestir solo para damas formada por pantalones, camisetas, chompas, ropa de fiesta, ternos, sacos, etc. También ofrece accesorios para el vestuario femenino tales como zapatos, carteras y bisutería en general ya que su mercado lo conforman desde adolescentes hasta edades adultas y cuenta con dos locales con el objetivo de satisfacer las diversas necesidades y gustos de los clientes.

Se pretende desarrollar un plan estratégico el cual permitirá incrementar las ventas en Boutique Dinastía, puesto que el estudio y conocimiento del mercado nos permitirá evaluar nuestras fortalezas y debilidades, lo que nos orientará hacia el crecimiento y posicionamiento de mercado.

#### **4. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA**

Para la cadena de “Boutiques Dinastía”, es necesario mantener e incrementar su número de clientes, pues esto ayudará al fortalecimiento y crecimiento del negocio logrando un mayor afianzamiento en el mercado, creando una identidad de marca de la ropa que se puede encontrar en “Dinastía”.

La importancia de este tema radica en que orientará a los administradores de la empresa a implementar de mejor manera el manejo de ventas, fuerzas competitivas, del capital, publicidad, y de la capacitación del personal.

Con este estudio se podrá concretar ideas que traerán beneficios y por ende la solución de problemas como:

- La fuerte competencia del mercado.
- La falta del crecimiento de capitales e incremento de inversión.
- Constante rotación del personal.
- Falta de establecimiento de normas para el correcto funcionamiento de la “Boutique Dinastía”.
- Falta de estrategias para lograr la competitividad e incrementar las ventas.

Desde el punto de vista personal, se justifica el tema por la afinidad que se ha demostrado a la materia de Marketing, por lo que se ha seleccionado un tema relacionado con esta materia, así como también porque existe la seguridad de que es un tema de aplicación y a la vez es factible. Es así que nuestro trabajo de investigación será de gran importancia porque se constituirá en un aporte que beneficiará tanto a la empresa como a nosotras al adquirir mayores conocimientos y experiencia en el tema.

#### **5. PROBLEMATIZACIÓN**

La “Boutique Dinastía”, no cuenta con un adecuado sistema de estrategias para incrementar las ventas debido a que el personal de la mismas no es correctamente seleccionado, a esto se suma la falta de competitividad que demuestra la empresa frente a sus competidores puesto que la línea

de sus productos están dirigidos a un solo segmento de mercado, que comprende el grupo de damas en edades de 18 años en adelante.

En estos dos últimos años las ventas han decrecido debido a la carencia de adecuados sistemas de publicidad, por lo que dificulta la salida y rotación constante de las mercaderías, debido a que las ventas en este tipo de negocio son cíclicas.

### **PROBLEMA GENERAL**

- No existen estrategias adecuadas de mercado para incrementar las ventas, ya que no se cuenta con el personal idóneo para realizar las mismas.

### **PROBLEMAS COMPLEMENTARIOS**

- Falta de competitividad.
- Las ventas en este tipo de negocio son cíclicas.
- La empresa cuenta con productos que están dirigidos a un solo segmento de mercado (damas; adolescentes - adultas)

## **6. OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

“Desarrollar Estrategias de Mercado para Incrementar las Ventas en la Boutique Dinastía”

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Dar a conocer la situación actual de la empresa y los principales factores que afectan a ”Boutique Dinastía”
- Estudiar el concepto de mercado, criterios de mercado, oferta y demanda, segmentación de mercado propiamente dicha, basados en la teoría de Potter.
- Conocer los métodos de incentivo a la compra que la empresa posee, basados en la delimitación de la industria
- Establecer adecuadas estrategias para incrementar las ventas de la empresa sistemas.

## **7. MARCO TEÓRICO**

La realización de este estudio se efectuará dentro de la teoría conceptos y herramientas que brinda la planeación estratégica y el Marketing, pues con ellos se logrará superar el principal problema de "Boutique Dinastía", que es la falta de estrategias canalizadas al incremento de ventas, frente a la alta competitividad.

Con la planificación estratégica lograremos ubicar las áreas fuertes y débiles del negocio a través del Análisis FODA, también se analizará el mercado a través del marco de Porter y las 5 fuerzas, cada una de las cuales son críticas en la definición y conocimiento del mercado en el que participa nuestra empresa.

El Marketing nos guía para llegar directamente a nuestros clientes, dándonos pautas para brindar un servicio eficiente, agregando valor a los servicios y a la venta realizada. También el Marketing establece una clasificación de las estrategias a utilizarse dependiendo del área que se requieran atacar, la misma que será definida con la Planeación Estratégica.

### **MARCO CONCEPTUAL**

**MERCADO:** <sup>15</sup>“Es el conjunto de consumidores potenciales que comparte una necesidad o deseo y que podrán estar dispuestos a satisfacerlo a través del intercambio de otros elementos de valor”

### **SEGMENTACIÓN DE MERCADO**

Los consumidores finales compran bienes o servicios para su uso personal o familiar, satisfaciendo necesidades no relacionadas con los negocios.

Los consumidores industriales compran bienes y servicios para utilizarlos en sus empresas, para revenderlos o para fabricar otros productos.

---

<sup>15</sup> Dirección de Marketing y Ventas. Tomo I. Pág.50

## **8. ESQUEMA DE CONTENIDOS**

- Introducción

### **CAPITULO 1**

#### **BOUTIQUE DINASTÍA**

1.1 Descripción de la empresa

1.2 FODA

1.3 Objetivos

### **CAPITULO 2**

Marco conceptual

2.1 Mercado- Definición

2.2 Segmentación del Mercado

2.3 Criterios de Segmentación del Mercado

2.4 Oferta y Demanda; conceptos

2.5 Análisis del Mercado: Fuerzas de Porter

### **CAPITULO 3**

Delimitación de la Industria

3.1 Decisiones relacionadas con la compra

3.2 La empresa frente a la competencia

3.3 Análisis de gustos y preferencias en los clientes de Dinastía.

3.4 Grado de rivalidad

### **CAPITULO 4**

Plan Estratégico

4.1 Plan Estratégico para Boutique Dinastía

4.2 El Cambio y la Innovación

4.3 Políticas

## 4.4 Estrategias

### 4.4.1 Estrategias de Posicionamiento

#### 4.4.1.1 Liderazgo en precios

#### 4.4.1.2 Diferenciación

### 4.4.2 Estrategias de Ataque

### 4.4.3 Segmentación Selectiva

### 4.4.4 Estrategias de Marketing

### 4.4.5 Estrategias Promocionales

### 4.4.6 Estrategias para Recursos Humanos

### 4.4.7 Estrategias Publicitarias

## **CAPITULO 5**

Conclusiones y Recomendaciones

## **CAPITULO 6**

Bibliografía

## **9. METODOLOGÍA**

### **9.1 MÉTODOS**

Esta monografía será desarrollada por medio de un plan estratégico, que permitirá incrementar las ventas de la “Boutique Dinastía”, puesto que el estudio y conocimiento del mercado nos permitirá evaluar nuestras fortalezas y debilidades, lo que nos orientará hacia el crecimiento y posicionamiento de mercado.

### **9.2 PROCEDIMIENTOS**

Los procedimientos a seguir serán analíticos, ya que se realizarán un análisis de los elementos que son necesarios para la elaboración de la propuesta y sintético porque una vez investigada y desarrollada la monografía se realizará la presentación de los resultados con las debidas conclusiones.

### **9.3 FORMAS DE TRABAJO**

La forma de trabajo de la presente monografía será cronológica progresiva puesto que se empezará con el desarrollo de temas de cada uno de los capítulos 1-2-3-4-5 hasta llegar a obtener los resultados, conclusiones y recomendaciones.

### **9.4 TÉCNICAS**

#### **9.4.1 TECNICAS Y DISEÑO BIBLIOGRÁFICO**

Se utilizarán técnicas y diseños bibliográficos relacionados con el tema de investigación, basados en la materia de Marketing pudiendo ser estos textos y medios tecnológicos como es el Internet, con el objeto de realizar la fundamentación del Marco Teórico y de los distintos capítulos.

### **10. RECURSOS**

#### **10.1 HUMANOS**

##### **10.1.1 RESPONSABLES:**

Los responsables para la elaboración de esta monografía serán:

- Valeria Jara R.
- Silvana Malquín M.

#### **10.2 TECNICOS**

- Computadora
- Impresora
- Fax

### 10.3 FINANCIEROS

#### PRESUPUESTO DE LA MONOGRAFIA

#	DESCRIPCION	VALOR TOTAL
1	Hojas	3.00
2	Material Escritorio	2.00
3	Copias	5.00
4	Impresión	15.00
5	Servicio Internet	4.00
6	Disquetes	1.00
7	CD	0.70
	<b>TOTAL</b>	<b>30.70</b>

### 11 CRONOGRAMA DEL TRABAJO

#	TIEMPO EN DIAS ACTIVIDADES	DIAS							
		1	2	3	4	5	6	7	8
	<b>DISEÑO</b>								
1	Elaboración del Diseño de Monografía	*							
2	Presentación del Diseño de Monografía		*						
	<b>EJECUCION DEL TRABAJO</b>								
3	Visita a la Empresa			*					
4	Análisis de información obtenida				*				
5	Desarrollo del 1er Capítulo					*			
6	Desarrollo del 2do y 3er Capítulo						*		
7	Desarrollo del 4to y 5to Capítulo							*	
8	Desarrollo del 6to Capítulo								*

# **UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

***“AVENTURA SOBRE HIELO S.A.”***

***“PISTA DE PATINAJE SOBRE HIELO”***

**Trabajo Final del Modulo “Emprendimiento”**

**Tutor Asesor:**

**ECO. LUIS TONON**

**Realizado por:**

**Eliana Guerrero**

**Silvana Malquín**

**Paolo Reinoso**

**Verónica Serrano M.**

**Cuenca – Ecuador**

**2006**

## **RESUMEN**

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](http://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:

<b>Socios</b>	<b>Capital</b>
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:

<b>Lunes a Jueves</b>	<b>Viernes a Domingo</b>	<b>Ferados</b>
08h00am a 13h00pm 15h00pm a 21h00pm	08h00am a 21h00pm	08h00am a 21h00pm

**Misión.-**



Fuente: [www.pistadehielo.com](http://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](http://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
<b>141.909</b>	<b>28.291</b>	<b>28.465</b>	<b>28.427</b>	<b>28.473</b>	<b>28.253</b>

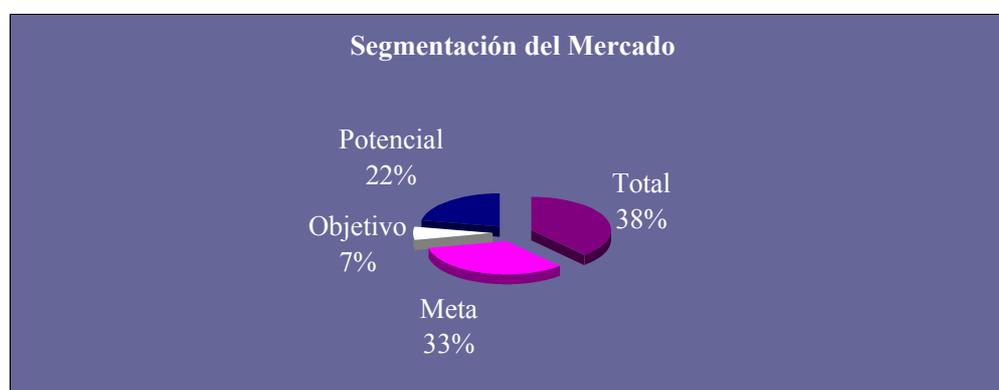
Fuente: INEC, ENIGHU 2003-2004

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

### Población de la Ciudad de Cuenca

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

Fuente: INEC, ENIGHU 2003 – 2004



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

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

### **Tamaño de la Muestra.-**

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

Datos:

$$N = 283.820$$

$$p = 0,90$$

$$Q = 0,10$$

$$E = 0,05$$

$$Z = 1,96$$

Fórmula:

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

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

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

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

## Diseño de la Encuesta.-



### Objetivo.-

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

### Información Básica:

Sexo: M..... F.....  
Edad: .....  
Ocupación: .....

### Preguntas:

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

SI ..... NO .....

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

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

SI ..... NO .....

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

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

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

.....

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

.....

Agradecemos por su amabilidad, su información ha sido valiosa.

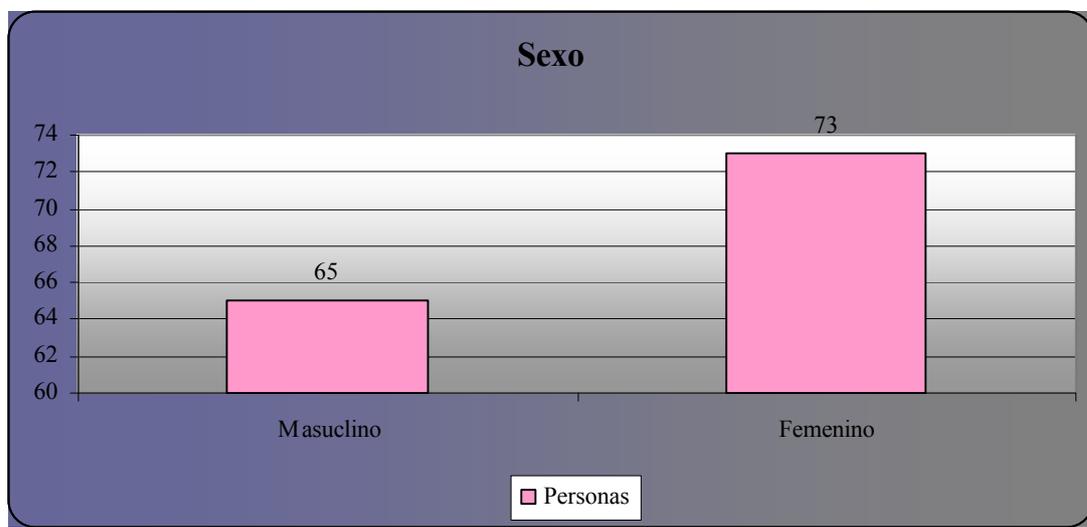
## Tabulación de la Encuesta.-

**Universo: 138 personas**

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

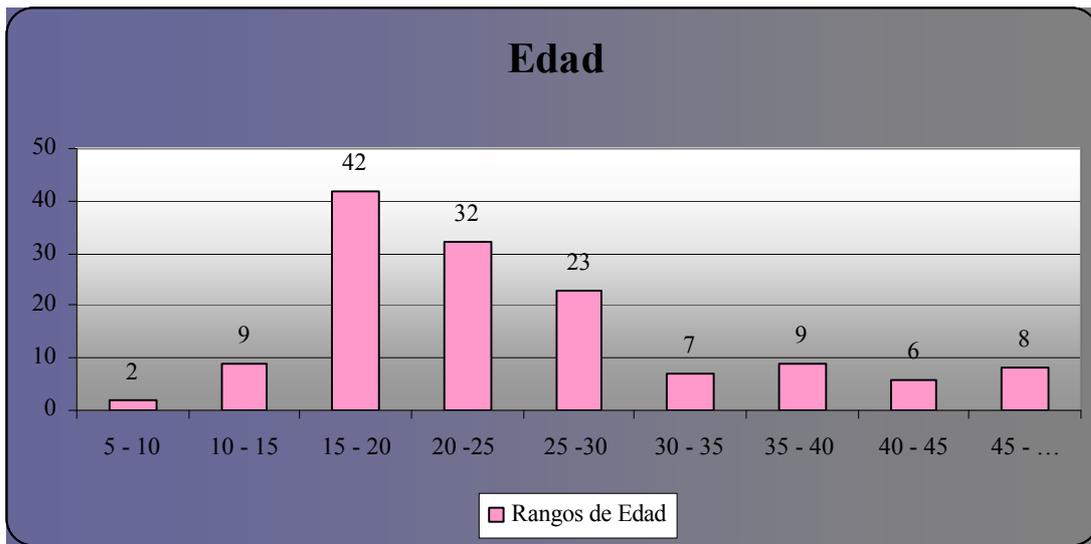
### Información Básica

Sexo	# Personas	Universo
Masculino	65	47
Femenino	73	53
<b>Total:</b>	<b>138</b>	<b>100</b>



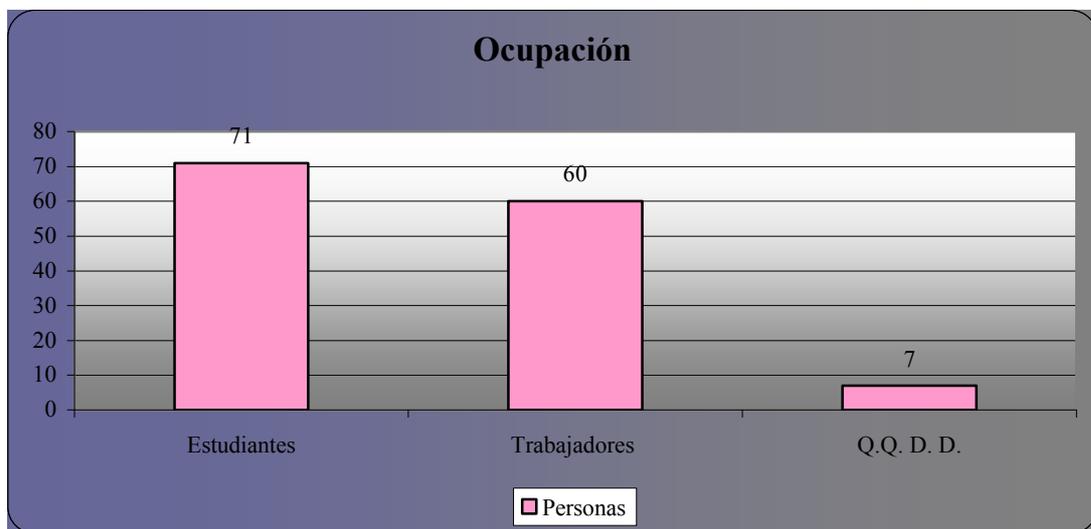
Como resultado se obtuvo que de las 138 personas encuestadas el 53% (73 personas) son del sexo femenino mientras que el 47% (65 personas) son del sexo masculino.

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
<b>Total:</b>	<b>138</b>	<b>100</b>



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
<b>Total:</b>	<b>138</b>	<b>100,00</b>

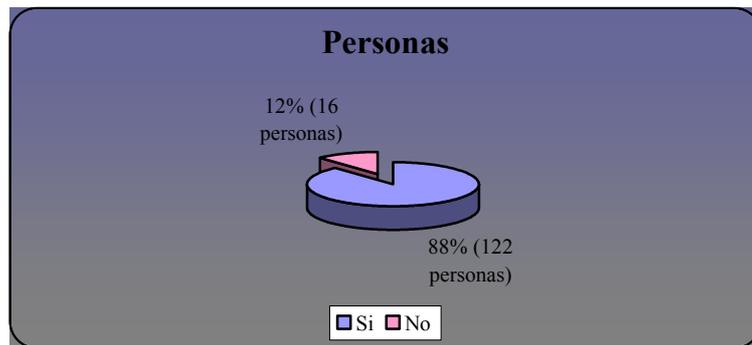
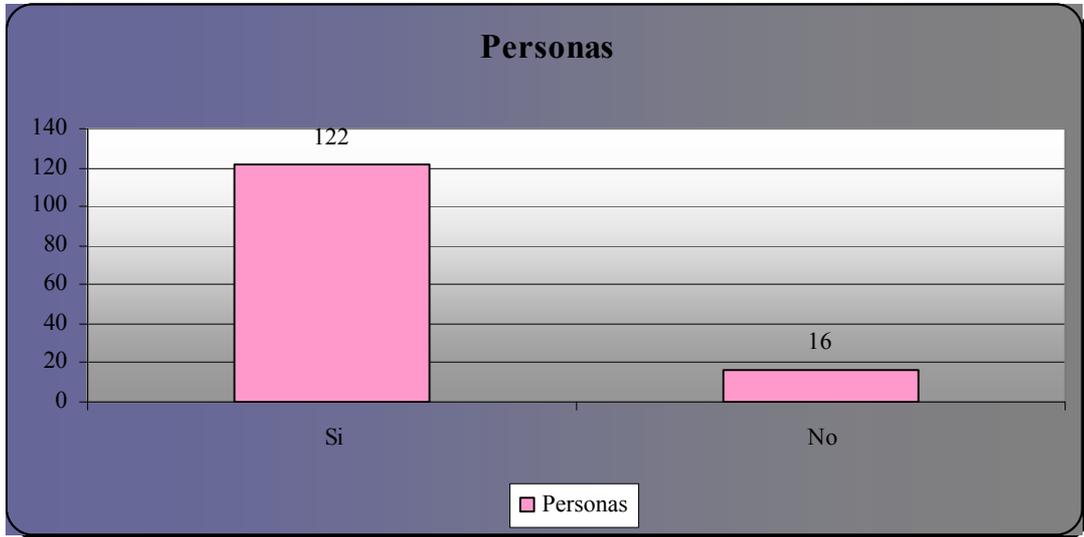


Como resultado se obtuvo que los estudiantes serán los que acudirán a la pista en mayor cantidad con una diferencia no muy marcada de los trabajadores.

