



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**MONOGRAFIAS PREVIAS A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL.**

AUTORA:

SRA. WENDY DAYANA PERUGACHI SALAMEA

**CURSO DE GRADUACIÓN
ABRIL – SEPTIEMBRE DE 2006.**

DEDICATORIA:

Este trabajo se lo dedico a mí esposo Cristian Merchán, a mi hija Sofía y a mis padres.

Gracias a su apoyo y comprensión he podido culminar con mi meta trazada

Es por ustedes que seguiré creciendo.

AGRADECIMIENTOS:

Al creador por haberme permitido culminar la meta más importante de mi vida.

A la Universidad del Azuay, Facultad de Administración de Empresas, y a todos los tutores quienes con su apoyo desinteresado contribuyeron para que el presente trabajo llegue a su término.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|----------------------------|---|
| DEDICATORIA: | 1 |
| AGRADECIMIENTOS: | 2 |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS | 3 |
| RESUMEN..... | 7 |
| ABSTRACT | 8 |

MODULO I: RECURSOS HUMANOS

| | |
|---|----|
| RESUMEN..... | 1 |
| ABSTRACT | 2 |
| GESTION DEL TALENTO HUMANO | 3 |
| 1. DATOS PERSONALES: | 3 |
| 2. SELECCIÓN DEL TEMA: | 3 |
| 3. OBJETIVOS | 3 |
| 3.1 OBJETIVO GENERAL | 3 |
| 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 3 |
| 4. DELIMITACIÓN DEL TEMA | 3 |
| 5. MARCO TEÓRICO..... | 4 |
| 5.1 MODELO DE GESTION POR COMPETENCIA | 4 |
| 6. METODOLOGÍA | 5 |
| 7. CAPITULOS | 5 |
| 7.1 CAPITULO I: | 5 |
| 7.1.1. INTRODUCCIÓN | 7 |
| 7.1.2 JUSTIFICACIÓN | 7 |
| 7.1.3 RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA..... | 7 |
| 7.1.4. DESCRIPCION DE LA EMPRESA | 8 |
| 7.1.5 ORGANIGRAMA ACTUAL | 9 |
| 7.2 CAPITULO II | 10 |
| 7.2.1 MISION: | 10 |
| 7.2.2 VISION : | 10 |
| 7.2.3 ANALISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA (FODA) | 10 |
| 7.2.3.1 FORTALEZAS | 10 |
| 7.2.3.2 OPORTUNIDADES | 10 |
| 7.2.3.3 DEBILIDADES | 11 |
| 7.2.3.4 AMENAZAS | 11 |
| 7.2.4 ANÁLISIS DEL MERCADO ACTUAL Y SU PERSPECTIVA | 11 |
| 7.2.5 ANALISIS DE LA COMPETENCIA | 12 |
| 7.3 CAPITULO III | 13 |
| 7.3.1 LEVANTAMIENTO DEL MAPA FUNCIONAL..... | 13 |
| 7.3.2 CATALOGO DE FUNCIONES | 16 |
| 7.3.4 DETERMINACIÓN DE LA UNIDAD DE COMPETENCIA LABORAL (UCLS)..... | 17 |
| 7.4.1 CONCLUSIONES | 19 |
| 7.4.2 RECOMENDACIONES | 19 |
| 8. RECURSOS | 20 |
| 8.1 RECURSOS HUMANOS..... | 20 |
| 8.2 RECURSOS TECNICOS | 20 |
| 8.3 RECURSOS FINANCIEROS..... | 20 |

| | |
|---------------------------------|----|
| 8.4 CRONOGRAMA DE TRABAJO | 20 |
|---------------------------------|----|

MODULO II: MARKETING

| | |
|--|----|
| RESUMEN..... | 1 |
| ABSTRACT..... | 2 |
| 1. INTRODUCCIÓN | 3 |
| 1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA | 3 |
| 1.1.1 ANTECEDENTES..... | 3 |
| 1.1.2 JUSTIFICACIÓN | 3 |
| 2. DESARROLLO DE LAS STP'S Y 4 P'S | 4 |
| 2.1 DESARROLLO DE LAS STP'S | 4 |
| 2.1.1 SEGMENTACIÓN | 4 |
| 2.1.1.1 Mayoristas:..... | 4 |
| 2.1.1.2 Proyectistas: | 4 |
| 2.1.1.3 Profesionales: | 5 |
| 2.1.1.4 Instituciones Públicas..... | 5 |
| 2.1.1.5 Constructores: | 5 |
| 2.1.1.6 Consumidor final: | 5 |
| 2.1.2 TARGET GROUP | 6 |
| 2.1.2.1 PROPUESTA PARA ALMACENES PAUTA SALAMEA DE MEJORA EN TARGET GROUP:..... | 7 |
| 2.1.3 POSICIONAMIENTO..... | 9 |
| 2.1.3.1 Asesoramiento Técnico Calificado:..... | 9 |
| 2.1.3.2 Diversidad de Productos y repuestos: | 9 |
| 2.1.3.4 Servicio Personalizado:..... | 9 |
| 2.2 DESARROLLO DE LAS 4 P's | 10 |
| 2.1.2 PRODUCTO | 10 |
| 2.1.2.1 Funcionalidad:..... | 10 |
| 2.1.2.2 Calidad: | 10 |
| 2.1.2.3 Etiqueta y Empaque: | 10 |
| 2.1.2.4 Valor agregado:..... | 10 |
| 2.1.2.5 Categorización: | 11 |
| 2.1.2.6 Ciclo de vida: | 11 |
| 2.1.2.7 Matriz BCG:..... | 12 |
| 2.1.2.8 Servicio: | 12 |
| 2.1.2.9 Tecnología:..... | 13 |
| 2.1.3 PRECIO | 13 |
| 2.1.3.1 PROPUESTA DE MEJORA PARA ALMACENES PAUTA SALAMEA EN PRECIO:..... | 18 |
| 2.1.4 PLAZA..... | 18 |
| 2.1.4.1 Canales de distribución: | 19 |
| 2.1.4.2 PROPUESTA DE MEJORA PARA ALMACENES PAUTA SALAMEA EN PLAZA: | 19 |
| 2.1.5 PROMOCIÓN..... | 20 |
| 2.1.5.1 Publicidad..... | 20 |
| 2.1.5.2 PROPUESTA DE MEJORA PARA ALMACENES PAUTA SALAMEA EN PUBLICIDAD:..... | 20 |
| 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 21 |

