



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Monografías previas a la obtención del título de INGENIERO
COMERCIAL

AUTORES:

CRISTINA MARURI P.
DANIELA ORELLANA S.

Curso de Graduación:

Abril – Septiembre de 2006.

CUENCA - ECUADOR

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a toda mi familia, mi Mami, mi Papi, Angui, Augusto y Andrés quienes han sido un gran apoyo, han estado en las buenas y en las malas, brindándome consejos y ánimo.

Gracias por estar ahí siempre cuando los he necesitado, esto es para ustedes ya que sin ustedes y la bendición de Dios no hubiera podido estar en donde estoy.

Cristina

La presente monografía está dedicada a mis Padres, quienes me apoyaron día a día y valoraron todos mis esfuerzos. A Esteban y Maria Esther quienes son la razón de mi superación y sacrificio.

Daniela

AGRADECIMIENTO

Este trabajo no pudo haber sido realizado sin la ayuda de DIOS, quien forma parte de mi vida, y ahora es nuevamente quien me guía y permite que pueda estar aquí culminando una etapa de mi vida, GRACIAS.

Y como no agradecer a las personas que han estado a mi lado, Mi Papi, Mi Mami, mis hermanos Andrea, Augusto y Andrés quienes han representado un gran apoyo, en los buenos y malos momentos y gracias a ustedes y a DIOS soy gran parte de lo que soy GRACIAS.

Cristina

Agradezco a mis profesores quienes de una manera entregada me supieron transmitir sus conocimientos que hoy se ven reflejados en el presente trabajo y a Cristina por su valioso apoyo brindado durante mi curso de graduación.

Daniela

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
INDICE DE CONTENIDOS	3
RESUMEN.....	5
ABSTRACT.....	6
MODULO 1	
IDENTIFICACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE UNIDADES DE COMPETENCIAS LABORALES A APLICARSE EN LA EMPRESA CERAMICA RIALTO S.A.....	9 31
MODULO 2	
PLAN DE MARKETING APLICADO A CERÁMICA RIALTO S.A. A TRAVÉS DE LA CREACIÓN DE UN LOCAL DE EXHIBICIÓN Y VENTAS.....	34 56
MODULO 3	
PLAN DE NEGOCIOS	
“SERVICIO DE MANTENIMIENTO PARA VEHÍCULOS SERVICAR S.A.”.....	58 109
MODULO 4	
REINGENIERIA PARA IMPRESIONES FLEXGRAF.....	111 159

RESUMEN

El presente trabajo es la recopilación de cuatro monografías, que integran el trabajo de Grado de la Carrera de Ingeniería Comercial, elaborado durante el curso de graduación.

En la Empresa Cerámica Rialto S.A., se aplicó el Método de Identificación y Construcción de Unidades de Competencias Laborales, a través del cual se pretende establecer un Manual de Funciones que facilite y mejore el desarrollo de cada departamento dentro de la organización.

En esta misma empresa se elaboró un Plan de Marketing, cuya propuesta fue la creación de un local de exhibición y ventas que permita tener una mayor cobertura en un segmento de mercado en la ciudad de Cuenca, y se considere a la marca Rialto como de primera elección.

Por otra parte se elaboró un proyecto de creación SERVICAR S.A. cuya finalidad es brindar un servicio de mantenimiento a empresas innovadoras, partiendo del análisis del mercado Cuencano.

Finalmente se realizó un estudio sobre Administración Financiera, aplicado a la Empresa “IMPRESIONES FLEXGRAF”, cuya actividad principal es el diseño e impresión de papelería y se propone una Reingeniería Financiera, utilizando técnicas como, las Fuerzas de Porter, Análisis FODA, Balance Score Card y el Análisis de los Estados Financieros.

ABSTRACT

The present work is a compilation of four monographies processed during the course of Graduation which integrates the Grade work of the Career Commercial Engineering.

In the Company Ceramic Rialto S.A., was applied the method of Identification and the Construction of Units in the Labour Competition, throughout we pretend to establish a Manuel of Functions that make better and easier the development of each department in it's organization .

In this same company a Marketing Plan was processed with a purpose to create a place of exhibition and sales that allow the city of Cuenca to have a bigger mercantile coverage and consider the name brand Rialto the first selection.

On the other side a project SERVICAR S.A. was processed with a finality to host a service of maintenance to innovator companies starting from the analyze of the market in Cuenca.

Finally a study about Financial Administration was applied to the company "IMPRESIONES FLEXGRAF", with a main activity to design and print a stationer's shops and suggest a Financial Reengineer, to use techniques such us The Power of Porter, Analysis FODA, Score Card Balances and the analysis of Financial States.



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**“IDENTIFICACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE UNIDADES DE
COMPETENCIAS LABORALES A APLICARSE EN LA
EMPRESA CERAMICA RIALTO S.A.”**

**PROYECTO DEL MÓDULO UNO DEL CURSO
DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

REALIZADO POR:

**Cristina Maruri P.
Daniela Orellana S.**

DIRECTOR:

Dr. Mario Molina

PROFESOR DEL MODULO:

Ing. Juan Aranda

**Cuenca - Ecuador
2006**

INDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	9
ABSTRACT.....	10
INTRODUCCION	11
OBJETIVO	12
OBJETIVO GENERAL	12
OBJETIVOS ESPECIFICOS	12
CAPITULO I.....	13
1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA.....	13
1.1 RESEÑA HISTORICA.....	13
1.2 ÁMBITO DE NEGOCIOS.....	14
1.3 PENSAMIENTO ESTRATEGICO	14
1.3.1 Objetivo General	14
1.3.2Objetivos Específicos	14
1.3.3 Misión.....	15
1.3.4 Visión.....	15
1.3.5 Valores	15
1.3.6 Diagnóstico.....	15
CAPITULO II	17
MARCO TEORICO.....	17
2.1 CONCEPTOS COMPETENCIA:	17
2.2 GESTIÓN POR COMPETENCIAS	17
2.3 TIPOS DE COMPETENCIAS:.....	17
2.4 MAPA FUNCIONAL -	18
2.5 UNIDADES DE COMPETENCIAS LABORALES	18
2.5.1 PASOS PARA REALIZAR EL LEVANTAMIENTO DE UNIDADES DE COMPETENCIA LABORALES	18
CAPITULO 3	19
DESARROLLO DE LA PROPUESTA	19
3.1 INTRODUCCIÓN	19
3.2 DESCRIPCION DEL MAPA FUNCIONAL	19
3.3 MAPA FUNCIONAL	22
3.4 MAPA FUNCIONAL PROPUESTO	23
3.5 CATALOGO FUNCIONAL.....	24
CAPITULO IV	25
4.1 ASIGNAR FUNCIONES INDIVIDUALES A NUEVAS POSICIONES	25
4.2 CONSTRUCCION DE UNIDADES DE COMPETENCIAS LABORALES (UCLs).....	26
4.2.1 CRITERIO DE DESEMPEÑO	26
4.2.2 CONTEXTO DE COMPETENCIA.....	27
4.2.3 LISTA DE CONOCIMIENTOS	27
4.2.4 LISTA DE CONDUCTAS Y ACTITUDES	29
CONCLUSIONES	30
BIBLIOGRAFIA.....	31

RESUMEN

El desarrollo de este trabajo se aplicó a la Empresa Cerámica Rialto S.A., cuya actividad es la producción de cerámica de piso y pared, con la finalidad de describir un Método de Identificación y Construcción de Unidades de Competencias Laborales a través del cual se pretende establecer un Manual de Funciones que facilite y mejore el desarrollo de cada departamento dentro de la organización

Para el desarrollo práctico de este trabajo, se realizó un Mapa Funcional de la empresa determinando las actividades de cada departamento y posteriormente se elaboró un Catálogo Funcional del departamento de producción que permita asignar funciones individuales, logrando eficiencia en el desempeño laboral.

ABSTRACT

The development of this work has been applied to the Ceramic Rialto Company S.A. which activity is the production of ceramic tiles for floors and walls to obtain a description of a method of identification and construction of units of laboral competitors in which through pretending to establish a manual of functions that will furnish all the data and give a better development of each department within the organization.

For a practical development of this work, it was created a functional map of the company that determined the activities of each department and primarily we elaborated a functional catalog of the production department that allows to assign individual functions and then attained efficiency in the laboral unemployment.

INTRODUCCION

La sociedad actual nos exige ser constantemente competitivos, ya que los cambios que diariamente surgen influyen en el accionar de la empresa y es por eso que cada uno de sus componentes debe adaptarse óptimamente a estos cambios.

Cada empresa debe trabajar de manera eficaz para lograr sus objetivos que estos cambios conllevan; y para esto es necesario el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor él que se debe considerar de mayor importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por si mismo y entregarle lo mejor de si a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con como es reconocido.

Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la formación de cada trabajador.

OBJETIVO

OBJETIVO GENERAL

Este trabajo esta destinado para el mejoramiento de las funciones de la empresa Cerámica Rialto S.A., a través de un sistema de Gestión por Competencias que permita a la misma cumplir con el desarrollo eficiente de las funciones identificando cargos específicos y a su vez permita la optimización de recursos y se llegue a cumplir con el objetivo final de la empresa.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Elaborar un Catálogo Funcional para el desarrollo eficiente de las diferentes funciones que se realizan para el proceso de producción de cerámica.
- Determinar estratégicamente nuevas funciones (cargos).
- Construir Unidades de Competencias Laborales (UCLs) para un cargo específico.

CAPITULO I

1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA

1.1 RESEÑA HISTORICA

Cerámica Rialto S.A. es una empresa que fabrica revestimiento de cerámica para piso y pared.

Pertenece a una agrupación de empresas que fabrican cerámica llamada “Grupo Cerámico”, el mismo que está constituido por Ecuatoriana de Cerámica (Ecuacerámica), Kerámikos S.A., Cerámica Andina C.A., Sanitarios Hypoo-CO S.A., y Cerámica Rialto S.A.

Cerámica Rialto S.A. nació en el año de 1981, y está localizada en la zona de Challuabamba a 8.5Km de la ciudad de Cuenca, con un sistema tradicional de hacer cerámica plana y una producción mensual de 30.000 m² entre piso y pared. Con el transcurrir de los años, la dirección de la empresa se ha preocupado por actualizar siempre los procesos tecnológicos y optimizar los recursos existentes. Es así que hoy es una de las empresas que dispone de tecnología de punta a nivel mundial; cuenta con 200 colaboradores y una capacidad de producción de alrededor de 225.000m² por mes.

En la actualidad, para la fabricación de pared, utiliza la tecnología de monoporosa con una producción diaria de 5.000 m²; por otra parte, para la fabricación de pisos, utiliza la tecnología de monoquema con una producción diaria de 2.500m².

1.2 ÁMBITO DE NEGOCIOS

Cerámica Rialto S.A. se encuentra ubicado en el ámbito Industrial, cuya actividad es la producción de revestimiento para pisos y pared.

Dentro de los formatos que produce para piso y pared se encuentran:

Pisos:

30x30 cm, 40x40cm y próximamente en formatos mayores.

Pared

20x30 cm, 25x33cm, 25x40cm.

Modelos

Existen 300 ítems de productos para diferentes tipos de ambientes como son las cocinas, dormitorios, patios, garajes, salas, etc.

1.3 PENSAMIENTO ESTRATEGICO

1.3.1 Objetivo General

El objetivo, es producir en mayor calidad para cubrir la demanda nacional e incrementar las expectativas de exportación.

1.3.2Objetivos Específicos

- Nivel de calidad
80% Exportación por Producto
- Desperdicios
No mayor al 3% por producto

- Satisfacción del Cliente

Mínimo 80% de los clientes encuestados.

1.3.3 Misión

Fabricar en base a la demanda del mercado abasteciendo oportunamente la cantidad requerida con la calidad y servicios aceptados por el cliente, generando utilidad que garantice la estabilidad de la empresa, sus accionistas y colaboradores.

1.3.4 Visión

Ofrecer a la comunidad un producto que permita satisfacer al cliente, ser una empresa líder en el mercado, con sólidos valores morales, éticos y humanos.

1.3.5 Valores

- Compromiso
- Orientación al Cliente
- Calidad del Trabajo
- Integridad

1.3.6 Diagnóstico

Cerámica Rialto S.A., está posesionado en el mercado como una empresa de renombre en la producción de cerámica, encontrándose en el 2005 como unas de las 10 primeras empresas de mayores niveles de venta a nivel nacional.

Con la nueva incorporación de maquinaria, la fábrica alcanzará una capacidad de 450.000 m² por mes, al momento su producción varía entre 180.000 y 200.000 m² por mes.

Se producirá nuevos estilos de cerámica, denominado porcelanato. El nuevo equipo brindará la posibilidad de fabricar este producto, con el cual se cubrirá un nicho de mercado que no está totalmente atendido.

Existe una desorganización en la asignación de funciones para la determinación de cargos específicos, lo cual impide el desarrollo eficiente en las actividades que la empresa se ha propuesto.

El alto índice de rotación del personal, es una de las razones principales, ya que al quedar puestos vacantes se asignan esas funciones a otras personas hasta encontrar un reemplazo para ese cargo, acumulándose el trabajo en otras áreas y generando cuellos de botella que impiden el buen funcionar de la empresa.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 CONCEPTOS COMPETENCIA:

Competencia₁.- Contienda entre dos o más personas.

Compoetncia₂.- Rivalidad

Competencia₃.- Acción o efecto de competir, competición deportiva.

Según Spencer y Spencer, competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación.¹

2.2 GESTIÓN POR COMPETENCIAS.- Persigue alinear a todos los Recursos Humanos de la Organización con todas las capacidades que requieren para hacer bien su trabajo, en tiempo y forma².

2.3 TIPOS DE COMPETENCIAS:

Competencias Básicas: Se refieren a los comportamientos elementales asociados con la educación formal e involucran destrezas mínimas para conseguir y mantenerse en un rol productivo, tales como la capacidad de lectura, de expresión de comunicación oral, de escritura, de análisis, de evaluación, etc.

Competencias Conductuales: Estas competencias se refieren a las habilidades y destrezas metodológicas y sociales que impactan notoriamente en el estilo de actuación y en una actuación de mayor calificación que permite producir resultados superiores.

¹ Gestión de Competencias. El Diccionario – Alles, Martha Alicia.

² Seminario Gestión por Competencias- Ing. Juan Aranda

Competencias Técnicas: Se refieren a comportamientos laborales de índole técnico, vinculado a un área ocupacional determinando y asociados a un área laboral técnica y que están relacionadas con el uso de instrumentos y de lenguaje técnico.

Competencias de Gestión: Se refieren a comportamientos laborales de índole técnico vinculadas a capacidades de gestión transversales, con uso de herramientas y lenguajes técnicos.³

2.4 MAPA FUNCIONAL.- Es un listado o Catálogo, debidamente validado, de todas las funciones individuales con competencias técnicas o competencias de gestión.⁴

2.5 UNIDADES DE COMPETENCIAS LABORALES

Es un proceso en el que se utilizarán formatos y metodologías diferentes.

2.5.1 PASOS PARA REALIZAR EL LEVANTAMIENTO DE UNIDADES DE COMPETENCIA LABORALES.

- Criterio de Desempeño
- Contexto de Competencia
- Lista de Conocimientos
- Lista de Conductas y Actitudes

³ Seminario Gestión por Competencias- Ing. Juan Aranda

⁴ Seminario Gestión por Competencias -Ing. Juan Aranda

CAPITULO 3

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

3.1 INTRODUCCIÓN

La propuesta permitirá a la empresa identificar un perfil de cargos, lo que ayudará con la aplicación de las funciones individuales para su proceso administrativo y productivo, las mismas que serán desarrolladas con éxito siempre y cuando se identifique las posiciones o puestos que permita una correcta asignación de funciones para cargos específicos.

3.2 DESCRIPCION DEL MAPA FUNCIONAL

CERAMICA RIALTO .S.A.

Propósito Principal: Fabricación de Cerámica de Piso y Pared.

Funciones Claves:

El Desarrollo del Producto consiste en realizar anticipadamente una Investigación de Mercado, que nos permita dar a conocer cual es la situación del mercado en relación al producto que en este caso es Cerámica de Piso y Pared, y a su vez elaborar y diseñar los productos que sean de interés para el consumidor.

Una parte importante dentro del Desarrollo del Producto consiste en el Abastecimiento de Materias Primas, para las cuales se identifican y analizan los diferentes proveedores de acuerdo a las necesidades requeridas en precios, calidad, y el tiempo que implica el proporcionar las materias primas.

El Proceso de Producción de Cerámica inicia con la planificación de un programa de producción que en Cerámica Rialto S.A. se realiza mensualmente para los diferentes tipos de productos, dentro del cual implica la realización de pruebas industriales de manera que permita un control en la calidad de cada producto, un Programa de Supervisión el cual determina, si se esta cumpliendo con lo planificado y controlando la eficiencia del Proceso Productivo.

Uno de los aspectos fundamentales para un adecuado Proceso de Producción es el Mantenimiento de Maquinaria, de manera que no afecten a lo Planeado en el Programa de Producción mensual, el cual comprende la realización de un estudio de stock de Materias Primas y la disponibilidad de las mismas para la ejecución del Programa de Producción, un estudio de Demanda del Producto, mediante la visita a los Clientes, en base a datos históricos y obtener datos de los pedidos pendientes de periodos anteriores.

Uno de los procesos a realizar son las pruebas de producción, para las cuales se necesita aprobar las materias primas, realizar la combinación de cada una de ellas para obtener el diseño, el producto final y su aprobación.

El Supervisar y controlar los diferentes procesos es parte de las funciones claves para la realización de Cerámica lo cual requiere de tiempo y una adecuada planificación y conocimiento de los programas de producción.

Para llevar un adecuado Proceso de Producción la maquinaria a utilizar en los diferentes procesos tiene que estar en óptimas condiciones, de manera que permita el cumplimiento del Programa de Producción sin complicación alguna. Para lo lograr esto es conveniente localizar las fallas de la maquinara, realizando una revisión previa de los equipos a utilizarse de manera que se puedan identificar las averías en el proceso de una manera rápida que permita reparar la maquinaria sin afectar los diferentes procesos.

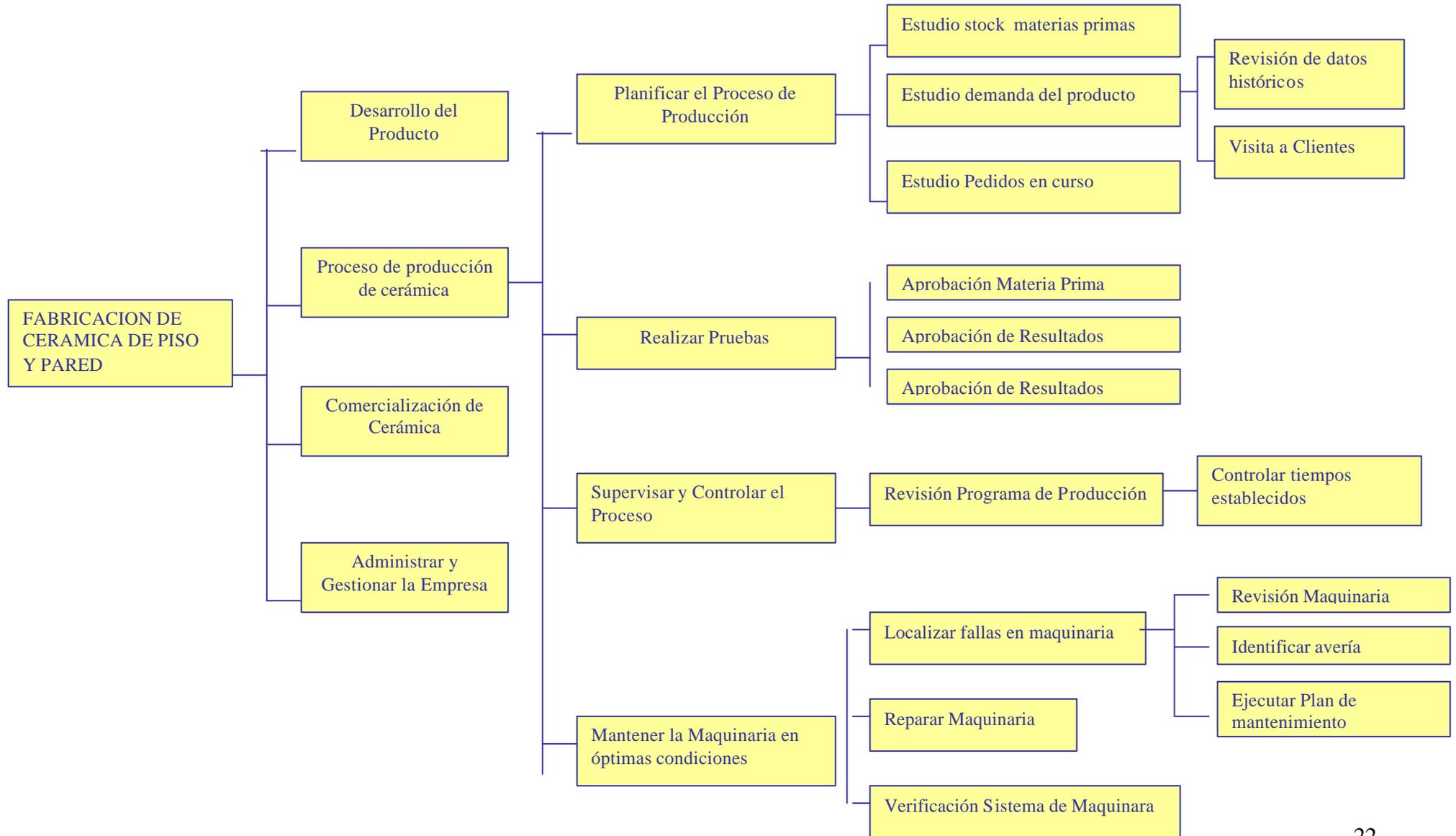
Comercialización del Producto implica el desarrollar un plan de marketing, a través del cual se pueden establecer diferentes propuestas en cuanto al producto se refiere para lograr una mejor adecuación del producto en el mercado.

El definir una Gestión de Ventas como son las Políticas de venta, también implica lograr una comercialización adecuada del producto.

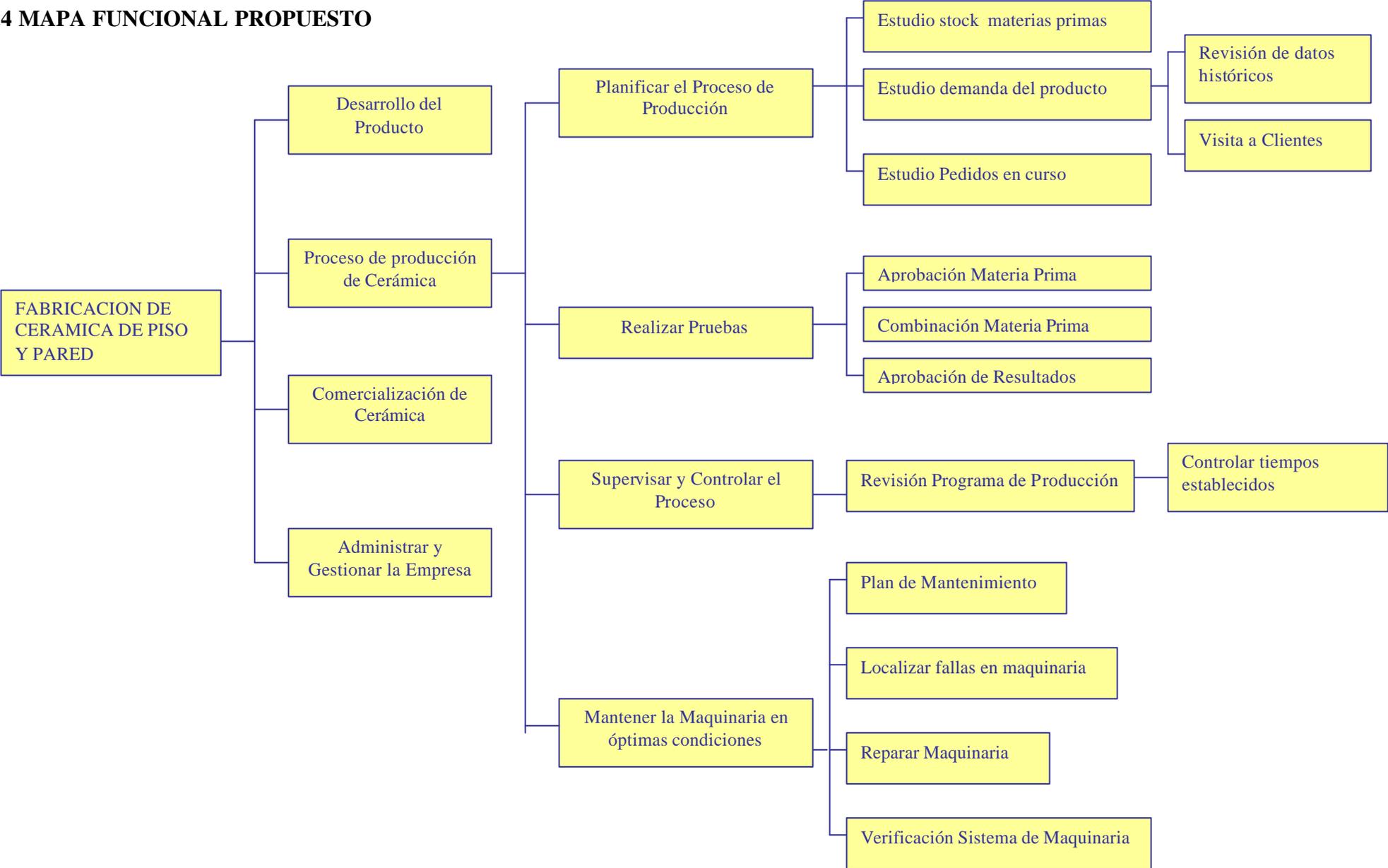
Administrar y Gestionar la Empresa si bien está ubicada como la última Función Clave no deja de ser la menos importante para el desarrollo de la empresa ya que dentro de esta función se encuentran áreas importantes como lo son el Área de Recursos Humanos, el Área de Recursos Financieros y Recursos Tecnológicos que permiten y facilitan el Propósito principal de la Empresa que es el de Fabricación de Cerámica de piso y pared de alta calidad.⁵

⁵ Manual de Funciones – Cerámica Rialto S.A.