## Preguntas

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

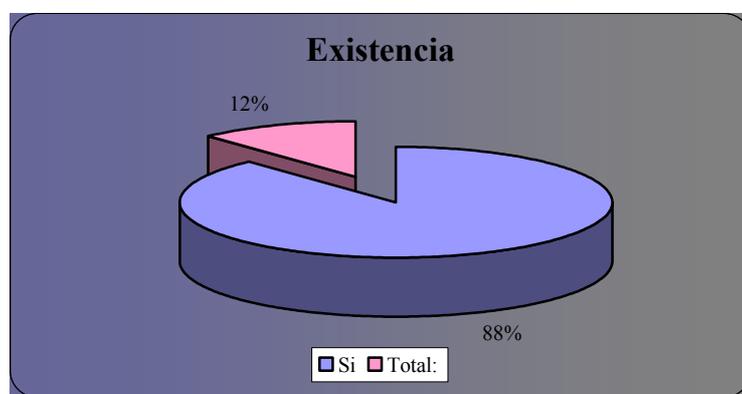
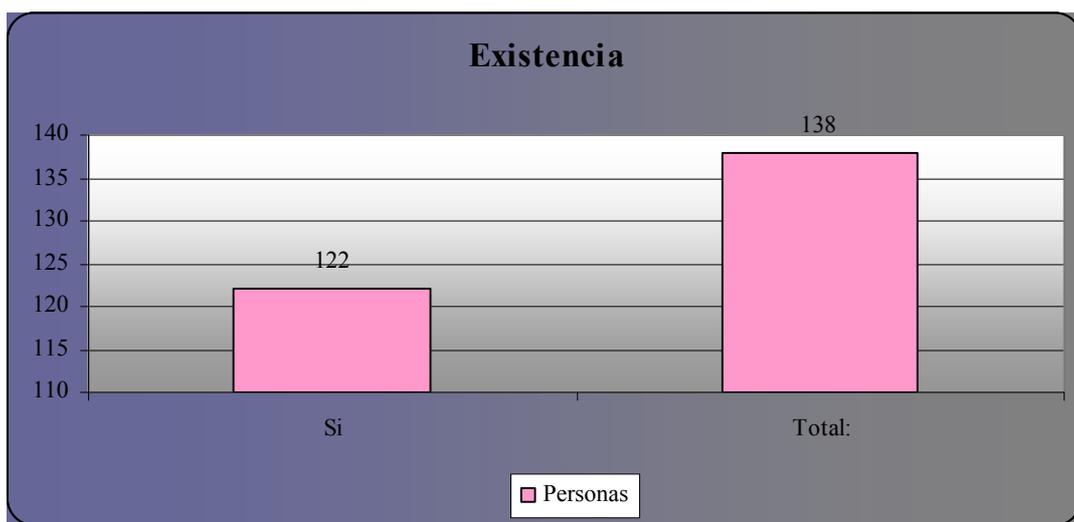
Respuesta	Encuesta	Universo
Si	122	88
No	16	12
<b>Total:</b>	<b>138</b>	<b>100</b>



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?

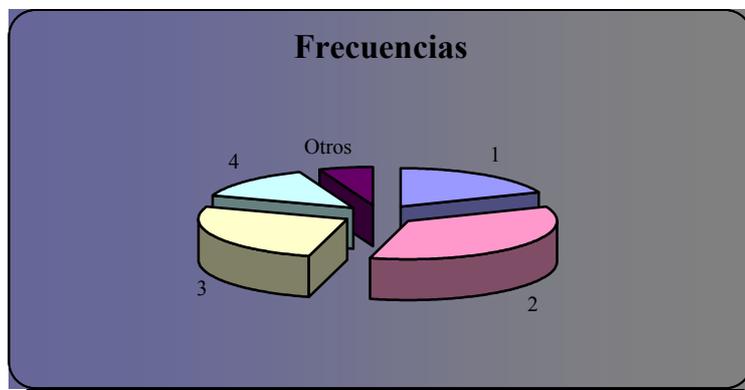
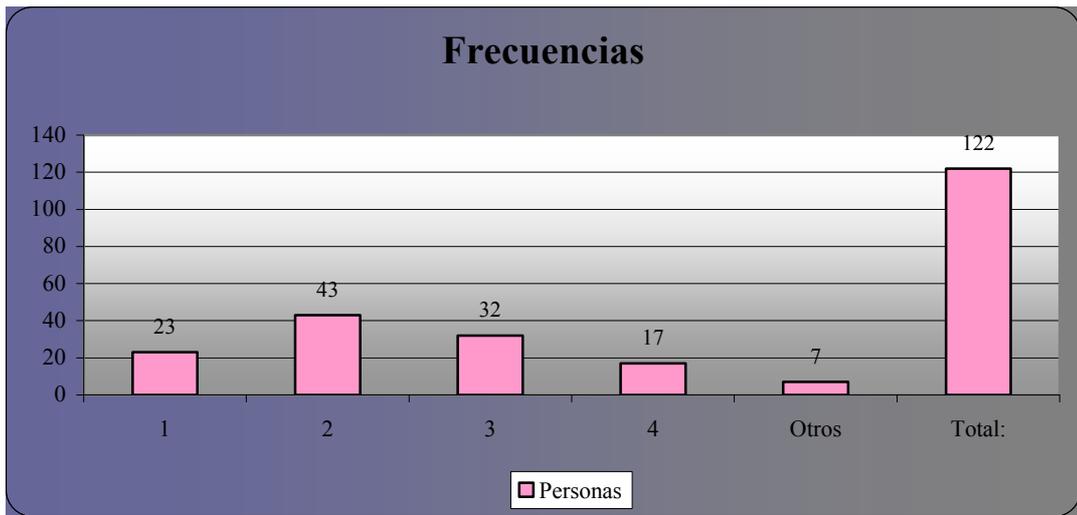
Respuesta	Encuesta	Universo
Si	122	88
<b>Total:</b>	<b>138</b>	<b>100</b>



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?**

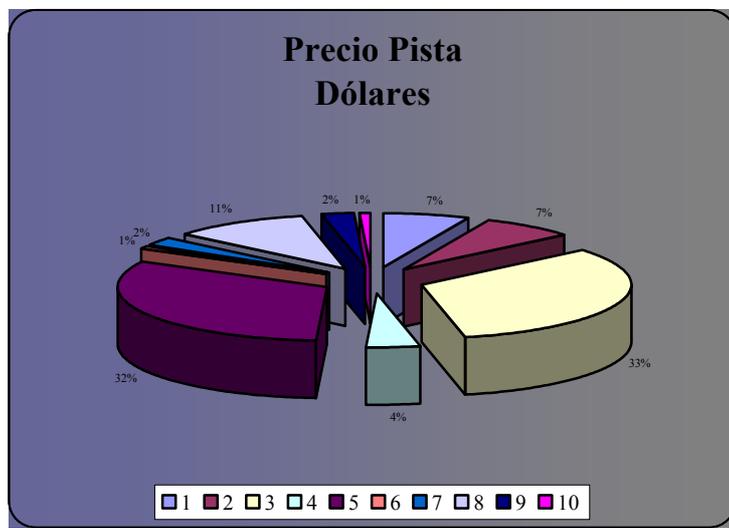
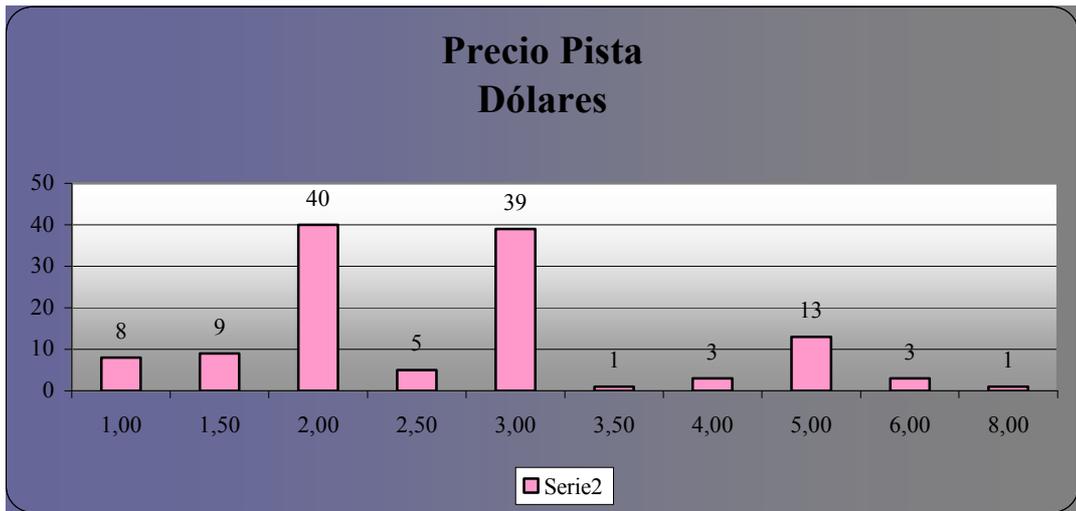
Frecuencia	Encuesta	Universo
1	23	19
2	43	35
3	32	26
4	17	14
Otros	7	6
<b>Total:</b>	<b>122</b>	<b>100</b>



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
<b>Total:</b>	<b>122</b>	<b>100</b>

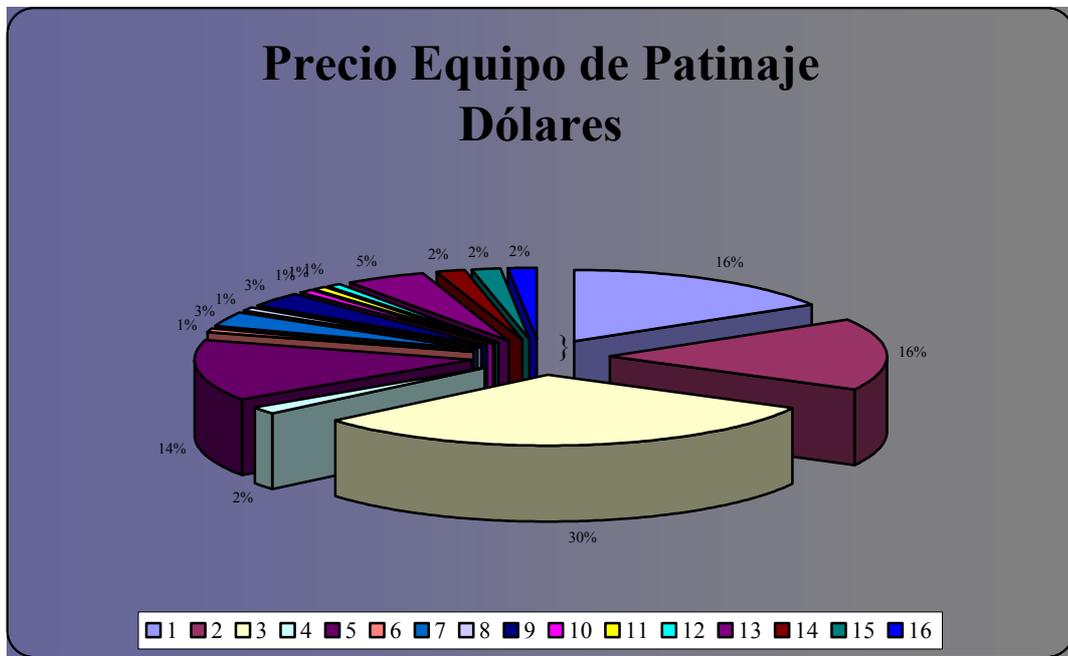
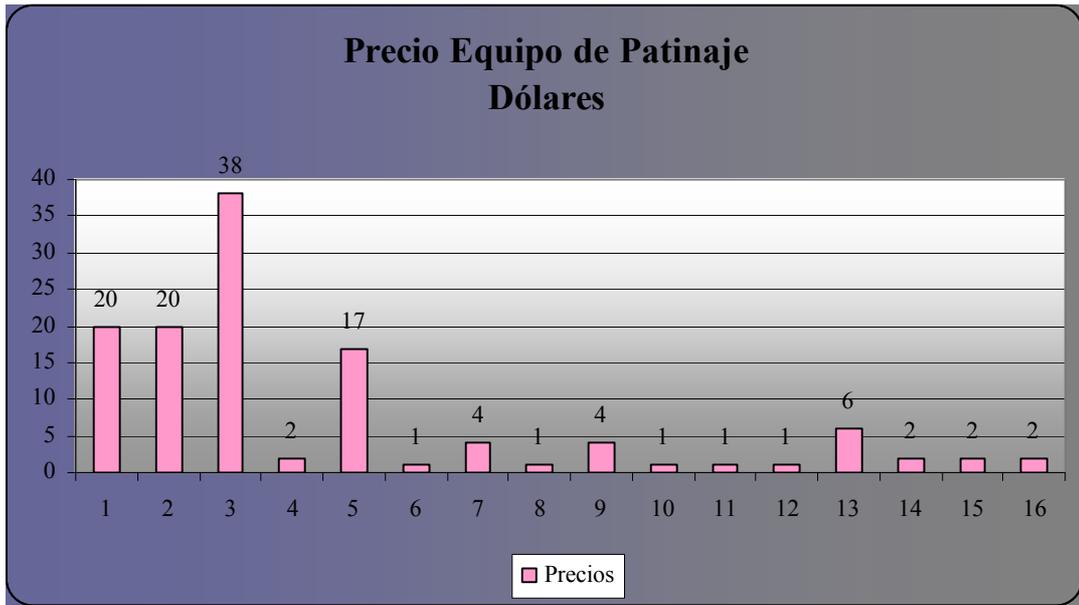


Se ha establecido un promedio ponderado en el cual los encuestados estarían dispuestos a pagar \$3,00 por hora de éste servicio.

**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
<b>Total:</b>	<b>122</b>	<b>100</b>



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 MARKETING

### Objetivo.-

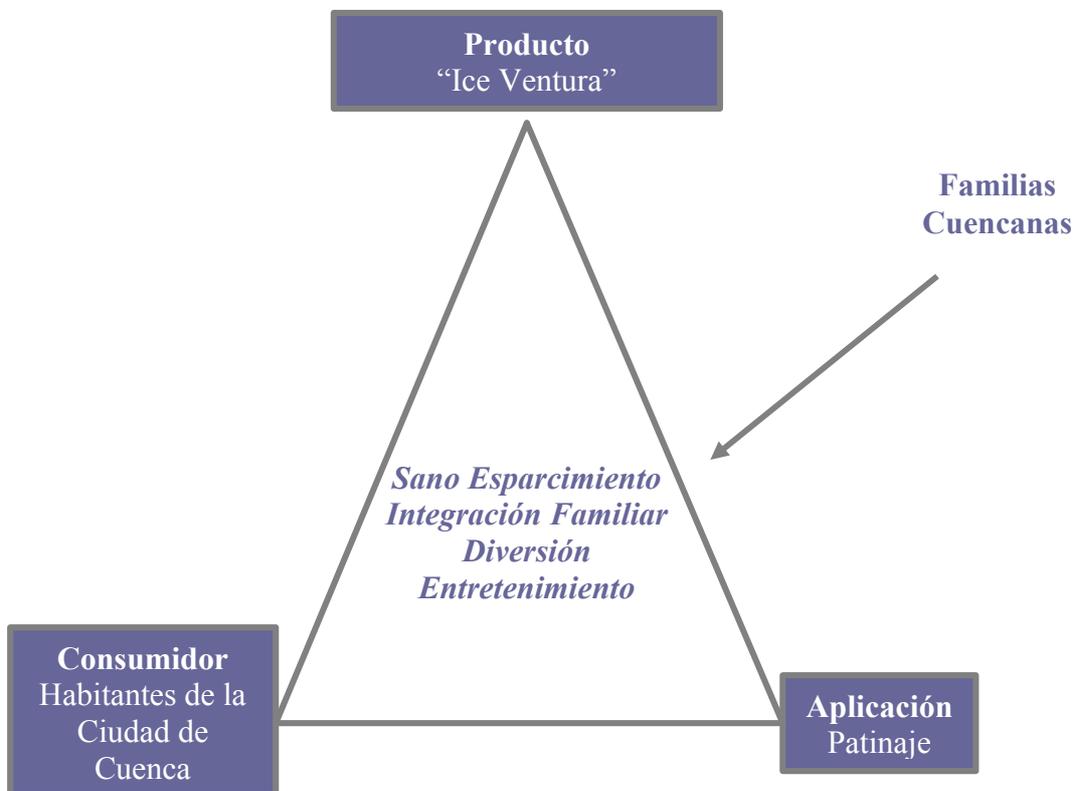
Dar a conocer la Pista de Hielo en el mercado, a través de un plan de marketing que permita obtener ventas, rentabilidad, crecimiento, posicionamiento, mediante una imagen corporativa y desarrollo del servicio.

### Producto.-

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

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

### Triángulo de Valor.-



### Precio.-

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

- Alquiler de la pista



Fuente: [www.hieloemocion.com](http://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 él cliente dispondrá del tiempo que desee alquilar la pista.

- Alquiler de los patines



Fuente: [www.hieloemocion.com](http://www.hieloemocion.com)

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

### **Plaza.-**

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

## **Promoción.-**

### **Tarjetas de Consumo Mensual**

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

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

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

Alternativa No.2: Organización de campeonato de interjorgas.