MODULO III: EMPRENDIMIENTO

| | |
|---|----|
| RESUMEN..... | 1 |
| ABSTRACT | 2 |
| RESUMEN EJECUTIVO | 3 |
| DESCRIPCION DE LA COMPAÑÍA..... | 4 |
| MISION | 5 |
| VISION | 6 |
| VALORES | 6 |
| OBJETIVOS | 6 |
| ESTRATEGIAS | 6 |
| ANALISIS DEL MERCADO..... | 7 |
| ASPECTOS LEGALES | 9 |
| COMPETENCIA | 10 |
| PLAN DE MARKETING | 11 |
| DESCRIPCION DEL PRODUCTO | 12 |
| EL PRECIO..... | 13 |
| PROMOCION..... | 14 |
| CANALES DE DISTRIBUCION..... | 15 |
| PLAN DE OPERACIONES | 15 |
| MANAGEMENT | 17 |
| ORGANIZACIÓN | 18 |
| ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL..... | 18 |
| ANALISIS ADMINISTRATIVO..... | 19 |
| PROYECCIONES FINANCIERAS | 20 |
| INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS..... | 20 |
| INVERSIONES EN CAPITAL DE TRABAJO | 20 |
| VENTAS PROYECTADAS | 21 |
| PRESUPUESTOS DE INGRESOS | 22 |
| DEFINICION CLARA DE SUPUESTOS | 22 |
| PLAN DE GASTOS DE RR.HH..... | 23 |
| DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES | 23 |
| PRESUPUESTOS DE GASTOS | 23 |
| ANALISIS DE COSTOS | 23 |
| ANALISIS FINANCIERO | 24 |
| FLUJO DE CAJA | 24 |
| ESTADO DE RESULTADOS..... | 25 |
| EVALUACION DEL PROYECTO..... | 26 |
| BIBLIOGRAFIA | 19 |

MODULO IV: GERENCIA FINANCIERA

| | |
|--|---|
| RESUMEN..... | 1 |
| ABSTRACT | 2 |
| Antecedentes del Almacén..... | 3 |
| Descripción y Reseña Histórica de la Empresa.- | 3 |
| Misión.- | 5 |
| Visión.- | 6 |
| Análisis del Mercado Actual y su Perspectiva.-..... | 6 |
| Fuerzas Competitivas | 7 |

| | |
|--|----|
| F O D A.- | 8 |
| Fortalezas: | 8 |
| Oportunidades: | 8 |
| Debilidades: | 8 |
| Amenazas: | 9 |
| Balance Scorecard de Almacenes “Pauta Salamea”.- | 10 |
| Balance General | 11 |
| Estado de Resultados..... | 12 |
| RATIOS | 13 |
| ESTRATEGIAS | 17 |
| CONCLUSION | 18 |
| RECOMENDACIÓN..... | 19 |
| BIBLIOGRAFIA | 20 |

RESUMEN

Este documento presenta una relación de cuatro monografías que integran el Trabajo de Grado de la Carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad del Azuay elaborado durante el curso de graduación en el período abril – septiembre de 2006. Las monografías están relacionadas con las áreas funcionales básicas correspondientes al campo profesional del administrador de empresas.

En cada monografía se hace referencia al contenido resumido de la misma, el nombre del profesor tutor y la descripción y resultados de cada trabajo.

ABSTRACT

This document shows a relation of 4 monographs that are part of the graduation work of the Business Engineering Career of Azuay University that has been done during the course of graduation in the period April – September 2006. The monographs are related with the basic functional areas corresponding to the professional field of the business administrator.

In each monograph is the summary of its content, the name of the tutor and the description and results of each work.



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Levantamiento del Mapa Funcional, elaboración del catálogo de funciones y Unidad de Competencia Laboral (UCLs) en la empresa “ALMACENES PAUTA SALAMEA”.

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
Ingeniero Comercial**

**Autores: Hernán Pauta Astudillo
Wendy Perugachi Salamea**

Tutora: Ing. Hortensia Ordóñez R.

Cuenca, Ecuador

2006

RESUMEN

“ALMACENES PAUTA SALAMEA”, se dedica a la venta y distribución de materiales para acabados de la construcción ofreciendo productos de alta calidad, satisfaciendo las necesidades del mercado, mediante la variada y permanente renovación de sus productos, es por esta razón que la adecuada asignación de cargos es de vital importancia para el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Con el levantamiento del Mapa Funcional, elaboración del catálogo de funciones y Unidad de Competencia Laboral (UCLs) en la empresa “ALMACENES PAUTA SALAMEA” se ha podido diagnosticar la situación interna de la empresa, en el área de asignación de cargos.

Con el estudio realizado hemos podido identificar cuales son las principales actividades y responsabilidades que se realizan dentro de “ALMACENES PAUTA SALAMEA”, obteniendo de esto las características, aptitudes y conocimientos que debería tener el talento humano que labora en esta empresa, razón por la cual se ha planteado un nuevo Mapa Funcional, un catálogo de funciones y un UCL aplicado al área de ventas.

ABSTRACT

“PAUTA SALAMEA DEPARTMENT STORE” sells and distributes construction materials offering high quality products satisfying the necessities of the market, through the variety and permanent renovation of its products. For this reason the adequate nomination of posts is of vital importance for the growth and development of the enterprise.

With the survey of the Functional Map, elaboration of functions catalogue and Labour Competence Unit (LCUs) in the enterprise “PAUTA SALAMEA DEPARTMENT STORE” we could diagnose the internal situation of the enterprise in the nomination of posts area.

With the done study we could identify which are the main activities and responsibilities that are made in PAUTA SALAMEA DEPARTMENT STORE^ so we can get the characteristics, aptitudes and knowledge that should have the human talent who work in this enterprise, for this reason a new Functional Map, function catalogue and Labour Competence Unit applied to the sales area have been proposed.

TRABAJO FINAL MODULO I

GESTION DEL TALENTO HUMANO

1. DATOS PERSONALES:

- 1.1 Nombre de la Universidad: Universidad del Azuay
- 1.2 Facultad: Ciencias de la Administración.
- 1.3 Escuela: Administración de empresas
- 1.4 Nombre de los integrantes: Wendy Perugachi Salamea
Hernán Pauta Astudillo
- 1.5 Nombre del tutor asesor: Ing. Hortensia Ordóñez R.

2. SELECCIÓN DEL TEMA:

Levantamiento del Mapa Funcional, elaboración del catálogo de funciones y Unidad de Competencia Laboral (UCLs) en la empresa “ALMACENES PAUTA SALAMEA”.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Construir el catalogo de UCLs de uno de los cargos de la empresa “ALMACENES PAUTA SALAMEA”.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación interna de la empresa, en el área de asignación de cargos.
- Optimizar el tiempo de elaboración de la actividad de uno de los cargos escogidos para este trabajo de investigación.
- Demostrar que mediante la elaboración de un mapa funcional los planes operativos dentro de la organización, son mucho más eficientes y productivos cuando se tiene clara la función a desempeñar por cada uno de los trabajadores dentro de la empresa.