3.3 MAPA FUNCIONAL



3.4 MAPA FUNCIONAL PROPUESTO



3.5 CATALOGO FUNCIONAL

Área: Producción
Informantes: Ing. Carlos Corral
Consultores: Cristina Maruri, Daniela Orellana
Fecha: 10 de abril del 2006.

Cuadro N. 1

FUNCIONES INDIVIDUALES

1. Proceso de Producción de Cerámica.

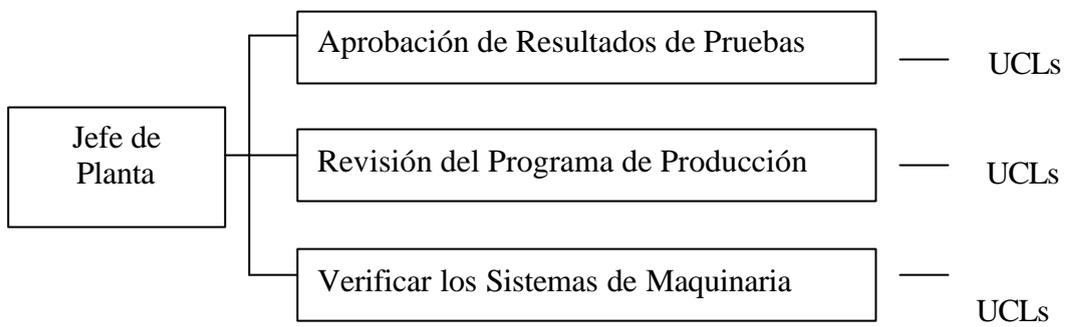
- 1.1 Planificar el proceso de Producción
 - 1.1.1 Verificar Stock de Materias Primas
 - 1.1.1.1 Disponibilidad de Materias Primas
 - 1.1.2 Estudio Demanda del Producto
 - 1.1.2.1 Visitar Clientes
 - 1.1.2.2 Revisar datos históricos
 - 1.1.3 Estudio de Pedidos en curso.
- 1.2 Realización de Pruebas
 - 1.2.1 Aprobación de Materias Primas
 - 1.2.2 Combinar las Materias Primas
 - 1.2.3 Aprobación de Resultados
- 1.3 Supervisión y Control del Proceso
 - 1.3.1 Revisión del Programa de Producción
 - 1.3.2 Establecer tiempos de cambio de proceso
- 1.4 Mantener la Maquinaria en Óptimas Condiciones.
 - 1.4.1 Localizar Fallas Maquinaria
 - 1.4.1.1 Revisión Maquinaria
 - 1.4.1.2 Identificación de averías
 - 1.4.1.3 Ejecución Plan de Mantenimiento
 - 1.4.2 Reparación Maquinaria
 - 1.4.3 Verificación Sistema de Maquinaria

Fuente: Cerámica Rialto S.A.

Realizado: Autoras

CAPITULO IV

4.1 ASIGNAR FUNCIONES INDIVIDUALES A NUEVAS POSICIONES



4.2 CONSTRUCCION DE UNIDADES DE COMPETENCIAS LABORALES (UCLs)

4.2.1 CRITERIO DE DESEMPEÑO

Cuadro N. 2

UNIDAD DE COMPETENCIA LABORAL Aprobación de Resultados de Pruebas del Jefe de Planta	Código: xxx
Descripción General: Actividad importante para el desarrollo del Proceso Productivo de elaboración de Cerámica Piso y Pared.	
Vigencia: 10 de abril del 2006.	

Elementos	Criterio de Desempeño
Aprobación de Resultados de Pruebas	de 1.1 Se revisa la combinación de las Materias Primas realizada por el departamento de calidad. de 1.2 Se compara con los resultados a obtener de acuerdo a cada formato o modelo de pieza a realizarse. 1.3 Se realiza un informe de las combinaciones de Materias Primas que se utilizaron y dieron los resultados esperados.
Revisión del Programa de Producción	2.1 Coordinar con el Jefe de Producción para realizar la revisión. 2.2 Realizar un análisis del proceso productivo de manera detenida tomando en cuenta los imprevistos que se presenten. 2.3 Los datos y falencias encontradas se procederán a registrar en un informe.
Verificación del Sistema de Maquinaria	3.1 Comprobar que los equipos funcionen adecuadamente realizando pruebas. 3.2 Se realizará un informe sobre el tiempo que toma el verificar el buen funcionamiento de los equipos.

Fuente: Cerámica Rialto S.A.

Elaborado: Autoras

4.2.2 CONTEXTO DE COMPETENCIA

Cuadro N. 3

Contexto de Competencia

La persona en el cargo tiene que demostrar sus competencias en el siguiente contexto:

Condiciones y situaciones:

- Espacio Físico

Herramientas

- Computadora
- Teléfono
- Radio de Frecuencias

Elementos:

- Mandiles
- Mascarillas
- Hojas de Reportes de Programas de Producción

Fuente: Cerámica Rialto S.A.

Elaborado: Autoras

4.2.3 LISTA DE CONOCIMIENTOS

Cuadro N. 4

Lista de Conocimientos

Los siguientes conocimientos son necesarios para la demostración de esta competencia:

Saber leer, escribir y calcular.

- Leer e interpretar informes de calidad.
- Operaciones matemáticas básicas
- Entender procedimientos Químicos

Conocimiento sobre normas y procedimientos de:

- Conocimientos del Proceso Productivo de Cerámica
- Tener conocimiento sobre el reglamento Interno de calidad.
- Tener conocimiento sobre las Normas ISO.
- Tener conocimientos básicos de Maquinaria Industrial.

Conocimiento Técnico del Proceso:

- Tener conocimiento en mezclas de Procedimientos Químicos.
- Tener conocimiento en componentes de las Materias Primas.
- Tener conocimiento en análisis cualitativos-cuantitativos.
- Tener conocimiento en análisis Físicos-Químicos.
- Tener conocimientos en análisis Instrumental.

Cuadro N. 5

Evidencia

Para demostrar su competencia el candidato tiene que presentar evidencia sobre sus conocimientos, habilidades y actitudes por los siguientes medios:

Experiencia: Haber realizado actividades similares en cuanto a la producción de cerámica de piso y pared se refiere.

Evidencia Directa

Observación: Establecer las diferentes razones para realizar la aprobación de pruebas realizadas de acuerdo a las normas de calidad que mantienen la empresa, realizar observaciones en cuanto al proceso de producción de cerámica y realizar observaciones de la maquinaria utilizada para el proceso.

Entrevista/ Pruebas: Es importante realizar una entrevista a el candidato de manera que permita sustentar los conocimientos establecidos en su respectivo currículum.

Evidencia Indirecta

Productos de Trabajo:

- Informe de Pruebas realizadas

Testimonios

- Cursos de capacitación
- Evaluación del Desempeño
- Evaluación de Superiores
- Planes de Mejoramiento

Fuente: Cerámica Rialto S.A.

Elaborado: Autoras

4.2.4 LISTA DE CONDUCTAS Y ACTITUDES

Cuadro N. 6

Lista de Conductas y Actitudes

- 1.1 Se revisa la combinación de las Materias Primas realizada por el departamento de calidad, esto significa que las Materias Primas deberán cumplir con los estándares establecidos por el departamento de calidad para obtener mezcla adecuada para continuar con el proceso de producción.
- 1.2 Se compara con los resultados a obtener de acuerdo a cada formato o modelo de pieza a realizarse, significa que cada pieza debe cumplir con los requisitos de color y calidad para que al momento de quemarse no se presente imperfecciones en los diseños.
- 1.3 Se realiza un informe de combinación de Materias Primas, esto significa que todo proceso que se utilizó en la combinación y dio los resultados esperados, deberá ser registrado para usos futuros.
- 2.1 Coordinar con el Jefe de Producción para realizar la revisión, significa que toda supervisión debe ser coordinada para que exista constancia de una revisión correcta del programa de producción.
- 2.2 Realizar un análisis del proceso productivo de manera detenida tomando en cuenta los imprevistos que se presenten, para determinar eficientes medidas correctivas.
- 2.3 Los datos y falencias encontradas se procederán a registrar en un informe, para tener constancia de los imprevistos que se han venido presentando durante cada proceso productivo.
- 3.1 Comprobar que los equipos funcionen adecuadamente realizando pruebas.
- 3.2 Se realizará un informe sobre el tiempo que toma el verificar el buen funcionamiento de los equipos.

Fuente: Cerámica Rialto S.A.

Elaborado: Autoras

CONCLUSIONES

Con el desarrollo de este trabajo, Cerámica Rialto S.A., dispondrá de una herramienta que deberá convertirse en parte fundamental de la administración de recursos humanos.

Podemos acotar que la información recopilada y los procedimientos expuestos, serán de gran interés y ayuda, ya que brinda una herramienta de análisis y presenta la información mas relevante en cuando a la manera de aplicar los métodos para ejecutar y determinar una Unidad de Competencia Laboral.

BIBLIOGRAFIA

Aristos 2000, Diccionario

ARANDA Juan, Seminario de Gestión de Competencias, abril 2006.

CHIAVENATO Idalberto, Gestión de Recursos Humanos, 2005.

ALLES, Martha Alicia, Gestión por Competencias, El
Diccionario, Buenos Aires, 2001.

www.sence.cl.



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**“PLAN DE MARKETING APLICADO A CERÁMICA RIALTO
S.A. A TRAVÉS DE LA CREACIÓN DE UN LOCAL DE
EXHIBICIÓN Y VENTAS”**

**PROYECTO DEL MÓDULO DOS DEL CURSO
DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

REALIZADO POR:

**Cristina Maruri P.
Daniela Orellana S.**

TUTOR:

Econ. Luis Tonón

PROFESOR DEL MODULO:

Ing. Xavier Ortega

**Cuenca - Ecuador
2006**

INDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	34
ABSTRACT.....	35
INTRODUCCION	36
ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION DEL TEMA	36
RESEÑA HISTORICA.....	36
JUSTIFICACIÓN DE TEMA	37
CAPITULO 1	38
1. APLICACIÓN PRÁCTICA DEL PLAN ESTRETEGICO DE MARKETING EN CERAMICA RIALTO S.A.	38
1.1 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL.	38
1.1.1ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE POTER.	38
1.1.2 COMPETIDORES POTENCIALES:.....	38
1.1.3 COMPETIDORES DEL SECTOR:.....	39
1.1.4 PRODUCTOS SUSTITUTOS:.....	39
1.1.5 PROVEEDORES	39
1.1.6 CLIENTES	40
1.1.7 ANALISIS DEL FODA.....	41
CAPITULO 2	42
2. ESTRATEGIAS APLICABLES EN EL MARKETING	42
2.1 SEGMENTACION	42
2.2 TARGET GROUP.....	43
2.3 POSICIONAMIENTO	43
2.4 PRODUCTO	44
2.4.1 CATEGORIZACION:.....	44
AMBIENTES	44
2.4.2 CICLO DE VIDA.....	47
2.4.3 PRECIO	48
2.4.3.1 PRECIOS CERAMICA RIALTO S.A.	48
2.4.3.2 PRECIOS PRODUCTOS SUSTITUTOS GRUPO ORTIZ CIA. LTDA.	49
2.4.4 PLAZA.....	49
2.4.5 PROMOCION.....	50
CONCLUSIONES	52
ANEXO	53
BIBLIOGRAFIA.....	56

INDICE DE ANEXOS

Anexo

Anexo 1	54
REQUERIMIENTOS DE LA EMPRESA PARA SER DISTRIBUIDOR.....	54

RESUMEN

El presente trabajo tiene por objetivo elaborar un Plan de Marketing para la Empresa Cerámica Rialto S.A., cuya propuesta es la creación de un Local de Exhibición y Ventas que permita tener una mayor cobertura en un segmento de mercado en la ciudad de Cuenca y se considere a la Marca Rialto como de primera elección.

El Plan de Marketing se elaboró en base de un Estudio de Mercado, tomando en cuenta estrategias de Posicionamiento, Precio, Producto, Plaza y Promoción, mediante las cuales se pretende incrementar el nivel de ventas y el número de clientes satisfechos, lograr mayores utilidades para la misma.

ABSTRACT

The present work is intended to obtain and elaborate the marketing plan of the company Cerámica Rialto S.A. which it has proposed is the creation of a location for exhibits and sales that would allow to have a mayor covering of a market segment within the city limits of Cuenca and it will be considered the name of rialto as the first choice of election.

The marketing plan it has created based upon a study of marketing, taking and having in mind strategies of positioning, price, product, the market place and promotions in which it pretend the increase of the sales level and the number of satisfied customers and be able to attain mayor utilities for the same.

INTRODUCCION

ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION DEL TEMA

RESEÑA HISTORICA

Cerámica Rialto S.A. es una empresa que fabrica revestimiento de cerámica para piso y pared.

Pertenece a una agrupación de empresas que fabrican cerámica llamada “Grupo Cerámico”, el mismo que está constituido por Ecuatoriana de Cerámica (Ecuacerámica), Kerámikos S.A., Cerámica Andina C.A., Sanitarios Hypoo-CO S.A., y Cerámica Rialto S.A.

Cerámica Rialto S.A. nació en el año de 1981, y está localizada en la zona de Challuabamba a 8.5Km de la ciudad de Cuenca, con un sistema tradicional de hacer cerámica plana y una producción mensual de 30.000 m² entre piso y pared. Con el transcurrir de los años, la dirección de la empresa se ha preocupado por actualizar siempre los procesos tecnológicos y optimizar los recursos existentes. Es así que hoy es una de las empresas que dispone de tecnología de punta a nivel mundial; cuenta con 200 colaboradores y una capacidad de producción de alrededor de 225.000m² por mes.

En la actualidad, para la fabricación de pared, utiliza la tecnología de monoporosa con una producción diaria de 5.000 m²; por otra parte, para la fabricación de pisos, utiliza la tecnología de monoquema con una producción diaria de 2.500m².

JUSTIFICACIÓN DE TEMA

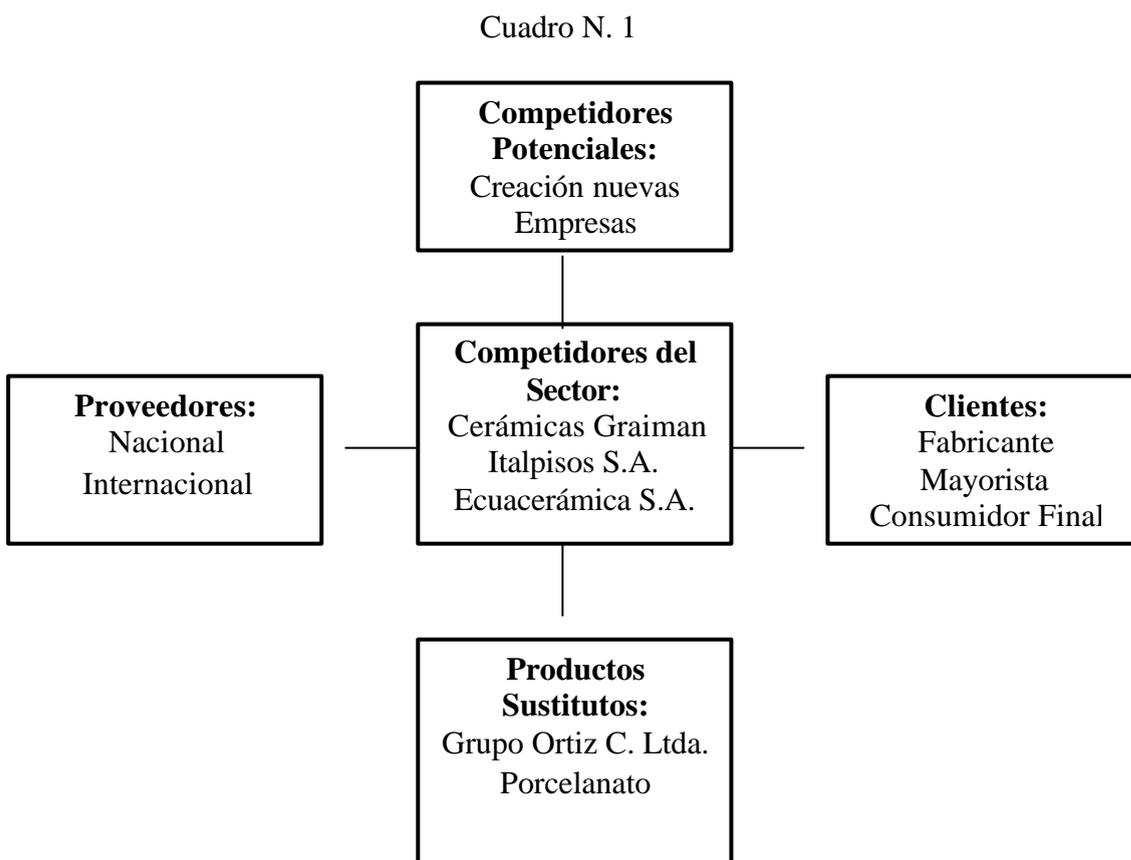
El Plan de Marketing aplicado a la Empresa Cerámica Rialto tiene como objetivo la creación de una local de exhibición y ventas, con el cual se pretende llegar al cliente de una manera directa para su atención personalizada y a su vez fortalecer la Marca Rialto, en la ciudad de Cuenca.

CAPITULO 1

1. APLICACIÓN PRÁCTICA DEL PLAN ESTRETEGICO DE MARKETING EN CERAMICA RIALTO S.A.

1.1 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL.

1.1.1ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE POTER.



Elaborado por: Las Autoras

1.1.2 COMPETIDORES POTENCIALES:

Los competidores potenciales para Cerámica Rialto S.A. representan las empresas que en la actualidad no están presentes en el mercado pero que en cualquier momento pueden ingresar al mercado de la producción de cerámica para piso y pared.

1.1.3 COMPETIDORES DEL SECTOR:

Los principales competidores son Cerámicas Graiman, Itaipisos S.A., y Ecuacerámica S.A., estos dos últimos forman parte del Grupo Cerámico al cual pertenece Cerámica Rialto S.A., sin embargo no dejan de captar cierta parte del mercado, tanto local como a nivel nacional ya que Ecuacerámica representa una fuerte competencia en el norte del país.

En cuanto a Cerámicas Graiman a alcanzado altos nivel no solamente en ventas sino también en su trayectoria y reconocimiento, convirtiéndose de esta manera a en nuestro principal competidor.

1.1.4 PRODUCTOS SUSTITUTOS:

Un producto sustituto para la Cerámica es el porcelanato de piso y pared, el cual es utilizado con preferencia en algunas regiones del país, estableciendo claramente donde se podría tener mayores dificultades para la comercialización del producto.

El porcelanato está siendo producido por nuestra principal competencia como lo es Cerámicas Graiman, el Grupo Ortiz, en sus almacenes Coralcentro, Coralrio, los cuales son importados de China a precios bajos.

Al analizar este producto, es cerámica porcelanizada, no tiene buenos acabados, y no garantiza la calidad del producto, pero lo que algunos consumidores toman en cuenta para la adquisición del productos es el precio.

1.1.5 PROVEEDORES

Los principales de materia prima son:

- Nacionales ——— 55 %
- Extranjeros. ——— 45 %

Cerámica Rialto S.A. cuenta con una lista muy grande de proveedores de Materia Prima Directa; como Esfel S.A. quienes nos proveen de las diferentes tierras que se utilizan para la fabricación de la cerámica y pantallas serigráficas que permiten realizar los diferentes diseños del producto.

Dentro de nuestros grandes proveedores de Materia Prima también se encuentran: Kuriquímica, Mesilsa, Precal, Disan, Congas, Aga del Ecuador, Identra, Sr. Manuel Latacela, Inés Salazar, etc. quienes nos proporcionan los diferentes componentes que se requieren para elaborar la pasta de la cerámica.

La material prima que importamos son:

- Caolín se importa de China y los proveedores son GILFAIR CERAMIC.
- Cola de Granilla proviene de Italia y el proveedor el DAXEL.
- Arcilla proviene de China y los proveedores son GILFAIR CERAMIC.
- Silicato de Zirconio se importa de España a ALMIBERIA.
- CMC se importa de Colombia a QUIMICA AMTEX.

Las Materias Primas Indirectas también constituyen un factor importante para la realización del producto, si bien no intervienen en el proceso de producción, pero ayudan a la ejecución del mismo como es el combustible que se utiliza para la maquinaria, para el cual se mantiene un convenio con los principales distribuidores de Bunker y Diesel, como son Distribuidora Shell, Estación de Servicios Machangara, Estación de Servicios Rolando Ríos, etc, de manera que no tengamos escasez de combustible ya que es la principal fuente de funcionamiento para la producción del Producto.

1.1.6 CLIENTES

Cerámica Rialto S.A. tiene una distribución a nivel nacional, nuestros distribuidores son: almacenes cuya actividad este relacionada con los materiales para la construcción y acabados como: Almacenes Ávila Ochoa, Totalhome Cia. Ltda., Comercial Sarmiento, Comercializadora Ecoviga Ca. Ltda., Distribuidores y

Comercial Ochoa, Ferretería Guapondelig, Timaco, Pisocentro, Decorcerámica, Distribuidora Matamoros, etc.

También el producto llega a países como Venezuela, Colombia, Costa Rica, Puerto Rico, Miami y Europa.

1.1.7 ANALISIS DEL FODA

FORTALEZAS

- Cerámica 100% calidad garantizada.
- Variedad en los diseños.
- Alta tecnología.
- Infraestructura
- Marca Reconocida en el Mercado.

OPORTUNIDADES

- Incremento en la demanda del producto.

DEBILIDADES

- Falta de Local Propio de Distribución.

AMENAZAS

- Inestabilidad Política.
- Competencia, productos Chinos.

CAPITULO 2

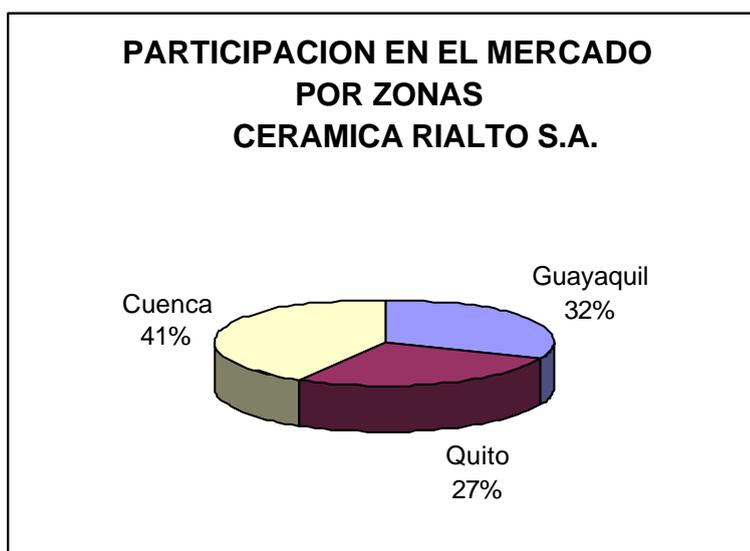
2. ESTRATEGIAS APLICABLES EN EL MARKETING

2.1 SEGMENTACION

Cerámica Rialto S.A. está ubicado a nivel nacional, con el objetivo de cubrir las necesidades en el sector de la construcción y acabados, la distribución del productos se lo realiza por zonas, comprendiendo Zona 1 Guayaquil, Zona 2 Quito, Zona 3 Cuenca, la zona en la cual nos regiremos para segmentar es la Zona 3 – Cuenca, la cual por medio de datos históricos, es la zona que existe mayor demanda del producto.

Nuestro mercado objetivo está destinado a los almacenes que se dedican a la distribución de material de construcción y acabados, que genere para la empresa un poder de compra medio alto (5.000 a 15.000 mts), de esta manera estableciendo una garantía a la empresa en el cobro de haberes y que representen a la empresa imagen en la distribución del producto.

Cuadro N. 2



Fuente: Cerámica Rialto S.A.

Elaborado por: Las Autoras

2.2 TARGET GROUP

Nuestra empresa está enfocada a un mercado meta, el cual comprende todos los almacenes que se dedican a la venta de material de construcción y acabados, de la ciudad de Cuenca, llegando a convertirse en nuestro mercado objetivo los locales que cumplan con los requisitos establecido por la empresa para distribuir la marca Rialto. (Anexo 1).

2.3 POSICIONAMIENTO

Cerámica Rialto S.A. de acuerdo a las necesidades requeridas por el consumidor final como lo es la diversificación del producto la empresa cuenta con amplia gama de diseños propios de la marca para diferentes estilos, con calidad y precio que permite al cliente diferenciarlo de la competencia.

Rialto cuenta con una tecnología de punta, la misma que ha permitido ser un factor diferenciador entre sus competidores, llegando a ubicarse en una de las empresas con mayor tecnología a nivel nacional, en la elaboración de cerámica de piso y pared mediante el proceso de monoquema y monoporosa.

El contar con una tecnología adecuada y que sea reconocida permite dar al cliente una seguridad en la adquisición del producto, ya que este percibe el interés que tiene la empresa en buscar medios que permitan mejorar el producto, que beneficie tanto a la empresa como al cliente.

A través de la creación de un local de exhibición y ventas directas, Cerámica Rialto S.A. pretende dar a conocer al consumidor su producto de una manera directa, a si como la marca Rialto, logrando de esta manera permanecer en la mente del consumidor meta por un periodo largo e incluso de forma permanente.