### **Cumpleañeros**

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

### **Época Navideña**

Todos los clientes obtendrán el 10% de descuento

### **Estrategias Publicitarias.-**

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

Las estrategias publicitarias que se aplicaran son:

## Medios Publicitarios

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

### *Cuñas Radiales*

- **Radio FM 88**

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

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
			<b>Costo Total:</b>	<b>870,00</b>

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***

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

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**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Tamaño</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total</b>
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
			<b>IVA 12%:</b>	490,51
			<b>Costo Total:</b>	<b>4578,13</b>

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

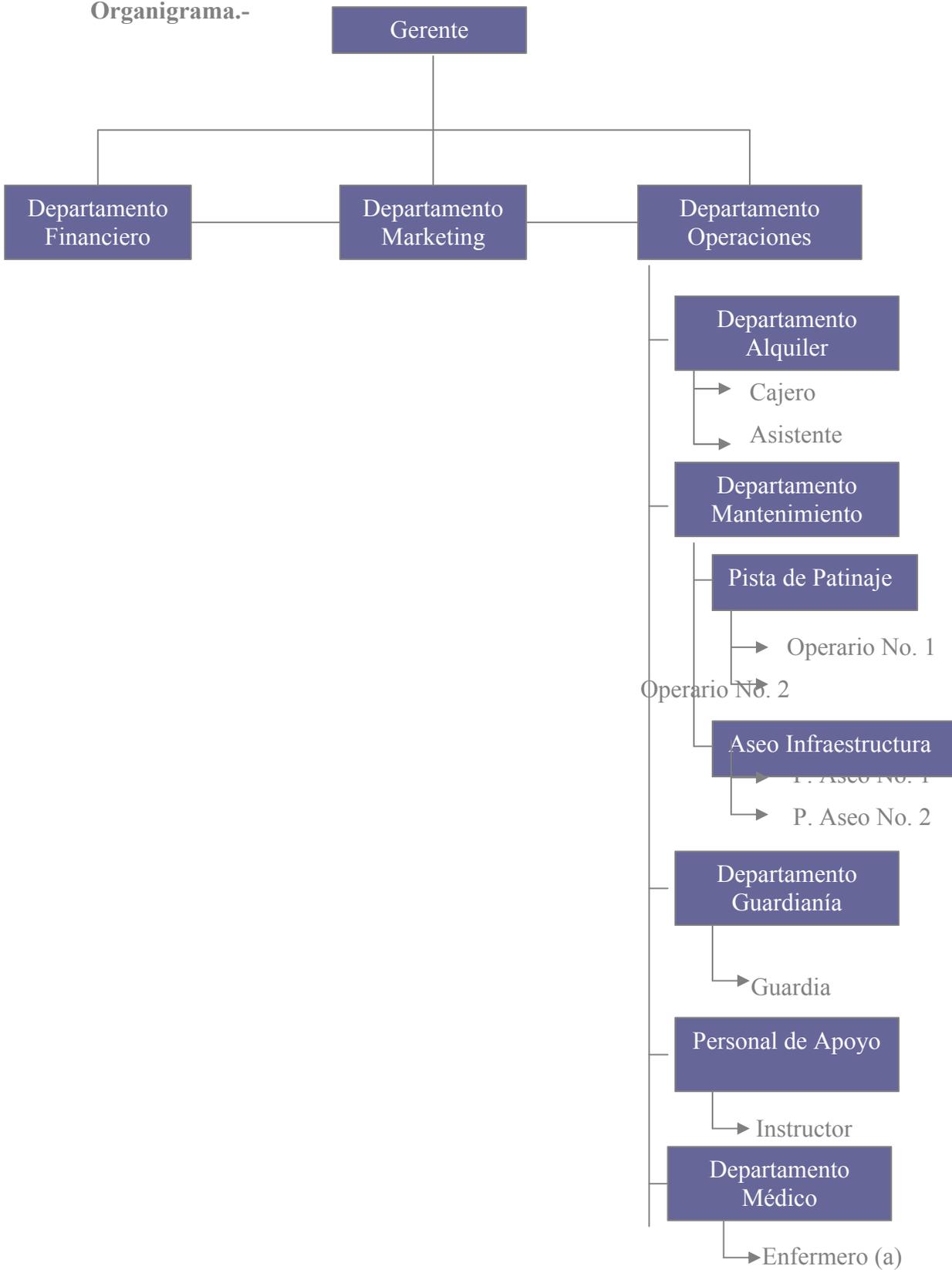
**Presupuesto Publicitario.-**

“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
<b>Total Presupuesto:</b>					<b>17086,27</b>



Organigrama.-



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

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

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

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

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

Departamento de Alquiler contará con:

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

Departamento de Mantenimiento de Pista, contará con:

- Operario No.1: controlará el *Ice Business Sweeper*<sup>16</sup>
- Operario No.2: controlará todo el funcionamiento de la maquinaria<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Ver Anexo No. 1

<sup>17</sup> 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
<b>Total:</b>	<b>11,06</b>	<b>7,93</b>	<b>6,97</b>

**Inflación Promedio Anual**

**0,09**

**8,65**

## Costos de Mantenimiento

### Administración

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

### 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
<b>TOTAL</b>	<b>1.400,00</b>	<b>1.521,15</b>	<b>1.652,78</b>	<b>1.795,80</b>	<b>1.951,19</b>

### 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
<b>Operario No. 1</b>	30	190,12	15,84	0,67	7,92	21,20	1,90	11,38	<b>249,03</b>	<b>2.988,39</b>
<b>Operario No. 2</b>	30	190,12	15,84	0,67	7,92	21,20	1,90	11,38	<b>249,03</b>	<b>2.988,39</b>
<b>Totales:</b>									<b>498,06</b>	<b>5.976,77</b>

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
<b>Cajero</b>	30	287,50	23,96	0,67	11,98	32,06	2,88	11,38	<b>370,42</b>	<b>4.445,03</b>
<b>Asistente</b>	30	287,50	23,96	0,67	11,98	32,06	2,88	12,38	<b>371,42</b>	<b>4.457,03</b>
<b>Personal A. No. 1</b>	30	190,12	15,84	0,67	7,92	21,20	1,90	13,38	<b>251,03</b>	<b>3.012,39</b>
<b>Personal A. No. 2</b>	30	190,12	15,84	0,67	7,92	21,20	1,90	14,38	<b>252,03</b>	<b>3.024,39</b>
<b>Guardia</b>	30	230,00	19,17	0,67	9,58	25,65	2,30	15,38	<b>302,75</b>	<b>3.632,94</b>
<b>Instructor</b>	30	230,00	19,17	0,67	9,58	25,65	2,30	16,38	<b>303,75</b>	<b>3.644,94</b>
<b>Enfermero</b>	30	230,00	15,84	0,67	9,58	25,65	2,30	11,38	<b>295,42</b>	<b>3.545,06</b>
<b>Totales:</b>									<b>2.146,81</b>	<b>25.761,76</b>

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
<b>Totales:</b>									<b>2.795,26</b>	<b>33.543,06</b>

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
<b>TOTALES</b>	<b>59.304,82</b>	<b>64.436,66</b>	<b>70.012,58</b>	<b>76.071,00</b>	<b>82.653,68</b>

**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
<b>TOTAL:</b>	<b>143.322</b>			<b>18.564</b>	<b>15.862</b>	<b>13.598</b>	<b>11.697</b>	<b>6.913</b>	<b>60.786</b>

**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
<b>TOTAL:</b>	<b>200.000,00</b>			<b>10.000</b>	<b>9.500</b>	<b>9.025,0</b>	<b>8.574</b>	<b>8.145</b>	<b>119.747</b>

**TOTALES:**

**180.534**

**GASTOS DE ADMINISTRACIÓN EN EL HORIZONTE DEL PROYECTO**

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

**COSTOS FIJOS Y COSTOS VARIABLES EN EL HORIZONTE DEL PROYECTO**

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

## COSTOS DE PRODUCCIÓN EN EL HORIZONTE DEL PROYECTO

DESCRIPCION	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011
<b>Total Sueldos Mano de Obra Directa</b>	<b>5.976,77</b>	<b>6.493,96</b>	<b>7.055,90</b>	<b>7.666,47</b>	<b>8.329,88</b>
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
<b>Gastos de Produccion sin Deprec y Amort.</b>	<b>12.376,77</b>	<b>13.447,77</b>	<b>14.611,45</b>	<b>15.875,83</b>	<b>17.249,62</b>
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
<b>Depreciación y Amortización</b>	<b>27364,44</b>	<b>24351,55</b>	<b>21770,24</b>	<b>19547,54</b>	<b>17623,94</b>
<b>TOTAL GASTOS PRODUCCION</b>	<b>39.741,21</b>	<b>37.799,33</b>	<b>36.381,70</b>	<b>35.423,37</b>	<b>34.873,56</b>

## 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
<b>Total:</b>	<b>1.447.200</b>

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
<b>Total:</b>	<b>615.708,03</b>	<b>2,13</b>

### Costo Anual del Servicio

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

## VENTAS

### Capacidad de la Pista de Patinaje

Capacidad Intalada	67	Personas
70% Capacidad	47	Personas

### Capacidad Diaria por Personas

Atención	12	Horas
70% Capacidad	47	Personas
<b>Total de Personas</b>	<b>564</b>	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
<b>Totales:</b>		<b>3.666,00</b>	<b>109.980,00</b>	<b>1.319.760,00</b>

### 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
<b>SubTotal:</b>	<b>249.056,45</b>
Honorarios Arquitecto	12.000,00
<b>SubTotal:</b>	<b>12.000,00</b>
Equipos de Computación	3.570,00
Software	800,00
Equipo de Oficina	215,00
Muebles y Enseres	1.885,00
<b>SubTotal:</b>	<b>6.470,00</b>
Maquinaria de la Pista de Patinaje	96.000,00
Generador de luz	1.200,00
Equipos de Patinaje	38.822,20
<b>SubTotal:</b>	<b>136.022,20</b>
<b>TOTAL INVERSION INICIAL:</b>	<b>403.548,65</b>

**INVERSIÓN FIJA**

<b>Inversión Fija</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor</b>	<b>Total</b>
<b>Equipos de Oficina</b>	Sumadora	1	40,00	40,00
	Telefonos	4	25,00	100,00
	Papeleras	5	8,00	40,00
	Cafetera	1	35,00	35,00
	<b>Total Equipo de Oficina:</b>			<b>215,00</b>
<b>Maquinaria</b>				
	Maquinaria de la Pista de Patinaje	1	96.000,00	96.000,00
	<b>Total Maquinaria:</b>			<b>96.000,00</b>
<b>Muebles y Enseres</b>				
	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
	<b>Total Muebles y Enseres:</b>			<b>1.885,00</b>
<b>Equipos de Computación</b>				
	Computadores	5,00	700,00	3.500,00
	Impresora	2,00	35,00	70,00
	<b>Total Equipos de Computación:</b>			<b>3.570,00</b>
<b>Software Fuente: Enlace Digital</b>				
	Programa	1,00	800,00	800,00
	<b>Total Gastos Operativos:</b>			<b>800,00</b>
<b>Infraestructura</b>				
	Instalaciones y Adecuaciones			191.516,45
	<b>Total Infraestructura:</b>			<b>191.516,45</b>
<b>Terreno</b>				
	Terreno	1	57540,00	<b>57.540,00</b>
	<b>Total Terreno:</b>			<b>57.540,00</b>
<b>Generador</b>				
	Generador de Luz	1	1200,00	<b>1.200,00</b>
	<b>Total Generador de Luz:</b>			<b>1.200,00</b>
<b>Equipos</b>				
	<b>Equipos de Patinaje</b>	1	38822,20	<b>38.822,20</b>

				<b>38.822,20</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN FIJA:</b>				<b>391.548,65</b>

**TOTAL INSTALAC. Y  
ADECUACIONES**

**159.239,00**

### **CAPITAL DE TRABAJO**

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

## PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO No. 1

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

### 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
<b>PE =</b>	<b>126.111,20</b>

"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
<b>PE =</b>	<b>232.820,67</b>

**PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO No.  
2**

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

**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**

$$\begin{array}{r} 100,00 \\ 8,95 \end{array} \quad \begin{array}{r} 1.532.945,23 \\ \times \end{array}$$

**PE = 137.252,70**

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

**PRODUCCION**

$$\begin{array}{r} 1.532.945,23 \\ 137.252,70 \end{array} \quad \begin{array}{r} 219.283,20 \\ \times \end{array}$$

**PE = 235.603,03**

### PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO No. 3

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

#### DATOS

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

#### FORMULA

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

#### VENTAS

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

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

#### PRODUCCION

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

## PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO No. 4

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

### 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

100,00	1.818.348,49
8,90	x
<b>PE =</b>	<b>161.803,85</b>

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

### PRODUCCION

1.818.348,49	246.386,60
161.803,85	x
<b>PE =</b>	<b>263.093,48</b>

## PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO No. 5

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

### DATOS

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

### FORMULA

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

### VENTAS

100,00	1.975.738,01
6,86	x
<b>PE =</b>	<b>135.631,29</b>

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

### PRODUCCION

1.975.738,01	256.242,07
135.631,29	x
<b>PE =</b>	<b>211.087,36</b>

### Flujo Neto de Efectivo

Descripción	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Ingreso por ventas</b>		<b>1.319.760,00</b>	<b>1.532.945,23</b>	<b>1.673.019,74</b>	<b>1.818.348,49</b>	<b>1.975.738,01</b>
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
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>1.187.602,21</b>	<b>1.395.026,06</b>	<b>1.528.098,89</b>	<b>1.665.197,62</b>	<b>1.816.300,60</b>
Impuesto a la renta 25 %		296.900,55	348.756,51	382.024,72	416.299,40	454.075,15
Partici de Trabajo. 15 %		178.140,33	209.253,91	229.214,83	249.779,64	272.445,09
<b>Utilidad neta</b>		<b>712.561,33</b>	<b>837.015,63</b>	<b>916.859,33</b>	<b>999.118,57</b>	<b>1.089.780,36</b>
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
<b>Flujo de Caja</b>	<b>- 409.084,81</b>	<b>683.996,89</b>	<b>811.654,08</b>	<b>894.236,09</b>	<b>978.848,13</b>	<b>1.316.042,09</b>

## CALCULO DEL VAN

**TMAR**  
=  $i + f + i f$

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

**TMAR**  
= 0,141

**TMAR**  
= 14

<b>Van =</b>	$I_0 + - Fc1 / (1+i) + Fc2 / (1+i) + Fc3 / (1+i) + \dots + Fcn / (1+i)$					
<b>Van =</b>	- 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
<b>Inversiones:</b>					
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				
<b>Ingreso por ventas</b>		<b>1.319.760,00</b>	<b>1.532.945,23</b>	<b>1.673.019,74</b>	<b>1.818.348,49</b>
Costos fijos		- 97.143,35	- 105.549,48	- 114.683,03	- 124.606,94
Depreciación Activos Fijos		- 18.564,44	- 15.861,55	- 13.598,24	- 11.696,69
<b>Utilidad antes de impuestos y part. Trab.</b>		<b>1.204.052,21</b>	<b>1.411.534,20</b>	<b>1.544.738,47</b>	<b>1.682.044,86</b>
Part. Tab. E impuesto a la renta		- 436.468,93	- 511.681,15	- 559.967,69	- 609.741,26
<b>Utilidad neta</b>		<b>767.583,29</b>	<b>899.853,05</b>	<b>984.770,77</b>	<b>1.072.303,60</b>
Adición de la depreciación		18.564,44	15.861,55	13.598,24	11.696,69
<b>Flujo de efectivo operacional</b>		<b>786.147,73</b>	<b>915.714,60</b>	<b>998.369,02</b>	<b>1.084.000,29</b>
Recup. Capital de trabajo					
Valor salvamento					
<b>Flujo neto de efectivo</b>	<b>- 398.012,49</b>	<b>3.543.930,95</b>	<b>4.142.816,45</b>	<b>4.526.247,27</b>	<b>4.922.349,04</b>
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
<b>Utilidad del Ejercicio</b>	<b>548.799,11</b>	<b>676.629,97</b>	<b>760.587,45</b>	<b>847.689,93</b>	<b>942.020,67</b>

## Margen de Contribución

### FORMULA

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

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

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

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
<b>Total:</b>	<b>11,06</b>	<b>7,93</b>	<b>6,97</b>

**Inflación Promedio Anual**

**0,09**

**8,65**

## Costos de Mantenimiento

### Administración

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

### 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
<b>TOTAL</b>	<b>1.400,00</b>	<b>1.521,15</b>	<b>1.652,78</b>	<b>1.795,80</b>	<b>1.951,19</b>

### 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 Anua
Operario No. 1	30	165,32	13,78	0,67	6,89	18,43	1,65	11,38	218,12	2.617,4
Operario No. 2	30	165,32	13,78	0,67	6,89	18,43	1,65	11,38	218,12	2.617,4
<b>Totales:</b>									<b>436,24</b>	<b>5.234,9</b>

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	To An
Cajero	30	250,00	20,83	0,67	10,42	27,88	2,50	11,38	323,68	3.884
Asistente	30	250,00	20,83	0,67	10,42	27,88	2,50	12,38	324,68	3.89€
Personal A. No. 1	30	165,32	13,78	0,67	6,89	18,43	1,65	13,38	220,12	2.641
Personal A. No. 2	30	165,32	13,78	0,67	6,89	18,43	1,65	14,38	221,12	2.653
Guardia	30	200,00	16,67	0,67	8,33	22,30	2,00	15,38	265,35	3.184
Instructor	30	200,00	16,67	0,67	8,33	22,30	2,00	16,38	266,35	3.19€
Enfermero	30	200,00	13,78	0,67	8,33	22,30	2,00	11,38	258,46	3.101
<b>Totales:</b>									<b>1.879,75</b>	<b>22.5</b>

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
<b>Totales:</b>									<b>2.458,70</b>	<b>29.504,40</b>

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
<b>TOTALES</b>	<b>52.061,43</b>	<b>56.566,48</b>	<b>61.461,37</b>	<b>66.779,83</b>	<b>72.558,51</b>

**GIMNASIO  
CUADRO DE DEPRECIACION INGRESOS Y UTILIDAD EN VENTAS**

**ANEXO No.4 C**

**Cuadro de Depreciación**

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

### Cuadro de Amortizaciones

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

TOTALES:

180.534

### GASTOS DE ADMINISTRACIÓN EN EL HORIZONTE DEL PROYECTO

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

**COSTOS FIJOS Y COSTOS VARIABLES EN EL HORIZONTE DEL PROYECTO**

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

**COSTOS DE PRODUCCIÓN EN EL HORIZONTE DEL PROYECTO**

<b>DESCRIPCION</b>	<b>Año 2007</b>	<b>Año 2008</b>	<b>Año 2009</b>	<b>Año 2010</b>	<b>Año 2011</b>
<b>Total Sueldos Mano de Obra Directa</b>	<b>5.234,91</b>	<b>5.687,91</b>	<b>6.180,10</b>	<b>6.714,89</b>	<b>7.295,95</b>
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
<b>Gastos de Produccion sin Deprec y Amort.</b>	<b>11.634,91</b>	<b>12.641,72</b>	<b>13.735,65</b>	<b>14.924,24</b>	<b>16.215,69</b>
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
<b>Depreciación y Amortización</b>	<b>27364,44</b>	<b>24351,55</b>	<b>21770,24</b>	<b>19547,54</b>	<b>17623,94</b>
<b>TOTAL GASTOS PRODUCCION</b>	<b>38.999,35</b>	<b>36.993,27</b>	<b>35.505,89</b>	<b>34.471,79</b>	<b>33.839,62</b>

## 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
<b>Total:</b>	<b>1.447.200</b>

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
<b>Total:</b>	<b>549.200,35</b>	<b>1,90</b>

### Costo Anual del Servicio

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

### 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 Personas Diarias
	<b>564</b>	

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
<b>Totales:</b>		<b>3.666,00</b>	<b>109.980,00</b>	<b>1.319.760,00</b>

### 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
<b>SubTotal:</b>	<b>249.056,45</b>
Honorarios Arquitecto	12.000,00
<b>SubTotal:</b>	<b>12.000,00</b>
Equipos de Computación	3.570,00
Software	800,00
Equipo de Oficina	215,00
Muebles y Enseres	1.885,00
<b>SubTotal:</b>	<b>6.470,00</b>
Maquinaria de la Pista de Patinaje	96.000,00
Generador de luz	1.200,00
Equipos de Patinaje	38.822,20
<b>SubTotal:</b>	<b>136.022,20</b>
<b>TOTAL INVERSION INICIAL:</b>	<b>403.548,65</b>

## INVERSIÓN FIJA

Inversión Fija	Descripción	Cantidad	Valor	Total
Equipos de Oficina	Sumadora	1	40,00	40,00
	Telefonos	4	25,00	100,00
	Papeleras	5	8,00	40,00
	Cafetera	1	35,00	35,00
	<b>Total Equipo de Oficina:</b>			<b>215,00</b>
Maquinaria	Maquinaria de la Pista de Patinaje	1	96.000,00	96.000,00
	<b>Total Maquinaria:</b>			<b>96.000,00</b>
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
	<b>Total Muebles y Enseres:</b>			<b>1.885,00</b>
	Equipos de Computación	Computadores	5,00	700,00
Impresora		2,00	35,00	70,00
<b>Total Equipos de Computación:</b>				<b>3.570,00</b>
Software Fuente: Enlace Digital	Programa	1,00	800,00	800,00
	<b>Total Gastos Operativos:</b>			<b>800,00</b>
Infraestructura	Instalaciones y Adecuaciones			191.516,45
	<b>Total Infraestructura:</b>			<b>191.516,45</b>
Terreno	Terreno	1	57540,00	<b>57.540,00</b>
	<b>Total Terreno:</b>			<b>57.540,00</b>
Generador	Generador de Luz	1	1200,00	<b>1.200,00</b>
	<b>Total Generador de Luz:</b>			<b>1.200,00</b>
Equipos	Equipos de Patinaje	1	38822,20	<b>38.822,20</b>

				<b>38.822,20</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN FIJA:</b>				<b>391.548,65</b>

**TOTAL INSTALAC. Y  
ADECUACIONES**

**159.239,00**

### **CAPITAL DE TRABAJO**

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

## PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO No. 1

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

### 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
<b>PE =</b>	<b>111.584,41</b>

"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
<b>PE =</b>	<b>206.002,00</b>

**PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO No.  
2**

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

**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
<b>PE =</b>	<b>121.442,53</b>

"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
<b>PE =</b>	<b>208.463,86</b>

### PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO No. 3

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

#### 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

100,00	1.673.019,74
7,88	x
<b>PE =</b>	<b>131.775,73</b>

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

#### PRODUCCION

1.673.019,74	232.440,19
131.775,73	x
<b>PE =</b>	<b>219.698,36</b>

## PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO No. 4

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

### 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

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

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

### PRODUCCION

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

## PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO No. 5

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

### 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

100,00	1.975.738,01
6,07	x
<b>PE =</b>	<b>120.007,89</b>

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

### PRODUCCION

1.975.738,01	256.242,07
120.007,89	x
<b>PE =</b>	<b>186.772,15</b>

### Flujo Neto de Efectivo

Descripción	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Ingreso por ventas</b>		<b>1.319.760,00</b>	<b>1.532.945,23</b>	<b>1.673.019,74</b>	<b>1.818.348,49</b>	<b>1.975.738,01</b>
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
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>1.198.792,18</b>	<b>1.407.184,33</b>	<b>1.541.309,26</b>	<b>1.679.551,12</b>	<b>1.831.896,16</b>
Impuesto a la renta 25 %		299.698,05	351.796,08	385.327,31	419.887,78	457.974,04
Partici de Trabaja. 15 %		179.818,83	211.077,65	231.196,39	251.932,67	274.784,42
<b>Utilidad neta</b>		<b>719.275,31</b>	<b>844.310,60</b>	<b>924.785,56</b>	<b>1.007.730,67</b>	<b>1.099.137,69</b>
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
<b>Flujo de Caja</b>	<b>- 779.051,48</b>	<b>690.710,87</b>	<b>818.949,04</b>	<b>902.162,31</b>	<b>987.460,23</b>	<b>1.325.399,43</b>