4. DELIMITACIÓN DEL TEMA

El tema de investigación que escogimos es el de “Levantamiento del Mapa Funcional, elaboración del catálogo de funciones y Unidad de Competencia Laboral (UCLs)”, el mismo que está relacionado con la Carrera de Administración de Empresas, dentro de la asignatura de Recursos Humanos, y será aplicado en la

empresa ALMACENES PAUTA SALAMEA, ubicado en la ciudad de Cuenca en un lapso de 15 días.

Escogimos este tema para evaluar que tan factible y adecuado es utilizar un mapa funcional, para determinar la Unidad de Competencia Laboral dentro de la empresa ALMACENES PAUTA SALAMEA.

5. MARCO TEÒRICO

5.1 MODELO DE GESTION POR COMPETENCIA

Concepto: Es un sistema que permitirá que los trabajadores vayan demostrando sus competencias en cada una de las funciones individuales que componen su puesto o posición. Las competencias se clasifican en Básicas, Conductuales, Técnicas y de Gestión.

Etapas de implementación: el proceso de implementación de un Sistema de Gestión por Competencias bajo el enfoque del Análisis Funcional, tiene las siguientes etapas:

- a) Levantamiento del Mapa y del catálogo Funcional.
- b) Determinación y levantamiento de UCLs.
- c) Determinación de Oficios, Perfiles y Posiciones.
- d) Asignación preliminar de personas a posiciones.
- e) Pre-Evaluación o Detección de Necesidades de Desarrollo (DND).
- f) Modularización.
- g) Planes de Desarrollo Personal (PDP).

Levantamiento del Mapa y del Catálogo Funcional.

Es una metodología comparativa que consiste en identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva mediante el desglose o desagregación y el ordenamiento lógico de las funciones productivas de la empresa, toda la representación gráfica de la desagregación es lo que se denomina Mapa Funcional.

Determinación y levantamiento de UCLs

El proceso se inicia de lo general a lo particular. Comienza con la definición del propósito clave de la organización y concluye con las funciones productivas individuales, el resultado de la actividad que se analiza se describe de forma concreta, identificando el propósito, se inicia la desagregación por funciones de la siguiente forma:

- a) Propósito
- b) Funciones Claves

- c) Funciones Principales
- d) Funciones Básicas
- e) Elementos de competencia

Determinación de oficios, perfiles y posiciones

Se identifican y determinan las posiciones que son necesarias para cubrir las funciones individuales de toda la organización, las cuales se agrupan en Perfiles de Cargo y a nivel global en oficios.

Asignación preliminar de personas a posiciones

La etapa siguiente es asignar a las personas a las nuevas posiciones determinadas, el proceso debe ser consensuado al interior de la organización y que puede ser paulatino a través del tiempo.

6. METODOLOGÍA

Para el estudio del tema que estamos investigando, utilizaremos el método deductivo, por cuanto aplicaremos un modelo Gestión por Competencias para la empresa ALMACENS PAUTA SALAMEA, aplicando también el método histórico para de esta manera comparar la asignación de cargos actuales con la asignación de cargos mediante el conocimiento de la Unidad de Competencia Laboral (UCLs).

La forma metodológica que utilizaremos será cronológica progresiva, ya que se trabajará en manera ascendente tomando en cuenta los antecedentes históricos que llevarán a conseguir nuestro objetivo.

7. CAPITULOS

7.1 CAPITULO I: Antecedentes de la empresa

- Introducción
- Justificación
- Reseña Histórica de la empresa
- Descripción de la empresa
- Organigrama actual

7.2 CAPITULO II: Situación actual de la empresa

- Misión
- Visión
- Análisis interno y externo de la empresa (FODA)
- Análisis del mercado actual y su perspectiva
- Análisis de competencia

7.3 CAPITULO III. Propuesta de Mejora

- Levantamiento del mapa funcional
- Catálogo de Funciones
- Determinación de la unidad de competencia laboral UCLs

7.4 CAPITULO IV

- Conclusiones
- Recomendaciones

8. RECURSOS

- Humanos
- Técnicos
- Financieros

9. CRONOGRAMA DE TRABAJO

10. BIBLIOGRAFÍA

www.sence.cl

www.competenciaslaboraleschile.cl

www.ayalaconsultores.cl

www.cinterfor.org.ur

www.chilecalifica.cl

CHIAVENATO IDALBERTO Gestión de Competitividad, edición 1 y 2, edit. Mac.
Graw Hill, 2002.

7.1 CAPITULO I

7.1.1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación nos permitirá la determinación y levantamiento de una Unidad de Competencia Laboral dentro de la Empresa Almacenes Pauta Salamea, así como el desarrollo de programas e implementación de proyectos que promuevan mecanismos de intermediación y contribuyan a obtener un adecuado nivel de empleo y movilidad laboral de los trabajadores en nuestra empresa.

Los mercados laborales han experimentado importantes transformaciones en las últimas décadas. Ecuador no se escapa a esta tendencia. Desde el punto de vista del tipo de empleos generados como desde la percepción de quienes están por ingresar al mundo laboral, la imagen de un empleo de larga duración en una empresa, parece haber pasado a formar parte del pasado.

En la actualidad donde el mundo laboral ha tenido su tendencia al cambio, se ha visto necesario realizar este estudio con el fin de optimizar el talento humano que forma parte de nuestra empresa, para poder obtener los objetivos esperados y la mejor utilización del recurso humano ya que el avance del mundo empresarial obliga a las empresas a diagnosticar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores frente a su puesto de trabajo.

7.1.2 JUSTIFICACIÓN

En este contexto, Almacenes Pauta Salamea, basados en la necesidad de optimizar su recurso humano en sus labores individuales, ha visto factible la realización de Identificación de competencias y construcción de unidades de competencia laboral (UCLs) para de esta manera mejorar los rendimientos administrativos, económicos y financieros, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

7.1.3 RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA

Aproximadamente en los años 1960 se da inicio a la fabricación de cerámica plana para pisos y paredes conocido con el nombre de ITALPISOS, por la necesidad y creatividad de la innovación de una nueva alternativa de decoración para los hogares cuencanos y el resto del país, ya que en nuestra ciudad fue en donde se inicio la producción de productos cerámicos, esto se debió a la facilidad y disposición de abundante materia prima existente en nuestro medio. La aceptación en el mercado

fue mejor de lo esperado, tanto así que en poco tiempo se crean dos fábricas de cerámica ECUACERAMICA, RIALTO, en la ciudad de Riobamba, apareciendo la competencia en diseños, tamaños, colores, calidad y precios.