2.4 PRODUCTO

Cerámica Rialto. S.A. se inició con la producción de 30.000m² de cerámica de piso y de pared, en el cual comprendía diseños de cerámica, con un formato de 20x30 cm, 25x33 cm., 30x30cm, colores y diseños propios para baños, comedores y salas. Con el pasar del tiempo fue incrementado la demanda del producto para lo cual se vio la necesidad de aplicar estratégicamente la ampliación de la fábrica no solo en volumen de maquinaria e instalaciones, si no de manera de diversificación del producto en diseños, formatos y diversos ambientes.

En la actualidad Cerámica Rialto S.A. se destaca por una variedad de diseños propios de la marca en diferentes ambientes y una excelente calidad, la cual es certificada por el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), de manera que contamos con Normas ISO 9001 y se realiza la aprobación mensual del producto.

2.4.1 CATEGORIZACION:

AMBIENTES

Cuadro N. 3

PISCINA		
Formato	Diseño	Color
20x30 cm	Pacha	Azul
25x33 cm	Gaudi	Azul, celeste.
	Nautilus	Azul Liso, Azul Martillado, Celeste.
30x30 cm	Nautilus	Azul Gris, Verde.



Fuente: Cerámica Rialto S.A.

Cuadro N. 4

BAÑOS

Formato	Diseño	Color
20x30 cm	Amatista	Azul – Marrón
	Opalo	Azul Claro- Oscuro Verde Claro – Oscuro
	Biselato	Beige – Blanco – Gris Marrón – Rosa .
	Onix	Azul Claro – Gris – Turquesa.
	Biónica	Blanco
30x30 cm	Alfa	Blanco – Negro
	Jully	Azul
	Roma	Gris
	Cancún	Azul
	Alicante	Rosa Verda
	Galicia	Azual – Beige - Gris



Fuente: Cerámica Rialto S.A:

Cuadro N. 5

COCINA

Formato	Diseño	Color
20x30 cm	Amatista	Azul - Marrón
	Onix	Gris – Turquesa
	Zafiro	Azul Claro – Verde – Beige Claro
	Opalo	Azul Claro – Beige Gris
	Rosa	Verde Claro
25x33 cm	Galicia	Azul – Gris – Verde
	Jaen	Rosa
	Siena	Salmón - Verde Azul – Beige – Rosa
30x30 cm	Mirage	
	Cosumel	Beige – Gris – Verde
40x40 cm	Florida	Ivony - White
	Esparta	Blanco – Negro
	Navarra	Cotto – Moca- Terra



Fuente: Cerámica Rialto S.A.

Cuadro N. 6

EXTERIORES

Formato	Diseño	Color
25x33 cm	Roma	Crema
	Silicia	Gris – Marrón Verde
30x30 cm	Roma	Crema
	Silicia	Gris – Marrón - Verde
40x40 cm	Esparta	Marrón
	Granada	Azul – Marrón – Verde
	Jerico	Azul – Beige – Gris Marrón – Rosa Verde
	Navarra	Cotto – Mocca – Terra



Fuente: Cerámica Rialto S.A.

Cuadro N. 7

COMEDOR Y SALA

Formato	Diseño	Color
30x30 cm	Bariloche	Cedro – Pino
	Roma	Crema
	Rosario	Cedro – Pino
	Valencia	Cedro
40x40 cm	Alfa	Blanco – Negro
	Gema	Beige – Caramelo – Rosa
	Pizarra	Azul – Gris – Marrón Negro - Turquesa



Fuente: Cerámica Rialto S.A.

La cerámica el momento de ingresar al Área de Clasificación Final, se empaqueta clasificándola en Cerámica de Exportación, Comercial y Terceras, cada una con un diferente empaque resaltando la marca y protegiendo el producto de cualquier daño.

Las estrategias aplicadas al producto son:

- Contratar personal capacitado para trabajar en el nuevo local, que permita dar a conocer de manera efectiva el producto al cliente.
- Se proporcionará servicio de transporte del producto.
- Se otorgará garantía del producto.
- Se dará a conocer las ventajas de utilizar cerámica de piso o de pared, frente a productos sustitutos.

2.4.2 CICLO DE VIDA

Cerámica Rialto S.A., se encuentra en la etapa de madurez, periodo en el cual se frena el crecimiento de las ventas, porque el producto ha logrado la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales.

Las estrategias aplicables dentro del ciclo de vida de la empresa son:

- Ingresar a nuevos segmentos
- Quitar clientes a los competidores

Ingresar a nuevos segmentos; con la creación del nuevo local de exhibición y ventas, podremos captar la atención de nuevos clientes a través de una atención personalizada, que permita dar a conocer el producto, con los beneficios que brinda el mismo.

Quitar clientes a los competidores; este nuevo local de exhibición y ventas brinda la opción de que el cliente de la competencia elija nuestro producto.

2.4.3 PRECIO

Cerámica Rialto S.A. en lo que se refiere al tema de precios lo determina:

- En relación a la Competencia.
- En relación a sus costos.
- La cerámica Importada.

El precio determinado por la competencia consiste en realizar estudio de los precios de competencia y establecer una relación de su producto y el nuestro en el caso de nuestro competidores como lo son Cerámicas Graiman, sus precios van a ser mayores debido a que su producto tiene tecnología recién adquirida (nueva), ya que su trayectoria no es la misma que la nuestra, y eso encarece su producto pero no se tiene una diferencia en cuanto a calidad, teniendo una fortaleza a nuestro favor.

La cerámica importada es uno de los factores a través de los cuales se establecen los precios ya que este puede encarecer el producto y establecer una ventaja de precios.

2.4.3.1 PRECIOS CERAMICA RIALTO S.A.

Los precios fijados por Cerámica Rialto S.A. son:

- Formato 20x30cm los precios varían entre \$5.22 y \$ 6.94 dólares el m² de comercial, y en la calidad de exportación el precio varia \$5.94 y \$6.72 dólares.
- Formato 25 x 33cm el precio es entre \$ 5.52 y \$ 7.29 cada m² dólares en la calidad de comercial y exportación \$5.93 y \$ 7.84 dólares.
- Formato 30 x 30 cm los precios están entre \$ 5.72 y \$ 7.79 el m² dólares comercial y \$ 6.84 y 8.49dólares exportación.

- Formato 40 x 40cm precios entre \$ 6.85 y \$ 8.64 dólares el m² de comercial y \$ 7.02 y \$ 8.70 dólares exportación.

Estos precios son establecidos para los consumidores por la empresa, el mismo que variará de acuerdo al monto de la compra de cada distribuidor, clasificando en clientes A, clientes B y clientes C.

2.4.3.2 PRECIOS PRODUCTOS SUSTITUTOS GRUPO ORTIZ CIA. LTDA.

Formato 15 x 22 cm el precio es de \$ 3.66 m².

Formato 20 x 20 cm comprende dos precio de \$6.37 y 7.72 m².

Formato 30 x 30 cm el precio es de \$ 4.53 m².

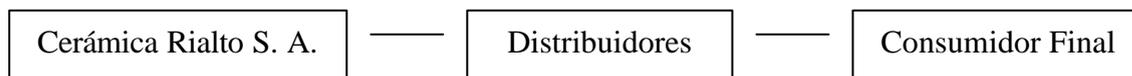
Formato 40 x 40 cm el precio es de \$6.95 y \$7.20 m².

Formato 60 x 60 cm el precio es uno solo de \$ 13.03 m².

La diferencia de precios no es mayor pero siguen teniendo ventaja los productos chinos, ya que un factor que pesa mucho para la adquisición de un producto es el precio.

2.4.4 PLAZA

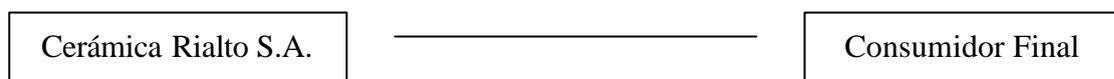
Cerámica Rialto S.A. se desenvuelve en la ciudad de Cuenca a través de un nivel medio , es decir un canal selectivo, en el cual el producto en este caso la cerámica de piso y pared, se vende al consumidor final a través de intermediarios como son los distribuidores.



Este canal de distribución se lo realiza a través de Distribuidores quienes realizan sus pedidos directamente a la fábrica, para luego vender el producto a los consumidores finales.

Con la creación de un local de exhibición y ventas se pretende tener un canal de distribución directo, en el cual los clientes podrán comprar el producto sin la intermediación de los distribuidores.

La ubicación del local se establecerá en la calle Remigio Crespo, ya que es un lugar transitado, en el cual ayudaría a la promoción del local, por este sector se encuentra ubicado el local de la competencia, de esta manera damos la opción al consumidor de elegir, diferenciar el producto del de la competencia, y conocer el servicio que se ofrece.



Mediante un canal directo de distribución pretendemos:

- Comodidad para el cliente
- Servicio Rápido
- Atención Personalizada
- Libertad en la elección y decisión de compra.

2.4.5 PROMOCION

La promoción es un elemento fundamental en el plan de marketing de Cerámica Rialto S.A., pues se ocupa de todos los problemas relativos a la comunicación entre la empresa y sus compradores, sean estos intermediarios o consumidores finales.

El elemento mas importantes que se incluye en la estrategia promocional dentro de Cerámica Rialto S.A. es:

- Promoción de Ventas

La publicidad se convertirá en una estrategia primordial, al crear un local de exhibición y ventas, ya que a demás de promocionar el nuevo local se promocionara la Marca Rialto.

Las campañas publicitarias serán:

- Vallas publicitarias

La promoción de ventas se ha venido realizando, desde hace muchos años atrás, cumpliendo con los objetivos planteados por la empresa con respecto a las ventas del producto, a través de asesores comerciales, quienes cuentan con una capacitación adecuada para la venta del producto.

La ubicación correcta del producto, en el local de exhibición deberá realizarse de manera que los productos se distingan a la vista del cliente al momento de ingresar, causando un impacto en el cliente, que permita desarrollar la compra.

Cerámica Rialto S.A. promociona su producto a través de los distintos eventos como son las ferias de la construcción, que se realizan en las diferentes ciudades, e incluso para promocionar el producto no solo a nivel nacional sino a nivel internacional participa en la Feria Coverage, en la cual se exponen los mejores productos de cerámica de piso y pared de América Latina.

COSTO DE PUBLICIDAD

Cuadro N. 8

MEDIO	MENSAJE	FRECUEN.	ALCANCE	OBJETIVO	CONTROL	PRECIO
Valla	Logo, slogan	2 meses	Ciudad de Cuenca	Incrementar Ventas	Relacionador Público	2000.00
Periódico	Servicio, Logo	Cada meses	dos Ciudad de Cuenca	Dar a conocer servicio	Relacionador Público	800.00
TOTAL PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD						2800.00

Fuente: Medios de Comunicación

Formato del Cuadro: Inga. Xavier Ortega

Realización: Autoras

CONCLUSIONES

- Al tener un nuevo local de Exhibición y Ventas ayuda a la empresa a tener mayor cobertura en su segmento de mercado, ya que el canal de distribución que se ha implementado es Empresa – Cliente, lo cual permite llegar de una manera directa al consumidor.

A pesar de que la instalación del nuevo local, representa una alta inversión, el beneficio que se obtendrá será la familiarización del cliente con la marca del producto, ya que se brindará al cliente un servicio personalizado, que le permita conocer la excelente calidad de la cerámica, asegurando que el cliente se siente satisfecho con la atención y el producto, y así considere a la Marca Rialto como de primera elección, logrando de esta manera incrementar la ventas y el número de clientes satisfechos.

- Al adquirir la Cerámica de Rialto, los compradores recuerdan la imagen de calidad y buen servicio que recibieron.
- En los últimos años la demanda ha ido aumentando, permitiendo que se presenten, incrementar oportunidades para captar mercado.
- Debido a que en los últimos años han ingresado nuevos productos sustitutos al mercado, la empresa se verá en la obligación de innovar su línea de cerámica de una manera constante, brindando al cliente una mayor variedad de productos.

ANEXOS

ANEXO 1

REQUERIMIENTOS DE LA EMPRESA PARA SER DISTRIBUIDOR

Los distribuidores serán clasificados de acuerdo a su volumen de compra trimestral de cerámica Rialto en m².

El tiempo puede ser modificado por conveniencia de la Empresa.

	Clasificación de Distribuidores		
	TIPO A	TIPO B	TIPO C
Ciudad Tipo1	4.500	2.500	2.499
Ciudad Tipo 2	2.500	1.500	1.499
Ciudad Tipo 3	1.200	800	799
Ciudad Tipo 1:	Quito –Guayaquil		
Ciudad Tipo 2:	Capitales de Provincia y Ciudades de mas de 100.00 hbts.		
Ciudad Tipo 3:	Ciudad de menos de 100.000 hbts.		

Elementos que requiere el Distribuidor

- Local apto para atención directa al público
- Espacios y medios para una adecuada exhibición de los productos de Cerámica Rialto
- Facilidades para la recepción y despacho de mercaderías
- Bodega de tamaño y condiciones para mantener el stock de productos
- Personal que proporcione una eficiente información a los clientes sobre los productos de Cerámica Rialto y preste un buen servicio en el despacho de los mismos.

Cupos de Crédito y Garantías Bancarias

Cupos de Crédito

El departamento de Cartera determinará de acuerdo a las capacidades, características y monto de la garantía ofrecida por el distribuidor un cupo de crédito para sus compras, el cual será comunicado a éste

Garantías

- Como respaldote las obligaciones con Cerámica Rialto la Vicepresidencia Administrativa Financiera establecerá el tipo de garantía que entregará cada distribuidor.
- El monto de esta garantía se lo fijará en base del cupo de crédito concedido, y tendrá vigencia mientras el distribuidor mantenga obligaciones pendientes.
- El Distribuidor puede tramitar una garantía bancaria con el banco de su preferencia, el costo de la comisión será pagado por el distribuidor; como colaboración Cerámica Rialto asumirá el equivalente de hasta el 50%, valor que será reembolsado mediante una nota de crédito una vez recibido el original o una fotocopia de la liquidación del banco. El distribuidor deberá tramitar y presentar a Cerámica Rialto una nueva garantía al vencimiento de la anterior para mantenerla siempre vigente.
- Para las renovaciones Cerámica Rialto asumirá la totalidad de la comisión de la garantía.

BIBLIOGRAFIA

KOTLER, PHILP, Dirección de Mercadotecnia; Análisis Pláneación y Control, Editorial Diana; México, 1^{era} Edición 1969.

KOTLER, PHILP K.COX KEITH, Estudios de Mercadotecnia; Editorial Diana; México, 1^{era} Edición 1975.



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**PLAN DE NEGOCIOS
“SERVICIO DE MANTENIMIENTO PARA VEHÍCULOS
SERVICAR S.A.”**

**PROYECTO DEL MÓDULO TRES DEL CURSO
DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

REALIZADO POR:

**Imelda Larrea
Cristina Maruri
Daniela Orellana
Wendy Perugachi
Monserrath Quinde**

TUTOR:

Ing. Francisco Ampuero

PROFESOR DEL MODULO:

Ing. Gustavo D. Cettolo

**Cuenca - Ecuador
2006**

INDICE DE CONTENIDOS

INDICE DE CONTENIDOS	8
INDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS.....	59
INDICE DE APENDICE.....	60
RESUMEN.....	61
ABSTRACT.....	62
RESUMEN EJECUTIVO	63
DESCRIPCION DE LA COMPAÑÍA.....	65
VALORES	66
MISION.....	66
VISION	66
ESTRATEGIAS	66
OBJETIVOS.....	67
ANALISIS DEL MERCADO	67
ASPECTOS LEGALES	69
COMPETENCIA	70
PLAN DE MARKETING	71
DESCRIPCION DEL PRODUCTO	72
EL PRECIO	73
PROMOCION.....	74
CANALES DE DISTRIBUCION.....	75
PLAN DE OPERACIONES.....	75
MANAGEMENT.....	78
ORGANIZACIÓN	79
Figura 2 : ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	79
ANALISIS ADMINISTRATIVO	79
PROYECCIONES FINANCIERAS	81
INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS.....	81
INVERSIONES EN CAPITAL DE TRABAJO	81
VENTAS PROYECTADAS	82
PRESUPUESTOS DE INGRESOS	83
DEFINICION CLARA DE SUPUESTOS.....	83
PLAN DE GASTOS DE R.R.H.H.	84
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	84
PRESUPUESTOS DE GASTOS	84
ANALISIS DE COSTOS	85
ANALISIS FINANCIERO	85
FLUJO DE CAJA.....	85
ESTADO DE RESULTADOS.....	86
EVALUACION DEL PROYECTO	87
APENDICE.....	90
BIBLIOGRAFIA	52

INDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS

Figuras.

Figura 1.	DIAGRAMA DE BLOQUES.....	21
Figura 2.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	23

Cuadros.

Cuadro 1.	ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER	12
Cuadro 2.	VENTAJAS Y DESVENTAJAS FRENTE A LA COMPETENCIA .	15
Cuadro 3.	PRECIOS DEL SERVICIO	18
Cuadro 4.	INVERSIONES.....	26
Cuadro 5.	PROYECCION DE VENTAS.....	27
Cuadro 6.	ESCENARIO DE VENTAS.....	28
Cuadro 7.	COSTOS.....	29
Cuadro 8.	FLUJO DE CAJA.....	30
Cuadro 9.	ESTADO DE RESULTADOS.....	31
Cuadro 10.	PUNTO DE EQUILIBRIO DE UNIDADES.....	32
Cuadro 11.	PUNTO DE EQUILIBRIO DE INGRESOS.....	33

INDICE DE APENDICE

Apéndice 1. OBTENCION DE LA MUESTRA.....	91
Apéndice 2. MATRIZ DE LA ENCUESTA.....	92
Apéndice 3. TABULACION DE ENCUESTAS	94
Apéndice 4. CURRICULUM.....	96
Apéndice 5. PRESUPUESTO DE INVERSIONES	101
Apéndice 6. CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO.....	102
Apéndice 7. INGRESOS DETALLADOS.....	103
Apéndice 8. ROL DE PAGOS	104
Apéndice 9. DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	105
Apéndice 10. GASTOS	106
Apéndice 11. COSTOS.....	51

RESUMEN

En el presente documento se describe la creación de una empresa denominada SERVICAR S.A., cuya finalidad es brindar un servicio único e innovador de mantenimiento para vehículos que permita a las personas optimizar su tiempo, ya que el cliente no tendrá que moverse de su lugar de trabajo para llevar su vehículo al taller.

Para el desarrollo de esta monografía nos basamos en un Plan de Negocios encaminado a empresas innovadoras, partiendo del análisis del mercado cuencano, sector en el cual existe un nicho de mercado insatisfecho que puede ser aprovechado por SERVICAR S.A. y de esta manera lograr las metas propuestas.

ABSTRACT

In the present document, it describes the creation of the Company named SERVICAR, which it's final goal is to offer a unique an innovated service of maintenance for vehicles, that allow people to optimize their time, having the client enjoying the repair of their vehicles without moving from his place of work.

For the development of this monography we were based upon a business plan leading innovating enterprises and companies, parting from the analysis of Cuenca's marketplace. This sector in which exist a group of marked unsatisfied which could be taken advantage for SERVICAR and in this manner attain the goals that have been proposed.

RESUMEN EJECUTIVO

SERVICAR S.A., se establecerá en Cuenca, Ecuador, estará estratégicamente ubicado en la calle Lamar 13-46, con el propósito de prestar un servicio único e innovador de mantenimiento para vehículos que permita a las personas optimizar su tiempo, ya que el cliente no tendrá que moverse de su lugar de trabajo para llevar su vehículo al taller, SERVICAR S.A., a través de cuatro asistentes se encargará de trasladar el carro del cliente al taller y realizar el mantenimiento correspondiente como:

- ABC de motor
- ABC eléctrico
- Alineación y Balanceo
- Cambio de llantas
- Lavado y engrasado

Para brindar los servicios antes mencionados, se realizarán convenios con Talleres Mecánicos y Lavadoras de vehículos, de reconocido prestigio en la ciudad.

El equipo emprendedor estará conformado por las Ingenieras, Imelda Larrea, Cristina Maruri, Daniela Orellana, Wendy Perugachi y Monserrath Quinde, quines cuentan con una amplia experiencia y formación en el área de ingeniería comercial, especialmente en la creación de nuevas empresas.

SERVICAR S.A., requiere una inversión total de \$7,442.99 (SIETE MIL CUATROCIENTOS CUARENTA Y DOS DOLARES CON NOVENTA Y NUEVE CENTAVOS), el mismo que será cubierto en su totalidad por el equipo emprendedor.

En el mercado existen únicamente dos empresas que representan nuestra competencia TEDASA y NITROLLANTA, ubicados en el parque industrial, existiendo un nicho de mercado desatendido en todo el centro de la ciudad y en

lugares aledaños, el cual será cubierto por SERVICAR S.A., mostrando una ventaja sobre las dos anteriores ya que el servicio será puerta a puerta sin importar el lugar en donde se encuentre el cliente.

Nuestro mercado objetivo es de 614 personas representando el 19% de nuestro mercado meta.

El análisis financiero del proyecto se realizó para cinco años obteniendo un retorno de la inversión del 146.22% anual. El valor presente neto, al 24.82% es de \$29,294.70 y el período de pago descontado es 11.75 meses.

El proyecto logra su equilibrio económico al brindar el servicio a 3982 vehículos al año.

Después de haber realizado el análisis de factibilidad del proyecto hemos tomado en consideración los beneficios que presta este servicio y lo imprescindible que se ha vuelto en nuestra ciudad, por lo que el proyecto será puesto en marcha de manera inmediata.

DESCRIPCION DE LA COMPAÑÍA

La empresa de servicio SERVICAR S.A. se constituirá como una sociedad anónima, la misma que estará conformada por los siguientes socios: Imelda Larrea, Cristina Maruri, Monserrath Quinde, Wendy Perugachi, Daniela Orellana.

Contaremos con una oficina localizada en el centro de la ciudad, en la calle Lamar 13-46, permitiendo una ubicación estratégica ya que en este sector se encuentran funcionando una gran cantidad de instituciones, tanto de servicios financieros, locales comerciales, etc., y de esta manera se podrá captar un gran número de clientes.

La empresa funcionara bajo el nombre de “SERVICAR S.A.” y con el slogan de “Concéntrese en su trabajo que nosotros nos concentraremos en su vehículo”, la misma que será respectivamente registrada.



Hemos creído conveniente implementar este servicio ya que en la ciudad solamente está dirigido al sector industrial y de acuerdo a las encuestas realizadas las personas que disponen de vehículo tienen la necesidad de contratar este servicio.

Para el funcionamiento de SERVICAR S.A, el grupo gestor está conformado por Ingenieras Comerciales, quienes tienen experiencia y una excelente formación en las diferentes áreas administrativas.

Imelda Larrea	EMPRENDEDORA
Cristina Maruri	FINANZAS
Daniela Orellana	MARKETING
Wendy Perugachi	ORGANIZACION
Monserrath Quinde	PRODUCTO

VALORES

- Eficiencia, realizar nuestras actividades eficientemente, de manera que los recursos de la empresa sean optimizados para obtener un mejoramiento continuo.
- Servicio al cliente, ofrecer un servicio de calidad para satisfacer las exigencias del cliente.
- Innovación, ofrecer servicios distintos e innovadores a los clientes.

MISION

SERVICAR S.A., tiene como misión el mantener los vehículos de nuestros clientes en óptimas condiciones, sin que tengan que interrumpir sus labores diarias, con el objetivo de satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes en cuanto al cuidado de su vehículo.

VISION

La visión de SERVICAR S.A., es alcanzar una mayor cobertura del mercado a nivel nacional y posicionar a la empresa como la mejor del mercado.

ESTRATEGIAS

Las estrategias que utilizaremos para alcanzar estos objetivos son:

- Implementar programas de capacitación continua al personal.
- Establecer convenios con talleres que cuenten con tecnología avanzada.
- Se contratará asistentes de mantenimiento que ayuden a cubrir las nuevas zonas.

Los cambios económicos afectan directamente a la empresa ya que se depende de los ingresos que perciben los demandantes del servicio y de los costos de los materiales utilizados en el mantenimiento y en la prestación del servicio.

OBJETIVOS

Los objetivos futuros que tiene SERVICAR S.A., serán:

- Posicionarse en el mercado como una empresa reconocida por el excelente servicio que prestará.
- Ampliar la gama de servicios.
- Ampliar el Tarjet Group.

ANALISIS DEL MERCADO

El mercado fue identificado a través de los datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, en el cual se escogió a la población económicamente activa del área urbana que trabaja más de 36 horas semanales entre los cuales nos enfocamos, a los grupos de ocupación de: personal directivo de la administración pública y empresas, profesionales científicos e intelectuales, técnicos y profesionales del nivel medio, empleados de oficina, trabajadores de los servicios y vendedores de la ciudad de Cuenca con un sueldo promedio mensual de \$777.00 (SETECIENTOS SETENTA Y SIETE DOLARES).

Para considerar las características del mercado se ha tomado en cuenta que en el cantón Cuenca por cada cinco habitantes, uno dispone de vehículo; por lo que el mercado meta es de 3,236.30 personas, de los cuales hemos tomado una muestra de 60 personas con el propósito de tener un nivel de confiabilidad de 95% y un error de muestreo del 5%. (Apéndice 1)

Los principales resultados de la investigación de campo (Apéndice 2) fueron los siguientes (Apéndice 3).