## CALCULO DEL VAN

**TMAR**  
=  $i + f + i f$

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

**TMAR**  
= 0,141

**TMAR**  
= 14

<b>Van =</b>	$I_0 + - Fc1 / (1+i) + Fc2 / (1+i) + Fc3 / (1+i) + \dots + (1+i)$					
<b>Van =</b>	- 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
<b>Inversiones:</b>						
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					
<b>Ingreso por ventas</b>		<b>1.319.760,00</b>	<b>1.532.945,23</b>	<b>1.673.019,74</b>	<b>1.818.348,49</b>	<b>1.975.738,01</b>
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
<b>Utilidad antes de impuestos y part. Trab.</b>		<b>1.215.242,18</b>	<b>1.423.692,47</b>	<b>1.557.948,84</b>	<b>1.696.398,37</b>	<b>1.849.030,65</b>
Part. Tab. E impuesto a la renta	-	440.525,29	- 516.088,52	- 564.756,45	- 614.944,41	- 670.273,61
<b>Utilidad neta</b>		<b>774.716,89</b>	<b>907.603,95</b>	<b>993.192,38</b>	<b>1.081.453,96</b>	<b>1.178.757,04</b>
Adición de la depreciación		18.564,44	15.861,55	13.598,24	11.696,69	6.913,33
<b>Flujo de efectivo operacional</b>		<b>793.281,33</b>	<b>923.465,50</b>	<b>1.006.790,62</b>	<b>1.093.150,65</b>	<b>1.185.670,37</b>
Recup. Capital de trabajo						
Valor salvamento						180.533,76
<b>Flujo neto de efectivo</b>	<b>- 768.774,62</b>	<b>3.576.521,73</b>	<b>4.178.227,42</b>	<b>4.564.722,47</b>	<b>4.964.153,63</b>	<b>5.579.662,17</b>
Factor de valor presente		\$14.550.724,91				
TIR		<b>480%</b>				
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
<b>Utilidad del Ejercicio</b>	<b>511.862,88</b>	<b>639.702,41</b>	<b>720.582,94</b>	<b>810.782,03</b>	<b>902.582,92</b>

## Margen de Contribución

### FORMULA

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

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

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

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
<b>Total:</b>	<b>11,06</b>	<b>7,93</b>	<b>6,97</b>

**Inflación Promedio Anual**

**0,09**

**8,65**

## Costos de Mantenimiento

### Administración

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

### 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
<b>TOTAL</b>	<b>1.400,00</b>	<b>1.521,15</b>	<b>1.652,78</b>	<b>1.795,80</b>	<b>1.951,19</b>

### Costos Total de Mantenimiento Administración y Producción

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

## MANO DE OBRA DIRECTA

### CUADRO DE REMUNERACIONES

Nombres	Dias Trabajados	Remuneración Unificada	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Aporte Patronal	IECE SECAP	Fondo Reserva	Total Egreso Mensual	To An
Operario No. 1	30	190,12	15,84	0,67	7,92	21,20	1,90	11,38	249,03	2.98
Operario No. 2	30	190,12	15,84	0,67	7,92	21,20	1,90	11,38	249,03	2.98
<b>Totales:</b>									<b>498,06</b>	<b>5.976</b>

FUENTE: "SOTEM"

## MANO DE OBRA INDIRECTA

### CUADRO DE REMUNERACIONES

Nombres	Dias Trab.	Remuneración Unificada	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Aporte Patronal	IECE SECAP	Fondo Reserva	Total Egreso Mensual	Tc An
Cajero	30	287,50	23,96	0,67	11,98	32,06	2,88	11,38	370,42	4.44
Asistente	30	287,50	23,96	0,67	11,98	32,06	2,88	12,38	371,42	4.45
Personal A. No. 1	30	190,12	15,84	0,67	7,92	21,20	1,90	13,38	251,03	3.01
Personal A. No. 2	30	190,12	15,84	0,67	7,92	21,20	1,90	14,38	252,03	3.02
Guardia	30	230,00	19,17	0,67	9,58	25,65	2,30	15,38	302,75	3.63
Instructor	30	230,00	19,17	0,67	9,58	25,65	2,30	16,38	303,75	3.64
Enfermero	30	230,00	15,84	0,67	9,58	25,65	2,30	11,38	295,42	3.54
<b>Totales:</b>									<b>2.146,81</b>	<b>25.74</b>

FUENTE: "SOTEM"

## PERSONAL ADMINISTRATIVO

### CUADRO DE REMUNERACIONES

Nombres	Dias 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
<b>Totales:</b>									<b>2.795,26</b>	<b>33.543,06</b>

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
<b>TOTALES</b>	<b>59.304,82</b>	<b>64.436,66</b>	<b>70.012,58</b>	<b>76.071,00</b>	<b>82.653,68</b>

**GIMNASIO**  
**CUADRO DE DEPRECIACION INGRESOS Y UTILIDAD EN VENTAS**

**ANEXO No.4 C**

**Cuadro de Depreciación**

<b>Descripción</b>	<b>Costo Adquisición</b>	<b>Vida Util</b>	<b>Depreciación</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>Val Salvan</b>
Equipos de Computación	3.500,00	5	0,20	700,00	560,00	448,00	358,40	286,72	1.14
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	56.68
Muebles y Enseres	5.000,00	10	0,1	500,00	450,00	405,00	364,50	328,05	2.95
Equipo de Patinaje	38.822,20	5	0,2	7.764,44	6.211,55	4.969,24	3.975,39	3.180,31	12.72
<b>TOTAL:</b>	<b>143.322</b>			<b>18.564</b>	<b>15.862</b>	<b>13.598</b>	<b>11.697</b>	<b>6.913</b>	<b>60</b>

**Cuadro de Amortizaciones**

<b>Descripción</b>	<b>Costo Adquisición</b>	<b>Vida Util</b>	<b>Depreciación</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>Valo Salvam</b>
Instalaciones y Adecuaciones	200.000,00	20	0,050	10.000	9.500	9.025	8.574	8.145	119.7
<b>TOTAL:</b>	<b>200.000,00</b>			<b>10.000</b>	<b>9.500</b>	<b>9.025,0</b>	<b>8.574</b>	<b>8.145</b>	<b>119.74</b>

**TOTALES:**

**180.5**

### GASTOS DE ADMINISTRACIÓN EN EL HORIZONTE DEL PROYECTO

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

### COSTOS DE PRODUCCIÓN EN EL HORIZONTE DEL PROYECTO

DESCRIPCION	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011
<b>Total Sueldos Mano de Obra Directa</b>	<b>5.976,77</b>	<b>6.493,96</b>	<b>7.055,90</b>	<b>7.666,47</b>	<b>8.329,88</b>
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
<b>Gastos de Produccion sin Deprec y Amort.</b>	<b>12.376,77</b>	<b>13.447,77</b>	<b>14.611,45</b>	<b>15.875,83</b>	<b>17.249,62</b>
Depreciación de la Maquinaria de la Pista de Patinaje	9600,00	8640,00	7776,00	6998,40	6298,56
Depreciación de los Equipos de Patinaje	7764,44	6211,55	4969,24	3975,39	3180,31
Amortizacion de Instalaciones y Adecuaciones	10000,00	9500,00	9025,00	8573,75	8145,06
<b>Depreciación y Amortización</b>	<b>27364,44</b>	<b>24351,55</b>	<b>21770,24</b>	<b>19547,54</b>	<b>17623,94</b>
<b>TOTAL GASTOS PRODUCCION</b>	<b>39.741,21</b>	<b>37.799,33</b>	<b>36.381,70</b>	<b>35.423,37</b>	<b>34.873,56</b>

## 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**

<b>Años</b>	<b>Producción Total</b>
2007	289.440
2008	289.440
2009	289.440
2010	289.440
2011	289.440
<b>Total:</b>	<b>1.447.200</b>

personas

## Costo de Ventas en el Horizonte del Proyecto

<b>Años</b>	<b>Costo Producción Total</b>	<b>Costo de Producción Unitario</b>
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
<b>Total:</b>	<b>615.708,03</b>	<b>2,13</b>

## Costo Anual del Servicio

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

## VENTAS

### Capacidad de la Pista de Patinaje

Capacidad Intalada	67	Personas
70% Capacidad	47	Personas

### Capacidad Diaria por Personas

Atención 70%	12	Horas
Capacidad Total de Personas	47	Personas
	<b>564</b>	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
<b>Totales:</b>		<b>3.666,00</b>	<b>109.980,00</b>	<b>1.319.760,00</b>

### 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
<b>SubTotal:</b>	<b>249.056,45</b>
Honorarios Arquitecto	12.000,00
<b>SubTotal:</b>	<b>12.000,00</b>
Equipos de Computación	3.570,00
Software	800,00
Equipo de Oficina	215,00
Muebles y Enseres	1.885,00
<b>SubTotal:</b>	<b>6.470,00</b>
Maquinaria de la Pista de Patinaje	96.000,00
Generador de luz	1.200,00
Equipos de Patinaje	38.822,20
<b>SubTotal:</b>	<b>136.022,20</b>
<b>TOTAL INVERSION INICIAL:</b>	<b>403.548,65</b>

## INVERSIÓN FIJA

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

**TOTAL INSTALAC. Y  
ADECUACIONES**

**159.239,00**

**CAPITAL DE TRABAJO**

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

## PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO No. 1

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

### 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
<b>PE =</b>	<b>126.111,20</b>

"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
<b>PE =</b>	<b>232.820,67</b>

**PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO No.  
2**

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

**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**

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

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

**PRODUCCION**

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

## PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO No. 3

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

### 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

100,00	1.673.019,74
8,90	x
<b>PE =</b>	<b>148.931,14</b>

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

### PRODUCCION

1.673.019,74	232.440,19
148.931,14	x
<b>PE =</b>	<b>248.300,12</b>

## PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO No. 4

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

### 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

100,00	1.818.348,49
8,90	x
<b>PE =</b>	<b>161.803,85</b>

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

### PRODUCCION

1.818.348,49	246.386,60
161.803,85	x
<b>PE =</b>	<b>263.093,48</b>

## PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO No. 5

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

### DATOS

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

### FORMULA

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

### VENTAS

100,00	1.975.738,01
6,86	x
<b>PE =</b>	<b>135.631,29</b>

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

### PRODUCCION

1.975.738,01	256.242,07
135.631,29	x
<b>PE =</b>	<b>211.087,36</b>

## Flujo Neto de Efectivo

Descripción	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Ingreso por ventas</b>		<b>1.319.760,00</b>	<b>1.532.945,23</b>	<b>1.673.019,74</b>	<b>1.818.348,49</b>	<b>1.975.738,01</b>
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
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>1.187.602,21</b>	<b>1.395.026,06</b>	<b>1.528.098,89</b>	<b>1.665.197,62</b>	<b>1.816.300,60</b>
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
<b>Utilidad neta</b>		<b>712.561,33</b>	<b>837.015,63</b>	<b>916.859,33</b>	<b>999.118,57</b>	<b>1.089.780,36</b>
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
<b>Flujo de Caja</b>	<b>- 409.084,81</b>	<b>683.996,89</b>	<b>811.654,08</b>	<b>894.236,09</b>	<b>978.848,13</b>	<b>1.316.042,09</b>

## CALCULO DEL VAN

TMA

R =  $i + f + if$

i = 5  
F = 8,65

TMA

R = 0,141

TMA

R = 14

<b>Van =</b>	$I_0 + - Fc1 / (1+i) + Fc2 / (1+i) + Fc3 / (1+i) + \dots (1+i)$					
<b>Van =</b>	- 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
<b>Inversiones:</b>						
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					
<b>Ingreso por ventas</b>		<b>1.319.760,00</b>	<b>1.532.945,23</b>	<b>1.673.019,74</b>	<b>1.818.348,49</b>	<b>1.975.738,01</b>
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
<b>Utilidad antes de impuestos y part. Trab.</b>		<b>1.204.052,21</b>	<b>1.411.534,20</b>	<b>1.544.738,47</b>	<b>1.682.044,86</b>	<b>1.833.435,08</b>
Part. Tab. E impuesto a la renta		- 436.468,93	511.681,15	559.967,69	609.741,26	664.620,22
<b>Utilidad neta</b>		<b>767.583,29</b>	<b>899.853,05</b>	<b>984.770,77</b>	<b>1.072.303,60</b>	<b>1.168.814,87</b>
Adición de la depreciación		18.564,44	15.861,55	13.598,24	11.696,69	6.913,33
<b>Flujo de efectivo operacional</b>		<b>786.147,73</b>	<b>915.714,60</b>	<b>998.369,02</b>	<b>1.084.000,29</b>	<b>1.175.728,20</b>
Recup. Capital de trabajo						
Valor salvamento						180.533,76
<b>Flujo neto de efectivo</b>	<b>-</b>	<b>398.012,49</b>	<b>4.142.816,45</b>	<b>4.526.247,27</b>	<b>4.922.349,04</b>	<b>5.534.240,10</b>
Factor de valor presente		\$14.584.117,25				
TIR		<b>906%</b>				
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
<b>Utilidad del Ejercicio</b>	<b>548.799,11</b>	<b>676.629,97</b>	<b>760.587,45</b>	<b>847.689,93</b>	<b>942.020,67</b>

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

## RECOMENDACIONES

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

# ANEXOS

# ANEXO No.1

## “AVENTURA SOBRE HIELO S.A.”

La pista de hielo esta integrada por los siguientes componentes:

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

***Pista de Patinaje sobre Hielo***, la misma tiene:

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

***Rack de bombas Recircular***, el mismo tiene:

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

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

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

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

- Tablero general de comando y control con sus alarmas por si se presenta algún inconveniente.

- Los equipos están controlados y automatizados por un microprocesador que realiza las funciones operativas y también de vigía dado que ante algún problema se puede comunicar por vía 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.

# ANEXONO.2

## Equipos de Patinaje

Descripción	Tallas	Cantidad	Precio	Total
<b>Patines</b>				
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
<b>Cascos</b>				
Niños		30	12,00	360,00
Adolescentes		30	14,00	420,00
Adultos		30	16,00	480,00
<b>Guantes</b>				
Niños		30	2,00	60,00
Adolescentes		30	2,00	60,00
Adultos		30	2,00	60,00
<b>Coderas</b>				
Niños		30	2,00	60,00
Adolescentes		30	2,00	60,00
Adultos		30	2,00	60,00
<b>Rodilleras</b>				
Niños		30	2,00	60,00
Adolescentes		30	2,00	60,00
Adultos		30	2,00	60,00
<b>Total Presupuesto:</b>				38822,20

Fuente: CAO Sport Center "Guayaquil"

Fuente: Rodeport "Cuenca"

# BIBLIOGRAFIA

- [www.pistadehielo.com](http://www.pistadehielo.com)
- [www.hieloemocion.com](http://www.hieloemocion.com)
- INEC
- Módulo de Emprendimiento
- SOTEM

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

<b>Nro. Pago</b>	<b>Fec. Vencimiento</b>	<b>Interés</b>	<b>Capital</b>	<b>Capital Reducido</b>
		-	-	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
<b>38</b>	<b>10-oct-2009</b>	<b>1.225,91</b>	<b>3.918,04</b>	<b>153.082,58</b>
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	



**FLUJO DE CAJA**  
**"AVENTURA SOBRE HIELO S.A."**

**Mensual**

**I. INGRESOS OPERACIONALES**

<b>Ingresos</b>	<b>478</b>
Ingresos Fijos (Sueldos)	278
Ingresos Fijos (Alquiler)	
Ingresos Variables (Comisiones)	
Ingresos Variables (Utilidades o Cargas)	200
Ingresos Variables (Viáticos)	
<b>Total de Ingresos Operacionales</b>	<b>478</b>

**II. EGRESOS OPERACIONALES**

<b>Egresos Operacionales</b>	<b>179</b>
<b>Bienes</b>	<b>115</b>
Gastos en Alimentos y Bebidas	80
Gastos en Indumentaria	10
Gastos en Muebles y Enseres	
Gastos en Artefactos Eléctricos	
Gastos en Compra al Contado de Vehículo	
Gastos en Mantenimiento de Vehículo	
Gastos en Detergentes y Purificadores	5
Gastos en Cosméticos y Bisutería	5
Gastos en Bebidas Alcohólicas y Cigarrillos	5
Gastos en Útiles Escolares	
Gastos en Periódico	
Gastos en Medicinas	10
Gastos en Joyas	
<b>Servicios</b>	<b>55</b>
Gastos en Restaurantes	15
Gastos en Alquiler de Vivienda	
Gastos en Electricidad	10
Gastos en Teléfono	10
Gastos en Agua Potable	10
Gastos en Gas Doméstico	10
Gastos en Mensualidad Escolar	
Gastos en Matrícula Escolar	
Gastos en Matrícula de Vehículo	
Gastos en Combustible de Vehículo	
Gastos en Servicio Doméstico	
Gastos en Hoteles	
<b>Total de Egresos Operacionales</b>	<b>179</b>

<b>III. FLUJO OPERACIONAL = ( I - II )</b>	<b>300</b>
--	------------

**IV. INGRESOS NO OPERACIONALES**

Intereses Ganados	
Comisiones Ganadas	
Total de Ingresos No Operacionales	<b>0</b>

**V. EGRESOS NO OPERACIONALES**

Dividendos IFI 1	
Dividendos IFI 2	
Dividendos Banco del Austro (Capital más Interés)	5.144
Crédito Comercial en Muebles y Enseres	
Crédito Comercial en Artefactos Eléctricos	
Total de Egresos No Operacionales	<b>5.144</b>

<b>VI. FLUJO NO OPERACIONAL = ( IV - V )</b>	<b>-5.144</b>
--	---------------

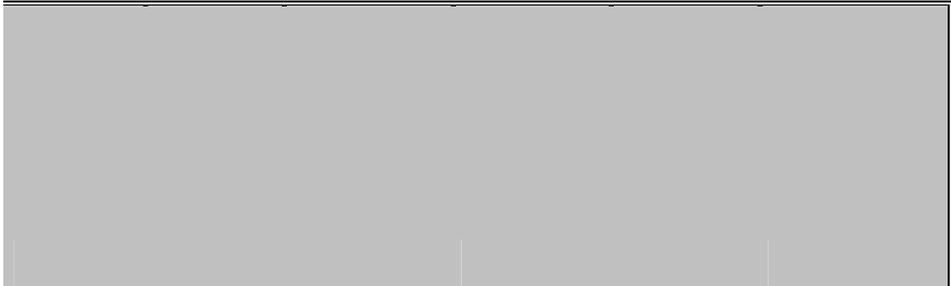
<b>VII. FLUJO NETO = ( III - VI )</b>	<b>-4.844</b>
---------------------------------------	---------------

<b>VIII. FLUJO INICIAL DE CAJA</b>	
------------------------------------	--

<b>IX. FLUJO FINAL DE CAJA = (VII + VIII)</b>	<b>-4.844</b>
---	---------------

<b>Valor Actual Neto</b>	<b>(4.807)</b>
<b>Tasa de Oportunidad</b>	<b>9%</b>

**-\$4.806,79**



**"AVENTURA SOBRE HIELO S.A."**

<b>1. EDAD DEL CLIENTE</b>		<b>C</b>
a. <= a 21 años y >=65 años b. De 22 a 30 Años c. De 31 a 44 años d. De 45 a 64 años		
<b>Calificación</b>	<input type="text" value=""/>	<b>5,0</b>
<b>Ptos (max)</b>	<b>5</b>	
<b>2. ESTADO CIVIL</b>		<b>B</b>
a. Soltero b. Casado c. Divorciado d. Otros		
<b>Calificación</b>	<input type="text" value=""/>	<b>5,0</b>
<b>Ptos (max)</b>	<b>5</b>	
<b>3. EDUCACION</b>		<b>C</b>
a. Superior b. Media c. Básica		
<b>Calificación</b>	<input type="text" value=""/>	<b>1,0</b>
<b>Ptos (max)</b>	<b>5</b>	
<b>4. NUMERO DE CARGAS / DEPENDIENTES</b>		<b>A</b>
a. De 0 a 2 cargas b. De 3 a 4 cargas c. Más de 5 cargas		
<b>Calificación</b>	<input type="text" value=""/>	<b>5,0</b>
<b>Ptos (max)</b>	<b>5</b>	
<b>5. TIPO DE RESIDENCIA</b>		<b>B</b>
a. Propia b. Arrendada c. Otros		
<b>Calificación</b>	<input type="text" value=""/>	<b>3,0</b>
<b>Ptos (max)</b>	<b>5</b>	
<b>6. ESTABILIDAD LABORAL</b>		<b>A</b>
a. De 5 en adelante		

b. De 3 a 5 años	Calificación	<input type="text" value="5"/>	5,0
c. De 2 a 3 años	Ptos (max)	5	
d. De 0 a 1 años			