En los años 1970 uno de los principales Ingresos del país se debe a las divisas que envían los emigrantes por la transformación de nuestra moneda, de tal forma que la Industria de la construcción tiene un crecimiento significativo cuya demanda del producto de materiales de construcción se incrementa a tal punto que se crea la necesidad de importar para cubrir las necesidades del mercado y ofrecer algunas alternativas distintas a los consumidores.

En el año 1990 se crea la Empresa Almacenes Pauta Salamea, con el firme propósito de cubrir un mercado demandante, aprovechando la variabilidad de los productos disponibles y el desarrollo de la construcción en nuestro medio.

Almacenes Pauta Salamea fue creada bajo la dirección y gerencia de los cónyuges Hernán Pauta y María Eugenia Salamea, inicio sus actividades en la Ave. González Suárez y Huayna Cápac, contaba con un trabajador, su capital de trabajo en aquel entonces fue de 250.000 sucres con un equivalente en la actualidad de 100 dólares americanos cuya actividad principal es la comercialización de materiales de construcción al por menor.

7.1.4. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

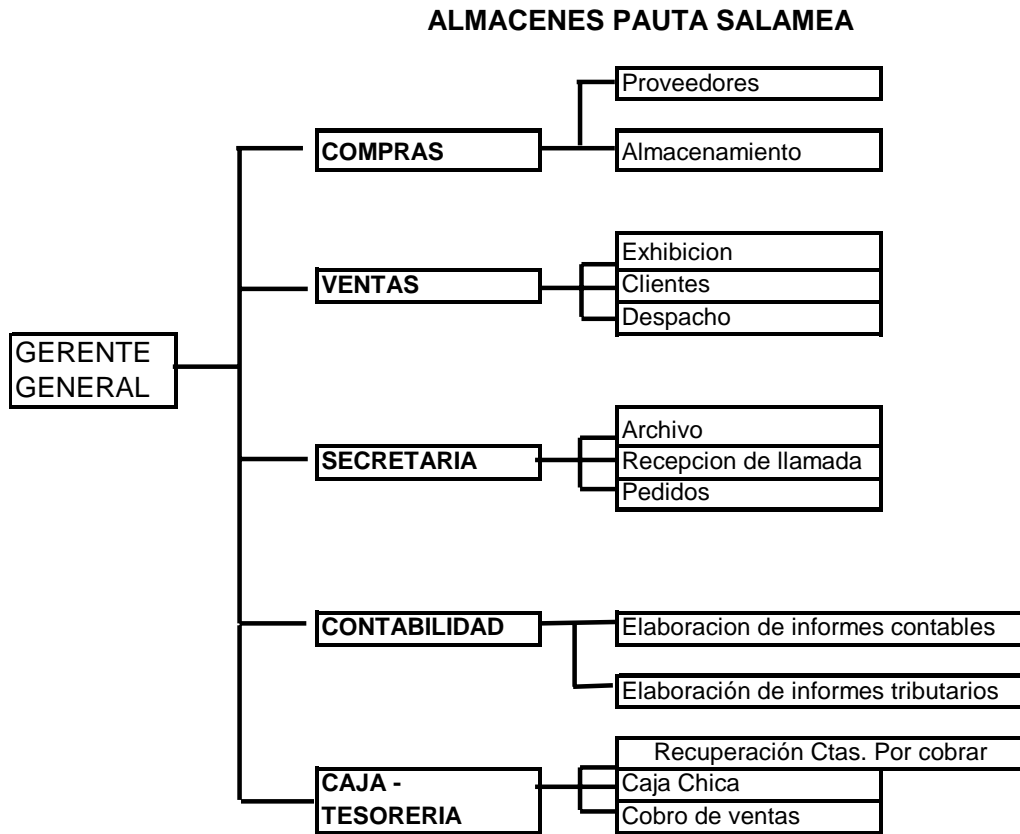
De acuerdo al paso del tiempo esta empresa fue creciendo paulatinamente e incrementando su recurso humano y financiero de acuerdo a la evolución del mercado y a la obtención de sus objetivos, los mismos que fueron creciendo con el pasar de los años.

Actualmente Almacenes Pauta Salamea cuenta con 15 personas y su cobertura se ha incrementado hasta obtener algunas distribuciones directas de fábrica logrando alcanzar los mercados minoristas y mayoristas.

Por el desarrollo de la Empresa en el año de 1997 se crea la necesidad de un nuevo punto de venta ubicado en la Av. Remigio Crespo y Esmeraldas, la misma es considerada de tal importancia que de cuya administración se encarga la Ing. Maria Eugenia Salamea, cumpliendo con requisitos legales, contables, e identificación propia se le bautiza con el nombre de CONSTRUHOGAR, con la creación de esta nueva empresa, se abren aun mas las oportunidades de incrementar sus ofertas de productos al obtener nuevas distribuciones como son de grifería FV , Ecuaceramica,

Cerámica Rialto, etc. lo que les permite a estas empresas posesionarse y ser mas competitivas dentro del mercado de acabados para la Construcción.

7.1.5 ORGANIGRAMA ACTUAL



7.2 CAPITULO II

7.2.1 MISION:

“Almacenes Pauta Salamea”, se dedica a la venta y distribución de materiales para acabados de la construcción ofreciendo productos de alta calidad, satisfaciendo las necesidades del mercado, mediante la variada y permanente renovación de sus productos.

7.2.2 VISION :

Ser reconocidos como una empresa Líder en distribución de materiales para acabados de construcción en el mercado local, que cuente con una eficiente organización y calidad en los productos que distribuye.

7.2.3 ANALISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA (FODA)

7.2.3.1 FORTALEZAS

- Servicio al cliente y ventas personalizadas, esta fortaleza nos permitirá tomar ventaja del mercado competitivo y exigente, respondiendo rápidamente a las necesidades del cliente asegurando que no perderemos la demanda creada.
- Contamos con personal calificado e innovador que conoce a la organización y sus funciones.
- Flexibilidad a la satisfacción del cliente, ofreciéndole cambios de modelo, color, tamaño, una vez entregada la mercadería asegurando la fidelidad del cliente a la empresa.
- Estructura necesaria para desarrollar el negocio, ya que contamos con ambientes de exhibición adecuados para permitir la visualización completa de los productos que disponemos.
- Stoks programados de mercadería, con el propósito de cumplir las entregas de manera inmediata.
- Contamos con plan de financiamiento directo e indirecto, acomodándonos a las facilidades de nuestros clientes.
- Variabilidad en productos y precios, contando con productos nacionales y extranjeros.