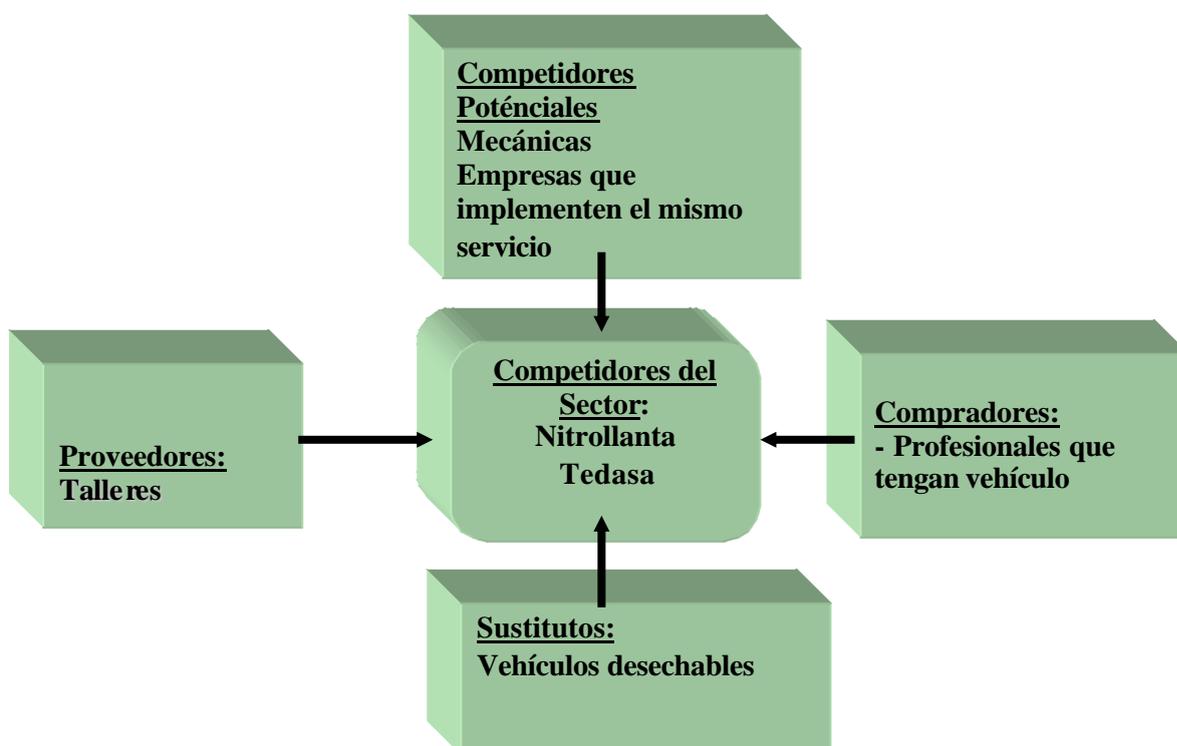
Existe un 72% de personas que no disponen del tiempo necesario para el chequeo de su vehículo, y un 91% que están dispuestos a contratar el servicio para el mantenimiento de su vehículo, de los cuales los beneficios que les gustaría obtener mediante este servicio son: Lavada, engrasado y pulverizado con un 21%, ABC de motor básico con 18% y revisión de Llantas y chequeo eléctrico con un 16%.

Los precios que están dispuestos a pagar por estos servicios oscilan entre \$17.00 y \$19.00 los mismos que representan un 88% de personas que están dispuestos a pagar el servicio.

Nuestro mercado objetivo es del 19% representando en 614 vehículos mensuales del mercado meta.

A continuación detallamos los protagonistas más importantes dentro del sector:

Cuadro 1: ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER.



Fuente: El Mercado de Ciudad de Cuenca

Realizado por: Autoras.

Competidores Potenciales: Serán todas las empresas que implementen un servicio igual al nuestro.

Proveedores: Se realizarán alianzas con talleres de prestigio en la ciudad, para que realicen el mantenimiento de los vehículos que nosotros traslademos.

Competidores del Sector: Actualmente las empresas que ofrecen un servicio igual al nuestro son: Nitrollanta y Tedasa.

Sustitutos: No conocemos ningún producto sustituto al momento.

Comprador: Estamos dirigidos a profesionales que laboran en empresas y no tienen tiempo para realizar el mantenimiento de su vehículo.

ASPECTOS LEGALES

El servicio de mantenimiento de vehículos, se encuentran en un mercado de libre competencia, el cual no tiene ninguna restricción de tipo jurídico para su funcionamiento.

A continuación se presentan los permisos necesarios para el funcionamiento del servicio:

- Permiso de la Jefatura de Salud para el local y para los empleados.
- Permiso de la Intendencia de Policía.
- Declaración del Capital para el pago de impuestos y obtención de la Patente Municipal.
- Permiso del Cuerpo de Bomberos.
- Obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC).

Las tendencias que se pueden presentar en el mercado son:

- Que las mecánicas implementen este servicio como un valor agregado.
- Que las personas se lleguen a concientizar del medio ambiente y disminuyan el uso del vehículo.

Otro factor que incide en el mercado es la estacionalidad de las ventas ya que se incrementará la demanda en los meses de Abril, Agosto y Diciembre debido a que son períodos de vacaciones, por lo que las personas generalmente realizan chequeos de sus vehículos.

COMPETENCIA

En la ciudad de Cuenca, existen dos empresas dedicadas al mantenimiento de vehículos, TEDASA y NITROLLANTA, con un servicio similar al que nosotros brindaremos. Sin embargo existen los concesionarios, quienes prestan los servicios solo para vehículos de sus mismas marcas, pero para acceder a los mismos se debe pedir una cita previa por lo menos con una semana de anticipación y además el propietario debe llevar su vehículo al taller y después retirarlo, restándole tiempo a sus ocupaciones.

El líder actual del mercado es TEDASA, el cual cuenta con varias sucursales dentro de la ciudad, contando con trayectoria y prestigio a nivel nacional. Por estas razones esta empresa seguirá incursionando e incrementando su participación en el mercado, ya que además es la distribuidora oficial de las llantas General Tire.

Los servicios que presta TEDASA son:

- Cambio de Aceite \$15.00 a \$18.00
- Alineación y Balanceo de Llantas \$22.00 a \$28.00
- Rotación de Llantas \$ 1.50 cada llanta
- Chequeo de Alarmas \$ 20.00
- Revisión de la suspensión y de los amortiguadores. \$ 10.00

NITROLLANTA, ocupa la segunda posición en el mercado, prestando sus servicios a empresas ubicadas en el Parque Industrial, los mismos que se detallan a continuación:

- Inflado de llantas con nitrógeno \$ 2,00 cada llanta

- Rotación de neumáticos \$ 1.50 cada llanta
- Parchado de Tubos y llantas \$ 3.00 cada llanta
- Balanceo y Alineación \$ 12.00
- Calibración de Luces \$ 8.00
- Lubricación \$ 6.00
- Lavado y Secado de vehículos \$ 8.00

Cuadro 2: VENTAJAS Y DESVENTAJAS FRENTE A LA COMPETENCIA

	SERVICAR S.A.	TEDASA	NITROLLANTA
CLIENTES	Para todo tipo	Corporativo	Empresas del sector
PRECIOS	Alto	Alto	Alto
DISPONIBILIDAD DEL SERVICIO	Inmediata	Previa cita 15 días de anticipación	Previa cita
SERVICIO	Puerta a puerta	En el taller No brinda servicio de Lavado	Puerta a puerta

Fuente: Empresas Tedasa – Nitrollanta

Realizado por: Autoras

PLAN DE MARKETING

SERVICAR S.A., ofrece un servicio nuevo en el mercado, con el objetivo de optimizar el tiempo de sus clientes mientras laboran, para lo cual se aplicará la estrategia de Descremado Lento para ingresar en el mercado, en donde lanzaremos el servicio con un precio alto y poca promoción, aplicaremos esta estrategia porque nuestro mercado no es muy grande y casi todo el mercado tiene conocimiento del servicio, además los compradores están dispuestos a pagar un precio alto y la competencia no es inminente.

DESCRIPCION DEL PRODUCTO

Nuestro producto es proporcionar servicio de mantenimiento de vehículos con la ventaja de que nuestros asistentes lo retiren del lugar que determine el cliente, lo llevarán al taller convenido y lo regresen al lugar indicado.

Las características únicas de nuestro producto son:

- El servicio de traslado del vehículo ya que el propietario no necesitará ir al taller, porque mientras ellos laboran SERVICAR S.A se encargará del mantenimiento de su carro.
- La elaboración de una base de datos en donde conste las revisiones periódicas del vehículo de cada cliente, con la finalidad de recordarle el próximo mantenimiento y realizar con anterioridad una cita para el chequeo correspondiente

La prestación del servicio se lo realizará a través de convenios con talleres mecánicos y lavadoras de vehículos como:

- Auto Spa
- Taller Mecánico Chicaiza
- Talleres Barros
- Lavadora Vidal

Además del prestigio que ganamos a través del personal calificado, este también depende de los servicios de cada taller por lo que será indispensable realizar sondeos del grado de satisfacción periódicamente a cada cliente.

Patentaremos el nombre y el logotipo de la empresa, para evitar replicas.

Dentro de dos años tenemos proyectado ampliar nuestra gama de servicios, la que incluirá todo tipo de reparación que requiera un vehículo, logrando así cubrir una mayor parte del mercado.

Nuestra responsabilidad con los clientes al adquirir este servicio es proporcionarle seguridad por lo que contrataremos un seguro que cubra cualquier tipo de accidente durante el traslado del vehículo por parte de nuestro asistente al taller.

- Para que el cliente tenga la seguridad de que su vehículo se encuentra en buenas manos se firmará un acta en la cual se establezcan las condiciones en la que se recibe y se entrega el vehículo.

Para evaluar la calidad del servicio la coordinadora se encargará de llamar a los clientes a quienes se les ha brindado el servicio para conocer su grado de satisfacción y recibir sus sugerencias.

Los servicios que proporcionará SERVICAR S.A., son:

- ABC de motor básico
- Revisión de llantas
- Chequeo Eléctrico
- Lavado, engrasado y pulverizado
- Lavado

EL PRECIO

El precio del servicio estará fijado a través de la competencia, cabe aclarar que SERVICAR S.A será intermediaria entre el taller mecánico y el propietario del vehículo, los ingresos se justificarán con un porcentaje del 10% y 20% convenido con el taller por cada trabajo realizado dependiendo el servicio prestado y también con porcentaje del 45 % extra que se cobrará al dueño del vehículo por el traslado. El trabajo será intensivo en mano de obra por lo que se contará con personal calificado para cada una de las áreas.

Cuadro 3 : PRECIOS DEL SERVICIO

SERVICAR S.A. PRECIOS DEL SERVICIO

Tipo de servicio	Precio promedio \$
ABC MOTOR BASICO	18,125
REVISIÒN DE LLANTAS	18,125
CHEQUEO ELECTRICO	11,6
LAVADO, ENGRASADO Y PULVERIZADO	17,4
LAVADO	10,15

La forma de cobro del servicio se lo realizará en efectivo y con cheques al día para facilitar el pago de los clientes.

PROMOCION

La promoción del servicio la realizaremos a través de las siguientes estrategias:

- Envío de correos electrónicos a los Jefes de Personal o Gerentes de las empresas, para que estos a su vez envíen a los demás colaboradores.
- Mediante promociones radiales.
- Elaboración de trípticos que se entregaran en las empresas.

Estrategias de diferenciación de servicio:

- Facilidad para ordenar, pues el cliente puede solicitar el servicio el momento que lo necesite.
- Entrega porque el servicio incluye rapidez, exactitud y cuidado con que se efectúa el proceso de entrega.
- Consultoría de clientes se elaborará una base de datos en donde consten las revisiones periódicas del vehículo de cada cliente, con la finalidad de recordarle el próximo mantenimiento y realizar con anterioridad una cita para el chequeo correspondiente.

Estrategia de diferenciación del personal:

- Se contará con personal capacitado y se elaborará un cronograma de capacitación.

CANALES DE DISTRIBUCION

Estrategias de diferenciación de canales:

- Cobertura de una mayor área geográfica que la competencia.
- Como estrategia de localización, hemos escogido el centro de la ciudad para establecer las oficinas, pues a ese sector nuestra competencia no cubre.

PLAN DE OPERACIONES

El proceso del servicio se lo realizará de la siguiente manera:

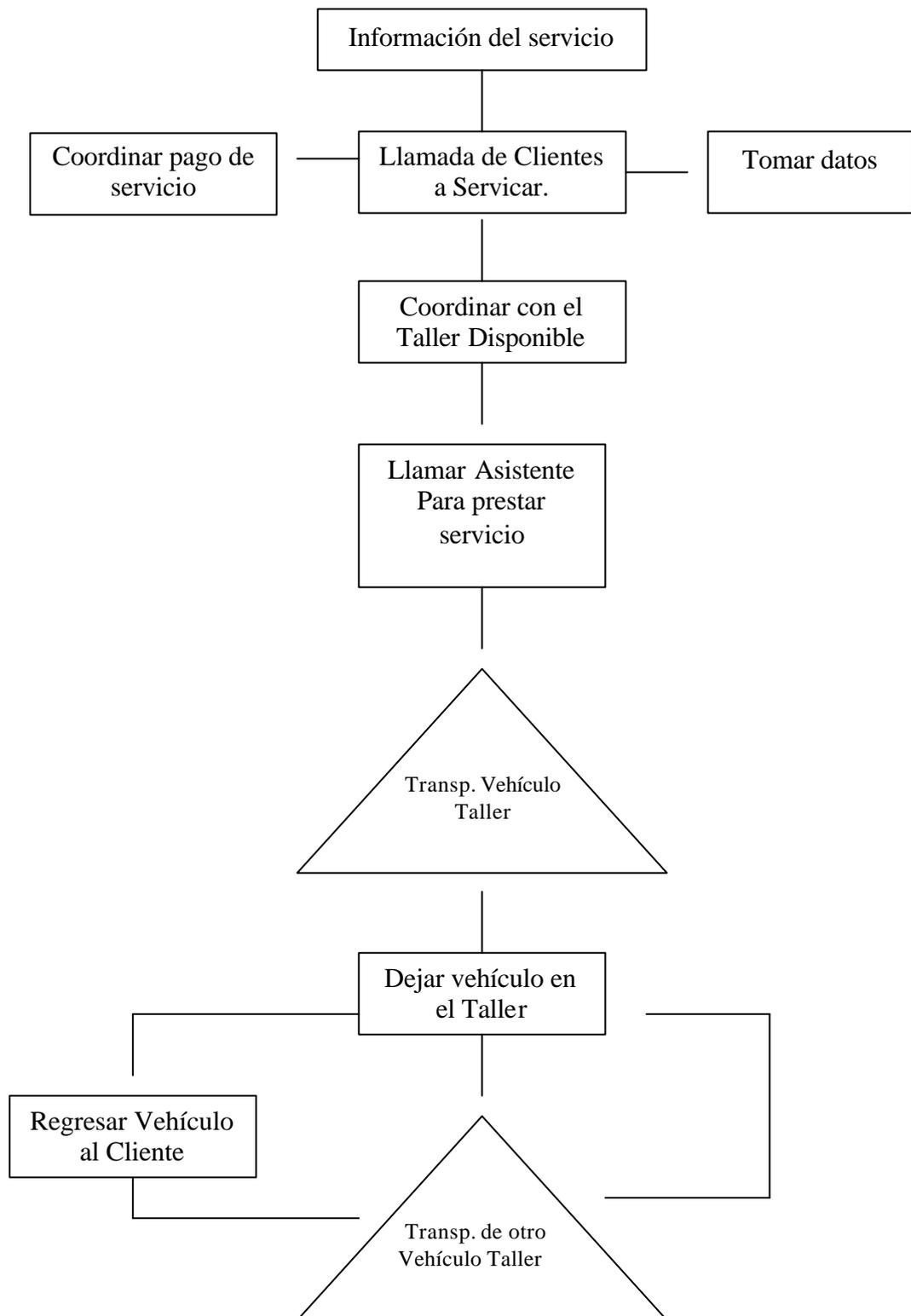
La coordinadora recibirá las llamadas de los clientes que soliciten el servicio, tomará los datos del cliente y el lugar de donde se tiene que retirar el vehículo, e indicará el valor total del servicio. Posteriormente coordinará con el taller que se encuentre disponible de acuerdo con lo solicitado por el cliente, procederá a llamar al asistente de mantenimiento para comunicarle los datos.

El asistente de mantenimiento se trasladará donde el cliente, tomando un transporte público, al llegar donde el cliente le entregará una garantía firmada y trasladará el vehículo al taller convenido.

El asistente dejará el vehículo en el taller y se dirigirá a retirar otro vehículo y realizará el procedimiento anterior. El asistente regresará al primer taller para retirar el vehículo y entregarlo al cliente, a quien le hará firmar un documento de recibí conforme, retiraría la garantía, entregará la factura y realizará el cobro del servicio. Se trasladará al siguiente taller para retirar el vehículo y proceder de la misma forma. La coordinadora llamará a los clientes que recibieron el servicio para medir el grado de satisfacción del cliente.

La capacidad de servicio diario es de 30 vehículos, para este cálculo se ha tomado en cuenta el número de asistentes de mantenimiento disponibles que son cuatro, y el tiempo que les toma movilizarse de un lugar a otro.

Figura 1: DIAGRAMA DE BLOQUES



Para dar una seguridad del servicio al cliente se brindará un seguro para el vehículo, que permita dar la seguridad al cliente en la contratación del servicio, al momento de

la entrega y recepción del vehículo los asistentes de mantenimiento entregarán una acta de recibí conforme en la cual se detallará las condiciones en las que se encuentra el vehículo para conformidad del cliente, la cual tendrá el sello y la firma del representante legal de la empresa para generar un compromiso directo entre el cliente y la empresa.

MANAGEMENT

La persona que va a gerenciar la empresa será la Ing. Monserrath Quinde, laborando a tiempo completo, con una remuneración anual de \$4,937.40, posee el 28% de las acciones comunes de la empresa siendo la mayor accionista de la Sociedad.

Sus estudios superiores fueron realizados en la Universidad del Azuay obteniendo el título de Ingeniera Comercial, posee también una Licenciatura en Ciencias de la Educación en la Universidad Técnica Particular de Loja, cuenta con 9 años de experiencia en el campo educativo, actualmente labora en el Centro Educativo Los Andes como profesora titular de educación básica y dirige el Centro de Ayuda Pedagógica “Aprendamos Juntos”.

Es una persona emprendedora y posee una habilidad para relacionarse con las personas, cualidades que permiten interactuar directamente con el cliente y a su vez con los empleados de la empresa.

El Gerente tendrá que firmar un contrato cuya renovación será cada año de acuerdo a los resultados obtenidos, en el mismo constará las horas de trabajo, la remuneración, beneficios de ley y se detallará las responsabilidades que estarán a su cargo.

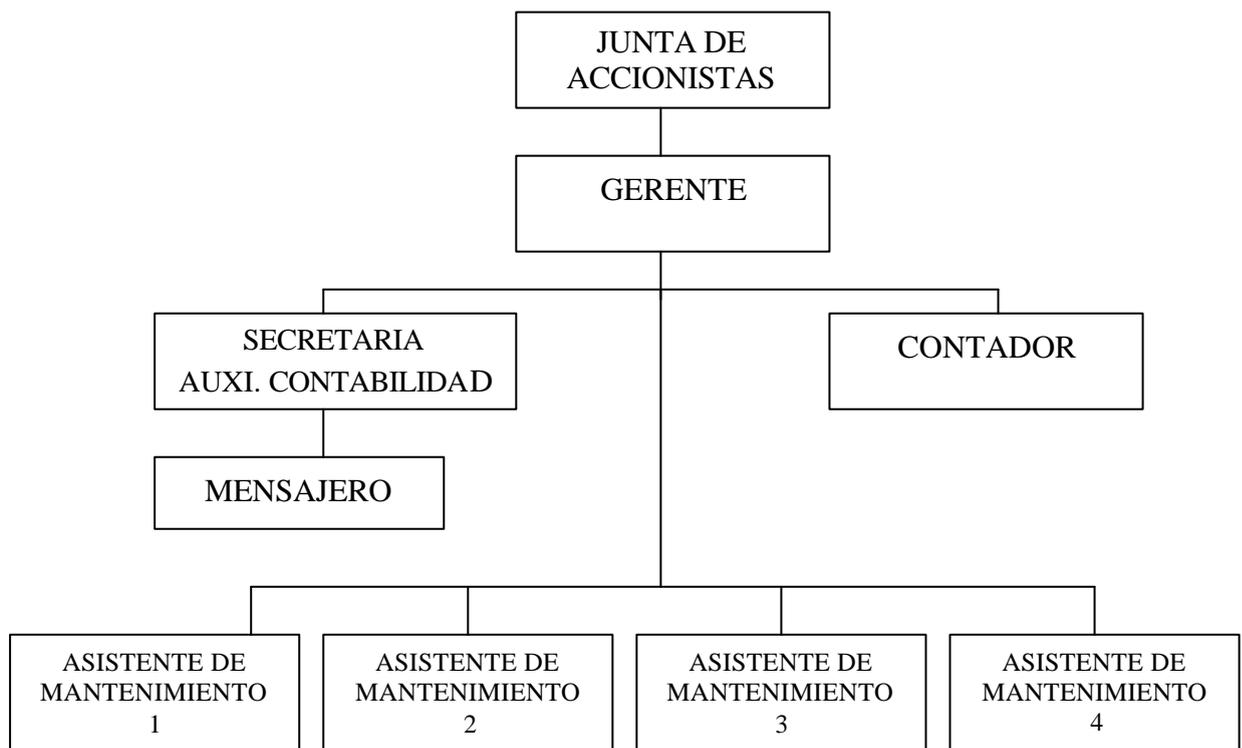
La mayor responsabilidad del Gerente será la de dirigir a la empresa para lograr un posicionamiento en el mercado que permita asegurar un futuro rentable para la misma.

SERVICAR S.A. estará conformado por los siguientes accionistas: (Apéndice 4)

Monserath Quinde	28%
Daniela Orellana	18%
Wendy Perugachi	18%
Imelda Larrea	18%
Cristina Maruri	18%

ORGANIZACIÓN

Figura 2 : ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



ANALISIS ADMINISTRATIVO

Junta General.- Esta formada por los socios legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la Empresa. Sus atribuciones son:

- a) Designar y remover administradores y gerentes.
- b) Aprobar las cuentas y los balances que presenten los administradores y gerentes.
- c) Resolver acerca de la forma de reparto de utilidades.
- d) Resolver acerca de la amortización de las partes sociales.
- e) Consentir en la cesión de las partes sociales y en la admisión de nuevos socios.
- f) Decidir acerca del aumento o disminución del capital y la prórroga del contrato social.
- g) Resolver, si en el contrato social no se establece otra cosa, el gravamen o la enajenación de inmuebles propios de la compañía.
- h) Resolver acerca de la disolución anticipada de la compañía.
- i) Acordar las exclusiones del socio o de los socios de acuerdo con las causales establecidas en la ley.

Gerente General- Planifica, organiza, dirige, define políticas y objetivos, controla las actividades de las diferentes áreas, es el representante de la organización, es responsable de los resultados de la empresa y presentación de informes a la Junta General (balance anual y la cuenta de pérdidas y ganancias, así como la propuesta de distribución de beneficios). Realiza la convocatoria a Junta General, de acuerdo a las disposiciones establecidas en la Minuta de Constitución previamente legalizada y avalizada por la Superintendencia de Compañías.

Contador.- Prepara informes económicos para conocimiento del Gerente General. Efectúa conciliaciones bancarias. Ejecuta labores contables de acuerdo con la programación que le entregue el Gerente General. Realiza asientos contables de transacciones desarrolladas por la empresa, siguiendo instrucciones y procedimientos de contabilidad generalmente aceptados. (NEC)

Secretaria – Auxiliar de Contabilidad - Se encargará de brindar información del servicio que ofrece SERVICAR S.A., contesta las llamadas telefónicas, llena los formularios del registro del cliente y los servicios que requiere, organiza la agenda del Gerente, y realiza todos los trabajos relacionados con la oficina.

Efectúa recaudaciones de valores en efectivo, que son entregados por el conserje de los cobros diarios, realiza arqueo de caja al finalizar el día. Ejecuta labores contables de acuerdo con la programación que le entregue el Contador. Realiza asientos contables de las transacciones desarrolladas por la empresa siguiendo instrucciones y procedimientos de contabilidad generalmente aceptados.

Asistentes Mecánicos – Transportan los vehículo de los clientes a los diferentes mecánicas y retornan cada vehículo a su lugar de origen.

Mensajero.- Realiza la limpieza del la oficina y gestiones administrativas dentro y fuera de la empresa siguiendo instrucciones precisas como: entregar facturas a los clientes y cobro del servicio, realizar depósito y entrega eventual de correspondencia.

PROYECCIONES FINANCIERAS

INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS

El cuadro 4 presenta los requerimientos de inversiones en Activos Fijos. Todos estos activos se adquieren de contado. Las inversiones detalladas se pueden observar en el Apéndice 5.

INVERSIONES EN CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo requerido para la ejecución de este proyecto es de \$1.057,10. (Apéndice 6).

Cuadro 4: INVERSIONES

SERVICAR S.A.
MONTO DE INVERSIONES

DESCRIPCION	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversiones Fijas	6.385,89		-	700,00	-	-
Tangibles	1.882,37		-	700,00	-	-
Equipos de computación para oficina	700,00			700,00		
Equipos de comunicación	230,50					
Mueble de oficina	341,87		-	-	-	-
Instalaciones	610,00		-	-	-	-
Intangibles	4.503,52					-
Capital de Trabajo	1.057,10					
Inversiones de remplazo						
MONTO DE LA INVERSION	7.442,99	-	-	700,00	-	-

APORTE INDIVIDUAL POR SOCIO

1488,6

Fuente: Inversiones Anexo
Elaborado por : Autoras

VENTAS PROYECTADAS

El cuadro 5 presenta la proyección de ventas en forma mensual para el año 1, y en forma anual para los siguientes 4 años.