<b>7. CENTRAL DE RIESGOS</b>	<b>B</b>
------------------------------	----------

a. Clientes Calificados "A"			
b. Clientes que no constan en central			
c. Clientes calificados " B - C -D - E "	Calificación	<input type="text" value="5"/>	5,0
	Ptos (max)	5	

<b>8. PATRIMONIO DEL CLIENTE</b>	<b>C</b>
----------------------------------	----------

a. >= A \$ 30.000.00			
b. De \$ 10.000.00 a \$29.999.00			
c. De \$ 2.000.00 a \$9.999.00	Calificación	<input type="text" value="2"/>	2,0
d. De \$ 0.00 a \$ 1.999.00	Ptos (max)	5	

<b>9. NACIONALIDAD</b>	<b>A</b>
------------------------	----------

a. Ecuatoriano			
b. Extranjero Nacionalizado			
c. Extranjero	Calificación	<input type="text" value="3"/>	3,0
	Ptos (max)	3	

<b>10. GUIA NACIONAL DE CREDITO</b>	<b>B</b>
-------------------------------------	----------

a. No consta en Guia			
b. Consta en Guia 1 cuenta			
c. Consta en Guia más de 2 cuentas	Calificación	<input type="text" value="2"/>	2,0
	Ptos (max)	3	

<b>11. CONTINUIDAD LABORAL</b>	<b>C</b>
--------------------------------	----------

a. De 0 a 1 años			
b. De 2 a 3 años			
c. De 3 a 5 años	Calificación	<input type="text" value="4"/>	4,0
d. De 5 en adelante	Ptos (max)	5	

<b>12. REFERENCIAS BANCARIAS</b>	<b>B</b>
----------------------------------	----------

a. Excelentes			
b. Buenas			
c. Malas	Calificación	<input type="text" value="3"/>	3,0
d. Sin referencia	Ptos (max)	5	

<b>13. REFERENCIAS COMERCIALES</b>		<b>B</b>
a. Excelentes b. Buenas c. Malas d. Sin referencia		
Calificación		3,0
Ptos (max)	5	
<b>14. REFERENCIAS PERSONALES</b>		<b>B</b>
a. Excelentes b. Buenas c. Malas d. Sin Referencia		
Calificación		3,0
Ptos (max)	4	
<b>15. PROYECCION DE FLUJOS</b>		<b>A</b>
a. Es muy probable que los flujos futuros garanticen el pago puntual b. Es medianamente probable que los flujos futuros garanticen el pago puntual c. Es poco probable que los flujos futuros garanticen el pago puntual		
Calificación		35,0
Ptos (max)	35	

<b>CALIFICACION FINAL</b>		<b>84</b>
---------------------------	--	-----------

<b>STATUS FINAL</b>		<b>APROBADO</b>
---------------------	--	-----------------

**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“DESARROLLO DE UNA REINGENIERÍA FINANCIERA APLICADA A LA  
BOUTIQUE DINASTÍA”**

**AUTORES:**

VALERIA JARA

SILVANA MALQUIN

DARÍO JAVIER MARTÍNEZ

PEDRO EDMUNDO ORELLANA

**TUTOR:**

ECON. LENIN ZUÑIGA

CUENCA-ECUADOR

**UDA**

**2006**

## **RESUMEN**

La presente monografía consta de una Reingeniería Financiera aplicada a la Boutique Dinastía.

En la misma se hace una breve descripción de la empresa, FODA, objetivos, y modelo de la organización. Se describe esta empresa ya que es el principal motivo de esta monografía; en la cual se desarrolló una estructura institucional que comprende de un análisis del Ecuador, análisis de los ingresos del Ecuador, análisis de la boutique y análisis del sector del desarrollo comercial.

Por ultimo se realizo un análisis financiero, la que consta de un análisis horizontal, vertical, de la posición actual de la empresa y sus razones financieras.

## **ABSTRACT**

The present monograph consists of a Financial Reingeniería applied to the Boutique Dynasty.

In the same one a brief description of the company, FODA, is made objectives, and I model of the organization. This company is described since it is the main reason of this monograph; in which an institutional structure was developed that understands of an analysis of the Ecuador, analysis of the revenues of the Ecuador, analysis of the boutique and analysis of the sector of the commercial development.

For I finish one carries out a financial analysis, the one that consists of a horizontal, vertical analysis, of the current position of the company and their financial reasons.

# CAPITULO I

## “BOUTIQUE DINASTÍA”

### 1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Boutique Dinastía, es una empresa comercial que compra mercancía para luego venderla normalmente a un precio superior, sin haberle efectuado ninguna transformación sustancial. Los productos que compra ya están terminados y en igual forma los venden luego a los consumidores.

Dinastía inició sus actividades económicas en la ciudad de Cuenca, en el año de 1986, contaba con un capital propio y disponía de un adecuado local, situado estratégicamente en el centro de la ciudad (Bolívar 11-68 y Tarqui), además de la facilidad de viajar a los EE.UU. para realizar las compras directamente a los proveedores ubicados principalmente en las ciudades de New York, Miami y Los Ángeles.

Su característica básica ha sido desde sus inicios la venta de ropa de marca americana y europea tipo sport y de vestir sólo para damas formada por pantalones, camisetas, chompas, ropa de fiesta, ternos, sacos, etc.

También ofrece accesorios para el vestuario femenino tales como zapatos, carteras y bisutería en general ya que su mercado lo conforman desde adolescentes hasta edades adultas de clase media, media-alta y alta, cuenta con dos locales con el objetivo de satisfacer las diversas necesidades y gustos de los clientes. Su mercado se ha extendido a los principales cantones de la ciudad y varias provincias de la región austral como son las ciudades de Azoguez, Loja y Macas.

En la época actual Dinastía continua con la venta exclusiva de ropa de dama, ha mantenido su ubicación en el centro de la ciudad con un amplio local, el mismo que se ha convertido en clásico y característico para el público en general.

## **1.2 FODA**

### **FORTALEZAS**

- Boutique Dinastía cuenta con capital propio, por lo que es fácilmente administrable y se pueden planificar reservas para época pico. Cuando se necesita un mayor volumen de inversión y a la misma vez destinada como reserva para cumplir obligaciones en épocas bajas.
- Realiza sus compras directamente de los lugares donde se producen, (Estados Unidos)
- Ofrece productos de calidad.
- Aprovecha el contacto directo con los proveedores para anticiparse a la moda, en cuanto a colores, estilos que saldrán a la venta en los próximos meses (3 meses posteriores).
- Permanece cerca del consumidor.

### **DEBILIDADES**

- El personal no está capacitado adecuadamente, por lo que existe rotación constante.
- No tiene un plan estratégico estable y definido, para ponerlo en marcha y contrarrestar múltiples dificultades.
- La decoración de la boutique no está de acorde a las exigencias del mercado y la competencia.
- No aprovecha las ventajas de la publicidad a través de ningún medio.
- Las ventas son bajas; debido a que la venta de la mercadería es estacionaria, es decir se venden en mayores o menores cantidades dependiendo del período del año por ejemplo: el día de la madre, san valentín, navidad, etc.
- No cuenta con local propio.

## **OPORTUNIDADES**

- La Boutique Dinastía, tiene la oportunidad de competir por su precio, manteniendo su imagen de utilidad, debido a que tiene relaciones comerciales directas con sus proveedores.
- Debido a su ubicación geográfica, la Boutique aprovecha el movimiento que tiene el comercio en el centro de la ciudad.
- Consideramos una muy buena oportunidad para la Boutique el contar con un mercado cautivo considerable, ya que Dinastía abrió sus puertas hace ya mas de 20 años y su nombre es muy conocido en la ciudad.
- Debido a los cambios estacionales, tiene la costumbre de poner en realización a un precio especial o de remate, las prendas que ya no corresponden a determinada temporada, lo cual es muy ventajoso para países como el nuestro que necesitan diferenciación en las prendas de vestir, ya que no cuentan con estaciones climáticas bien definidas.
- Cuenta con un nicho de mercado estable, bien definido y en constante crecimiento.
- Relaciones comerciales directas con los proveedores, aspecto que hace que se aproveche, la oportunidad de anticiparnos a la tendencia de la moda.
- No sólo tiene un mercado local, sino que este se extiende a otros cantones y provincias de la región austral.
- Flexibilidad y comodidad de horario de atención, lo que incrementa el nivel de competitividad en el mercado en que se desenvuelve Boutique Dinastía.

## **AMENAZAS**

- Alto nivel de competencia, sobre todo conformado por negocios pequeños y que están iniciando recientemente.
- La creación y expansión, de negocios grandes, de similar estilo, que crea novedad, entre los consumidores.
- Tramites burocráticos en la Aduana, y demoras en las entregas de carga. Esto se presenta especialmente cuando existe cambio de personal en dichas oficinas fiscales, lo cual toma algún tiempo hasta la posición de los nuevos funcionarios.
- Se incurre en altos costos por conceptos de impuestos a la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE).

### 1.3 OBJETIVOS

- Con la PRODUCTIVIDAD se incrementará el valor en las ventas y se logrará una rotación óptima de capital.
- Con respecto a recursos humanos hará que se logre mejores resultados, siendo la fuerza de ventas, ya que es el principal recurso en nuestra empresa.
- Otro objetivo en Dinastía es la calidad ya que no se refiere específicamente a la calidad de prendas de vestir sino más bien a la calidad en la exhibición de prendas, como el servicio y atención al cliente, en la confianza y comodidad para probarse y escoger sus prendas.
- Retener clientes satisfechos es el activo # 1 de la empresa.
- Lograr mejorar la motivación equivale a aumentar la realización de las personas y su productividad.
- Buscar constantemente nuevas oportunidades en todas las áreas de la organización, mediante el análisis sistemático del entorno.
- La innovación de los productos en Dinastía, es uno de los puntos más importantes, ya que al tratarse de una tienda de modas, estos deben estar rotando constantemente, para mantener variedad en nuestras existencias.

### 1.4 MODELO DE LA ORGANIZACIÓN.

La Boutique Dinastía es una empresa dedicada a la comercialización de prendas de vestir entre otras para un target económico medio y alto , por su actividad netamente comercial sus departamentos están dirigidos a cumplir con este propósito, por lo cual podemos describir el siguiente modelo de organización:

**Departamento de Compras.**\_ Este departamento se dedica a cotizar la mercadería en diferentes lugares para su comparación y tomar la decisión de compra adecuada, esta actividad se la realiza tanto dentro y fuera del país.

**Departamento Financiero.**\_ Aquí se recibe los requerimientos de compras de mercadería, los cuales son analizados, y procesados los egresos de dinero para la inversión.

**Departamento Comercial.**\_ Tomando en cuenta que la principal actividad de esta empresa es de comercialización, las actividades realizadas en el mismo son las más importantes como, análisis de la demanda por temporada, proyección de la temporada, gustos y preferencias para nuestro target.

A su vez este departamento se encarga de la exhibición de la mercadería y preparación de los vendedores y atención al cliente.

**Departamento de Cobranzas.**\_ Dependiendo del historial y tipo de cliente se otorga créditos, los cuales son aceptados, procesados y controlados en este departamento.

**Departamento Administrativo.**\_ Aquí podemos mencionar incluidas las labores de gerencia, contabilidad.

## CAPITULO II

### 2.1 ANALISIS ECUADOR

**Población 2004**

12,4 millones

**Extensión Territorial**

270.670 Km<sup>2</sup>

**Tasa de Desempleo 2005**

9,30%

**PIB 2005 (US\$ corrientes)**

33.062 millones

**Crecimiento del PIB 2005**

3,3%

**Inflación 2005**

4,4%

**Devaluación 2005**

0,0\*% (Por ser una economía dolarizada, se refiere a la devaluación del tipo de cambio real)

*\*La moneda oficial de Ecuador es el US\$ desde el 2001*

**Tipo de Cambio Nominal (fin de período) 2005**

25.000,00

Haciendo un análisis un poco anterior podemos acotar que el año 2004 no fue un año típico en el Ecuador, pues el PIB (producto interno bruto, o la suma de todos los bienes y servicios producidos en el país durante 12 meses) creció 6,9 por ciento, la tasa mas alta vista en los últimos 40 años. Este año, el PIB debería crecer un 3,9 por ciento, según las primeras proyecciones del Banco Central y del ministerio de economía, pero hay riesgo de que ese índice sea aun menor. Aunque el Banco Central no tiene listo todavía el desglose de lo que sucedió entre enero y marzo de este año, para explicar el por que de la desaceleración, se sabe que la inversión extranjera directa (IED), aquella que es de largo plazo y genera empleos, esta en franco proceso de encogimiento.

Ante los percances que el estado tiene para cuadrar su presupuesto, ha surgido una alternativa de financiamiento que la está manejando la cartera de economía. Esta idea es la de buscar apalancamiento a través de naciones amigas como Venezuela

En lo que a proyecciones económicas para el 2006 se refiere, El Banco Central del Ecuador (BCE) dio a conocer sus estimaciones económicas, entre las que destacan los niveles de inflación, crecimiento de la economía, precio, producción y exportación de petróleo, las importaciones y exportaciones totales y por sectores. De acuerdo con los datos elaborados por la Dirección de Estudios del BCE, la inflación promedio para el 2006 estará entre el 1,8 y 2 por ciento, mientras que se pronostica un crecimiento del Producto Interno Bruto del 3,5 por ciento. Las estimaciones para el sector petrolero dan cuenta de un precio promedio de exportación de petróleo de 36 dólares por barril, pero señala que para el presupuesto ese valor sea fijado en 25 dólares. De igual manera, el BCE señala que las exportaciones totales llegarán a nueve mil 68 millones de dólares FOB, y que las exportaciones no petroleras serán de tres mil 520 millones FOB.

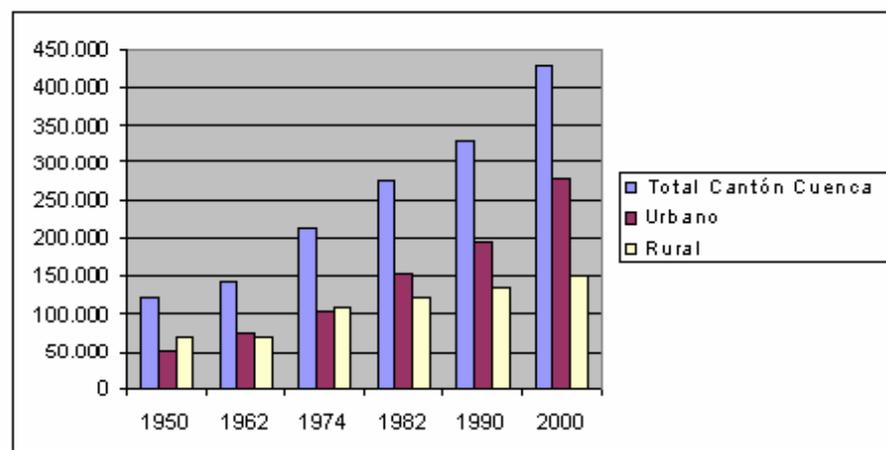
Analizando cifras sociales se conoció que a mayo el desempleo en el Ecuador se ubicó en 10,6 por ciento y el subempleo, en 51,3 por ciento de la población económicamente activa (PEA), que suma unos 4,6 millones de personas de los cerca de 12,2 millones de ecuatorianos, según el Banco Central. En abril, la desocupación también fue de 10,6 por ciento y la subocupación, de 47,3 por ciento, mientras que en diciembre de 2005 llegaron a 9,9 por ciento y 42,5 por ciento, respectivamente, según un estudio del mercado laboral realizado por la facultad latinoamericana de ciencias sociales (FLACSO), con sede en Quito, para el BCE. En 2005, el desempleo más alto fue de 12,1 por ciento y el subempleo de 46,2 por ciento en abril.

Por el lado de la inflación, el costo de vida medido por **El Índice de Precios al Consumidor (IPC)** correspondiente al mes de Junio del 2006 fue de 105.06. Si se lo compara con el Índice del mes anterior (105.30) la inflación mensual es de -0.23%, frente al índice de Junio del 2006 (102.20), la inflación anual asciende al 2.80%; en cambio, la **inflación** en lo que va del año es 1.54 según informó el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). frente a la meta de 2% prevista por el Banco Central para 2006 y al 1,95% registrado en 2005.

## 2.2 Análisis de ingresos Cantón Cuenca

### ■ Estadísticas de la ciudad

Población Urbana y Rural del Cantón Cuenca, por año censal						
	1950	1962	1974	1982	1990	2000
Total Cantón Cuenca	122.434	143.031	213.027	275.070	331.028	417.632
Urbano	52.696	74.765	104.470	152.406	194.981	331.038
Rural	69.738	68.266	108.557	122.664	136.047	86.604



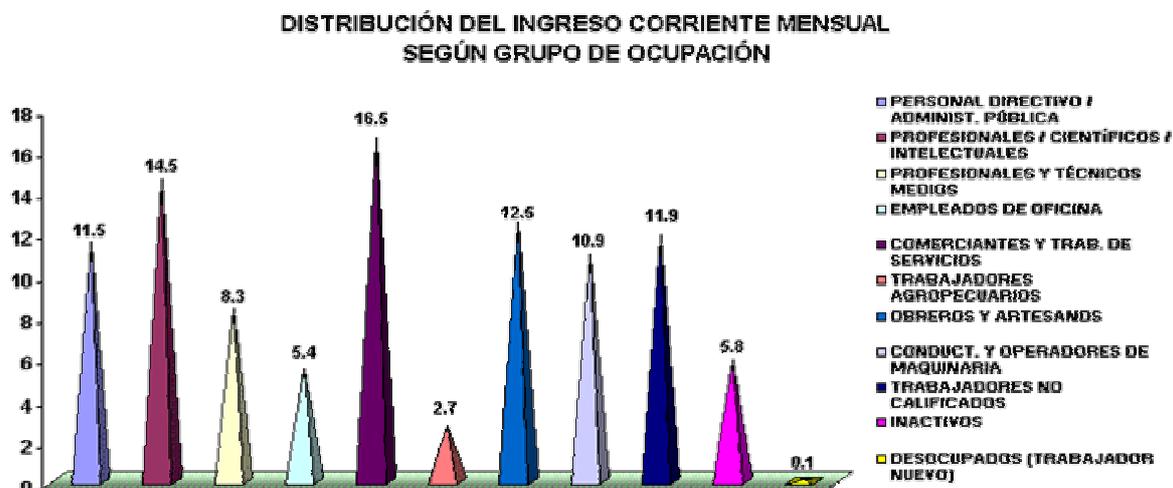
En consideración de los datos anteriormente graficados podemos concluir que **nuestro mercado meta o total** es toda la población del cantón Cuenca, que según el INEC hasta el año 2000 era de 417.632.

En cuanto ya a **nuestro mercado objetivo** que debo atender y tomando en cuenta las edades promedio de ambos sexos nos da como resultado una buena proyección de mercado blanco.

### Promedio de edades

Categorías	Casos	Promedio	%	Acumulado %
Hombre	195,683	26.21	46.86	46.86
Mujer	221,949	28.46	53.14	100.00
<b>Total y Promedio</b>	417,632	27.41	100.00	100.00
<b>Procesado con Redatam+SP</b>				
<b>Cepal/Celade 2002-2006</b>				

También hemos analizado la concentración de ingresos familiares de acuerdo con sus diferentes actividades laborales y consecuentemente económicas, con lo cual podemos ver lo siguiente:



Concluyendo con esto que según cada producto que tenemos podremos incursionar con los diferentes estratos económicos y obteniendo así nuestro **mercado objetivo** dentro de el cantón Cuenca y tomando muy en cuenta que los sectores con mayores ingresos son:

- 1) Sector de comerciantes (negocios propios).
- 2) Profesionales, científicos, intelectuales.

### 2.3 ANÁLISIS DE LA BOUTIQUE “DINASTÍA”

Existen épocas cíclicas que no se pueden evitar ya que crean expectativas, un alto grado de especulación, y un considerable nivel inflacionario. Estos eventos se presentan a inicios de cada año o al cambio de representantes políticos, nacionales y seccionales, así como también cada seis meses que el gobierno suele revisar los factores económicos y tomar medidas al respecto.