7.2.3.2 OPORTUNIDADES

- Crecimiento de la demanda, ya que las empresas que existen en el medio no abastecen ni atienden a tiempo a sus clientes pudiendo aprovecharnos de ello.
- Aprovechamiento de los crecientes proyectos de vivienda existentes en nuestra ciudad, por medio de nuestros agentes vendedores.

7.2.3.3 DEBILIDADES

- Desconocimiento del mapa funcional para asignación de cargos.
- Falta de compromiso por parte de los trabajadores hacia la empresa.
- Deficiencia del control en bodega, inventarios no actualizados.
- Falta de asignación de responsabilidades a los trabajadores.
- Falta de mantenimiento de equipos.

7.2.3.4 AMENAZAS

- La inestabilidad económica y política.
- Variabilidad de precios de la competencia.
- Competencia desleal.
- Proveedores incumplidos.

7.2.4 ANÁLISIS DEL MERCADO ACTUAL Y SU PERSPECTIVA

En vista de que la ciudad de Cuenca, sigue creciendo no solo poblacional sino físicamente, es por esta razón que la construcción se ha convertido en un tipo de negocio muy atractivo, además que la estructura de nuestras viviendas tiene un estilo muy peculiar, pues los consumidores cuencanos les gusta mantener en su vivienda un status medio alto por lo que hace que nuestros acabados de la construcción tengan un mercado asegurado.

La población Cuencana tiene la idiosincrasia de que su primer objetivo es tener su vivienda propia lo que ha hecho que tanto los profesionales de la construcción ofrezcan muchas variedades de proyectos habitacionales como urbanizaciones, jardines y edificios de propiedad horizontal para que las personas de todo tipo de ingresos económicos puedan acceder a los mismos.

La perspectiva de la oferta de materiales de construcción es muy buena debido a que los proyectos que se están presentando deben tener su proceso de construcción en los cuales intervendrán muchos de nuestros productos.

7.2.5 ANALISIS DE LA COMPETENCIA

Dentro de nuestro mercado competitivo se encuentran Importadora comercial el Hierro, Comercial Ávila Ochoa, Ferretería Continental, Ferretería Vásquez Brito, entre las más significativas, que se dedican a la comercialización de líneas y productos similares a la naturaleza de nuestro negocio, dichas empresas por su antigüedad en el mercado han alcanzado prestigio y estabilidad en el medio, facilitando múltiples beneficios como ventas con tarjetas de crédito, mayor variedad de productos tanto nacionales como importados, salas de exhibición más amplias, mayor capital de trabajo que permite reducir costos en sus productos, etc., todos estos factores hacen que nuestra competencia diaria sea cada vez mayor.

Nuestra competencia cubre una parte significativa del mercado, tanto mayorista como minorista, nuestro afán es acceder a este mercado, sin descuidar nuestro segmento de mercado ganado, es por esta razón que Almacenes Pauta Salamea, se ha visto obligado a mantener actualizadas sus exhibiciones internas y contratar agentes externos para intentar conquistar el mercado de nuestra competencia, disponiendo de equipos, modelos, calidades y precios accesibles para satisfacer los gustos y preferencias de toda clase de clientes.

7.3 CAPITULO III

7.3.1 LEVANTAMIENTO DEL MAPA FUNCIONAL

En la empresa Almacenes Pauta Salamea, hemos elaborado el mapa funcional basándonos en cada una de las actividades que se realizan diariamente, nuestro trabajo de investigación se centrara en el área de comercialización de mercadería para lo cual hemos realizado la una evaluación previa de las actividades que se realizan al momento, para nosotros poder presentar una propuesta de optimización en las funciones del área elegida.

Para comercializar los productos lo primero que debemos considerar en nuestra empresa es contar con un excelente ambiente de exhibición el mismo que ayudara a presentar los productos que ofrecemos y guiara a los clientes a optar por la mejor alternativa identificando ambientes completos en donde podrán visualizar de mejor manera la aplicación de los productos que se ofrecen con distintas alternativas.

Para poder diseñar nuestros ambientes de exhibición deberemos realizar una revisión de catálogos los mismos que siempre están actualizados y muestran gran variedad de aplicación y utilización de los productos.

Luego de la revisión de los catálogos nos centraremos en el análisis de los productos a exhibirse, en donde consideraremos otros aspectos que están vinculados en el análisis como son la combinación de de colores, actualización de modelos.

En lo referente a combinación de colores debemos considerar el impacto de la moda, ir guiando al consumidor a la actualización de lo que al momento se utiliza, además debemos asignar una área especifica que se encargara de actualizar los exhibidores tomando en cuenta los productos que se encuentran descontinuados por parte de los proveedores, o las nuevas alternativas que se ofrece con la actualización de modelos. Una vez que contamos con excelentes ambientes de exhibición nuestra meta ira hacia el plan de ventas, para desarrollar este plan, lo primero que hacemos es elaborar una lista de precios la misma que deberá basarse en el análisis de los costos, conocer los precios de la competencia además de marginar nuestra utilidad necesaria para el buen funcionamiento de nuestra empresa.

Al momento que nuestros clientes acuden a nuestra empresa la atención deberá ser personalizada, identificando la necesidad de nuestros clientes les ofrecemos una gran variedad de productos, modelos, sugerimos alternativas de combinación, las mismas que ayudarán al cliente a tomar la mejor decisión de compra, una vez que el cliente ha decidido su compra, pasamos a la negociación del producto elegido, al cual

ofrecemos distintas alternativas de cancelación que pueden ser en efectivo, otorgándoles un descuento adicional por esta forma de pago.

Otra de las alternativas de cancelación con la que nos manejamos es con tarjetas de crédito que a su vez cuenta con diferentes opciones como son crédito corriente, crédito a tres meses sin intereses y crédito de tres a veinte y cuatro meses con intereses.

Manejamos también la utilización tanto de letras de cambio o cheques posfechados con un crédito de treinta días, esta forma de negociación se ha venido generalizando especialmente con nuestros compradores mayoristas.

Otro de los beneficios que ofrecemos a nuestros clientes es la entrega a domicilio sin costo adicional de la compra, tanto dentro de la ciudad como en sus cantones, la misma que se la realiza a la brevedad posible, tratando siempre de brindar satisfacción al cliente y que el mismo se sienta identificado con nuestra empresa.

Nuestra empresa se ha caracterizado siempre por beneficiar al cliente concediéndoles cambios del producto ya escogido, por ejemplo, no le gusto el color, no combinó con su construcción, o simplemente cambió de opinión, este cambio se lo realiza únicamente si el producto devuelto se encuentra en las condiciones óptimas como las que fue entregado.