Las fracciones del mercado que SERVICAR S.A., va a utilizar para sus proyecciones son bajas, las cuales podrán ser fácilmente superadas en la ejecución del proyecto.

Cuadro 5: PROYECCION DE VENTAS

SERVICAR S.A.
PROYECCION DE VENTAS

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
VENTAS												
MERCADO TOTAL (UNIDADES)	3236	3236	3236	3236	3236	3236	3236	3236	3236	3236	3236	3236
FRACCION DEL MERCADO (%)	0,11	0,13	0,15	0,19	0,17	0,17	0,19	0,19	0,17	0,17	0,17	0,19
VOLUMEN DE VENTAS (UNIDADES)	360	420	480	600	540	540	600	600	540	560	540	600

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS					
MERCADO TOTAL (UNIDADES)	3236	3236	3236	3236	3236
FRACCION DEL MERCADO (%)	0,19	0,22	0,26	0,30	0,33
VOLUMEN DE VENTAS (UNIDADES)	600	720	840	960	1080

Fuente: Frecuencia del Servicio

Elaborado por: Autoras.

PRESUPUESTOS DE INGRESOS

El cuadro 6 recoge la información detallada de las ventas por año, incluyendo el Impuesto de Valor Agregado (IVA).

El primer año se ha elaborado un cuadro en forma mensual (Apéndice 7).

DEFINICION CLARA DE SUPUESTOS

Las ventas podrían ser en un panorama bajo por cuanto los clientes tendrían la desconfianza de entregar sus vehículos a personas desconocidas, debido a que en la actualidad muchas empresas han ido estafando a las personas. Los resultados para este supuesto se basó en el cálculo del Punto de Equilibrio que creemos que es el límite para este supuesto.

El escenario para las ventas optimistas se basa en que tenemos un mercado amplio, por cuanto el servicio es una necesidad palpante en el medio.

Estos análisis podemos observarlo en el cuadro 6.

Cuadro 6: ESCENARIO DE VENTAS

VENTAS	0	1	2	3	4	5
VENTAS PESIMISTAS		26101,73	29858,83	34175,96	39136,08	44834,32
VENTAS NORMALES		41820,50	48511,78	56273,66	65277,45	75721,84
VENTAS OPTIMISTAS		50184,60	58214,14	67528,40	78332,94	90866,21

Fuente: Ingresos.

Elaborado por: Autoras.

PLAN DE GASTOS DE R.R.H.H.

SERVICAR S.A., tendrá en su nómina a 8 personas: la socia mayoritaria, que actuará a nivel de gerente tendrá un costo mensual de \$411,45, una secretaria con un costo mensual de \$227,45, cuatro asistentes de mantenimiento, con un costo mensual de \$218,62 cada uno, un conserje con un costo mensual de \$211,98, y el contador con un sueldo mensual de \$120,00 por las horas trabajadas, por tanto el valor de la nómina mensual durante el primer año suman \$19599,69; en los próximos años incrementaremos un asistente de mantenimiento por cada año. (Apéndice 8).

DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES

Los equipos, dado su nivel de rápida obsolescencia se deprecian a tres años por línea recta, los muebles y enseres se deprecian cinco años por línea recta y las inversiones amortizables se amortizan en cinco años, (Apéndice 9).

PRESUPUESTOS DE GASTOS

Los gastos de SERVICAR S.A., están compuestos por arriendo, servicios públicos, seguros, impuestos locales, depreciaciones de equipos, amortización, gastos de administración y ventas. (Apéndice 10).

ANALISIS DE COSTOS

El cuadro 7 presenta la separación, año por año de los costos fijos y los costos variables, y muestra, además el costo total anual. (Apéndice 11).

Cuadro 7: COSTOS

SERVICAR S.A.					
COSTOS ANUALES					
COSTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos Fijos					
Mano de Obra	22143,39	25022,04	28274,90	31950,64	36104,22
Gastos de Fabricación	1488,00	1488,00	1488,00	1488,00	1488,00
Total	23631,39	26510,04	29762,90	33438,64	37592,22
Costos Variables					
Variables de producción	3670,00	4257,20	4938,35	5728,49	6645,05
Gastos de Fabricación	288,00	288,00	288,00	288,00	288,00
Total	3958,00	4545,20	5226,35	6016,49	6933,05
TOTAL COSTOS	27589,39	31055,24	34989,25	39455,13	44525,27

Fuente: Costos detallados

Elaborado por: Autoras

ANALISIS FINANCIERO

FLUJO DE CAJA

El cuadro 8 presenta el flujo de caja de SERVICAR S.A. con el bajo nivel de ventas proyectadas, el negocio no presenta dificultad de tesorería.

Como puede apreciarse con la inversión prevista el proyecto se mantiene en muy buena situación de liquidez.

Cuadro 8: FLUJO DE CAJA

SERVICAR S.A. FLUJO DE CAJA

CONCEPTOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversiones:						
Fija Tangible	-1.882			700		
Fija Intangible	-4.504					
Capital de Trabajo	-1.057					
Ingreso por ventas Producción		41.821	48.512	56.274	65.277	75.722
Costos y Gastos		-28.997	-32.462	-36.397	-40.862	-45.933
Costos variables		-3.958	-4.545	-5.226	-6.016	-6.933
Costos fijos		-23.631	-26.510	-29.763	-33.439	-37.592
Gasto Administrativos		-70	-70	-70	-70	-70
Gasto de Ventas		-24	-24	-24	-24	-24
Depreciación Activos Fijos		-291	-291	-291	-291	-291
Amortizacion de Activos Fijos		-1.023	-1.023	-1.023	-1.023	-1.023
Utilidad antes de impuestos y part.		12.823,85	16.049,29	19.877,16	24.415,07	29.789,33
Participacion a trabajadores		1.923,58	2.407,39	2.981,57	3.662,26	4.468,40
Utilidad antesde impuestos		10.900,28	13.641,90	16.895,59	20.752,81	25.320,93
Impuesto a las Utilidades		-2.725,07	-3.410,47	-4.223,90	-5.188,20	-6.330,23
Utilidad neta		8.175,21	10.231,42	12.671,69	15.564,61	18.990,70
Adicion de la deprec.,amort. y act. diferido		1.313,25	1.313,25	1.313,25	1.313,25	1.313,25
Valor de salvamento de activos fijos						519,50
Flujo de efectivo operacional		9.488,46	11.544,68	14.684,94	16.877,86	20.823,44

Fuente: Costos, Estado Resultados, Inversiones
Elaborado por : Autoras

ESTADO DE RESULTADOS

El cuadro 9 presenta el estado de resultados de SERVICAR S.A. durante los cinco años en bs que se han hecho proyecciones. Como se ve desde el primer año, el proyecto genera utilidad.

Cuadro 9: ESTADO DE RESULTADOS

SERVICAR S.A. ESTADO DE RESULTADOS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	41.821	48.512	56.274	65.277	75.722
Costos y Gastos	28.997	32.462	36.397	40.862	45.933
Costos variables	3.958,00	4.545,20	5.226,35	6.016,49	6.933,05
Costos fijos	23.631,39	26.510,04	29.762,90	33.438,64	37.592,22
Gasto Administrativos	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00
Gasto de Ventas	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00
Depreciación Activos Fijos	290,55	290,55	290,55	290,55	290,55
Amortizacion de Activos Fijos	1.022,70	1.022,70	1.022,70	1.022,70	1.022,70
Utilidad antes de Imp. y Part. Trab.	12.823,85	16.049,29	19.877,16	24.415,07	29.789,33
15 % Participacion a trabajadores	1.923,58	2.407,39	2.981,57	3.662,26	4.468,40
Utilidad antes de impuestos	10.900,28	13.641,90	16.895,59	20.752,81	25.320,93
25% Impuesto a las Utilidades	2.725,07	3.410,47	4.223,90	5.188,20	6.330,23
Utilidad neta	8.175,21	10.231,42	12.671,69	15.564,61	18.990,70

Fuente: Ingresos, Costos, Gastos, Depreciaciones
Elaborado por: Autoras

EVALUACION DEL PROYECTO

El cuadro 8 presenta el flujo de Caja totalmente neto del proyecto, para los cinco años.

Al realizar el análisis, se logra una tasa de retorno para el proyecto de 146%, es decir los flujos generados por el proyecto, son capaces de recuperar la inversión de los \$7442.99, y de dar cada año sobre capital no amortizado el 146% de rentabilidad.

Esta rentabilidad es superior al 24,82% anual que los socios han definido como su tasa mínima de retorno y, por tanto el proyecto es económicamente factible.

El valor presente neto asciende a \$29.294,70, y el balance del proyecto indica que luego de 11,75 meses se logra el periodo de pago descontado.

Al realizar el análisis de punto de equilibrio económico se encuentra que con un cumplimiento del 62,41% de las ventas estimadas, el proyecto alcanza el nivel de factibilidad.

Cuadro 10: PUNTO DE EQUILIBRIO DE UNIDADES

**SERVICAR S.A.
PUNTO DE EQUILIBRIO
CANTIDAD MINIMA ECONOMICA**

CONCEPTOS	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo Variable Unitario	0,62	0,71	0,82	0,94	1,09
Costos fijo Unitario	3,70	4,16	4,67	5,24	5,89
Costo Fijo Total Anual	23631,39	27008,66	30882,51	35325,46	40420,47
Producción de Ventas	6.380,00	6.500,00	6.620,00	6.740,00	6.860,00
PUNTO DE EQUILIBRIO:					
Precio de Venta Unitario promedio	6,55	7,46	8,50	9,69	11,04
(-) Costo Variable	0,62	0,71	0,82	0,94	1,09
= Contribución Marginal	5,93	6,75	7,68	8,74	9,95
Costo Fijo Total Anual	23.631,39	27.008,66	30.882,51	35.325,46	40.420,47
Punto de Equilibrio	3982	4001	4020	4041	4062

IGUALDAD

IINGRESOS = COSTOS

QxP = ((Cvu x Q) + CF)

$$26101,73 = 26101,73$$

Fuente: Costos Ingresos

Elaborado por: Autoras

Cuadro 11: PUNTO DE EQUILIBRIO DE INGRESOS

**SERVICAR S.A.
PUNTO DE EQUILIBRIO
INGRESOS**

CONCEPTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS FIJOS	23631,39	27008,66	30882,51	35325,46	40420,47
CONTRIBUCION UNITARIA	5,93	6,75	7,68	8,74	9,95
PRECIO DE VENTA	6,55	7,46	8,50	9,69	11,04
PUNTO DE EQUILIBRIO	26101,73	29858,83	34175,96	39136,08	44834,32

Fuente: Costos Ingresos

Elaborado por: Autoras

APENDICES

Apéndice 1. OBTENCION DE LA MUESTRA

SERVICAR OBTENCIÓN DE LA MUESTRA

Profesionales Científicos e Intelectuales	5212
Técnicos y profesionales del nivel medio	2141
Empleados de oficina	6475

Total trabajadores **46819**

porcentaje de ingresos promedios mensuales de \$ 777,00 42,8

Total de las personas que ganan \$ 777 20038,532

Cada 5 personas 1 vehiculo 4007,71

MERCADO META 4008

$$n = \frac{z^2 (N)(P)(Q)}{\frac{0,95(2287,92) (0,80) (0,20)}{(0,05)(0,05) (2287,92-1)+0,95(0,80)(0,20)}}$$

$$E^2(N - 1) + z^2 (P)(Q)$$

$$\frac{609,1713728}{10,161166} = 59,95093209$$

DEMANDA DEL SERVICIO

PERSONAS QUE DESEAN EL SERVICIO	91,89	3682,7
PERSONAS DISPUESTAS A PAGAR EL SERVICIO	87,88	3236,30
MERCADO OBJETIVO	19,00	614,90

Apéndice 2. MATRIZ DE LA ENCUESTA

MATRIZ DE LA ENCUESTA

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

ESCUELA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ENCUESTA PARA CONOCER LAS REACCIONES EN LA SOCIEDAD EN LA
CREACION DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS PARA EL MANTENIMIENTO
DE SU VEHICULO**

Objetivo:

Obtener información acerca de la aceptación de una empresa que preste el servicio de retirar el vehículo del lugar de trabajo y trasladarlo para el mantenimiento respectivo, por lo que le agradecemos su cooperación y le recordamos que el llenar esta encuesta no le compromete a utilizar el servicio.

Instrucciones:

- Lea detenidamente cada pregunta para que responda acertadamente.
- Coloque una X dentro del casillero que corresponda su respuesta.
- Cuando tenga que escribir una respuesta, realícelo de una manera concreta.

Contenidos:

1. ¿Dispone de tiempo necesario para el chequeo periódico de su vehiculo?

Si ()

No ()

2. ¿Estaría dispuesto a contratar un servicio para el mantenimiento de su vehículo sin moverse de su lugar de trabajo?

Si ()

No ()

3. ¿Qué beneficios le gustaría que este servicio le proporcione a su vehículo?

ABC motor básico _____

Revisión de llantas _____

Chequeo Eléctrico _____

Lavado, engrasado y pulverizado _____

Otros _____

5. ¿Cuánto es lo máximo que estaría dispuesto a pagar por estos servicios?

ABC Motor Básico \$17,00 a \$19,00 \$20,00 a \$22,00

Revisión de llantas \$17,00 a \$19,00 \$20,00 a \$22,00

Chequeo Eléctrico \$ 8,00 a \$10,00 \$11,00 a \$13,00

Lavado, engrasado y pulverizado \$14,00 a \$16,00 \$17,00 a \$19,00

Lavado \$ 9,00 a \$13,00 \$14,00 a \$ 17,00

6. Le gustaría que exista servicio nocturno para el Mantenimiento de su vehículo.

Si ()

No ()

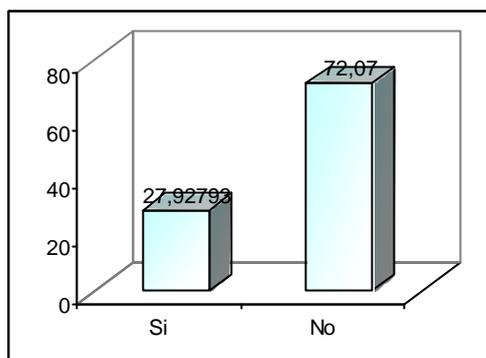
GRACIAS POR SU COLABORACION

Apéndice 3. TABULACION DE ENCUESTAS

1.¿Dispone de tiempo necesario para el chequeo periódico de su vehículo?

Si : 27.93 %

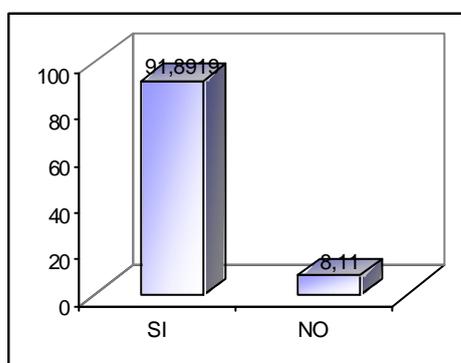
No : 72.07 %



2. ¿Estaría dispuesto a contratar un servicio para el mantenimiento de su vehículo sin moverse de su lugar de trabajo?

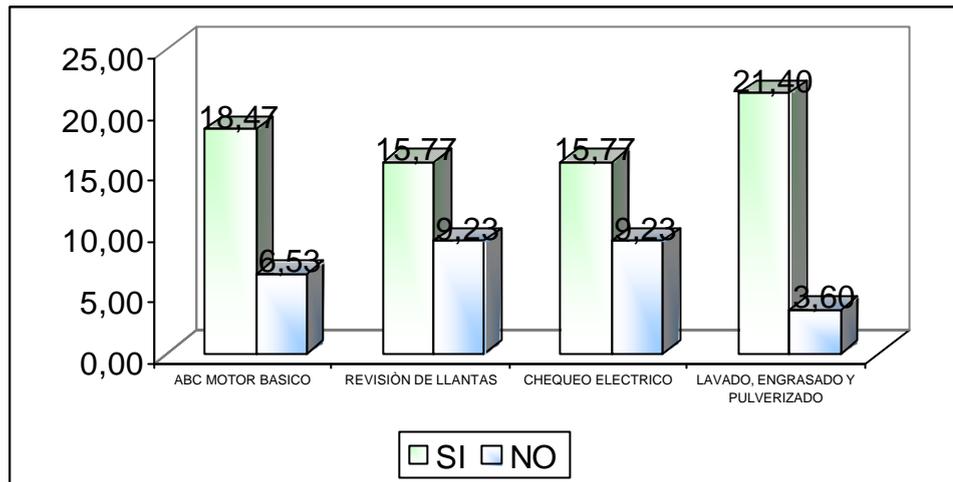
Si: 91,09

No: 9,11%



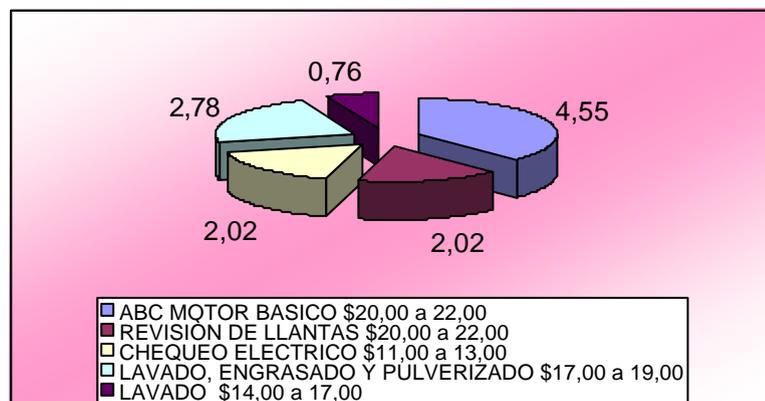
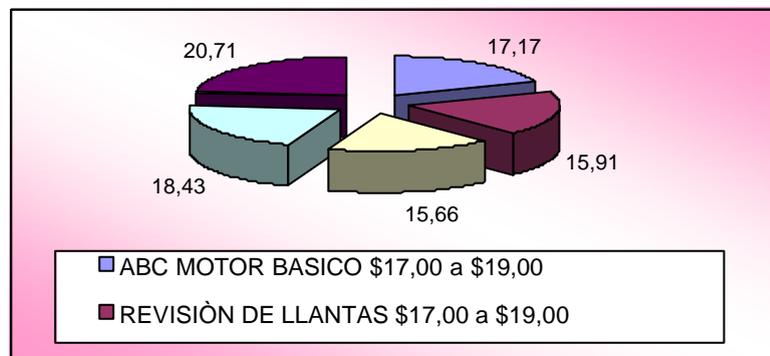
3. ¿Qué beneficios le gustaría que este servicio le proporcione a su vehículo?

	SI	NO
ABC motor básico	18,47%	6,53%
Revisión de llantas	15,77%	9,23%
Chequeo Eléctrico	15,77%	9,23%
Lavado, engrasado y pulverizado	21,44%	3,60%
Otros _____		



4. ¿Cuánto es lo máximo que estaría dispuesto a pagar por estos servicios?

ABC Motor Básico	\$17,00 a \$19,00: 17.17%	\$20,00 a \$22,00: 4.55%
Revisión de llantas	\$17,00 a \$19,00: 15.91%	\$20,00 a \$22,00: 2.02%
Chequeo Eléctrico	\$ 8,00 a \$10,00:15.66%	\$11,00 a \$13,00: 2.02%
Lavado, engrasado y pulverizado	\$14,00 a \$16,00:18.43	\$17,00 a \$19,00:2.78%
Lavado	\$ 9,00 a \$13,00: 20,71%	\$14,00 a \$ 17,00: 0.76%



Apéndice 4. CURRICULUM

CURRICULUM VITAE DE LOS PROMOTORES

NOMBRES: SONIA MONSERRATH

APELLIDOS: QUINDE MALDONADO

DOMICILIO: CALLE DE RETORNO Y GERANEOS

TELEFONO: 288-79-68 097289226

FECHA DE NACIMIENTO: 18 DE MAYO DE 1975

CEDULA DE IDENTIDAD: 010215558-7

SITUACION LABORAL ACTUAL: PROFESORA EDUCACION BASICA

FORMACION: UNIVERSIDAD DEL AZUAY
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

EXPERIENCIA LABORAL:

- CLINICA DEL DEPORTE Instructora de Aeróbicos
- ESCUELA ISIDRO AYORA Profesora Instrucción Básica
- UNIDAD EDUCATIVA LOS ANDES Profesora Instrucción Básica

COMPETENCIAS:

Habilidad Matemática
Financiera
Habilidad para relacionarse con las personas.

MOTIVACION DEL PROYECTO:

Tener mi propio negocio y administrarlo.

CURRICULUM VITAE DE LOS PROMOTORES

NOMBRES: MARIA DANIELA

APELLIDOS: ORELLANA SILVA

DOMICILIO: URBANIZACION LA PRENSA

TELEFONO: 2802 - 359

FECHA DE NACIMIENTO: 20 DE MARZO DE 1984

CEDULA DE IDENTIDAD: 010306969-6

SITUACION LABORAL ACTUAL: VISITADORA MEDICA

FORMACION: UNIVERSIDAD DEL AZUAY
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

EXPERIENCIA LABORAL:

- UNIVERSIDAD DEL PACIFICO Asistente Financiera
- INTERPHARM Visitadora Médica

COMPETENCIAS:

Habilidad Marketing.
Habilidades Organizacionales.
Habilidad para relacionarse con las personas.

MOTIVACION DEL PROYECTO:

Emprender una empresa Líder en el Mercado.

CURRICULUM VITAE DE LOS PROMOTORES

NOMBRES: CRISTINA GABRIELA
APELLIDOS: MARURI PADILLA
DOMICILIO: RAFAEL MARIA ARIZAGA 16-21 Y MIGUEL VELEZ
TELEFONO: 2840 – 885
FECHA DE NACIMIENTO: 04 DE ENERO DEL 1984
CEDULA DE IDENTIDAD: 010477476-5
SITUACION LABORAL ACTUAL: ASISTENTE FINANCIERO
FORMACION: UNIVERSIDAD DEL AZUAY
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

EXPERIENCIA LABORAL:

- OFICINA ASESORIA CONTABLE Auxiliar Contable
- CERAMICA RIALTO Asistente Financiero

COMPETENCIAS:

Habilidad Financieras
Habilidades Organizacionales.
Habilidad para relacionarse con las personas.

MOTIVACION DEL PROYECTO:

Crear una empresa que permita crear fuentes de trabajo y satisfacer necesidades.

CURRICULUM VITAE DE LOS PROMOTORES

NOMBRES: WENDY DAYANA

APELLIDOS: PERUGACHI SALAMEA

DOMICILIO: HEROES DE VERDELOMA Y LUIS CORDERO

TELEFONO: 283-29-03

FECHA DE NACIMIENTO: 11 DE JUNIO DEL 1983

CEDULA DE IDENTIDAD: 010364296-3

SITUACION LABORAL ACTUAL: AUXILIAR DE SECRETARIA GENERAL

FORMACION: UNIVERSIDAD DEL AZUAY
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

EXPERIENCIA LABORAL:

- LASER MASTER Cajera
- UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA Auxiliara de Secretaria General

COMPETENCIAS:

Habilidad Manejo de Documentación.
Habilidades Organizacionales.
Habilidad para relacionarse con las personas.

MOTIVACION DEL PROYECTO:

Creación de una nueva empresa

CURRICULUM VITAE DE LOS PROMOTORES

NOMBRES: IMELDA AUXILIADORA

APELLIDOS: LARREA DELGADO

DOMICILIO: URBANIZACION LA PRENSA

TELEFONO: 2867 - 255

FECHA DE NACIMIENTO: 28 DE NOVIEMBRE DEL 1972

CEDULA DE IDENTIDAD: 010238631-5

SITUACION LABORAL ACTUAL: ESTADISTICAS DEL MINISTERIO DE SALUD

FORMACION: UNIVERSIDAD DEL AZUAY
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

EXPERIENCIA LABORAL:

- DESTILERIA ZHUMIR ASISTENCIA DE GERENCIA
- DISTRIBUIDORA JCC C. LTDA ASISTENTE DE RR HH
- MINISTERIO DE SALUD AREA ESTADISTICAS

COMPETENCIAS:

Habilidades Matemáticas.
Habilidades Organizacionales.
Habilidad para relacionarse con las personas.

MOTIVACION DEL PROYECTO:

Superación Personal

Apéndice 5. PRESUPUESTO DE INVERSIONES

SERVICAR PRESUPUESTO DE INVERSION EN ACTIVOS FIJOS

ACTIVOS FIJOS TANGIBLES

MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA		1272,37
EQUIPOS DE COMPUTACION	700,00	
MUEBLES Y ENSERES	341,87	
EQUIPOS DE COMUNICACIÓN	230,50	

ACTIVOS FIJOS AMORTIZABLES **610,00**

INSTALACIONES		610,00
AQUISICION DE PLANES PARA CELULAR	40,00	
LETRERO	50,00	
SISTEMA DE SEGURIDAD	200,00	
INSTALACION DE TELEFONO	100,00	
PROGRAMA DE CONTABILIDAD	220,00	

ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES **4503,52**

GASTOS DE CONSTITUCION	3003,52	
GASTOS DE PUESTA EN MACHA	1500,00	

TOTAL DE INVERSIONES FIJAS **6385,89**

INVERSION VARIABLE **CAPITAL DE TRABAJO** **1057,10**

TOTAL DE INVERSIONES **7442,99**

Fuente: Equipo-Anexo , Muebles-Anexo
Elaborado por: Autoras

Apéndice 6. CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO

**SERVICAR S.A.
CAPITAL DE TRABAJO**

METODO DE DEFICIT ACUMULADO MAXIMO

INGRESOS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingreso Mensuales		2256,00	2685,00	3114,00	3972,00	3543,00	3543,00	3972,00	3972,00	3543,00	3705,50	3543,00	3972,00
Total Ingresos		2256,00	2685,00	3114,00	3972,00	3543,00	3543,00	3972,00	3972,00	3543,00	3705,50	3543,00	3972,00
GASTOS													
Sueldos		1513,31	1513,31	1513,31	1513,31	1513,31	1513,31	1513,31	1513,31	1513,31	1513,31	1513,31	1513,31
Útiles de oficina	10,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Enseres y suministros	224												
Seguros	300												
Gastos Generales	1,00	49,00	102,22	102,22	102,22	102,22	102,22	102,22	102,22	102,22	102,22	103,22	262,00
Publicidad	498,10												498,10
Material de facturación	24,00												
Arriendos		80,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Total Egresos	1.057,10	1.647,31	1.720,53	1.720,53	1.720,53	1720,53	1720,53	1720,53	1720,53	1720,53	1720,53	1721,53	2378,41
Saldo Mensual	-1057,10	608,69	964,47	1393,47	2251,47	1822,47	1822,47	2251,47	2251,47	1822,47	1984,97	1821,47	1593,59
Saldo Acumulado	-1057,10	-448,41	516,06	1909,54	4161,01	5983,48	7805,95	10057,43	12308,90	14131,37	16116,34	17937,81	19531,41

CAPITAL DE TRABAJO: -1057,10

Fuente: Gastos
Elaborado por: Autoras

Apéndice 7. INGRESOS DETALLADOS

SERVICAR S.A.