También mencionaremos una condición demográfica muy notoria en nuestro país, y son los gustos y estilos que se tienen la región sierra y especialmente en la ciudad de Cuenca y Zona Austral, ya que los estilos de nuestros habitantes son bastante discretos y con un alto nivel de preferencia por las prendas clásicas.

Otro aspecto que es muy importante mencionar es el porcentaje de inmigrantes con que cuenta la zona austral, este se ve reflejado en el poder adquisitivo, en la identidad de marcas y preferencias. Esto representa una ventaja para “Dinastía”, en el manejo de precios y en conseguir las líneas que utilizan la gente latina en los EE.UU. y contar con el surtido adecuado para convertir en oportunidad esta segmentación del mercado y aprovecharla al máximo.

Las tres fases por las que atraviesa un negocio son: Prosperidad, recesión y recuperación. Dinastía, ya pasó su época de prosperidad, que fue un período de crecimiento económico, en el que se tiende a ampliar la inversión, incorporó nuevos productos y cubrió nuevos mercados. En la época actual como la transición entre la recesión y la recuperación, pues se notó una fuerte contracción tanto por el lado de la oferta como por el lado de la demanda. A pesar de que no se ha superado totalmente el descontento general, si se ha podido manejar el alto grado de inestabilidad, incertidumbre y especulación.

Podemos observar que existe una repercusión directa de la economía del país, en todas las actividades económicas que se realizan, lo que a su vez, a que un negocio resista a estas diferentes etapas, y se cree nuevas metas para mantener e incrementar su participación en el mercado.

Sin embargo, en el Ecuador se sigue manteniendo un alto índice inflacionario, es decir los precios se incrementan más rápidamente que los ingresos personales, por lo que el poder adquisitivo de los consumidores disminuye, no precisamente en las prendas de vestir importadas, en las que más bien ha influido positivamente la dolarización de nuestro país, para mantener los precios por un período más largo, sino más bien esto se da en otro tipo de productos especialmente en los de primera necesidad, pues el costo de la canasta familiar está en ascenso, lo que afecta al poder adquisitivo de toda la comunidad.

## **2.4 SECTOR DE DESARROLLO COMERCIAL**

En el sector que se desarrolla la Boutique “Dinastía” está dirigida a la Zona Austral del país como la ciudad de Cuenca y sus cantones, Loja, Cañar y Morona Santiago, en el cuál está enfocado al género femenino en las edades entre los 14 a 60 años, de clase social-media-media alta y su tendencia al uso de ropa actual y de moda.

Se calcula que en la actualidad, en el centro histórico de la ciudad, zona de competencia directa para dinastía, funcionan alrededor de 60 tiendas con similar venta.

Dinastía tiene un mercado integrado por muchos vendedores y una variedad de compradores, el tamaño de las empresas que participan es de medio a pequeño, por lo que también este negocio tiene acceso a la información que necesita para desempeñarse en el mercado, ya que cuenta con una amplia gama de productos que ofrecen los proveedores.

## CAPITULO III

### 3.1 ANÁLISIS FINANCIERO.

#### 3.1.1 ANÁLISIS HORIZONTAL.

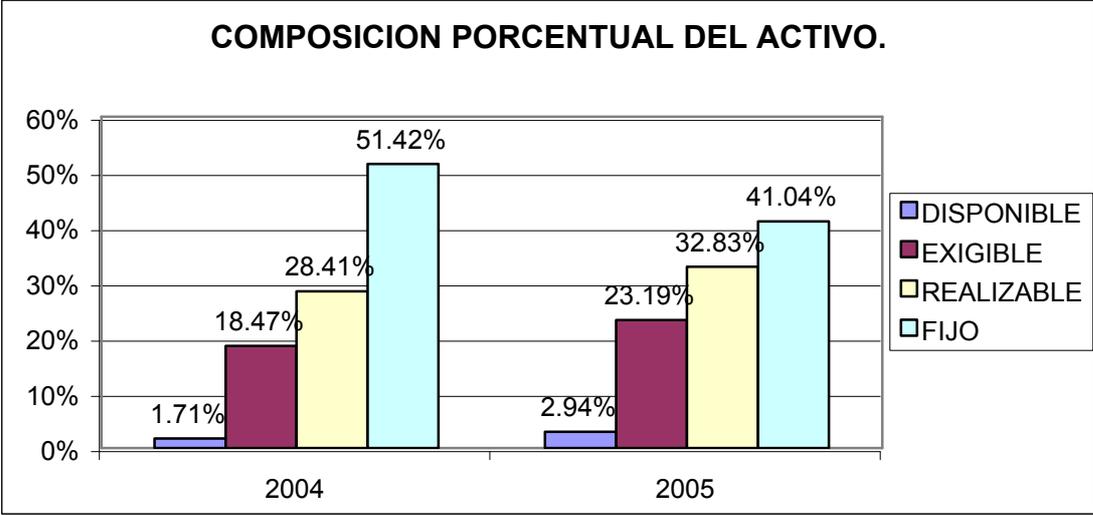
**Al realizar el análisis comparativo de los balances del año 2005 y 2004, se puede observar que al finalizar el 2005 los Activos de la empresa crecieron en un valor de \$ 205.58 en relación al principio del periodo (2004-2005), es decir se incrementaron un 0.23%; los pasivos por su lado se incrementaron en un valor de \$1012.93, equivalentes a un 10.47%, éste resultado permite determinar un mayor uso del crédito de los proveedores para financiar la operación de la empresa. Sin embargo, las cuentas del patrimonio muestran una reducción de \$ -807.35, lo que representa -1.01%, influenciado por la disminución en el volumen de las utilidades del ejercicio en un -3.96% al finalizar el 2005.**

Por el lado de los resultados de la operación de la empresa, se puede señalar un incremento de las ventas de \$ 2027.72, es decir de un 2%, Sin embargo los Costos de Ventas igualmente se incrementaron en un porcentaje del 5% lo que corresponde a \$ 1309.74, este incremento de los costos de ventas influencia en el reducido incremento de las utilidades brutas del ejercicio 1% (\$ 717,98).

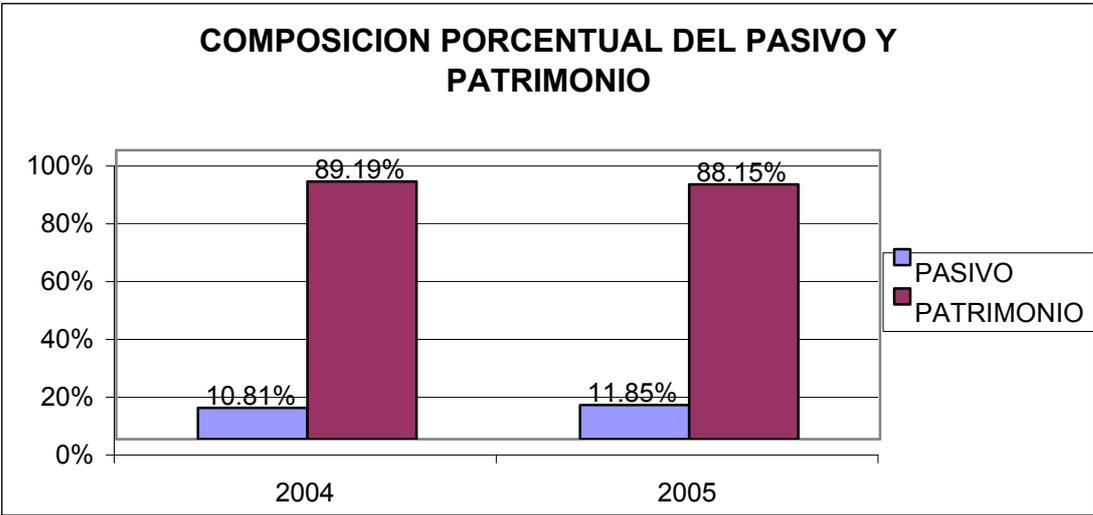
#### 3.1.2 ANÁLISIS VERTICAL.

Entre las principales variaciones en la distribución de los activos de la empresa, se puede observar un incremento en la participación de los activos disponibles de la empresa de un 1.71% en el 2004, a un 2.94% en el 2005; lo que indica que la empresa tiene mayor de capital inactivo disponible para cubrir sus deudas corrientes. Igualmente se advierte un incremento de las cuentas por cobrar a clientes de un 18.47% en el 2004, a un 23.19% en el 2005, causado ya sea por haber otorgado mayor crédito como política para incrementar las ventas; por que la recuperación de la cartera de clientes no ha sido efectiva; o por ambas; y, finalmente se puede destacar el incremento de la participación de los inventarios de mercaderías del 28.41% en el 2004, a un 32.83% en el 2005; que respondería a la ampliación de la oferta de la empresa; o a un

sobre estoqueo de productos; de ser lo último se requiere que se implementen mejores controles en el manejo de inventarios.



Por el lado de los pasivos y patrimonio, se puede indicar un incremento en las cuentas por pagar a proveedores del 9.61% en el 2004, a un 10.02% en el 2005; así como un incremento en la recaudación de Obligaciones por pagar al fisco, lo que conciliaría con el incremento de las ventas del periodo.



Es importante destacar la disminución del patrimonio de la empresa del 89.19% en el 2004 a un 88.15% en el 2005, influenciado por la disminución en las utilidades del ejercicio, las que no crecieron al mismo ritmo que el resto de las cuentas de la empresa.

En el análisis vertical del estado de resultados de la empresa se puede observar la disminución de la tasa de utilidad bruta de 75.36% en el 2004 a un 74.69% en el 2005; esta disminución es del 0.67%, que en términos de valor se expresan en una disminución de utilidades brutas potenciales de \$810 en el ejercicio.

La causa de la disminución de las utilidades brutas, es el incremento en el peso de los costos de ventas sobre las ventas, de un 24.64% en el 2004 a un 25.31% en el 2005.

Por el lado los gastos operacionales, estos variaron en su participación de un 16.14% en el 2004 a un 48.52% en el 2005, la variación incremental se vio influida por el crecimiento de los gastos de ventas, esto a pesar que los gastos financieros no registraron incrementos importantes; y los gastos administrativos registraron una reducción, pues en el 2004 representaban el 16.14% de las ventas, mientras en el 2005 representaron solamente el 15.24%.

Es importante destacar que al tratarse la empresa de un almacén de ropa, los gastos en agua potable son muy altos para el giro del negocio, por lo que se recomienda revisar este rubro.

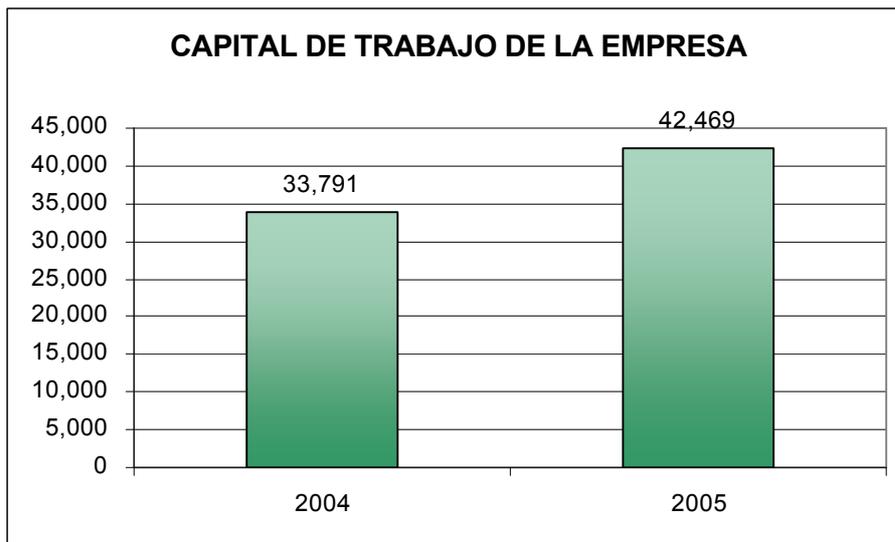
### **3.2 ANÁLISIS DE LA POSICIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.**

Para determinar la posición financiera actual de la empresa se procederá a comparar sus resultados obtenidos en el 2005 con los del 2004, de tal manera que las conclusiones a las que se llegue sean más útiles para la administración de estrategias en la empresa.

En el análisis de la posición actual de la empresa se incluye la determinación del Capital de Trabajo, la razón de circulante y la razón de ácido.

#### **3.2.1 CAPITAL DE TRABAJO.**

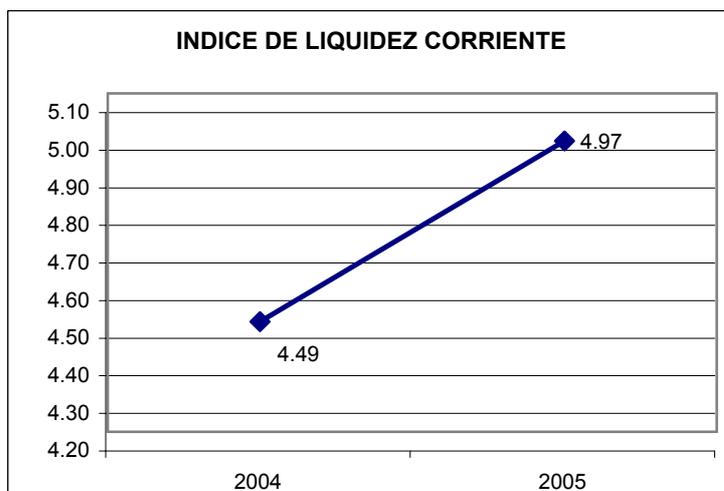
Al analizar el Capital de Trabajo de la empresa se puede observar que entre el 2004 y el 2005 el capital de trabajo se incremento de \$ 33791 a \$ 42469, es decir que en el 2005 se ha registrado un excedente mayor de los activos circulares en relación a los pasivos circulares, lo cual es un indicador de una mayor liquidez de la empresa para enfrentar sus responsabilidades en el corto plazo.



**Entre los periodos 2004 y 2005 el capital de trabajo se incremento en \$ 8677 dólares, generado sobretodo por el incremento de los inventarios y las cuentas por cobrar.**

### **3.2.2 RAZON DE CIRCULANTE Y PRUEBA ACIDA.**

Las razones de circulante y prueba ácida son indicadores más confiables de la solvencia de una empresa. Al analizar las razones de circulante de la empresa se puede observar que en el 2005, la solvencia de la empresa en relación al 2004 es mayor, pues se incremento de 4.49 a 4.97, es decir que en el 2005, por cada dólar de obligación a corto plazo, la empresa tiene 4.97 dólares para cubrir dichas obligaciones.

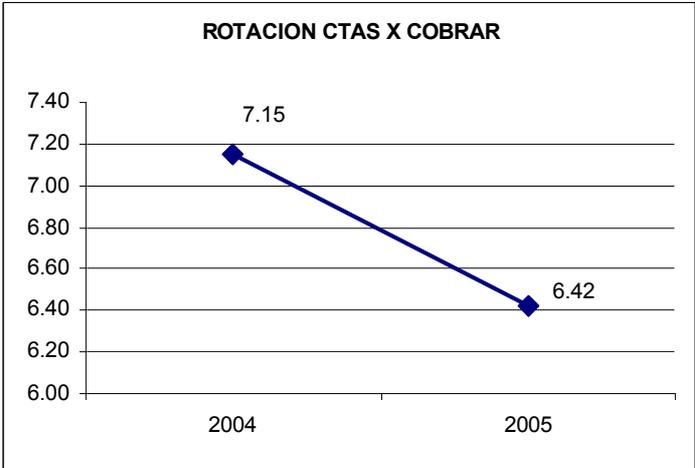


Sin embargo al analizar la prueba ácida, que para el 2005 es de 0.25, lo que comparado al 0.16 del 2004, demuestra igualmente una mejoría en el nivel de solvencia de la empresa; adicionalmente permite apreciar que la empresa mantiene la mayor parte de sus activos circulares en inventarios y en créditos a clientes; y se puede requerir algún tiempo para convertirlos en efectivo; por lo que debe considerarse los precios en el mercado, la disminución de la demanda y la moratoria en la recuperación de la cartera.

### 3.3 ANÁLISIS DE CUENTAS POR COBRAR.

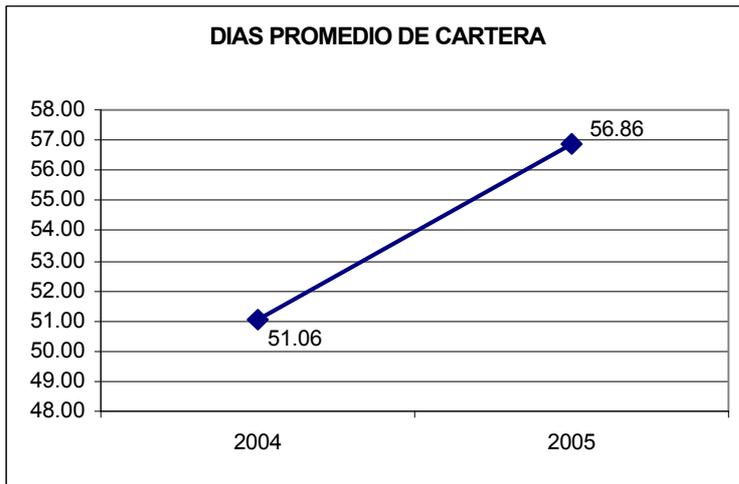
#### 3.3.1 ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR.

La disminución demostrada en la rotación de cuentas por cobrar de la empresa entre el 2004 con un indicador de 7.15 y en el 2005 con un indicador de 6.42 demuestra que la recuperación de cuentas por cobrar ha desmejorado, sea por que se ha otorgado mayor crédito para generar más ventas; por que el control del sistema de cobranzas no ha sido eficiente o por ambas.



#### 3.3.2 PERIODO DE COBRANZA.

En el 2005 la empresa registra un periodo de cobranza de 56.86 días, es decir 5.80 días más que en el año 2004, esto demuestra que la eficiencia en el cobro de las cuentas por cobrar ha disminuido; de tal manera esto afecta a la solvencia de la empresa; sin embargo, el aumento en este indicador se podría justificar con el incremento en el volumen de las ventas.

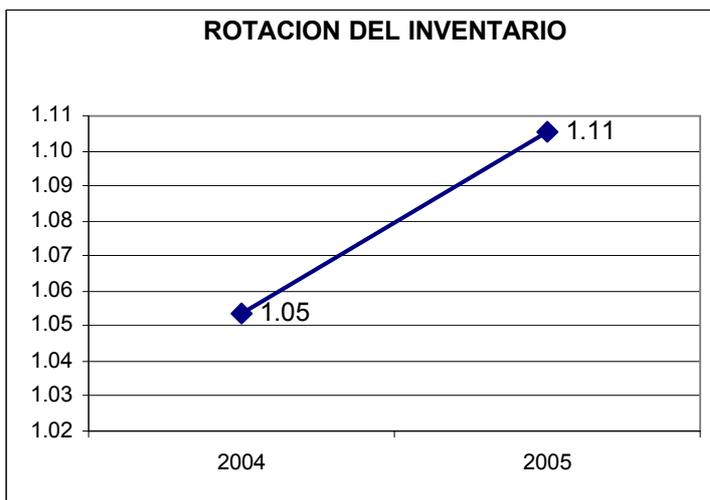


El aumento en los días promedio de cartera refleja un cambio en las condiciones de crédito.

### 3.4 ANÁLISIS DE INVENTARIOS.

#### 3.4.1 ROTACIÓN DE INVENTARIO.

La rotación del inventario de la empresa mejoró del 2004 al 2005, de un 1.05 a 1.11; lo que se refleja en una reducción del promedio de inventario de \$ 27623 en el 2004 a \$ 27506 en el 2005.

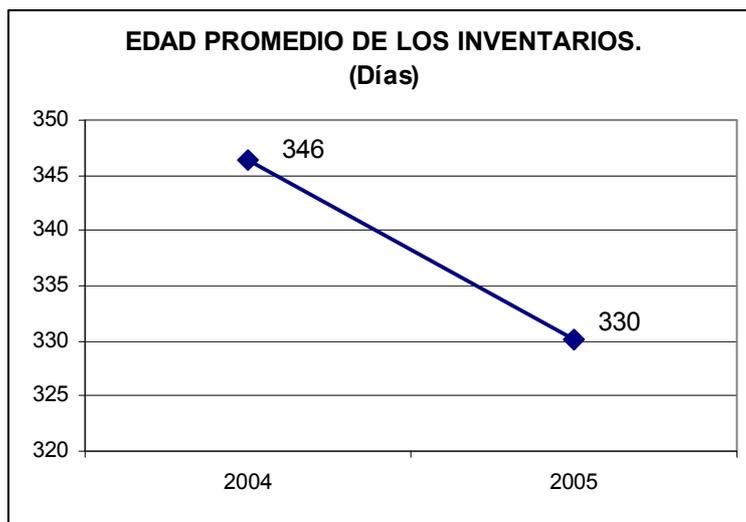


El incremento en la rotación del inventario de la empresa se vio influenciado sobretodo por el incremento de los costos de ventas y una reducción en inventario promedio.