Para cerrar nuestro proceso de venta, emitimos una factura y despachamos la mercadería vendida.

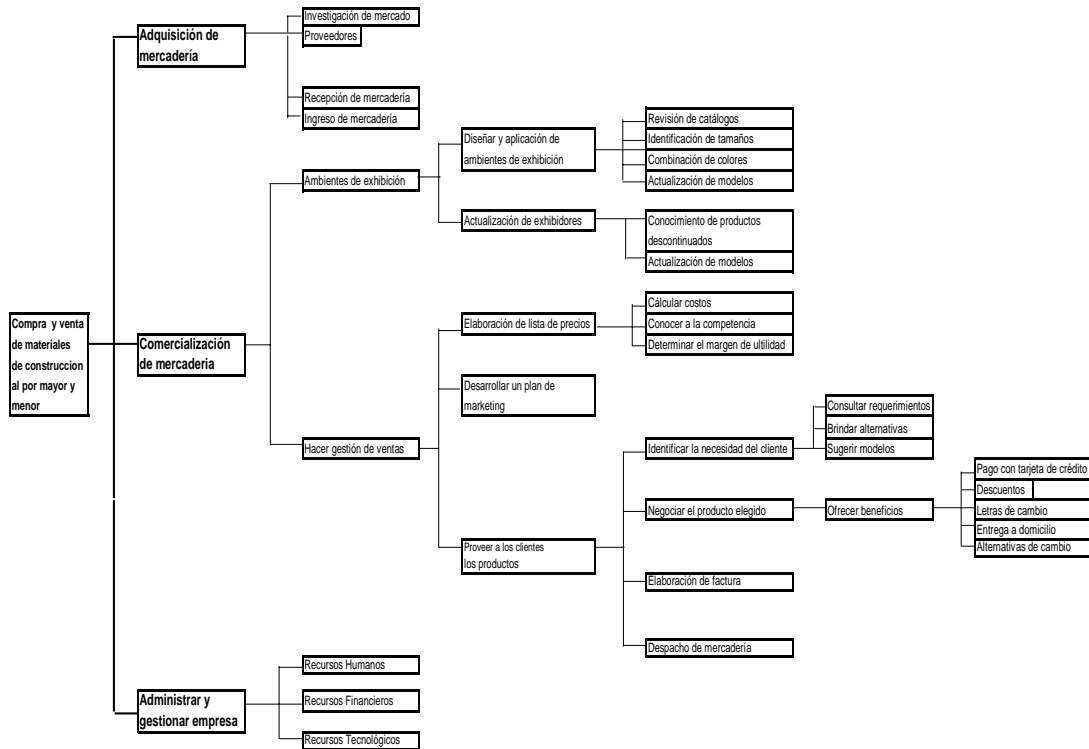
Como propuesta principal en nuestro mapa funcional para la empresa Almacenes Pauta Salamea, incrementamos una función básica que es el servicio Post-venta, que nos ayudará a identificar que grado de satisfacción tiene nuestro cliente con nuestros productos y servicios, para lograr este objetivo propuesto sugerimos que se realicen a través de llamadas telefónicas que nos permitirán informar de nuevas alternativas que complementaran la compra del cliente. Proponemos también realizar visitas periódicas a los clientes para que permitan verificar la utilización de nuestros productos, por ejemplo, el cliente puede pensar que un calefón vendido por Almacenes Pauta Salamea esté con algún defecto, al momento de realizar nuestra visita podremos identificar si el calefón esta averiado o no, o si existe una mala instalación del mismo que hace que el calefón no funcione en óptimas condiciones.

Sugerimos también enviar publicidad constante de nuestra empresa para informar de esta manera a los clientes todas la innovaciones existentes en Almacenes Pauta Salamea, con el envío de publicidad y la realización de llamadas telefónicas y visitas

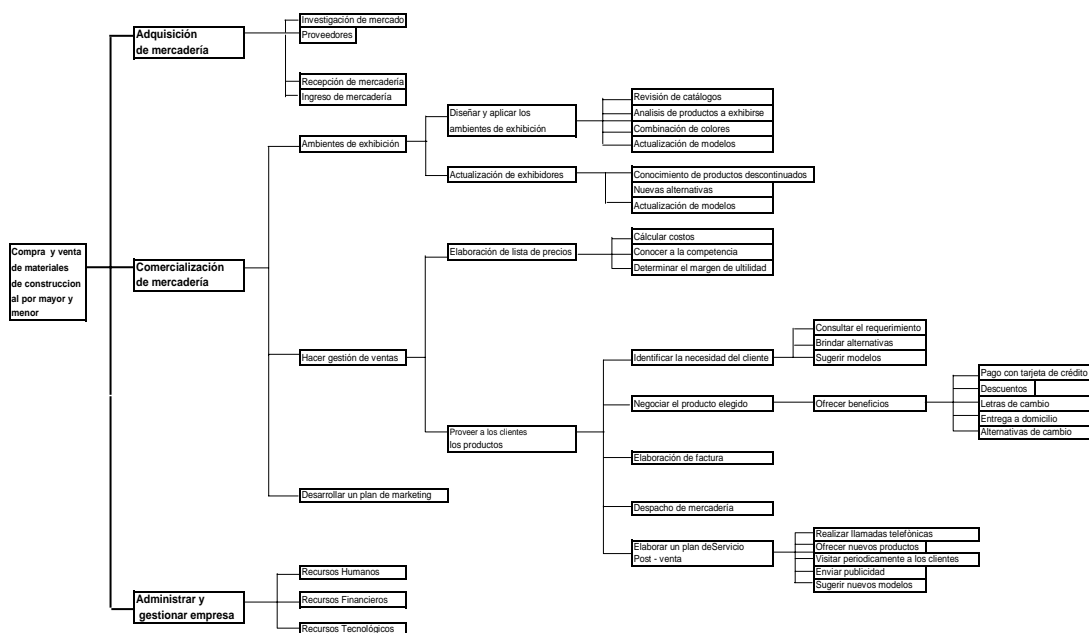
periódicas ofreceremos también los nuevos modelos, colores y alternativas que se van adquiriendo para la venta de nuestros productos.

Con la realización de todas estas actividades, lo que Almacenes Pauta Salamea pretende es la satisfacción total de las necesidades del cliente, tanto durante la compra como después de la misma logrando así contar con la mejor publicidad gratuita que es la que el cliente hace para nuestra empresa.