UNIDADES

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	ANUAL
VENTAS														
ABC MOTOR BASICO		40	60	80	120	100	100	120	120	100	120	100	120	1180
REVISIÓN DE LLANTAS		40	60	80	120	100	100	120	120	100	100	100	120	1160
CHEQUEO ELECTRICO		40	60	80	120	100	100	120	120	100	100	100	120	1160
LAVADO, ENGRASADO Y PULVERIZADO		120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1440
LAVADO		120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1440
TOTAL		360	420	480	600	540	540	600	600	540	560	540	600	6380

SERVICAR S.A.

INGRESOS MENSUALES

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	ANUAL
VENTAS														
ABC MOTOR BASICO		325,00	487,50	650,00	975,00	812,50	812,50	975,00	975,00	812,50	975,00	812,50	975,00	9587,50
REVISIÓN DE LLANTAS		325,00	487,50	650,00	975,00	812,50	812,50	975,00	975,00	812,50	812,50	812,50	975,00	9425,00
CHEQUEO ELECTRICO		208	312	416	624	520	520	624	624	520	520	520	624	6032,00
LAVADO, ENGRASADO Y PULVERIZADO		936	936	936	936	936	936	936	936	936	936	936	936	11232
LAVADO		462	462	462	462	462	462	462	462	462	462	462	462	5544,00
TOTAL		2256,00	2685,00	3114,00	3972,00	3543,00	3543,00	3972,00	3972,00	3543,00	3705,50	3543,00	3972,00	41820,50

Fuentes : Frecuencia de Servicio

Elaborado por : Autoras

Apéndice 8. ROL DE PAGOS

**SERVICAR S.A.
ROL DE PAGOS**

CARGO	SUELDO UNIFICADO	APORTE PATRONAL	XIII	XIV	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	COSTO POR TRABAJADOR	VALOR ANUAL
Gerente Contador	300	36,45	25,00	12,50	25,00	12,50	411,45	4937,4
Asistente de gerencia	161,57	19,630755	13,46	12,50	13,46	6,73	227,36	2728,33
Chofer	155	18,8325	12,92	12,50	12,92	6,46	218,62	2623,49
Chofer	155	18,8325	12,92	12,50	12,92	6,46	218,62	2623,49
Chofer	155	18,8325	12,92	12,50	12,92	6,46	218,62	2623,49
Chofer	155	18,8325	12,92	12,50	12,92	6,46	218,62	2623,49
Conserje/mensajero	150	18,225	12,50	12,50	12,50	6,25	211,98	2543,70
Total Mensual:	1231,57	149,635755	102,63	75,00	102,63	51,32	1513,31	18159,69

Contador 120,00 1440,00
 TOTAL COSTOS DE
 SUELDOS 19599,69

Fuente: Acuerdo Ministerial de Trabajo y de Empleo No. 131 de Centros infantiles de Cuidado Diario pag. 273-274
 Elaborado por : Autoras

Apéndice 9. DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES

**SERVICAR S.A.
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES**

DEPRECIACIONES ADMINISTRACION							
Cuenta	%	Valor	Depreciacion Anual	Mensual	Vida Util	Valor en Libros a 5 años	Nota
Equipos de Computación	33,33%	700,00	233,31	19,44	3	233,31	(1)
Muebles y Enseres	10%	341,87	34,19	2,85	10	170,94	
Equipos de Comunicación	10%	230,50	23,05	1,92	10	115,25	
Total:			290,55	24,21		519	

**Total Depreciacion
Anual**

290,55

Total Valor en Libros

519

AMORTIZACIÓN					
Cuenta	%	Valor	Amortizacion Anual	Mensual	Vida Util
Instalaciones y Adecuaciones	20%	610,00	122,00	10,17	5
Gastos de Puesta en Marcha	20%	1500,00	300,00	25,00	5
Gastos de Constitución	20%	3003,52	600,70	50,06	5
Total:			1022,70	85,23	

**Total Amortizacion
Anual**

1.022,70

(1) . Es un valor que se repondrá al tercer año, por lo que se calcula un años de su valor en libros

Fuente: Inversiones

Elaborado por : Autoras

Apéndice 10. GASTOS

SERVICAR S.A.

GASTOS

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL ANUAL	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GASTOS ADMINISTRATIVOS																		
Sueldos		638,81	638,81	638,81	638,81	638,81	638,81	638,81	638,81	638,81	638,81	638,81	638,81	7665,73	7665,73	7665,73	7665,73	7665,73
Utiles de oficina	10,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00
Enseres y suministros	224	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GASTOS PRODUCCION																		
Insumos de producción		50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Sueldos		874,50	874,50	874,50	874,50	874,50	874,50	874,50	874,50	874,50	874,50	874,50	874,50	9619,46	9619,46	9619,46	9619,46	9619,46
Luz		15,00	35,83	35,83	35,83	35,83	35,83	35,83	35,83	35,83	35,83	35,83	35,83	409,13	409,13	409,13	409,13	409,13
Agua		8,00	40,39	40,39	40,39	40,39	40,39	40,39	40,39	40,39	40,39	41,39	42,39	455,29	455,29	455,29	455,29	455,29
Telefono		15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
Suministros de limpieza		10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
Sumnistros de baño	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
Alarma		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Arriendos		80,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1180	1180,00	1180,00	1180,00	1180,00
Seguros	300														0,00	0,00	0,00	0,00
GASTOS DE VENTAS																		
Publicidad	498,10				498,10				498,10				498,10	1494,30	1494,30	1494,30	1494,30	1494,30
Material de facturación	24,00												24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00
TOTAL	1057,1	1697,31	1770,53	1770,53	2268,63	1770,53	1770,53	1770,53	2268,63	1770,53	1770,53	1771,53	1420,13	21819,92	21829,92	21829,92	21829,92	21829,92

Apéndice 11. COSTOS

SERVICAR COSTOS DETALLADOS

COSTOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL ANUAL
COSTOS DE OPERACIONES													
COSTOS DE PRODUCCION													
FIJA													
VARIABLES													
TRANSPORTE	180	210	240	300	270	270	300	300	270	280	270	300	3190
PAGO DE TELEFONIA CELULAR	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	480
TOTAL COSTOS VARIABLES	220,00	250,00	280,00	340,00	310,00	310,00	340,00	340,00	310,00	320,00	310,00	340,00	3670
TOTAL DE COSTOS DE PRODUCCION	220,00	250,00	280,00	340,00	310,00	310,00	340,00	340,00	310,00	320,00	310,00	340,00	3670
MANO DE OBRA DIRECTA													
CHOFERES	874,50	874,50	874,50	874,50	874,50	874,50	874,50	874,50	874,50	874,50	874,50	874,50	10493,96
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA	874,50	10493,96											
MANO DE OBRA INDIRECTA													
GERENTE CONTADOR	411,45	411,45	411,45	411,45	411,45	411,45	411,45	411,45	411,45	411,45	411,45	411,45	4937,4
ASISTENTE DE GERENCIA	227,36	227,36	227,36	227,36	227,36	227,36	227,36	227,36	227,36	227,36	227,36	227,36	2728,33406
CONTADOR	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	1.440,00
CONSERJE/MENSAJERO	211,98	211,98	211,98	211,98	211,98	211,98	211,98	211,98	211,98	211,98	211,98	211,98	2543,7
TOTAL DEMANO DE OBRA INDIRECTA	970,79	11.649,43											
GASTOS DE FABRICACION													
ENERGIA ELECTRICA	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	180
AGUA	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	96
TELEFONO	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	180
SUMINISTROS DE LIMPIEZA	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	48
MATERIAL PARA BAÑO	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	12
SEGUROS	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	300
ARRIENDOS	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	960
TOTAL GASTOS DE FABRICACION	148,00	1776											
TOTAL DE COSTOS DE OPERACIÓN	2.213,28	2.243,28	2.273,28	2.333,28	2.303,28	2.303,28	2.333,28	2.333,28	2.303,28	2.313,28	2.303,28	2.333,28	27.589,39

Fuente: Gastos

Elaborado por: Autoras

BIBLIOGRAFIA

KOTLER, Philip, Estudios de Mercadotecnia Editorial Diana, México, primera edición 1969.

KOTLER, Philip, Dirección de Marketing Editorial Pearson Educación, México, décima edición, 2001.

VARELA, Rodrigo, Innovación Empresarial , Editorial ,Prentice Hall

DIRECCIONES ELECTRONICAS

www.inec.gov.ec



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

TEMA:

REINGENIERIA PARA IMPRESIONES FLEXGRAF

**PROYECTO DEL CUARTO MÓDULO DEL CURSO
DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

REALIZADO POR:

**Imelda Larrea
Cristina Maruri
Daniela Orellana
Monserrath Quinde**

TUTOR:

Econ. Luis Tonón

PROFESOR DEL MODULO:

Ing. Fausto Calderón

**Cuenca - Ecuador
2006**

INDICE DE CONTENIDOS

INDICE DE CONTENIDOS	110
INDICE DE ANEXOS	111
RESUMEN	112
ABSTRACT.....	113
INTRODUCCION	114
DESCRIPCION DE LA EMPRESA.....	115
VISION	115
MISION:.....	115
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	116
ANALISIS DEL ENTORNO.....	117
FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR.....	118
PROVEEDORES	118
COMPETENCIA	118
CONSUMIDORES	119
PERSPECTIVAS DE LA EMPRESA	119
ANALISIS FODA.....	119
FORTALEZAS	119
OPORTUNIDADES	119
DEBILIDADES	120
AMENAZAS	120
MAPA DE NECESIDADES Y ALTERNATIVAS DE SOLUCION.....	121
OBJETIVOS ESTRATEGICOS:.....	122
INDICADORES ESTRATEGICOS:.....	122
POLITICAS DE LA EMPRESA	122
CADENA DE VALOR.....	123
GOBERNABILIDAD	123
SITUACION ECONOMICA ACTUAL.....	124
ANALISIS FINANCIERO	126
REINGENIERIA.....	130
REINGENIERIA DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	131
1. ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS EMPRESARIALES	131
2. DIVISIÓN DE LA EMPRESA POR DEPARTAMENTOS	132
3. ELABORACION DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	133
REINGENIERIA FINANCIERA	133
CONCLUSIONES	136
RECOMENDACIONES	138
ANEXOS.....	139
BIBLIOGRAFIA.....	24

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. BALANCES.....	31
ANEXO 1.1. BALANCE GENERAL 2004.....	31
ANEXO 1.2. BALANCE GENERAL 2005.....	32
ANEXO 1.3. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS 2004.....	33
ANEXO 1.4. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS 2005.....	34
ANEXO 2. ESTADOS FINANCIEROS.....	35
ANEXO 2.1. ESTADOS COMPARATIVOS 2004-2005.....	35
ANEXO 2.2. RATIOS.....	36
ANEXO 3. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	37
ANEXO 4. SUPUESTOS.....	43
ANEXO 4.1. ESCENARIO NORMAL.....	43
ANEXO 4.2. ESCENARIO PESIMISTA.....	44
ANEXO 4.3. ESCENARIO OPTIMISTA.....	45
ANEXO 5. CAPITAL DE TRABAJO.....	46

RESUMEN

La finalidad de este documento es analizar la empresa “IMPRESIONES FLEXGRAF” cuya actividad principal es el Diseño e Impresión de Papelería de Oficina, Trípticos y Revistas, y proponer una reingeniería financiera para su crecimiento, para lo cual se utilizaron técnicas como las fuerzas de Porter, Análisis FODA, Balance Score Card y el análisis de los estados financieros.

Los resultados obtenidos del estudio reflejaron que los costos son excesivos, no existen políticas claramente establecidas, no cuenta con un manual de funciones que permita a la empresa maximizar sus recursos, por estas razones la reingeniería va dirigida a solucionar estas falencias.

ABSTRACT

The final goal of this document is to analyze the company “Flexgraf Impressions” which its principal activity is the impression and design of stationeries, brochures, magazines and proposed a financial re-engineering for its own growth in which it has utilized techniques like the Forces of Porter, Foda Analysis, Balance Score Card and the analysis of financial statements.

The results that have been obtained from the studies had reflected that the cost are excesives, there aren't political situations clearly stablished that could exist. It doesn't count with a function's manual that would allowed the company to maximize its resources, for these reasons the reengineering part goes directly to solve these errors.

INTRODUCCION

El presente trabajo se realizó con la finalidad de estudiar y proponer una reingeniería para el crecimiento de la empresa “IMPRESIONES FLEXGRAF” ubicada en la calle Tomás Ordóñez 15-79 y Muñoz Vernaza, en la ciudad de Cuenca, cuya actividad principal es el Diseño e Impresión de Papelería de Oficina, Trípticos y Revistas, actividad que tiene gran acogida, por lo que existe gran competencia en el mercado Cuencano.

IMPRESIONES FLEXGRAF es una empresa que funciona bajo la Ley de Defensa del Artesano, a futuro desea pertenecer a la Cámara de la Pequeña Industria, sin perder su calidad de artesano, su objetivo es obtener los beneficios de ser socio de esta Institución.

Para la reingeniería se analizó detenidamente la situación actual de la empresa, se realizó un análisis FODA de la empresa y su entorno, para saber en donde está y hacia donde quiere proyectarse en el futuro, con esta información se plantearon objetivos y estrategias, para superar las debilidades y amenazas existentes.

Se analizó el Balance General y el Estado de Resultados con estos datos se elaboró el Balance Scorecard en el cual se determinaron las deficiencias empresariales y posteriormente se fijaron los objetivos de la Reingeniería: establecer nuevas políticas, dividir a la empresa por departamentos, crear una base de datos de los clientes, elaborar manual de procedimientos para los departamentos propuestos.

DESCRIPCION DE LA EMPRESA

IMPRESIONES FLEXGRAF fue creada hace 25 años por los Señores Luis Mario Merchán y Cornelio Merchán con el propósito de generarse una fuente de trabajo debido a que los creadores atravesaron una etapa crítica de desempleo con la disolución de la fábrica ARTEPRACTICO.

Esta empresa inicio sus actividades en las calles Vega Muñoz entre Hermano Miguel y Borrero, con 5 empleados y con una máquina de impresión y una troqueladora.

El servicio de insoladora y de cortado era subcontratado, puesto que la empresa inicio con un capital muy reducido y muchos de los procesos eran realizados manualmente.

IMPRESIONES FLEXGRAF esta constituida como una empresa artesanal, por lo que está regida bajo la Ley de Defensa del Artesano.

En la actualidad esta empresa está dirigida por el Sr. Mario Jovany Merchán Gutiérrez, contando con un capital \$21.256,00, está conformado por 20 trabajadores, no cuenta con infraestructura propia, funciona con tres máquinas de impresión una troqueladora, una guillotina, una máquina insoladora y un equipo completo de diseño puesto que la empresa ha crecido año a año.

VISION:

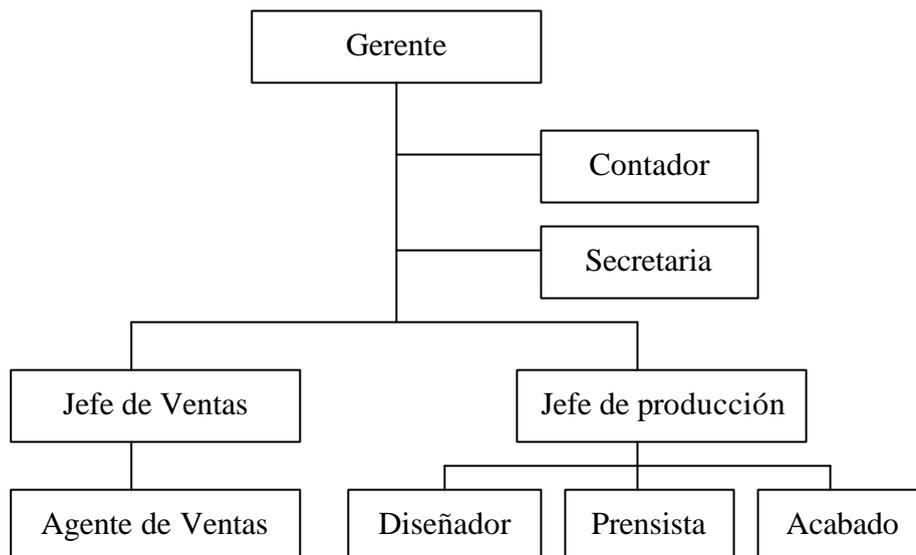
Ser reconocidos como una empresa Líder en artes gráficas dentro del mercado local, que cuenta con su planta propia y una eficiente organización.

MISION:

IMPRESIONES FLEXGRAF, se dedica a la elaboración de papelería institucional ofreciendo un producto de alta calidad, satisfaciendo las necesidades tanto personales como corporativas.

Entregando un trabajo con responsabilidad, reciprocidad y eficiencia, al mercado local, capacitando constantemente a nuestros colaboradores para lograr el progreso y desarrollo de nuestra Empresa.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



GERENTE: Su función es planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de las áreas administrativas y de producción. Negociar los contratos con proveedores y clientes, autorizar precios y descuentos.

JEFE DE VENTAS: Realiza la programación de las actividades del ejecutivo de ventas. Coordina con producción el tiempo de entrega del pedido al cliente.

EJECUTIVO DE VENTAS: Realiza contactos con posibles clientes, los asesora, recibe pedidos, verificar la correcta entrega- recepción del producto. Realiza transacciones directas con mayoristas y eventualmente recauda valores a ser depositados en las cuentas de “IMPRESIONES FLEXGRAF”.

CONTADOR.- Prepara informes económicos para conocimiento del Gerente General. Efectúa conciliaciones bancarias. Ejecuta labores contables de acuerdo con la programación que le entregue el Gerente General. Realiza asientos contables de

transacciones desarrolladas por la empresa, siguiendo instrucciones y procedimientos de contabilidad generalmente aceptados. (NEC)

SECRETARIA – AUXILIAR DE CONTABILIDAD - Se encargará de brindar información del servicio que ofrece IMPRESIONES FLEXGRAF, contesta las llamadas telefónicas, organiza la agenda del Gerente, y realiza todos los trabajos relacionados con la oficina.

DISEÑADOR: Efectúa el diseño gráfico de instalaciones de diversa índole según instrucciones técnicas de ingeniería. Prepara gráficos y dibujos técnicos relacionados con la labor de imprenta que se realiza en la empresa.

OPERADOR DE PRENSA: Realiza el manejo y operación de las máquinas de impresión.

PERSONAL DE TERMINADO: Se encarga de la encuadernación, compaginación, revelación de películas, es decir el término y acabado de los trabajos desarrollados en la imprenta.

ANALISIS DEL ENTORNO

La economía del país en los últimos años no ha sido estable, según nos indican las cifras del PIB, pues en el 2004 hubo un incremento del 4.6% y en el 2005 bajó un 3.5%. En lo que se refiere al sector manufacturero en donde se ubica IMPRESIONES FLEXGRAF, el PIB ha tenido un crecimiento débil y atrofiado limitando efectos positivos de crecimiento; en el 2005 creció 2.7% pero debido a su gama de productos ha logrado fidelizar a sus clientes obteniendo un crecimiento del 21,99% con relación a sus ventas, lo que nos indica que a pesar de que la economía del país tenga variaciones constantes, IMPRESIONES FLEXGRAF logra mantener un crecimiento sostenido.⁶

⁶ ILDIS, Revista Análisis de Coyuntura Económica, Impresión Graficas Araujo, 2006

Debido a que IMPRESIONES FLEXGRAF es una empresa artesanal, sus actividades se realizan bajo la Ley del Régimen Tributario, por lo que está exenta del cobro de IVA a los clientes, lo cual constituye una ventaja para la fijación del precio.

En cuanto a la tecnología tiene que estar a la vanguardia, ya que lo más importante es ofrecer productos variados y a tiempo.

FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR

En el sector productivo de las Imprentas, se pueden observar diferentes factores que pueden influir en el normal desarrollo de las actividades de IMPRESIONES FLEXGRAF.

PROVEEDORES

La materia prima se la adquiere en: Imporsopapel S.A., VR Distribuidores, Paco S.A., Disbraco Cia. Ltda., los cuales distribuyen papel, tintas, placas, lacados, suministros de oficina, cartulina, papel adhesivo.

La deuda con los proveedores se ha incrementado en un 200% debido a que se ha adquirido nueva maquinaria, para aumentar la capacidad de producción.

COMPETENCIA

Dentro del sector de la manufactura del mercado cuencano existe gran competencia entre los principales tenemos: Graficas Hernández, Servigraf, Grafisum, Imprenta Monterrey, Gráficas Andina, Auxiliares Gráficos, etc., pero a pesar de la fuerte competencia, IMPRESIONES FLEXGRAF ha logrado un crecimiento en las ventas de 22%.

CONSUMIDORES

El producto de IMPRESIONES FLEXGRAF está dirigido a todo tipo de Institución ya sean: públicas o privadas siendo los principales clientes: Banco del Austro, para quienes se elabora formularios de solicitud internas, sobres de emisión de estado de cuentas, trépticos; para Surpacific S.A. se elaboran facturas, Formularios de registro de producción, a la empresa Indalum se realiza facturas, kardex de control de inventarios, para Jaquifar facturas y trépticos, a la Ilustre Municipalidad de Cuenca, Gobierno Provincial del Azuay y Municipio de Girón se elaboran publicidad y folletos.

PERSPECTIVAS DE LA EMPRESA

El actual gerente de IMPRESIONES FLEXGRAF pretende realizar los siguientes cambios en la empresa:

- Ingresar a la Cámara de la Pequeña Industria de Cuenca.
- Adquirir infraestructura propia para el funcionamiento de la empresa.

ANALISIS FODA

FORTALEZAS

- ❖ Servicio al cliente y ventas personalizadas.
- ❖ Personal calificado e innovador.
- ❖ Flexibilidad para aceptar las exigencias de los clientes.
- ❖ Estructura necesaria para desarrollar el negocio.

OPORTUNIDADES

- ❖ Crecimiento de la demanda, ya que las empresas que existen en el medio no abastecen ni atienden a tiempo a sus clientes por lo que se puede aprovechar este segmento de mercado insatisfecho.

- ❖ Contar en el país con indicadores económicos casi estables, que facilitan la fijación de precios.
- ❖ Estar amparado por la Ley de Defensa del Artesano.

DEBILIDADES

- ❖ Falta de un Plan de Marketing.
- ❖ Falta de cultura organizacional.
- ❖ Dificultad para conseguir y mantener mano de obra calificada.
- ❖ Falta de políticas financieras.

AMENAZAS

- ❖ La inestabilidad política.
- ❖ Variación de precios dentro de las competencias.
- ❖ Falta de lealtad de los clientes
- ❖ Publicidad digital.

MAPA DE NECESIDADES Y ALTERNATIVAS DE SOLUCION

	PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	ALTERNATIVA DE SOLUCION	ESTRATEGIA DE CAMPO
D E B I L I D A D E S A M E N A Z A S	❖ Falta de un Plan de Marketing.	Desconocimiento	Poco crecimiento de la demanda	Elaborar plan de marketing	Contratar personal especializado
	❖ Falta de cultura organizacional.	Falta de comunicación de los objetivos, misión, visión de la empresa	Desalineación entre los trabajadores y empleadores.	Elaborar un cronograma de reuniones periódicas.	Realizar las reuniones fuera de la empresa.
	❖ Dificultad para conseguir mano de obra calificada.	Trabajo poco atractivo.	Costos altos al contratar personal calificado.	Implementación de un programa de capacitación e incentivos al personal.	Realizar convenios con el SECAP
	❖ Publicidad digital	Uso frecuente de Internet.	Perdida de clientes.	Elaborar nuevos diseños de publicidad.	Elaborar un Plan de Marketing.
	❖ Falta de lealtad de los clientes.	Desconocimiento de un plan de marketing.	Perdida de clientes.	Crear lealtad en nuestros clientes.	Brindando productos de excelente calidad y a tiempo.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS:

- Conseguir la fidelidad de los clientes con la entrega oportuna, eficiente, y de calidad, a nuestro mercado local.
- Mejorar la atención al cliente con la implementación del plan de comunicación entre los miembros de la organización.
- Implementación de un Plan de marketing.
- Elaborar un programa de capacitación e incentivos para el personal.
- Contar con provisiones de capital.
- Buscar proveedores nacionales e internacionales tanto para materia prima como para maquinaria.

INDICADORES ESTRATEGICOS:

- Recompra por el cliente.
- Lograr clientes satisfechos.
- Incrementar nuestra cartera de clientes.