### 3.4.2 DIAS PROMEDIO DE LOS INVENTARIOS.

Los días de inventario promedio disponible de la empresa mejoró de 346 días en el 2004 a 330 días en el 2005, es decir que la administración de los inventarios fue más eficiente que en el periodo anterior, lo cual es beneficioso pues permite reducir los costos de almacenamiento y disminuye el riesgo por pérdidas por disminución de precios o por obsolescencia de la mercadería.

El alto número de días que se registran los inventarios de la empresa responden a la naturaleza del negocio, por lo que los indicadores de rotación y días promedio del inventario obtenidos, permiten determinar que el inventario ha sido manejado de manera eficiente; es recomendable que la gestión realizada para mejorar la administración de los inventarios se mantenga en la misma línea de optimizar los costos de almacenamiento (costo de ventas), lo que a la final se verá reflejado en mayores utilidades.



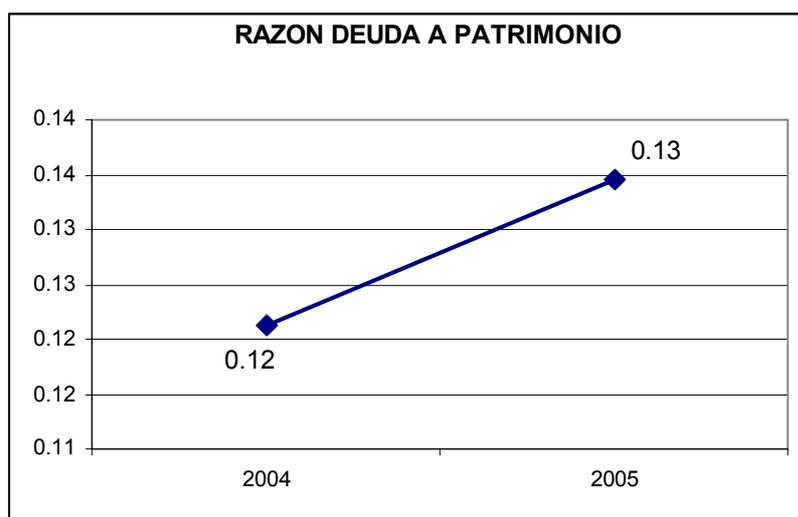
**En el 2005 la empresa registra un lapso de 330 días, para comprar, vender y reponer el inventario, 16 días menos que en el año 2004.**

### 3.5 RAZON ENTRE ACTIVOS FIJOS Y PASIVOS A LARGO PLAZO (no corrientes).

La empresa no mantiene obligaciones a largo plazo como hipotecas o documentos por pagar, por lo que al empresa esta en una posición sólida para obtener prestamos de recursos adicionales a largo plazo en el futuro.

### 3.6 RAZON ENTRE PASIVOS Y CAPITAL CONTABLE DE LOS ACCIONISTAS.

Este indicador permite determinar que a pesar que en el 2005 (0.13) la empresa apalanco su operación en más pasivos que en el 2004 (0.12); el margen de solvencia y de seguridad de la empresa hacia sus acreedores es alto; es decir que la situación financiera de la empresa le permite resistir condiciones comerciales adversas.



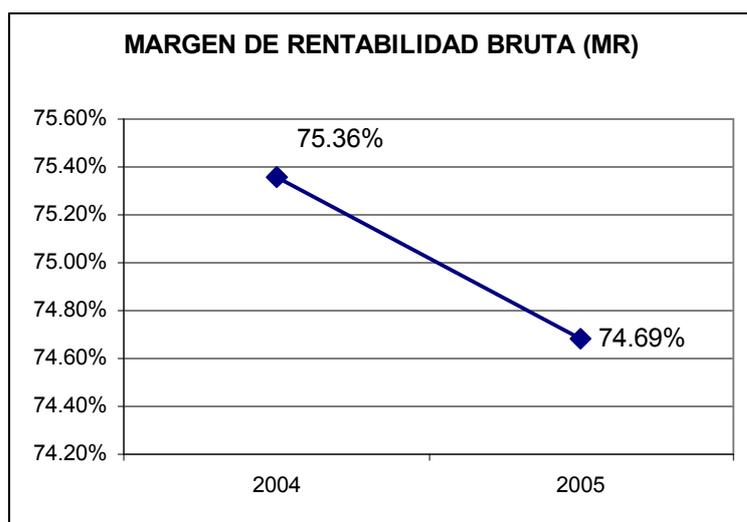
La razón de deuda a patrimonio se puede ratificar el análisis vertical de los balances de la empresa del 2005, en el que los pasivos representan el 11.85% y el patrimonio neto el 88.15%; siendo el mayor rubro de los pasivos las Cuentas por Pagar a Proveedores (\$9033.18).

### 3.7 ANÁLISIS DE RENTABILIDAD.

El análisis de la rentabilidad de una empresa permite determinar su efectividad y eficiencia en el manejo de sus operaciones así como de sus recursos, por lo que este análisis involucra los resultados obtenidos en el estado de Perdidas y ganancias y los valores de los recursos contenidos en el balance General de la empresa.

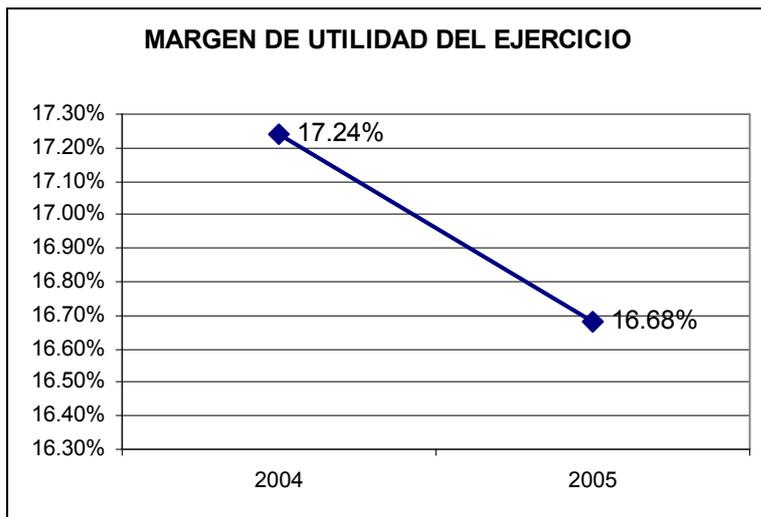
#### 3.7.1 MARGEN BRUTO (MB).

Aunque en el 2005 las utilidades brutas crecieron en un 1% en relación al periodo anterior (2004), el margen de rentabilidad bruto no supera los niveles alcanzados en el 2004. El incremento en el inventario final (16%) y el costo de ventas (5%), se reflejaron en una disminución sustancial de este índice.



#### 3.7.2 BENEFICIO NETO SOBRE VENTAS (RBV).

El margen de utilidad neta de la empresa para el periodo 2005 fue de 16.68%, 0.56 puntos porcentuales menos que el año 2004 (17.24%), lo que en valor representa una disminución de la utilidad operacional potencial de \$ 675.49 dólares; es decir que la empresa a pesar de haber incrementado sus ventas entre el 2004 y 2005 en un 2%, el margen de utilidad neta sobre las ventas se redujo afectado sobretodo por el incremento del 5% tanto de los costos como de los gastos de ventas.



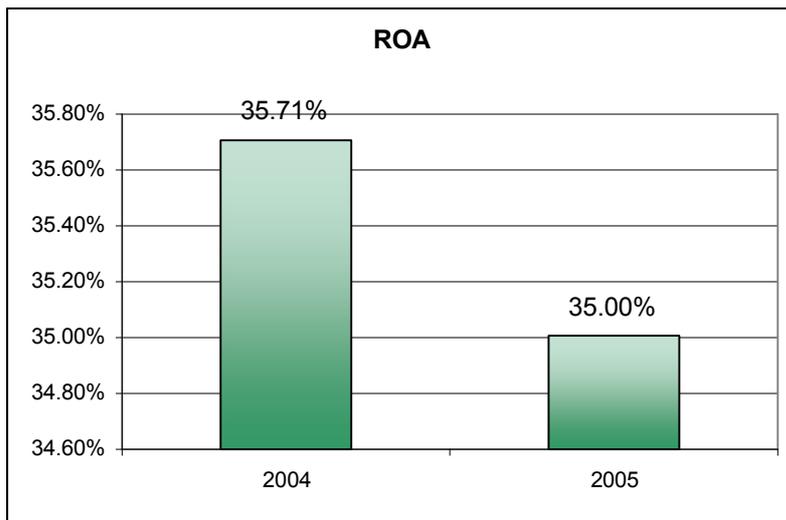
En el 2005 la capacidad de la empresa para generar utilidades se ha visto afectada; las cuentas de gastos que mas influenciaron en este resultado fueron Teléfono con un incremento de 36%, Agua Potable con un incremento del 21%; Comisión tarjetas de Crédito con un incremento del 12%; y Otros gastos de ventas con un incremento de 15%.

Teniendo en cuenta el giro del negocio, se recomienda empezar revisando el incremento en la cuenta de Agua potable, cuyo valor no se justifica de manera objetiva pues no tienen relación con las ventas o la línea del negocio.

El margen de utilidad del ejercicio debe ser cuidadosamente analizado por los propietarios del negocio, de tal manera que se generen estrategias para obtener mayores beneficios en los periodos futuros de operación de la empresa.

### **3.7.3 RENTABILIDAD ECONOMICA (ROA).**

En el 2005 el nivel de eficiencia en la utilización de los activos de la empresa fue inferior al del 2004; la relación entre las utilidades y los activos de la empresa se redujo de 35.71% en el 2004, a un 35,00% en el 2005.



**El incremento del 16.46% de los inventarios y del 25.61% de las cuentas por cobrar a los clientes, generaron un incremento de los activos; sin embargo, no produjeron un crecimiento de las ventas superior al 2%, esto sumado a un incremento del 5% de los costos de ventas y del 2% de los gastos operacionales, limitaron el desempeño de las utilidades del ejercicio, por lo cual el nivel de eficiencia en el manejo de los recursos de la empresa no fue del todo eficiente.**

#### **3.7.4 RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO NETO (ROE).**

El retorno de la operación sobre el capital propio en el 2005 fue menos eficiente que en el del periodo anterior (2004), es decir, que la empresa ha disminuido su nivel de eficiencia económica, operativa, y financiera, de manera que genero un retorno menor de la inversión sobre el nivel de patrimonio propio de la empresa.

# ANEXO

## **1. TEMA**

“Desarrollo de una Reingeniería Financiera aplicada a la Boutique Dinastía”

## **2. SELECCIÓN Y DELIMITACIÓN DELTEMA**

La Boutique “Dinastía”, inició sus actividades económicas en la ciudad de Cuenca, en el año de 1986 poniendo a consideración del público ropa y accesorios importados de primera calidad.

Desde sus inicios vendía ropa de marca americana y europea de tipo sport y de vestir solo para damas formada por pantalones, camisetas, chompas, ropa de fiesta, ternos, sacos, etc.

Con el paso del tiempo los propietarios de la boutique se dieron cuenta que la clientela apreciaba la calidad y solicitaba la venta de otros artículos como son: calzado, carteras, pañuelos de variadas marcas por lo que vieron la necesidad de ampliar la oferta de la mercadería.

El servicio exclusivo de artículos para mujer logró que el negocio adquiriera un prestigio en la actualidad ya que es muy reconocido en el austro ecuatoriano.

## **3. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

Se desarrollará una reingeniería financiera con el objetivo de mejorar los resultados financieros, administrativos y proyecciones de la empresa.

La Boutique Dinastía se dedica a la venta de ropa de marca americana y europea tipo sport y de vestir solo para damas formada por pantalones, camisetas, chompas, ropa de fiesta, ternos, sacos, etc. También ofrece accesorios para el vestuario femenino tales como zapatos, carteras y bisutería en general ya que su mercado lo conforman desde adolescentes hasta edades adultas y cuenta con dos locales con el objetivo de satisfacer las diversas necesidades y gustos de los clientes.

#### **4. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA**

Para la cadena de “Boutiques Dinastía”, es necesario mantener e incrementar sus ingresos y a su vez proyectar sus estados financieros, pues esto ayudará al fortalecimiento, crecimiento y optimización de los recursos económicos.

Este estudio tiene una gran importancia ya que sus resultados serán prácticos y se convertirán en nuevos patrones y pautas para crear parámetros financieros óptimos que redundaran en beneficios economicos actuales y a futuro para la empresa.

#### **5. PROBLEMATIZACIÓN**

La “Boutique Dinastía”, no cuenta con un adecuado manejo económico financiero por lo que la empresa no ha logrado un diagnostico económico real, sin lo cual no podríamos saber el verdadero potencial de rendimiento financiero.

En los dos últimos años las utilidades han decrecido debido a la carencia de adecuados sistemas de administración financiera, por lo que dificulta la salida y rotación constante de las mercaderías, debido a que las ventas en este tipo de negocio son cíclicas.

#### **PROBLEMA GENERAL**

- No existe un adecuado manejo financiero actual ni proyectado por lo cual las utilidades no se han visto incrementadas en los últimos años.

#### **10. OBJETIVOS**

##### **OBJETIVO GENERAL**

“Desarrollo de una Reingeniería Financiera aplicada a la Boutique Dinastía”

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Dar a conocer la situación financiera actual de la empresa y los principales factores que afectan a "Boutique Dinastía"
- Incrementar las utilidades al final del ejercicio económico.
- Proyectar las estrategias financieras para los ejercicios económicos venideros.
- Optimizar todos los recursos económicos de la empresa.

## **11. MARCO TEÓRICO**

La realización de este estudio se efectuará dentro de la teoría conceptos y herramientas que brinda la reingeniería financiera actual, pues con ellos se logrará superar el principal problema de "Boutique Dinastía", que es la falta de incremento de utilidades en los últimos años.

Con la reingeniería financiera lograremos ubicar las áreas fuertes y débiles del negocio a través del Análisis FODA, también se analizará sus estados financieros anteriores los cuales son críticos en la definición y conocimiento del rendimiento que tiene nuestra empresa.

## **12. ESQUEMA DE CONTENIDOS**

### **CAPITULO 1**

#### **BOUTIQUE DINASTÍA**

- 1.1 Descripción de la empresa
- 1.2 FODA
- 1.3 Objetivos
- 1.4 Modelo de la Organización

## **CAPITULO 2**

### **ESTRUCTURA INSTITUCIONAL**

- 2.1 Análisis Ecuador
- 2.2 Análisis de Ingresos Ecuador
- 2.3 Análisis de la boutique “Dinastía”
- 2.4 Sector de desarrollo comercial

## **CAPITULO 3**

### **ANALISIS FINANCIERO**

- 3.1.1 Análisis Horizontal
- 3.1.2 Análisis Vertical
- 3.2 Análisis de la posición Actual de la Empresa
  - 3.2.1 Capital de Trabajo
  - 3.2.2 Razón de circulante y Prueba Ácida
- 3.3 Análisis de Cuentas por Cobrar
  - 3.3.1 Rotación Cuentas por Cobrar
  - 3.3.2 Período de Cobranza
- 3.4 Análisis de Inventarios
  - 3.4.1 Rotación de Inventarios
  - 3.4.2 Días Promedio de los Inventarios
- 3.5 Razón entre Activos Fijos y Pasivos a Largo Plazo
- 3.6 Razón entre Pasivo y Capital Contable
- 3.7 Análisis de Rentabilidad
  - 3.7.1 Margen Bruto
  - 3.7.2 Beneficio Neto sobre Ventas
  - 3.7.3 Rentabilidad Económica (ROA)
  - 3.7.4 Rentabilidad del Patrimonio Neto (ROE)

## **10. METODOLOGÍA**

La metodología a utilizarse en la siguiente monografía es de tipo inductivo, ya que se analizará la información desde lo más sencillo a lo más complejo.

## **11. RECURSOS**

### **11.1 HUMANOS**

#### **11.1.1 RESPONSABLES:**

Los responsables para la elaboración de esta monografía serán:

- Valeria Jara R.
- Silvana Malquín M.
- Darío Martínez C.
- Pedro Orellana B.

### **11.2 TECNICOS**

- Computadora
- Impresora
- Fax

## ANEXO 1

### ESTADO DE RESULTADOS

	2004	2005
<b>VENTAS</b>	<b>118.122,48</b>	<b>120.150,20</b>
COMPRAS	24.686,50	34.596,25
INV. INI. DE MERCADERIA	29.832,00	25.414,62
MDV	54.518,50	60.010,87
INV. FIN DE MERCADERIA	25.414,62	29.597,25
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>29.103,88</b>	<b>30.413,62</b>
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>89.018,60</b>	<b>89.736,58</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>57.069,21</b>	<b>58.298,34</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>19.067,31</b>	<b>18.312,04</b>
Utiles de Oficina	8,02	9,02
Luz Eléctrica	1.641,91	1.641,91
Agua Potable	1.199,32	1.450,00
Impresiones	363,24	350,00
Impuestos Municipales	408,13	408,13
Depreciaciones	9.002,98	9.002,98
Otros Gastos	6.443,71	5.450,00
<b>GASTOS EN VENTAS</b>	<b>37.663,47</b>	<b>39.636,30</b>
Flete al Cobro	334,20	350,91
Viajes y Movilizaciones	1.619,05	1.750,00
Combustible	448,41	470,83
Teléfono	1.866,22	2.530,00
Mantenimiento Vehículos	1.913,13	1.913,13
Arriendo	22.150,00	22.150,00
Comisión Tarjeta de Crédito	4.464,45	5.000,18
Arriendo Garage	876,00	876,00
otros Gastos de Ventas	3.992,01	4.595,25
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>338,43</b>	<b>350,00</b>
Banco de Guayaquil	338,43	350,00
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS</b>	<b>31.949,39</b>	<b>31.438,24</b>
Intereses Ganados	0,00	0,00
Intereses Pagados	0,00	0,00
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>31.949,39</b>	<b>31.438,24</b>
Participación a Trabajadores 15%	4.792	4.716
Impuesto a la Renta 25%	6.789	6.681
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>20.367,74</b>	<b>20.041,88</b>

ANALISIS HORIZONTAL		ANALISIS VERTICAL	
Aumento	(Disminución)	2004	2005
Cantidad	%	%	%
<b>2005-2004</b>			
2.027,72	2%	100,00%	100,00%
9.909,75	40%	20,90%	28,79%
-4.417,38	-15%	25,26%	21,15%
5.492,37	10%	46,15%	49,95%
4.182,63	16%	21,52%	24,63%
1.309,74	5%	24,64%	25,31%
717,98	1%	75,36%	74,69%
1.229,13	2%	48,31%	48,52%
-755,27	-4%	16,14%	15,24%
1,00	12%	0,01%	0,01%
0,00	0%	1,39%	1,37%
250,68	21%	1,02%	1,21%
-13,24	-4%	0,31%	0,29%
0,00	0%	0,35%	0,34%
0,00	0%	7,62%	7,49%
-993,71	-15%	5,46%	4,54%
1.972,83	5%	31,89%	32,99%
16,71	5%	0,28%	0,29%
130,95	8%	1,37%	1,46%
22,42	5%	0,38%	0,39%
663,78	36%	1,58%	2,11%
0,00	0%	1,62%	1,59%
0,00	0%	18,75%	18,44%
535,73	12%	3,78%	4,16%
0,00	0%	0,74%	0,73%
603,24	15%	3,38%	3,82%
11,57	3%	0,29%	0,29%
11,57	3%	0,29%	0,29%
-511,15	-2%	27,05%	26,17%
0,00	ND	0,00%	0,00%
0,00	ND	0,00%	0,00%
-511,15	-2%	27,05%	26,17%
-76,67	-2%	4,06%	3,92%
-108,62	-2%	5,75%	5,56%
-325,86	-2%	17,24%	16,68%