MAPA FUNCIONAL (ACTUAL)



LEVANTAMIENTO DEL MAPA FUNCIONAL (PROPUESTO)



7.3.2 CATALOGO DE FUNCIONES

AREA: Comercialización de mercadería

INFORMANTES EXPERTOS: Ing. María Eugenia Salamea

CONSULTORES: Sr. Hernán Pauta
Sra. Wendy Perugachi

FECHA: Cuenca, 12 de abril de 2006

| FUNCIONES INDIVIDUALES | |
|---|--|
| 1. Ambientes de exhibición | |
| 1,1 Diseñar y aplicar los ambientes de exhibición | |
| 1.1.1 Revisión de catálogos | |
| 1.1.2 Análisis de productos a exhibirse | |
| 1.1.3 Combinación de colores | |
| 1.1.4 Actualización de modelos | |
| 1,2 Actualización de exhibidores | |
| 1.2.1 Conocimiento de productos discontinuados | |
| 1.2.2 Nuevas alternativas | |
| 1.2.3 Actualización de modelos | |
| 2. Hacer gestión de ventas | |
| 2,1 Elaboración de lista de precios | |
| 2.1.1 Calcular costos | |
| 2.1.2 Conocer a la competencia | |
| 2.1.3 Determinar el margen de utilidad | |
| 2,2 Identificar la necesidad del cliente | |
| 2.2.1 Consultar el requerimiento | |
| 2.2.2 Brindar alternativas | |
| 2.2.3 Sugerir modelos | |
| 2,3 Negociar el producto elegido | |
| 2.3.1 Ofrecer beneficios | |
| 2.3.1.1 Pago con tarjeta de crédito | |
| 2.3.1.2 Descuentos | |
| 2.3.1.3 Letras de cambio | |
| 2.3.1.4 Entrega a domicilio | |
| 2.3.1.5 Alternativas de cambios | |
| 2,4 Elaboración de factura | |
| 2,5 Despacho de mercadería | |
| 2,6 Elaborar un plan de Servicio Post - Venta | |
| 2.6.1 Realizar llamadas telefónicas | |
| 2.6.2 Ofrecer nuevos productos | |
| 2.6.3 Visitar periódicamente a los clientes | |
| 2.6.4 Enviar publicidad | |
| 2.6.5 Sugerir nuevos modelos | |
| 3. Desarrollar un plan de marketing | |

7.3.4 DETERMINACIÓN DE LA UNIDAD DE COMPETENCIA LABORAL (UCLS)

| <p>UNIDAD DE COMPETENCIA LABORAL: Elaborar el plan de venta.</p> | |
|--|--|
| <p>Descripción general: Es una actividad cuyas responsabilidades incluyen, entre otras, las actividades de comercialización de mercadería, debido a que su función primordial es el concretar la venta de los productos</p> | |
| Elementos | Criterio de desempeño |
| Identificar la Necesidad del Cliente | <p>1.1 Al momento que el cliente acude a nuestra empresa, lo primero que se debe realizar es brindar una cordial acogida.</p> <p>1.2 Consultar al cliente para poder identificar de forma precisa el requerimiento del mismo.</p> <p>1.3 La necesidad del cliente es obtenida en forma clara y Precisa, según los procedimientos de la empresa.</p> <p>1.4 Brindar alternativas para cubrir la necesidad identificada de una manera clara y sutil para en espera de que el cliente tome la mejor decisión.</p> <p>1.5 Conocimiento claro de las características de los productos a ofrecer, ayudando al cliente a utilizar de la mejor manera los productos ofrecidos.</p> |
| Negociar el producto Elegido | <p>2.1 Se ofrecerán beneficios, claros para la cancelación del producto.</p> <p>2.2 Elaborar la factura, para concretar la venta.</p> <p>2.3 Ordenar el envío correspondiente a la persona encargada</p> |

| |
|--|
| <p>Contexto de competencia</p> <p>El candidato tiene que demostrar sus competencias en el siguiente contexto:</p> <p>Condiciones y situaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Habilidad de comunicación y trato a los clientes. - Conocimiento de las políticas de comercialización que tiene la empresa. - Contar con un grado flexibilidad para ajustarse a los requerimientos del cliente. |
| <p>Herramientas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lista de precios actualizadas. <p>Instrumentos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Catálogos - Muestras de productos - Exhibición <p>Elementos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo de computación - Formularios de facturas y ordenes de venta - Formularios de preformas - Formulario de guías de remisión |

| |
|--|
| EVIDENCIA |
| <p>Para demostrar su competencia, el candidato tiene que presentar evidencia sobre sus conocimientos, habilidades y actitudes por los siguientes medios:</p> <p>Experiencia: Haber realizado labores de venta en otras empresas, no necesariamente similares, por lo menos dos años.</p> <p style="text-align: center;">Evidencia Directa</p> <p>Observación: Deberá observar por lo menos a cinco ventas, para adquirir conocimiento del manejo de la venta dentro de la empresa, las observaciones deberán realizarse en local de exhibición de Almacenes Pauta Salamea.</p> <p>Entrevistas-Pruebas: Previa la contratación se realizará una entrevista semiestructurada, en la que se le manifestará todas las condiciones de trabajo, la remuneración. Esta entrevista se la realizará en las oficinas administrativas de Almacenes Pauta Salamea.</p> <p style="text-align: center;">Evidencia Indirecta</p> <p>Productos de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informe de diagnóstico. <p>Testimonios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diplomas, de cursos de capacitación y planes de entrenamiento. - Evaluación de desempeño, por parte del Gerente. - Certificados de trabajo de Jefes anteriores. - Testimonio de clientes. - Simulación de venta. |
| LISTA DE CONOCIMIENTOS |
| <p>Los siguientes conocimientos son indispensables para la demostración de esta competencia en este cargo, no lo garantizan, pero si forman parte de ella.</p> <p>Saber leer, escribir y calcular:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Leer y entender las listas de precios a ofertar. - Escribir rápidamente las notas de pedido de los clientes. - Calcular el total de la factura. - Leer e interpretar catálogos. <p>Conocimiento sobre normas y procedimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocer las políticas de venta de la empresa. |
| LISTA DE CONDUCTAS Y ACTITUDES |
| <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Recibir al cliente con mucha amabilidad, para que este de una manera clara y precisa, exponga cada una de las necesidades a ser satisfechas. 1.2 Exposición clara de los ambientes de exhibición y productos con que cuenta la empresa. 1.3 Habilidad en el manejo de listas de precios, catálogos y diseños. 1.4 Capacidad para indicar todas las alternativas posibles, precios para satisfacer de mejor manera las necesidades de los clientes. 1.5 Habilidad para negociar de la mejor forma la venta de los productos. 1.6 Identificación con el cliente y sus necesidades para poder realizar un servicio eficiente de venta y post-venta. 1.7 Conocimientos acerca del programa de facturación para elaborar el documento final. 1.8 Buena relación con bodega, para autorizar el despacho de manera inmediata. |