POLITICAS DE LA EMPRESA

IMPRESIONES FLEXGRAF concede crédito a sus clientes mayoristas de 30 a 45 días plazo, para los minoristas el 50% al momento de realizar el pedido y el saldo a la entrega del trabajo.

Realiza contratos con proveedores que le concedan 30 días.

Es política de la empresa descontar los atrasos del personal de la siguiente manera, por cinco minutos laborará y por diez minutos se le descontara media mañana.

CADENA DE VALOR

Los productos que IMPRESIONES FLEXGRAF ofrece al mercado son:

- Diseño e impresión de todo tipo de publicidad en papel como trípticos, hojas volantes.
- Papelería institucional.
- Impresiones de libros.
- Impresiones de factureros.

Para que estos productos lleguen al consumidor final se realiza el siguiente proceso:

La secretaria se encarga de recibir el pedido, el mismo que inmediatamente es transferido para su elaboración, se entrega el pedido al departamento de producción, se procede a la elaboración del trabajo con las debidas especificaciones expuestas por el cliente, este se traslada a diseño, luego es enviado a los operadores de prensa para su impresión, una vez culminada esta etapa el departamento de acabados se encarga de dejar listo el trabajo para su entrega , terminado el producto se procede a facturar, así como también se receipta el pago del mismo.

Como actividad secundaria IMPRESIONES FLEXGRAF ofrece la elaboración de sellos de caucho.

GOBERNABILIDAD

Los accionistas de IMPRESIONES FLEXGRAF, tienen como filosofía la reinversión de sus utilidades, exceptuando este año que se decidió repartir un 32.73% de las utilidades del 2005.

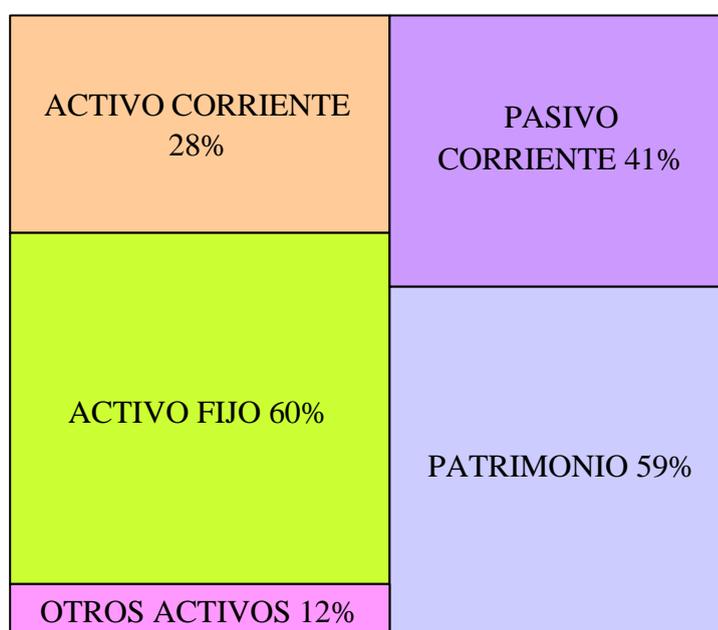
IMPRESIONES FLEXGRAF al no contar con un sistema financiero adecuado, no tiene fijado el porcentaje de Retorno de la inversión, por lo que los accionistas simplemente se conforman con percibir mayores utilidades cada año.

El Gerente no cuenta con estudios universitarios por lo que dirige la empresa en base a la experiencia laboral que ha tenido, busca disminuir los costos, negociando plazos mayores con los proveedores y comparándose constantemente con la competencia.

SITUACION ECONOMICA ACTUAL

El Balances General de IMPRESIONES FLEXGRAF refleja la siguiente situación económica:

GRAFICO No. 1



Fuente: Balance General Impresiones Flexgraf. Anexo 1.1

IMPRESIONES FLEXGRAF cuenta con un Total de Activos de \$ 65.345,45 distribuidos de la siguiente manera: (Anexo 1)

En caja tenemos \$ 3.269,40 los mismos que se utilizan para cubrir las obligaciones con proveedores, no se tiene un capital de trabajo establecido.

En cuentas por cobrar tenemos \$ 15.373,06 lo cual refleja que no existe una política de crédito definida ya que representa el 62% del activo corriente.

A los empleados tenemos que cobrar \$ 3.600,23 que corresponden a préstamos que se les ha otorgado.

En el Inventario tenemos \$ 2.459,40 el cual incluye los productos terminados por entregar y los productos en proceso.

El activo fijo está constituido por la maquinaria en un 80% y el 20% representan los equipos de oficina.

El total pasivo es de \$ 27.089,17 conformado únicamente por deudas a corto plazo. Las deudas con los proveedores es de \$ 15.288,20 que representa el 56% del pasivo, por lo que es imprescindible mantener un flujo de caja constante.

Las deudas bancarias son de \$ 11.800 estas se contrajeron para la adquisición de la nueva maquinaria.

El patrimonio es de \$ 38.256,28 el cual esta constituido por el capital \$ 21.856,00 y por la utilidad del 2004 \$ 16.400,28.

Las ventas netas durante el 2005 son de \$ 175.016,64 teniendo un incremento del 22% con respecto al 2004.

El costo de ventas es el 38% de las ventas \$ 67.073,30, obteniendo una utilidad bruta en ventas de \$ 107.943,34 siendo el 62% de las ventas.

Los gastos fijos son de \$ 54.723,05 representan el 31% de las ventas, los gastos variables \$ 4.020,16 representan el 2,30% de las ventas, los gastos generales \$28.180,69 representan el 16,10% de las ventas, con lo que se obtiene una utilidad operacional de \$ 21.019,44.

Se han obtenido otros ingresos por \$ 300,95 correspondiente al servicio de copiadora, los gastos financieros son de \$ 4.920,11.

Se obtiene una utilidad total de \$16.400,28 lo que representa un incremento del 69.17% con respecto al año 2004.

ANALISIS FINANCIERO

LIQUIDEZ CORRIENTE.- En el año 2004, IMPRESIONES FLEXGRAF contaba con \$ 1,15 por cada dólar de deuda a cubrir en un periodo menor de un año; en el 2005 su respaldo baja a \$ 0,91, para responder por cada dólar de deuda corriente, esto se debe a que las cuentas por pagar de proveedores en el año 2005 son altas, por lo que talvez no pueda cubrir las deudas a corto plazo. (Anexo 2)

PRUEBA ACIDA.- IMPRESIONES FLEXGRAF cuenta en el año 2004 con \$0,99 por cada dólar de deuda a corto plazo, y en año 2005 \$0,79 para cubrir cada dólar de deuda con exigibilidad menor a un año, por lo que en año 2005 no hay mucha liquidez. (Anexo 2).

CAPITAL DE TRABAJO.- En el año 2004 IMPRESIONES FLEXGRAF cuenta con un capital de trabajo de \$ 2,767,52 , el cual le permite pagar sus gastos operativos anuales una vez deducidas sus obligaciones a corto plazo, pero en el año 2005 es de \$ -2387,08 lo que no le permite pagar sus gastos operativos anuales, después de deducir estos gastos. (Anexo2)

PLAZO COBRANZAS VENTAS.- En cuanto al análisis del plazo de cobranzas y de pagos mantiene un tiempo de 32 días para el cobro a sus clientes, siendo este menor al tiempo en el cual se tiene que pagar a los proveedores que es de 82 días, permitiendo el poder cubrir sus deudas acorde al tiempo de cobro de las mismas, en el año 2005 el periodo de pago es mas largo debido a que se ha logrado negociar con los proveedores un plazo mayor. (Anexo 2)

RENTABILIDAD.- FLEXGRAF obtuvo en el 2004 una rentabilidad económica de 15,06%, que indica que la administración de la empresa fue capaz de hacer rendir los recursos confiados a ella en un 15,06%, en el año 2005, la rentabilidad económica

fue de 25,10 %, indicando que la administración de la empresa realizó una mejor administración de recursos. (Anexo 2)

RENDIMIENTO.- En el año 2004 por cada dólar de ingreso a la empresa le queda \$0,07, mientras que en el 2005 le queda \$0,09, el aumento del 2005 se debe al aumento de las ventas, ya que se adquirió nueva maquinaria que permitió el incrementar productos, obteniendo mayores clientes. (Anexo 2)

PRODUCTIVIDAD TECNICA.- IMPRESIONES FLEXGRAF en el año 2004 las ventas a crédito son de un 6% del total de sus ventas y en el año 2005 fue de 9% el cual se incremento, ya que los clientes aumentaron por lo que se realizó un incremento en el crédito. (Anexo 2)

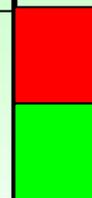
Al realizar la comparación de los estados financieros de los años 2004 y 2005 podemos observar que los gastos representan un 50% del total de las ventas y los gastos de producción constituyen un 20% por lo que se debería disminuir los gastos en especial los administrativos, pues siendo una empresa de producción los gastos mayores deberían ser los de esta área.

El rubro de costo de ventas en comparación con las ventas es alto ya que incurre en un 38.32% razón por la cual la utilidad con relación a las ventas es de un 9,37%.

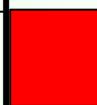
Conociendo la situación actual de la empresa, el entorno en el que se desenvuelve la misma, y luego de haber realizado un análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades proponemos el siguiente cuadro de mando integral para controlara la empresa.

Balance Scorecard

Visión Económico- Financiero	
Objetivos	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> •Aumentar la rentabilidad •Posicionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> •VAN •Evolución de ventas.



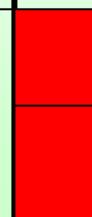
Visión del Cliente	
Objetivos	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> •Relaciones con los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> •Créditos de clientes



Visión de Proc. Internos	
Objetivos	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> •Cantidad •Optimizar recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> •Eficacia de producción. •Rotación de stock.



Visión de la Innovación	
Objetivos	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> •Capacitación continua •Clima social 	<ul style="list-style-type: none"> •Nivel de formación •Rotación



* Visión, Misión, Estratégias, etc.



REINGENIERIA

En base al análisis realizado a IMPRESIONES FLEXGRAF, se ha determinado que se deben implementar cambios organizacionales y financieros, para un mejor funcionamiento e incremento de la rentabilidad, para lo cual proponemos lo siguiente:

- Establecer políticas empresariales con la finalidad de mejorar las actividades en la organización y maximizar el uso de los recursos en un 10%, debido a que los costos fijos y administrativos permanecerán constantes durante el período del proyecto.
- Dividir a la empresa por departamentos para determinar funciones y minimizar los costos generales en un 10% y mantenerlos constantes durante los cuatro años.
- Elaborar un manual de procedimientos, para cada departamento, para no duplicar actividades, crear responsabilidad en el personal y lograr una valoración de puestos, lo cual nos servirá para reducir gastos innecesarios en un 5%, los costos no se pueden reducir y mayor porcentaje ya que dentro de estos se encuentra sueldos, los mismos que deberían estar en relación a la competencia.
- Implementar un programa de contabilidad de costos, para conocer el costo y ganancias del producto, esto nos implicaría un desembolso de efectivo de \$300.
- Priorizar los costos, para aumentar el rendimiento en un 20%, esto se lo realizará con un incremento de ventas del 25% para el primer año terminando en el quinto año con el 13% considerada la inflación.

- Crear base de datos de clientes, para darles seguimiento y lograr fidelizarlos, incrementando las ventas antes mencionado, fijando una política de crédito de 30 días plazo.
- Establecer capital de trabajo, por lo que los socios deberán realizar un aporte especial a la inversión para disponibilidad de liquidez.
- Crear programas de capacitación al personal, que mejore el proceso productivo, optimice recursos y mejore el rendimiento en un 20%.

La implementación de la presente reingeniería tendrá un costo equivalente al 1% de las ventas, pero a su vez significa un rendimiento del 25%.

REINGENIERIA DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

1. ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS EMPRESARIALES

- Establecer por escrito todas las instrucciones y documentos posibles que permitan que los departamentos desarrollen sus actividades para cumplir los objetivos.
- Es política de la empresa entregar el producto en forma oportuna, eficiente y con calidad.
- La empresa capacitará a sus empleados anualmente.
- Es política de la empresa reinvertir un porcentaje de las utilidades.
- Adquirir materia prima de calidad.
- Los créditos a empleados y funcionarios no serán mayores al 30% de sus ingresos y el plazo no mayor a 6 meses.
- Establecer una política general de crédito de 30 días.

2. DIVISIÓN DE LA EMPRESA POR DEPARTAMENTOS

La organización de la empresa debe estar dividida por departamentos, Administración, Ventas y Producción, con la finalidad de que en cada departamento se determine sus funciones, costos, gastos y procedimientos.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Estará conformado por Gerente, Secretaria-Auxiliar de Contabilidad, Contador.

El Departamento dirigirá, coordinará y supervisará que todos los departamentos de la empresa cumplan todas sus funciones encaminados a obtener la mejor calidad de los productos al precio mas adecuado para el consumidor.

Apoyaría incondicionalmente a todos los departamentos involucrados directamente dentro del manual, es decir de producción y de ventas, para lograr los objetivos propuestos.

DEPARTAMENTO DE VENTAS Estará conformado por Jefe de Ventas y Agente de Ventas.

La función fundamental de departamento de ventas es, obtener en el mercado clientes de nuestro producto. Para en base a las ventas tener el soporte financiero adecuado para que las funciones de la empresa cumplan con los objetivos.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCION: Estará conformado por Jefe de producción, Diseñador, Prensista y Personal de Acabado.

Este departamento tiene como función básica la producción de todo lo que empresa fabrica, es decir Diseño e Impresión de Papelería de Oficina, Trípticos y Revistas, según normas de la Ley de Defensa del Artesano, Servicio de Rentas Internas.

Dirigirá la disponibilidad y el correcto de los materiales producidos, de la maquinaria, de los métodos de producción y mano de obra, para garantizar en todo momento la capacidad instalada de la maquinaria, la calidad del producto en cada

etapa del proceso y la entrega del producto terminado que brinde la seguridad y satisfacción del consumidor.

3. ELABORACION DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El Manual de Procedimientos está aplicado a los tres departamentos: Administrativo, Ventas y Producción los mismos que se pueden observar en el Anexo 3.

REINGENIERIA FINANCIERA

Al analizar tres escenarios, pesimista, optimista y normal, de acuerdo a los Balances analizados de los años anteriores, se incrementará las ventas y se reducirá los costos administrativos y generales.

Para poder determinar la tasa del proyecto se tomó como referencia la tasa de Crédito Bancaria que es de 12,39% y se le sumó la tasa del riesgo país que está en un 5,38%, obteniendo así una tasa del 17.77%, la cual representa la tasa de premio por riesgo correspondiente al proyecto, la misma que se sumará con la tasa libre de riesgo que proporciona el Banco Central, que es del 5,05%, dando como resultado una tasa del 22.82% que servirá para calcular el costo del capital propio, el Valor Actual Neto (Anexo 4).

En el escenario normal, creemos que la proyección de ventas que se dará en el primer año será de 25%, incrementándose cada año en un 5%, 7%, 9% y 11% más la inflación, se considera que en los siguientes años no será con mayor porcentaje porque la competencia aumenta y las políticas económicas y de gobernabilidad pueden cambiar con el nuevo período presidencial. En lo concerniente a los costos de administración y generales se tomará en cuenta la misma reducción del 5% y 10% respectivamente, permaneciendo constantes en los siguientes años con las consideraciones antes mencionadas.

En este escenario el Valor Actual Neto será de 168.574 y la TIR de 156,7% con un rendimiento en el primer año del 20% hasta llegar al año cinco con un 31% del mismo. (Anexo 4.1)

En el escenario pesimista se considera que las ventas se incrementarán en un 10% y en los años siguientes subirán en un 5%, 7%, 9% y 11% más el porcentaje de inflación, la reducción de los costos administrativos se la hizo para el primer año en un 5%, los de gastos generales en un 10% permaneciendo en los siguientes años con valor constante, esto lo hacemos pensando en que el incremento de la competencia puede ser mayor al planificado y los clientes prefieran imprentas pequeñas con precios menores aunque la calidad del trabajo no sea la misma, lo que no permitirá un incremento del porcentaje de ventas mayor al del 2005. En lo que concierne a los costos, se bajará esos porcentajes debido a que si bien se reduce en ciertas áreas, pero se incrementa en lo que se refiere a capacitación de personal y programas de computación para la base de clientes y programas contables.

En este escenario a pesar del bajo incremento en las ventas se obtendrá un Valor actual neto de 116.093, una TIR de 103% y el rendimiento en el primer año será de 0,16 centavos por cada dólar y al finalizar el año 5 el rendimiento será de 0,28 centavos.(Anexo 4.2)

En el escenario optimista se considera un incremento de ventas de un 25% para el primer año y un 5%, 7%, 9% y 11% más el porcentaje de inflación hasta el quinto año, con las mismas reducciones del 5% y 10% en los costos de administración y generales, esto tomando en cuenta que la situación económica del país mejore, la inflación permanezca constante y seamos mejores que la competencia.

En este escenario el Valor Actual Neto sería de un 186.157 con una TIR de 149,1% y un rendimiento en el primer año de 0,23 centavos hasta llegar al año 5 con un rendimiento de 0,33 centavos. (Anexo 4-3)

El capital de trabajo se estableció a través del método de Déficit Acumulado, el cual será de \$7.646,38, el mismo que deberá ser aportado como un incremento de capital. (Anexo 5).

CONCLUSIONES

- IMPRESIONES FLEXGRAF es una empresa artesanal que no tiene establecido un plan claro para la optimización de sus recursos, lo cual implica que existan gastos excesivos. Carece de políticas que dirijan las acciones de la empresa, tanto en lo organizacional como en lo financiero; en cuanto al personal no existe un manual de funciones lo que impide realizar una evaluación y capacitación adecuada.
- La principal ventaja de IMPRESIONES FLEXGRAF, es el servicio personalizado hacia el cliente y la búsqueda de la satisfacción del mismo, lo cual debe ser aprovechado a través del establecimiento de un plan de marketing que le permita alcanzar mayor cobertura en el mercado.
- En el proceso de reingeniería se analizaron tres escenarios: Pesimista, Normal y Optimista, teniendo como resultado lo siguiente:
 - En el escenario pesimista se considera un incremento en las ventas del 10% y en los años siguientes 5%, 7%, 9% y 11%, a pesar del bajo incremento el valor actual neto será de 116.093 y la TIR es de 103% logrando un rendimiento de 0.16 centavos por cada dólar de ventas y al finalizar el año 5 el rendimiento será de 0,28 centavos.
 - El escenario normal tendrá un incremento de ventas del 25% en el primer año y los años subsiguientes de 5%, 7%, 9% y 11% . También los costos de administración y generales se reducirán en 5% y 10% respectivamente, por lo que se obtendrá un Valor Actual Neto de 168.574 y una TIR de 156.70%, logrando un rendimiento del 20% en el primer año hasta llegar al quinto año al 31%.
 - En el escenario optimista se consideró un incremento en ventas del 30% para el primer año, y un 5%, 7%, 9% y 11% en los siguientes años, reduciendo en 5% y 10% los costos de administración y generales, logrando de esta manera un VAN de 186.157 y una TIR de

149.10% y el rendimiento de ventas en el primer año de 0.23 centavos llegando al quinto año con un rendimiento de 0.33 centavos.

- De acuerdo a los escenarios realizados y las proyecciones de ventas en los últimos años podemos decir que IMPRESIONES FLEXGRAF tendrá un rendimiento alto, si baja los costos.

RECOMENDACIONES

La recomendación principal que haremos a IMPRESIONES FLEXGRAF es poner en práctica la reingeniería, pues a través de su implementación obtendrá los siguientes beneficios:

- Maximización del uso de los recursos, lo cual llevaría a la maximización de los beneficios.
- Establecer claramente las funciones de cada persona, para evitar duplicar esfuerzos y así poder elaborar un cronograma adecuado de motivación y capacitación puntual al personal.
- Se deberá crear una base de datos de los clientes con el propósito de darles seguimiento, recibir sugerencias y mejorar día a día el servicio.

Otra recomendación es realizar una revisión de los costos, lo cual nos llevaría a maximizar el rendimiento.

ANEXOS

ANEXO 1. BALANCES

ANEXO 1.1. BALANCE GENERAL

BALANCE GENERAL 31 DE DICIEMBRE-2004 IMPRESIONES FLEXGRAF

<u>ACTIVO</u>			
<u>CORRIENTE</u>			20.923,03
<u>DISPONIBLE</u>			4.953,69
CAJA CHICA	150,00		
BANCO DEL PICHINCHA	<u>4.803,69</u>		
<u>EXIGIBLE</u>		9.257,07	
CLIENTES	9.257,07		
<u>CTAS P CORR FUNC Y EMPL</u>		3.112,35	
SR.PATRICIO MERCHAN	835,70		
SRA. FANNY MERCHAN	<u>2.276,65</u>		
<u>REALIZABLE</u>		3.599,92	
MATERIA PRIMA	3.113,92		
INVENT.REPUESTOS	486,00		
<u>FIJO</u>		42.153,37	
EQ. DE GERENCIA	707,70		
DEP.ACUM.EQ.GERENCIA	562,16	145,54	
EQ.SECRETARIA	1.918,56		
DEP.ACUM.EQ.SECRET.	<u>383,38</u>	1.535,18	
EQ. DE DISEÑO	15.023,52		
DEP.ACUM.EQ.DISEÑO	2.503,05	12.520,47	
EQ.TROQUELADO	1.872,00		
DEP.ACUM.EQ.TROQUEL.	841,68	1.030,32	
EQ.ACABADOS	1.438,00		
DEP.ACUM.EQ.ACABADOS	<u>507,81</u>	930,19	
EQ.FOTOMECANICA	750,00		
DEP.ACUM.EQ.FOTOMEC.	337,50	412,50	
EQ.DE IMPRESIÓN	30.175,36		
DEP.ACUM.EQ.IMPRES.	4.596,19	25.579,17	
<u>OTROS ACTIVOS</u>		1.262,34	
RETENC.FUENTE	1.262,34		
TOTAL DEL ACTIVO		64.338,74	
<u>PASIVO</u>			
<u>EXIGIBLE</u>		4.955,13	27.373,51
PROVEEDORES	4.955,13		
<u>OBLIGACIONES BANCARIAS</u>		13.200,38	
BCO DEL PICHINCHA	<u>13.200,38</u>		
<u>CTAS POR PAGAR A L/P</u>		9.218,00	
SRA. HELVA GUTIERREZ	218,00		
SRA. ELIZABETH BUENO	4.500,00		
SR. BOLIVAR BUENO	1.000,00		
SR.JOVANNY MERCHAN	<u>3.500,00</u>		
<u>OTROS PASIVOS</u>		45,76	27.419,27
FONDO EMPLEADOS	45,76		
<u>PATRIMONIO</u>		36.919,47	
CAPITAL	27.225,02		
UTILIDAD AÑO 2004	9.694,45		
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		64.338,74	

ANEXO 1.2. BALANCE GENERAL

BALANCE GENERAL 31 DE DICIEMBRE-2005 IMPRESIONES FLEXGRAF

ACTIVO

<u>CORRIENTE</u>			
<u>DISPONIBLE</u>		3.269,40	24.702,09
CAJA	102,12		
CAJA CHICA	100,00		
BANCO DEL PICHINCHA	1.049,54		
BANCO DEL AUSTRO	<u>2.017,74</u>		
<u>EXIGIBLE</u>		15.373,06	
CLIENTES	15.373,06		
<u>CTAS.P.COBR.FUNC.Y EMPL.</u>		3.600,23	
SRA. ELIZABETH BUENO	330,00		
SR.PATRICIO MERCHAN	849,20		
SRA. FANNY MERCHAN	2.421,03		
<u>REALIZABLE</u>		2.459,40	
MATERIA PRIMA	1.973,40		
INVENT.REPUESTOS	<u>486,00</u>		
<u>FLUO</u>		39.220,16	
EQ. DE GERENCIA	707,70		
DEP.ACUM.EQ.GERENCIA	<u>632,93</u>	74,77	
EQ.SECRETARIA	3.420,56		
DEP.ACUM.EQ.SECRET.	191,86	3.228,70	
EQ. DE DISEÑO	15.434,56		
DEP.ACUM.EQ.DISEÑO	4.046,51	11.388,05	
EQ.TROQUELADO	1.872,00		
DEP.ACUM.EQ.TROQUEL.	<u>1.028,88</u>	843,12	
EQ.ACABADOS	1.438,00		
DEP.ACUM.EQ.ACABADOS	651,61	786,39	
EQ.FOTOMECANICA	750,00		
DEP.ACUM.EQ.FOTOMEC.	<u>412,50</u>	337,50	
EQ.DE IMPRESIÓN	30.175,36		
DEP.ACUM.EQ.IMPRES.	7.613,73	22.561,63	
<u>OTROS ACTIVOS</u>		1.423,20	
RETENC.FUENTE	1.423,20		
<u>TOTAL DEL ACTIVO</u>		<u>65.345,45</u>	
<u>PASIVO</u>			27.089,17
<u>EXIGIBLE</u>		15.288,20	
PROVEEDORES	15.288,20		
<u>OBLIGACIONES BANCARIAS</u>		11.800,97	
BCO DEL PICHINCHA	<u>11.800,97</u>		
<u>PATRIMONIO</u>		38.256,28	
CAPITAL	21.856,00		
UTILIDAD AÑO 2005	<u>16.400,28</u>		
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		<u>65.345,45</u>	

ANEXO 1.3. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS DEL 2004

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS DEL 1RO DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE-2004 IMPRESIONES FLEXGRAF