-0,56%  
-675,4960902

## ANEXO 2

BALANCE GENERAL	2004	2005
<b>ACTIVO</b>		
<b>CORRIENTE</b>	<b>43.466,02</b>	<b>53.156,07</b>
<b>DISPONIBLE</b>	<b>1.526,70</b>	<b>2.650,00</b>
CAJA	130,50	150,00
BANCOS	1.396,20	2.500,00
<b>EXIGIBLE</b>	<b>16.524,70</b>	<b>20.908,82</b>
CTAS X COBRAR CLIENTES	14.474,55	18.181,39
IVA EN COMPRAS BIENES	914,87	1.250,39
RETENCIÓN 1%	620,38	935,59
RETENCIÓN 70%	204,49	225,53
CREDITO TRIBUTARIO	310,41	315,92
<b>REALIZABLE</b>	<b>25.414,62</b>	<b>29.597,25</b>
MERCADERIAS	25.414,62	29.597,25
<b>ACTIVO FIJO</b>		
<b>DEPRECIABLE</b>	<b>46.002,26</b>	<b>36.999,28</b>
VEHICULOS	42.835,47	42.835,47
DEP.ACUM. VEHICULOS	-7.156,38	-14.312,76
EQUIPO DE COMPUTACION	2.737,50	2.737,50
DEP. ACUM. EQUIPO DE COMPUTACION	-903,37	-1.806,74
MUEBLES Y ENSERES	1.506,01	1.506,01
DEP. ACUM. MUEBLES Y ENSERES	-150,60	-301,20
EQUIPO DE OFICINA	4.081,72	4.081,72
DEP.ACUM. EQUIPO DE OFICINA	-408,18	-816,36
INSTALACIONES	3.844,54	3.844,54
DEP.ACUM. INSTALACIONES	-384,45	-768,90
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>89.468,28</b>	<b>90.155,35</b>
<b>PASIVO</b>		
<b>CORRIENTE</b>	<b>9.674,60</b>	<b>10.687,53</b>
CTAS X PAGAR PROVEEDORES	8.596,00	9.033,18
OBLIGACIONES FISCALES POR PAGAR	1.078,60	1.654,35
IVA EN VENTAS	853,59	1.350,00
RETENCIÓN 1% X PAGAR	68,73	98,85
RETENCIÓN 8% X PAGAR	60,00	80,25
RETENCIÓN IVA 70%	6,28	10,00
RETENCIÓN IVA 100%	90,00	115,25
<b>CAPITAL Y PATRIMONIO</b>	<b>79.793,68</b>	<b>79.467,82</b>
CAPITAL SOCIAL	56.760,06	56.760,06
RESERVAS	2.665,88	2.665,88
Utilidad Del Ejercicio	20.367,74	20.041,88
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>89.468,28</b>	<b>90.155,34</b>
	0,00	0,00

ANALISIS HORIZONTAL		ANALISIS VERTICAL	
Aumento	(Disminución)	2004	2005
Cantidad	%	%	%

**2005-2004**

1.123,30	73,58%	1,71%	2,94%
19,50	14,94%	0,15%	0,17%
1.103,80	79,06%	1,56%	2,77%
4.384,11	26,53%	18,47%	23,19%
3.706,84	25,61%	16,18%	20,17%
335,52	36,67%	1,02%	1,39%
315,21	50,81%	0,69%	1,04%
21,04	10,29%	0,23%	0,25%
5,51	1,78%	0,35%	0,35%
4.182,63	16,46%	28,41%	32,83%
4.182,63	16,46%	28,41%	32,83%
-9.002,98	-19,57%	51,42%	41,04%
0,00	0,00%	47,88%	47,51%
-7.156,38	100,00%	-8,00%	-15,88%
0,00	0,00%	3,06%	3,04%
-903,37	100,00%	-1,01%	-2,00%
0,00	0,00%	1,68%	1,67%
-150,60	100,00%	-0,17%	-0,33%
0,00	0,00%	4,56%	4,53%
-408,18	100,00%	-0,46%	-0,91%
0,00	0,00%	4,30%	4,26%
-384,45	100,00%	-0,43%	-0,85%
687,06	0,77%	100,00%	100,00%

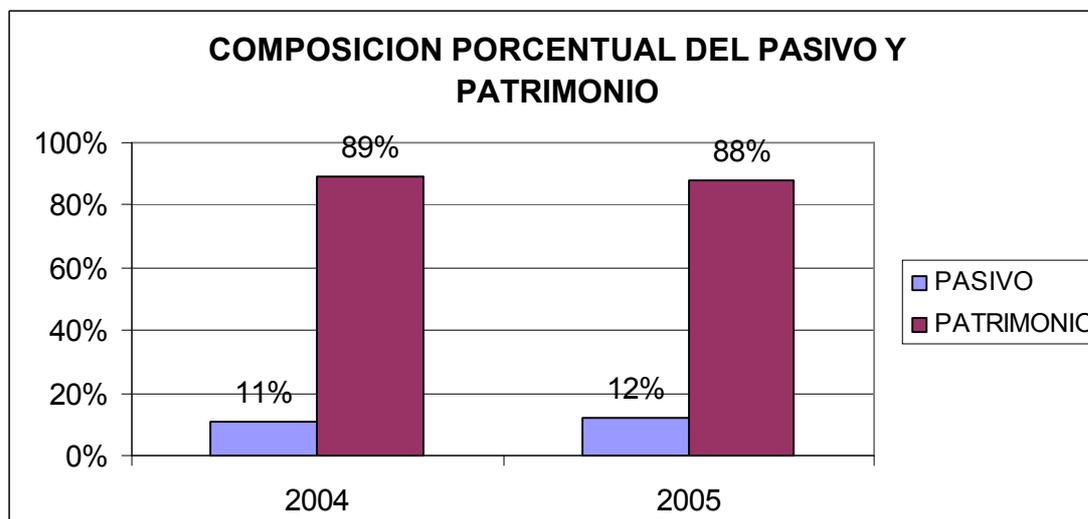
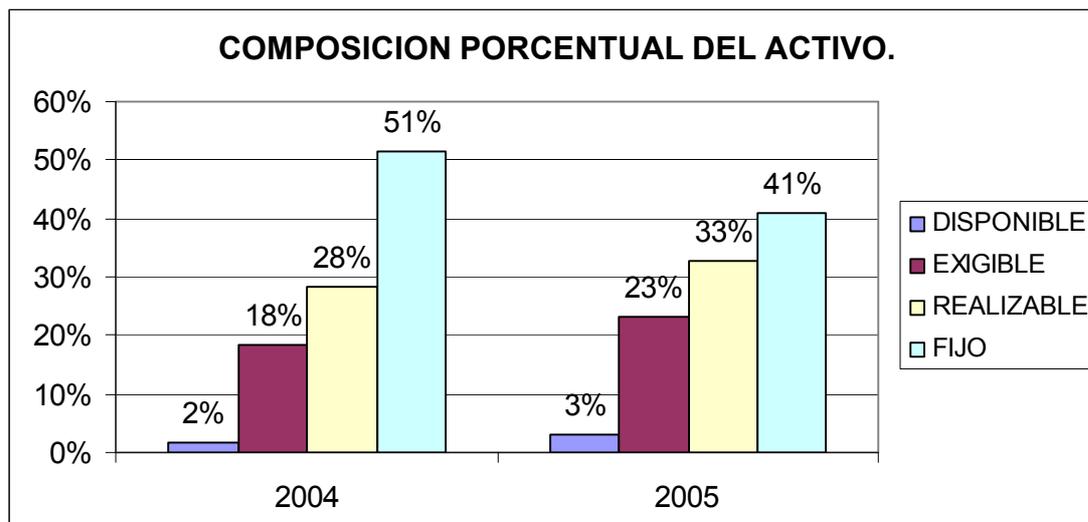
**2005-2004**

1.012,93	10,47%	10,81%	11,85%
437,18	5,09%	9,61%	10,02%
575,75	53,38%	1,21%	1,83%
496,41	58,16%	0,95%	1,50%
30,12	43,82%	0,08%	0,11%
20,25	33,75%	0,07%	0,09%
3,72	59,24%	0,01%	0,01%
25,25	28,06%	0,10%	0,13%
-325,86	-0,41%	89,19%	88,15%
0,00	0,00%	63,44%	62,96%
-0,00	0,00%	2,98%	2,96%
-325,86	-1,60%	22,77%	22,23%
687,06	0,77%	100,00%	100,00%

ACTIVO		
	2004	2005
DISPONIBLE	2%	3%
EXIGIBLE	18%	23%
REALIZABLE	28%	33%
FIJO	51%	41%

PASIVO Y PATRIMONIO		
	2004	2005
PASIVO	11%	12%
PATRIMONIO	89%	88%



### ANEXO 3

#### ANALISIS HORIZONTAL Y VERTICAL DE LOS ESTADOS DE RESULTADOS

ANEXO 3

ESTADO DE RESULTADOS	ANALISIS HORIZONTAL		ANALISIS VERTICAL	
	Aumento	(Disminución)	2004	2005
	Cantidad	%	%	%
<b>2005-2004</b>				
<b>VENTAS</b>	2.027,72	2%	100%	100%
<b>COMPRAS</b>	9.909,75	40%	21%	29%
INV. INI. DE MERCADERIA	-4.417,38	-15%	25%	21%
MDV	5.492,37	10%	46%	50%
INV. FIN DE MERCADERIA	4.182,63	16%	22%	25%
<b>COSTO DE VENTAS</b>	1.309,74	5%	25%	25%
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	717,98	1%	75%	75%
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	1.229,13	2%	48%	49%
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	-755,27	-4%	16%	15%
Utiles de Oficina	1,00	12%	0%	0%
Luz Electrica	0,00	0%	1%	1%
Agua Potable	250,68	21%	1%	1%
Impresiones	-13,24	-4%	0%	0%
Impuestos Municipales	0,00	0%	0%	0%
Depreciaciones	0,00	0%	8%	7%
Otros Gastos	-993,71	-15%	5%	5%
<b>GASTOS EN VENTAS</b>	1.972,83	5%	32%	33%
Flete al Cobro	16,71	5%	0%	0%
Viajes y Movilizaciones	130,95	8%	1%	1%
Combustible	22,42	5%	0%	0%
Teléfono	663,78	36%	2%	2%
Mantenimiento Vehículos	0,00	0%	2%	2%
Arriendo	0,00	0%	19%	18%
Comisión Tarjeta de Crédito	535,73	12%	4%	4%
Arriendo Garage	0,00	0%	1%	1%
otros Gastos de Ventas	603,24	15%	3%	4%
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	11,57	3%	0%	0%
Banco de Guayaquil	11,57	3%	0%	0%
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS</b>	-511,15	-2%	27%	26%
Intereses Ganados	0,00	ND	0%	0%
Intereses Pagados	0,00	ND	0%	0%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	-511,15	-2%	27%	26%
Participación a Trabajadores 15%	-76,67	-2%	4%	4%
Impuesto a la Renta 25%	-108,62	-2%	6%	6%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	-325,86	-2%	17%	17%

## ANEXO 4

### ANALISIS HORIZONTAL Y VERTICAL DE LOS BALANCES GENERALES.

ANEXO  
4

BALANCE GENERAL	ANALISIS HORIZONTAL		ANALISIS VERTICAL	
	Aumento	(Disminución)	2004	2005
	Cantidad	%	%	%
<b>ACTIVO</b>				
<b>2005-2004</b>				
<b>CORRIENTE</b>				
<b>DISPONIBLE</b>	1.123,30	73,58%	1,71%	2,94%
CAJA	19,50	14,94%	0,15%	0,17%
BANCOS	1.103,80	79,06%	1,56%	2,77%
<b>EXIGIBLE</b>	4.384,11	26,53%	18,47%	23,19%
CTAS X COBRAR CLIENTES	3.706,84	25,61%	16,18%	20,17%
IVA EN COMPRAS BIENES	335,52	36,67%	1,02%	1,39%
RETENCIÓN 1%	315,21	50,81%	0,69%	1,04%
RETENCIÓN 70%	21,04	10,29%	0,23%	0,25%
CREDITO TRIBUTARIO	5,51	1,78%	0,35%	0,35%
<b>REALIZABLE</b>	4.182,63	16,46%	28,41%	32,83%
MERCADERIAS	4.182,63	16,46%	28,41%	32,83%
	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
<b>ACTIVO FIJO</b>	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
<b>DEPRECIABLE</b>	-9.002,98	-19,57%	51,42%	41,04%
VEHICULOS	0,00	0,00%	47,88%	47,51%
DEP.ACUM. VEHICULOS	-7.156,38	100,00%	-8,00%	-15,88%
EQUIPO DE COMPUTACION	0,00	0,00%	3,06%	3,04%
DEP. ACUM. EQUIPO DE COMPUTACION	-903,37	100,00%	-1,01%	-2,00%
MUEBLES Y ENSERES	0,00	0,00%	1,68%	1,67%
DEP. ACUM. MUEBLES Y ENSERES	-150,60	100,00%	-0,17%	-0,33%
EQUIPO DE OFICINA	0,00	0,00%	4,56%	4,53%
DEP.ACUM. EQUIPO DE OFICINA	-408,18	100,00%	-0,46%	-0,91%
INSTALACIONES	0,00	0,00%	4,30%	4,26%
DEP.ACUM. INSTALACIONES	-384,45	100,00%	-0,43%	-0,85%
	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	687,06	0,77%	100,00%	100,00%
<b>PASIVO</b>				
<b>2005-2004</b>				
<b>CORRIENTE</b>	1.012,93	10,47%	10,81%	11,85%
CTAS X PAGAR PROVEEDORES	437,18	5,09%	9,61%	10,02%
OBLIGACIONES FISCALES POR PAGAR	575,75	53,38%	1,21%	1,83%
IVA EN VENTAS	496,41	58,16%	0,95%	1,50%
RETENCIÓN 1% X PAGAR	30,12	43,82%	0,08%	0,11%
RETENCIÓN 8% X PAGAR	20,25	33,75%	0,07%	0,09%
RETENCIÓN IVA 70%	3,72	59,24%	0,01%	0,01%
RETENCIÓN IVA 100%	25,25	28,06%	0,10%	0,13%
	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
<b>CAPITAL Y PATRIMONIO</b>	-325,86	-0,41%	89,19%	88,15%
CAPITAL SOCIAL	0,00	0,00%	63,44%	62,96%
RESERVAS	-0,00	0,00%	2,98%	2,96%
Utilidad Del Ejercicio	-325,86	-1,60%	22,77%	22,23%
	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	687,06	0,77%	100,00%	100,00%

## ANEXO 5

### RAZONES FINANCIERAS

ANEXO 5

#### ESTRUCTURA FINANCIERA

			RAZONES	
			2004	2005
<b>RAZONES DE LIQUIDEZ</b>				
1	INDICE DE SOLVENCIA	ACTIVO TOTAL / PASIVO TOTAL	9,25	8,44
2	LIQUIDEZ CORRIENTE	ACTIVOS CORRIENTES / PASIVOS CORRIENTES	4,49	4,97
3	LIQUIDEZ SECA	(ACTIVO CORRIENTE - BIENES DE CAMBIO) / PASIVO CORRIENTE	1,87	2,20
4	LIQUIDEZ ACIDA	(ACTIVO CORRIENTE-CRÉDITOS-BIENES DE CAMBIO) / PASIVO CORRIENTE	0,16	0,25
5	ENDEUDAMIENTO	PATRIMONIO NETO / PASIVO	8,25	7,44
6	RECURSOS PROPIOS	PATRIMONIO NETO / ACTIVO	0,89	0,88
7	INMOVILIZACION DEL ACTIVO	ACTIVO NO CORRIENTE / ACTIVO TOTAL	0,49	0,59
8	FINANCIACION ACTIVO NO CORRIENTE	PATRIMONIO NETO / ACTIVO NO CORRIENTE	1,73	2,15
9	CAPITAL DE TRABAJO	ACTIVOS CORRIENTES - PASIVOS CORRIENTES	33.791	42.469
10	CAPITAL NO OPERATIVO	ACTIVO NO CORRIENTE - PASIVO NO CORRIENTE	46.002	36.999
11	COSTO DE FINANCIAMIENTO	GASTOS FINANCIEROS / VENTAS	0,04	0,04
12	CALIDAD DE LA DEUDA	PASIVO CORRIENTE / PASIVO TOTAL	1,00	1,00

<b>PLAZOS</b>				
1	PLAZO COBRANZA VENTAS	(CREDITO POR VENTAS*365) / VENTAS	45	55
2	PLAZO PAGO COMPRAS	(DEUDAS COMERCIALES * 365) / COMPRAS	127	95
3	FINANCI. CLIENTES PAGO P/ PROVEEDORES	PROVEEDORES / CREDITOS POR VENTAS	0,59	0,50
4	FINANCI. STOK POR PROVEEDORES	PROVEEDORES / STOCK	0,34	0,31
5	PLAZO CANCELACION DEL PASIVO	PASIVO / (BENEFICIO NETO - DIVIDENDOS)	0,47	0,53
6	CICLO OPERATIVO BRUTO	ANTIGÜEDAD DE BIENES DE CAMBIO + PLAZO DE COBRANZA VENTAS	391	385
7	CICLO OPERATIVO NETO	CICLO OPERATIVO BRUTO - PLAZO PAGO COMPRAS	264	290

<b>ROTACION</b>				
1	ROTACION TOTAL DEL ACTIVO	VENTAS / TOTAL ACTIVOS	1,32	1,33
2	DE PATRIMONIO NETO	VENTAS / PATRIMONIO NETO PROMEDIO	1,48	1,51
3	DE CAPITALES PERMANENTES	VENTAS / (PATRIMONIO NETO + DEUDAS LARGO PLAZO) PROMEDIO		

<b>2 RAZONES DE INVENTARIO</b>				
a	INVENTARIO PROMEDIO	(INVENTARIO INI + INVENTARIO FIN) / 2	27.623	27.506
b	ROTACION DE INVENTARIO	COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS / INVENTARIO PROMEDIO	1,05	1,11
c	EDAD PROMEDIO DEL INVENTARIO	365 / ROTACION DEL INVENTARIO	346	330

veces  
días

#### RAZONES DE ACTIVIDAD

<b>1 RAZONES DE CUENTAS POR COBRAR</b>				
a	PROMEDIO CTAS. X COBRAR	(CTAS X COBRAR INI + CTAS X COBRAR FIN) / 2	16525	18717
b	ROTACION DE CTAS. X COBRAR	VENTAS NETAS A CREDITO / PROMEDIO CTAS X COBRAR	7,15	6,42
c	PERIODO PROMEDIO DE COBRO	365 / ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	51,06	56,86

5,80

<b>RAZONES DE APALANCAMIENTO.</b>				
1	VECES EL INTERES GANADO	UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS / GASTOS X INTERESES	# <sub>i</sub> DIV/0!	# <sub>i</sub> DIV/0!
2	RAZON DE DEUDA A PATRIMONIO	TOTAL DE OBLIGACIONES / PATRIMONIO DE ACCIONISTAS	0,12	0,13

margen de segu

<b>RAZONES DE RENTABILIDAD.</b>				
1	<b>MARGEN BRUTO (MB)</b>	UTILIDAD BRUTA / VENTAS NETAS	75,36%	74,69%
2	<b>BENEFICIO NETO SOBRE VENTAS (RBV)</b>	UTILIDAD NETA / VENTAS NETAS	17,24%	16,68%
3	<b>RENTABILIDAD ECONOMICA (ROA)</b>	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y TRIBUTOS/ ACTIVO PROMEDIO	35,71%	35,00%
4	<b>RENTABILIDAD DEL CAPITAL</b>	UTILIDAD ANTES DE TRIBUTOS / CAPITAL PROMEDIO	56,29%	55,39%
5	<b>RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO NETO (ROE)</b>	UTILIDAD ANTES DE TRIBUTOS / PATRIMONIO NETO	40,04%	39,48%
6	<b>EFFECTO PALANCA</b>	ROE / ROA	1,12	1,13
7	<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	COSTO FIJO / (1-(COSTO VARIABLE / VENTAS))	75.728	78.057

<b>RAZONES DE RENDIMIENTO</b>				
1	<b>MARGEN SOBRE VENTAS</b>	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS / VENTAS	27,05%	26,17%
2	<b>ESFUERZO DE ADMINISTRACION</b>	GASTOS ADMINISTRATIVOS / VENTAS	16,14%	15,24%
3	<b>ESFUERZO DE COMERCIALIZACION</b>	GASTOS DE COMERCIALIZACION / VENTAS	31,89%	32,99%
4	<b>MARGEN SOBRE COSTO</b>	BENEFICIO / COSTO DE VENTAS	69,98%	65,90%
5	<b>CONTRIBUCION MARGINAL</b>	(VENTAS - COSTOS VARIABLES ) / VENTAS	75,36%	74,69%

<b>2 RETORNO SOBRE LA INVERSION</b>				
a	<b>RETORNO EN EL TOTAL DE ACTIVOS</b>	Utilidad neta + Gastos de Intereses (Neto de impuestos) / TOTAL ACTIVOS	22,77%	22,23%
b	<b>PATRIMONIO PROMEDIO DE LOS ACCIONISTAS</b>	(PATRIMONIO INI + PATRIMONIO FIN)/2	39.897	79.631
c	<b>RETORNO DE PATRIMONIO DE LOS PROPIETARIOS</b>	Utilidad neta / Patrimonio Promedio de los Accionistas	51,05%	25,17%