<u>INGRESOS</u>		
VENTAS		143.462,45
MENOS: COSTO VENTAS		
INVENTARIO INICIAL MAT.PRIMA	2.776,76	
MAS COMPRAS	<u>59.868,00</u>	
MATERIA PRIMA DISPONIBLE	62.644,76	
MENOS: INV.FINAL MATER.PRIMA	<u>-3.113,92</u>	<u>59.530,84</u>
<u>UTILIDAD EN VENTAS</u>		83.931,61
<u>GASTOS</u>		
<u>FIJOS</u>		
<u>GASTOS DE PRODUCCION</u>		25.209,38
SUELDOS Y BENEFICIOS	<u>25.209,38</u>	
<u>GASTOS DE ADMINISTRACION</u>		25.110,49
SUELDOS Y BENEFICIOS	<u>25.110,49</u>	
<u>VARIABLES</u>		
SERVICIOS PRESTADOS	546,20	4.101,03
COMISIONES VENTAS	<u>3.554,83</u>	
<u>GASTOS GENERALES</u>		17.354,53
MANTENIMIENTO DE MAQ Y EQUIPOS	5.326,33	
SERVICIOS BASICOS	3.024,15	
MTTO VEHICULOS Y COMBUSTIBLES	1.927,51	
ARRIENDOS PAGADOS	1.916,00	
SUMINISTROS DE OFICINA	468,54	
GASTOS PUBLICACIONES	178,00	
MANTENIMIENTO INSTALACIONES	216,00	
IMPUESTOS PAGADOS	1.498,26	
CUOTAS AFILIACION	212,00	
GASTOS VARIOS	<u>2.587,74</u>	
<u>UTILIDAD OPERACIONAL</u>		12.156,18
<u>INGRESOS NO OPERACIONALES</u>		890,64
TRABAJOS DAÑADOS	683,81	
COPIADORA	<u>206,83</u>	
<u>GASTOS FINANCIEROS</u>		3.352,37
INTERESES VARIOS	539,20	
INTERESES BANCARIOS Y MTTO CTA CTE	<u>2.813,17</u>	
<u>UTILIDAD DEL PERIODO</u>		<u>9.694,45</u>

ANEXO 1.4. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS DEL 2005

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS DEL 1RO DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE-2005 IMPRESIONES FLEXGRAF

<u>INGRESOS</u>		
VENTAS		175.016,64
MENOS: COSTO VENTAS		
INVENTARIO INICIAL MAT.PRIMA	3.113,92	
MAS COMPRAS	<u>65.932,78</u>	
MATERIA PRIMA DISPONIBLE	69.046,70	
MENOS: INV.FINAL MATER.PRIMA	<u>1.973,40</u>	<u>67.073,30</u>
<u>UTILIDAD EN VENTAS</u>		107.943,34
<u>GASTOS</u>		
<u>FIJOS</u>		
GASTOS DE PRODUCCION		35.516,37
SUELDOS DE PERSONAL	29.864,64	
HORAS EXTRAS	2.385,08	
COMP. COSTO VIDA	513,60	
APORTE PATRONAL	2.457,72	
VACACIONES	53,33	
AGUINALDO NAVIDEÑO	<u>242,00</u>	
<u>GASTOS DE ADMINISTRACION</u>		19.206,68
SUELDOS DE PERSONAL	17.011,58	
HORAS EXTRAS	6,30	
COMP. COSTO VIDA	244,80	
APORTE PATRONAL		
VACACIONES		
AGUINALDO NAVIDEÑO	144,00	
TRANSPORTE	<u>1.800,00</u>	
<u>VARIABLES</u>		
SERVICIOS PRESTADOS	150,00	4.020,16
COMISIONES HELVA GUTIERREZ	349,15	
COMISIONES KATTY GUTIERREZ	408,81	
COMISIONES ELIZABETH BUENO	918,66	
COMISIONES JORGE GUAMAN	1.139,20	
COMISIONES CRISTIAN MERCHAN L.	499,29	
COMISIONES VARIOS	<u>555,05</u>	
2		
<u>GASTOS GENERALES</u>		28.180,69
MANTENIMIENTO DE MAQ Y EQUIPOS	3.381,88	
SERVICIO LUZ	1.206,30	
SERVICIO AGUA	86,59	
SERVICIO TELEFONO	1.382,29	
SERVICIO INTERNET	322,56	
GASTOS AFILIACION	145,30	
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1.757,52	
ARRIENDOS PAGADOS	1.902,00	
SUMINISTROS DE OFICINA	2.575,36	
ALIMENTOS Y BEBIDAS	1.210,20	
UTILES ASEO Y LIMPIEZA	68,84	
GASTOS ALQUILES Y MTTO VEHICULO	2.378,18	
GASTOS TROQUELES	748,62	
IMPUESTOS PAGADOS	1.262,34	
GASTOS DEPRECIACIONES	5.229,63	
GASTOS PUBLICIDAD	526,65	
GASTOS VARIOS	<u>3.996,43</u>	
<u>UTILIDAD OPERACIONAL</u>		21.019,44
<u>INGRESOS NO OPERACIONALES</u>		300,95
TRABAJOS DAÑADOS	300,95	
GASTOS FINANCIEROS		4.918,55
INTERESES SRA HELVA GUTIERREZ	124,30	
INTERESES SRA ELIZABETH BUENO	1.085,00	
INTERESES BCO PICHINCHA	2.452,57	
INTERESES BCO GUAYAQUIL		
FERNANDO GUTIERREZ	570,00	
MANTENIMIENTO CTA CTE	<u>686,68</u>	
<u>UTILIDAD DEL PERIODO</u>		16.401,84

ANEXO 2. ESTADOS FINANCIEROS

ANEXO 2.1. ESTADOS COMPARATIVOS 2004-2005

IMPRESIONES FLEXGRAF ESTADOS COMPARATIVOS

ACTIVO	2.004	2005	HORIZONTAL		VERTICAL	
			ABSOLUTA	RELATIVA	2004	2005
CORRIENTE						
EFFECTIVO DE CAJA/ BANCOS	4.953,69	3.269,40	-1.684,29	-34,00%	23,68%	13,24%
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	9.257,07	15.373,06	6.115,99	66,07%	44,24%	62,23%
CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS	3.112,35	3.600,23	487,88	15,68%	14,88%	14,57%
INVENTARIO	3.599,92	2.459,40	-1.140,52	-31,68%	17,21%	9,96%
TOTAL CORRIENTE	20.923,03	24.702,09	3.779,06	18,06%	100,00%	100,00%
FIJO						
TOTAL ACTIVOS FIJOS	42.153,37	39.220,16	-2.933,21	-6,96%	100,00%	100,00%
OTROS ACTIVOS	1.262,34	1.423,20	160,86	12,74%	100,00%	100,00%
TOTAL DEL ACTIVO	64.338,74	65.345,45	1.006,71	1,56%	100,00%	100,00%
PASIVO						
CORRIENTES						
PROVEEDORES	4.955,13	15.288,20	10.333,07	208,53%	27,29%	56,44%
OBLIGACIONES BANCARIAS	13.200,38	11.800,97	-1.399,41	-10,60%	72,71%	43,56%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	18.155,51	27.089,17	8.933,66	49,21%	100,00%	100,00%
CTAS POR PAGAR A L/P	9.218,00		-9.218,00	-100,00%	100,00%	
TOTAL PASIVOS LARGO PLAZO	9.218,00	0,00	-9.218,00	-100,00%	100,00%	
OTROS PASIVOS	45,76		-45,76	-100,00%	100,00%	
TOTAL PASIVOS	27.419,27	27.089,17	-330,10	-1,20%		
PATRIMONIO						
CAPITAL	27.225,02	21.856,00	-5.369,02	-19,72%	73,74%	57,13%
UTILIDAD AÑO 2004	9.694,45	16.400,28	6.705,83	69,17%	26,26%	42,87%
TOTAL PATRIMONIO	36.919,47	38.256,28	1.336,81	3,62%	100,00%	100,00%
TOTAL PASIVO/CAPITAL	64.338,74	65.345,45	1.006,71	1,56%		
INGRESOS						
INGRESOS NETOS	143.462,45	175.016,64	31.554,19	21,99%	100,00%	100,00%
COSTO VENTAS	59.530,84	67.073,30	7.542,46	12,67%	41,50%	38,32%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	83.931,61	107.943,34	24.011,73	28,61%	58,50%	61,68%
GASTOS						
FIJOS						
GASTOS DE PRODUCCION	25.209,38	35.516,37	10.306,99	40,89%	17,57%	20,29%
GASTOS DE ADMINISTRACION	25.110,49	19.206,68	-5.903,81	-23,51%	17,50%	10,97%
VARIABLES	4.101,03	4.020,16	-80,87	-1,97%	2,86%	2,30%
GASTOS GENERALES	17.354,53	28.180,69	10.826,16	62,38%	12,10%	16,10%
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	71.775,43	86.923,90	15.148,47	21,11%	50,03%	49,67%
UTILIDAD OPERACIONAL	12.156,18	21.019,44	8.863,26	72,91%	8,47%	12,01%
INGRESOS NO OPERACIONALES	890,64	300,95	-589,69	-66,21%		
GASTOS FINANCIEROS	3.352,37	4.918,55	1.566,18	46,72%	2,34%	2,81%
TOTAL OTROS EGRESOS	3.352,37	4.918,55	1.566,18	46,72%	2,34%	2,81%
UTILIDAD DEL PERIODO	9.694,45	16.401,84	6.707,39	69,19%	6,76%	9,37%

ANEXO 2.2. RATIOS

IMPRESIONES FLEXGRAF RATIOS

		2004	2005
LIQUIDEZ CORRIENTE	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	1,15	0,91
PRUEBA ACIDA	$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE - INVENTARIO}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$	1,00	0,80
CAPITAL DE TRABAJO	ACTIVO CTE - PASIVO CTE	2767,52	-2387,08
PLAZO COBRANZAS VENTAS	$\frac{\text{CREDITOS VENTAS X 365}}{\text{VENTAS}}$	23,55	32,06
PLAZO PAGO COMPRAS	$\frac{\text{DEUDA COMERCIALES X 365}}{\text{COMPRAS}}$	30,21	84,63
RENDIMIENTO/INVERSION (ROI)	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVOS}}$	0,15	0,25
MARGEN SOBRE VENTAS	$\frac{\text{RESULTADOS ANTES DE IMPTOS}}{\text{VENTAS}}$	0,07	0,09
CREDITO A CLIENTES	$\frac{\text{SALDO DEUDORES POR VENTAS}}{\text{VENTAS DEL PERIODO}}$	0,06	0,09
TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN	$\frac{\text{ACTIVO}}{\text{NUMERO DE EMPLEADOS}}$	3216,94	3267,27
PRODUCTIVIDAD EMPRESARIA	$\frac{\text{VENTAS}}{\text{NUMERO DE EMPLEADOS}}$	7173,12	8750,83

ANEXO 3. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PROCEDIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCION

1. OBJETIVO

El objetivo de este procedimiento es proveer las actividades necesarias para la producción del producto y las responsabilidades del personal involucrado.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a la realización de Diseño e Impresión de Papelería de Oficina, Trípticos y Revistas.

3. DEFINICIONES

3.1 Maquinaria: Agregado de diversas partes ordenadas entre si y dirigidas a la formación de un todo.

3.2 Placas: Molde con el que se realiza cualquier tipo impresión.

3.3 Papel.

4. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

4.1 Es responsabilidad del Jefe del Departamento de Producción:

- La implementación eficaz del uso de esta documentación.
- Conocer el programa de procedimientos requeridos para la elaboración de las impresiones.
- Vigilar que el departamento a su cargo disponga de los medios adecuados para la realización del producto.
- Realizar las revisiones, verificaciones y validaciones del diseño.
- Revisar las modificaciones del diseño.

- Controlar que el proceso de producción sea respetado por el personal a su cargo.

5. NORMAS PARA EL PROCESO DE PRODUCCION

- Las actividades de producción deben ser realizadas por personal calificado.
- Se producirá únicamente diseños aprobados.
- Toda persona que labora en producción debe conocer las normas de seguridad industrial.

6. PROCEDIMIENTOS

6.1 El Jefe de Ventas y el Jefe de producción se reunirán para diseñar el trabajo que se va a realizar, establecer formatos, diseños, modelos, para que estos sean aprobados por el Gerente General.

6.2. Cuando los diseños hayan sido aprobados por el Gerente General, se procede a realizar el diseño en las placas, para la elaboración del producto.

6.3. Las placas se instalan en la maquina y se procede a la impresión de los formatos, actividad que deberá ser supervisada por el Jefe de Planta.

6.4. Las impresiones se pasan a la sección de terminados donde se realiza los cortes y terminados según el modelo solicitado.

7. REGISTROS

- Programa para la realización del diseño.
- Registro de documentos recibidos.
- Registro de entrega.

PROCEDIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRATIVO

1. OBJETIVO

El objetivo de este procedimiento es proveer las actividades necesarias para la administración de la empresa y determinar las responsabilidades del personal involucrado.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a la planificación, organización, dirección y control de la empresa.

3. DEFINICIONES

3.1 Planificar: Es diseñar las actividades que se van a realizar en una empresa.

3.2 Organizar: Es coordinar las actividades planificadas entre los departamentos.

3.3 Dirección: Es guiar las diferentes actividades programadas.

3.4. Control: Verificar que se cumpla lo planificado.

4. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

4.1 Es responsabilidad del Jefe del Departamento de Administración

- La implementación eficaz del uso de esta documentación.
- Planificar las actividades con los diferentes departamentos.
- Organizar la empresa.
- Dirigir los diferentes departamentos.
- Controlar el cumplimiento del plan.
- Negociar con los clientes y proveedores.
- Vigilar que el departamento a su cargo disponga de los medios adecuados para la realización de su trabajo.

5. NORMAS PARA EL PROCESO DE ADMINISTRACION

- Las actividades de administración deben ser realizadas por personal calificado.
- Toda orden será entregada por escrito.
- Se dará atención oportuna al cliente y proveedor.

6. PROCEDIMIENTOS

6.1 Registrar la secretaria todos lo ingresos y las ordenes de trabajo.

6.2 Los vendedores tendrán que realizar un plan de ventas de los productos que se ofrece al cliente.

6.3 El Gerente se reunirá con el Jefe de Ventas y el Jefe de producción para aprobar los diseños de cada orden de trabajo, establecer formatos, diseños, modelos.

7. REGISTROS

- Programa para realizar ordenes de trabajo.
- Registro de Plan de Ventas.
- Registro de aprobación de ordenes de trabajos.

PROCEDIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

1. OBJETIVO

El objetivo de este procedimiento es designar las actividades necesarias para el funcionamiento del departamento de ventas y determinar las responsabilidades del personal involucrado.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable al proceso de ventas

3. DEFINICIONES

3.1 Vender: Traspasar la propiedad de una cosa por un precio. Exponer al público las mercancías para quien las quisiera comprar.

3.2 Estrategias: Habilidad para dirigir un asunto.

3.3. Mercadeo: Comerciar con mercancías

4. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

4.1 Es responsabilidad del Jefe del Departamento de Ventas:

- La implementación eficaz del uso de esta documentación.
- Planificar las actividades con los diferentes departamentos.
- Organizar el departamento de ventas.
- Dirigir las actividades de cada vendedor...
- Controlar el cumplimiento del plan de ventas.
- Negociar con los clientes.
- Vigilar que el departamento a su cargo disponga de los medios adecuados para la realización de su trabajo.

5. NORMAS PARA EL PROCESO DE VENTAS

- Las actividades de ventas deben ser realizadas por personal calificado.
- Toda orden será entregada por escrito.
- Se dará atención oportuna al cliente.

6. PROCEDIMIENTOS

6.1 El jefe de ventas elabora el cronograma mensual de actividades del departamento.

6.2 Se fijaran las metas de ventas que cada vendedor tendrá que cumplir mensualmente.

6.2 Los vendedores tendrán que realizar un plan de ventas de los productos que se ofrece al cliente.

6.3 El Jefe de Ventas reunirá con el Gerente y Jefe de producción para aprobar los diseños de cada orden de trabajo, establecer formatos, diseños, modelos.

7. REGISTROS

- Registro de Plan de Ventas.
- Registro de pedidos.
- Base de datos de clientes.

ANEXO 4. SUPUESTOS

ANEXO 4.1. ESCENARIO NORMAL

IMPRESIONES FLEXGRAF FLUJO NETO DE EFECTIVO Y EVALUACION DE ESCENARIO NORMAL

CONCEPTOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversiones:						
Fija Tangible	-50.544,57					
Fija Intangible						
Capital de Trabajo	-7.646,38					
Ingreso por ventas Producción	175.017	222.271	237.830	259.235	287.751	325.158
Costos y Gastos	-158.916	-177.155	-184.858	-194.838	-207.577	-223.761
Costos de venta	67.073	-85.183	-91.146	-99.349	-110.277	-124.613
Costos fijos	35.516	-36.227	-36.951	-37.690	-38.444	-39.213
Gastos Administrativos	19.207	-19.591	-19.983	-20.382	-20.790	-21.206
Gastos generales	32.201	-31.235	-31.860	-32.497	-33.147	-33.810
Intereses	4.919	-4.919	-4.919	-4.919	-4.919	-4.919
Otros Ingresos	301	301	301	301	301	301
Utilidad ant de imp y part. Trab.	16.401,84	45.417,46	53.272,57	64.698,26	80.474,30	101.698,19
Participacion a trabajadores						
Utilidad antes de impuestos		45.417,46	53.272,57	64.698,26	80.474,30	101.698,19
Impuesto a las Utilidades						
Utilidad neta		45.417,46	53.272,57	64.698,26	80.474,30	101.698,19
Adicion de la deprec.,amort. y act. diferido		5.154,86	5.154,86	5.154,86	5.154,86	5.154,86
Intereses		4.918,55	4.918,55	4.918,55	4.918,55	4.918,55
Flujo de efectivo operacional		55.490,87	63.345,98	74.771,67	90.547,71	111.771,60
Recup. Capital de trabajo						
Prestamo	11.801					
Amortización						
Flujo neto de efectivo	-38.744	55.490,87	63.345,98	74.771,67	90.547,71	111.771,60
Factor de valor presente		1,2282	1,5085	1,8527	2,2755	2,7948
Valor presente	207.318	45.180,65	41.993,38	40.358,02	39.792,49	39.993,19
Valor presente neto	168.574					
TIR	156,7%					
Tasas de Rendimiento Exigida	22,82%					
Periodo de recuperacion nominal	7,82	meses				
Periodo de recuperacion descontado	10,67	meses				
Tasa libre de riesgo		5,05%				
Riesgo del proyecto		17,77%				
Tasa de rendimiento exigida		22,82%				

Fuente: Estados de Resultados de Impresiones Flexgraf

Elaborado por : Autoras

ANEXO 4.2. ESCENARIO PESIMISTA

IMPRESIONES FLEXGRAF FLUJO NETO DE EFECTIVO DE ESCENARIO PESIMISTA

CONCEPTOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversiones:						
Fija Tangible	-50.545					
Fija Intangible						
Capital de Trabajo	-7.646					
Ingreso por ventas Producción	175.017	196.018,64	209.740	228.617	253.764	286.754
Costos y Gastos	158.916	-164.439	-171.386	-180.341	-191.735	-206.169
Costos de venta	67.073,30	-75.122	-80.381	-87.615	-97.253	-109.895
Costos fijos	35.516,37	-36.227	-36.951	-37.690	-38.444	-39.213
Gasto Administrativos	19.206,68	-18.611	-18.983	-19.363	-19.750	-20.145
Gasto generales	32.200,85	-29.560	-30.152	-30.755	-31.370	-31.997
Intereses	4.918,55	-4.919	-4.919	-4.919	-4.919	-4.919
Otros Ingresos	300,95	301	301	301	301	301
Utilidad ant de imp y part. Trab.	16.401,84	31.880,59	38.655,38	48.575,99	62.330,01	80.885,26
Participacion a trabajadores						
Utilidad antes de impuestos		31.880,59	38.655,38	48.575,99	62.330,01	80.885,26
Impuesto a las Utilidades						
Utilidad neta		31.880,59	38.655,38	48.575,99	62.330,01	80.885,26
Adicion de la deprec.,amort. y act. diferido		5.154,86	5.154,86	5.154,86	5.154,86	5.154,86
Intereses		4.918,55	4.918,55	4.918,55	4.918,55	4.918,55
Flujo de efectivo operacional		41.954,00	48.728,79	58.649,40	72.403,42	90.958,67
Recup. Capital de trabajo						
Devolucion de Garantia						
Préstamo	-11.801					
Amortización						
Flujo neto de efectivo	-46.390	41.954,00	48.728,79	58.649,40	72.403,42	90.958,67
Factor de valor presente		1,2282	1,5085	1,8527	2,2755	2,7948
Valor presente	162.483	34.158,93	32.303,34	31.656,02	31.818,72	32.546,08
Valor presente neto	116.093					
TIR	103,0%					
Tasas de Rendimiento Exigida	22,82%					
Periodo de recuperacion nominal	12,28 meses					
Periodo de recuperacion descontado	16,75 meses					
Tasa libre de riesgo		5,05%				
Riesgo del proyecto		17,77%				
Tasa de rendimiento exigida		22,82%				

Fuente: Estado de Resultados Impresiones Flexgraf
Elaborado por : Autoras

ANEXO 4.3. ESCENARIO OPTIMISTA

IMPRESIONES FLEXGRAF FLUJO NETO DE EFECTIVO Y EVALUACION DEL ESCENARIO OPTIMISTA

CONCEPTOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversiones:						
Fija Tangible	-50.544,57	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo	-7.646,38	0	0	0	0	0
Ingreso por ventas Producción	175.017	231.022	247.194	269.441	299.079	337.960
Costos y Gastos	-158.916	-177.854	-185.739	-195.987	-209.102	-225.794
Costos de venta	67.073,30	-88.537	-94.734	-103.260	-114.619	-129.520
Costos fijos	35.516,37	-36.227	-36.951	-37.690	-38.444	-39.213
Gasto Administrativos	19.206,68	-18.611	-18.983	-19.363	-19.750	-20.145
Gasto generales	32.200,85	-29.560	-30.152	-30.755	-31.370	-31.997
Intereses	4.918,55	-4.919	-4.919	-4.919	-4.919	-4.919
Otros Ingresos	300,95	300,95	300,95	300,95	300,95	300,95
Utilidad ant de imp y part. Trab.	16.401,84	53.469,26	61.755,26	73.754,86	90.278,55	112.467,11
Participacion a trabajadores						
Utilidad antes de impuestos		53.469,26	61.755,26	73.754,86	90.278,55	112.467,11
Impuesto a las Utilidades						
Utilidad neta		53.469,26	61.755,26	73.754,86	90.278,55	112.467,11
Adicion de la deprec..amort. y act. diferido		5.154,86	5.154,86	5.154,86	5.154,86	5.154,86
Intereses		4.918,55	4.918,55	4.918,55	4.918,55	4.918,55
Flujo de efectivo operacional		63.542,67	71.828,67	83.828,27	100.351,96	122.540,52
Préstamo	11.800,97					
Flujo neto de efectivo	-46.390	63.542,67	71.828,67	83.828,27	100.351,96	122.540,52
Factor de valor presente		1,2282	1,5085	1,8527	2,2755	2,7948
Valor presente	232.547	51.736,42	47.616,74	45.246,31	44.101,11	43.846,43
Valor presente neto	186.157					
TIR	149,1%					
Tasas de Rendimiento Exigida	22,82%					
Periodo de recuperacion nominal	17,52	meses				
Periodo de recuperacion descontado	21,52	meses				
Tasa libre de riesgo		5,05%				
Riesgo del proyecto		17,77%				
Tasa de rendimiento exigida		22,82%				

Fuente: Estado de Pérdidas y Ganancias

Elaborado por : Autoras

ANEXO 5. CAPITAL DE TRABAJO

IMPRESIONES FLEXGRAF

CAPITAL DE TRABAJO

METODO DE DEFICIT ACUMULADO MAXIMO

INGRESOS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingreso Mensuales		11634,82	11634,82	11634,82	11634,82	11634,82	11634,82	11634,82	11634,82	11634,82	11634,82	11634,82	11634,82
Total Ingresos		11634,82	11634,82	5760,00	5760,00	5760,00	5760,00	5760,00	5760,00	5760,00	5760,00	5760,00	11634,82
GASTOS													
Sueldos	4.174,36	4174,36	4174,36	4174,36	4174,36	4174,36	4174,36	4174,36	4174,36	4174,36	4174,36	4174,36	4174,36
Horas Extras	199,28												
vacaciones	53,33								53,33				
aguinaldos navideños	386,00												386,00
transporte	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
VARIABLES	335,01	335,01	335,01	335,01	335,01	335,01	335,01	335,01	335,01	335,01	335,01	335,01	335,01
GASTOS GENERALES	2.348,39	195,70	195,70	195,70	195,70	195,70	195,70	195,70	195,70	195,70	195,70	195,70	195,70
Total Egresos	7.646,38	4.855,07	4.855,07	4.855,07	4.855,07	4.855,07	4855,0742	4855,07	4908,40	4855,07	4855,07	4855,07	5241,07
Saldo Mensual	-7646,38	6779,75	6779,75	904,93	904,93	904,93	904,93	904,93	851,60	904,93	904,93	904,93	6393,75
Saldo Acumulado	-7646,38	-866,63	5913,12	6818,05	7722,97	8627,90	9532,82	10437,75	11289,35	12194,27	13099,20	14004,12	20397,87

CAPITAL DE TRABAJO: -7646,38

Fuente: Estado de Perdidas y Ganancias 2005

Elaborado por : Autoras

BIBLIOGRAFIA

KOTLER, Philip, Estudios de Mercadotecnia Editorial Diana, México, primera edición 1969.

KOTLER, Philip, Dirección de Marketing Editorial Pearson Educación, México, décima edición, 2001.

VARELA, Rodrigo, Innovación Empresarial , Editorial ,Prentice Hall

CALDERÓN Fausto , Archivos digitales.

DIRECCIONES ELECTRONICAS

www.ildis.gov.ec