7.4.1 CONCLUSIONES

- Una vez desarrollado este trabajo de investigación nos ha permitido conocer la trayectoria de esta emprendedora empresa dedicada a la satisfacción de las necesidades de los clientes de la provincia del Azuay, nos hemos dado cuenta de que cuando existe una perseverancia y vocación para llevar a cabo un objetivo trazado se debe combinar talento humano, recursos económicos y financieros, pero siempre queda algo por mejorar constantemente como es el caso de nuestro estudio.
- Las empresas actuales dedicadas a la comercialización de materiales de construcción tienen los mismos síntomas y decadencias según se ha podido investigar en el mercado en cuanto al área de talento humano para asignar un cargo en función de su competencia laboral, de allí que la empresa nos ha permitido conocer sus actividades no se escapa de esta y otras debilidades.
- Nos es grato que al concluir el trabajo nos ha permitido darnos cuenta que con nuestro estudio hemos podido encontrar el punto exacto del cuello de botella dentro de la empresa en su estudio, pudiendo así mejorar la empresa en recursos del talento humano.
- Que la organización de los recursos humanos dentro de Almacenes Pauta Salamea presenta sus falencias para lo cual debemos realizar un trabajo minucioso que nos permita mejorar la utilización de este grandioso recurso.

7.4.2 RECOMENDACIONES

- Durante los quince años de existencia de Almacenes Pauta Salamea los éxitos y los fracasos se han dado por muchas circunstancias del mercado, como lo son la devaluación de nuestra moneda, emigración de la población, liberación de impuestos tributarios, transformación de la moneda, etc. Y sobre todo el esfuerzo permanente de los propietarios que día a día trataron de sobrellevar estas adversidades para combatir los diferentes cambios que nuestra economía ha sufrido estos últimos años. Por lo tanto recomendamos que los éxitos resaltaría aún más cuando la organización logre utilizar correctamente el talento humano asignando las funciones en forma eficiente.
- Nuestra propuesta con la unidad de competencia laboral esperamos alcanzar que cada uno de los trabajadores sepa cuales son sus funciones y bajo que

responsabilidad tiene que desarrollar su trabajo demostrando capacidad, habilidades y aptitudes acordes a los requerimientos que demanda su cargo.

- Almacenes Pauta Salamea dispone de los recursos materiales y financieros para lograr su objetivo, por lo que la implementación del mapa funcional propuesto optimizaría aún más los procesos de venta.

8. RECURSOS

8.1 RECURSOS HUMANOS

- **Responsable:** Sr. Hernán Pauta
Sra. Wendy Perugachi

- **Asesoría:**

Ing. Hortensia Ordoñez R.

8.2 RECURSOS TECNICOS

Para la realización de este trabajo hemos utilizado computadora, Internet, vehículo.

8.3 RECURSOS FINANCIEROS

| Descripción | Cantidad | Valor unitario | Valor Total | Justificación |
|---------------------|----------|----------------|--------------|-----------------------------|
| Copias | 100 | 0.05 | 5.00 | Recopilación de información |
| Internet | 20 horas | 1.00 | 20.00 | Consultar información |
| Hojas de papel Bond | 100 | 0.10 | 10.00 | Impresión de trabajo |
| Imprevistos | | | 20.00 | |
| TOTAL | | | 55.00 | |

8.4 CRONOGRAMA DE TRABAJO

| No. | ACTIVIDADES | DIAS | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|--|-------|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|--|--|
| | | ABRIL | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | | |
| 1 | Elaboración y aprobación del plan de investigación | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Elaboración del esquema | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| 3 | Desarrollo capítulo I | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | |
| 4 | Desarrollo capítulo II | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | |
| 5 | Evaluación y corrección por parte del profesor | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | |
| 6 | Desarrollo capítulo III | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | |
| 7 | Evaluación final por parte del profesor | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | |
| 8 | Levantamiento definitivo del texto | | | | | | | | | | | | | | ■ | | |
| 9 | Presentación a secretaría | | | | | | | | | | | | | | ■ | | |



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

***DESARROLLO DE LAS STP'S Y LAS 4 P'S EN LA EMPRESA
ALMACENES PAUTA SALAMEA***

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
Ingeniero Comercial**

**Autores: Hernán Pauta Astudillo
Wendy Perugachi Salamea**

Tutor: Eco. Carlos Jaramillo

Instructor: Ing. Xavier Ortega (MBA)

Cuenca, Ecuador

2006

RESUMEN

Al realizar este trabajo de investigación, que tiene como finalidad optimizar las estrategias marqueteras de “ALMACENES PAUTA SALAMEA” hemos visto factible el desarrollo de un plan de marketing dentro de una de sus líneas más importantes y relevantes de distribución dentro de esta empresa, conocida con el nombre de Franz Viegener, puesto que al manejar la línea de productos FV la empresa se ha dado cuenta que los mismos constituyen aproximadamente el 50% del total de sus ventas, considerando que por el volumen de su rotación y variabilidad de productos, deja un rentabilidad atractiva y logra cubrir en gran parte los gastos administrativos y financiero que maneja “ALMACENES PAUTA SALAMEA”.

Franz Viegener adoptando las iniciales “FV” como marca de sus productos, FV esta conformada actualmente con un grupo de empresas en constante y sólida evolución. La capacitación, la tecnología, la innovación y el monitoreo permanente del mercado constituyen las bases de su liderazgo.

Al desarrollar las STp’s y las 4 P’s hemos podido detallar y sugerir que estrategias de mejora pueden ser implementadas dentro de “ALMACENES PAUTA SALAMEA”, las mismas que permitirán lograr diseñar, desarrollar, formular, reflexionar, asociar y monitorear los diferentes impulsadores de valor para alcanzar de esta manera una ventaja competitiva, con la potencialización de los diferentes recursos estratégicos.

ABSTRACT

When doing this work of investigation whose objective is to optimize the marketing strategies of “ PAUTA SALAMEA DEPARTMENT STORE” we have seen practical the development of a marketing plan within its most important and relevant line of distribution products in this enterprise known with the name Franz Viegener, since to handle the line of products FV, the enterprise has realized that these products constitute approximately 50% of the total of its sales, considering that the volume of its rotation and variety of products give an attractive benefit and get cover a great part of the administrative and financial expenses that handle “PAUTA SALAMEA DEPARTMENT STORE”.

Franz Viegener adopting the initials FV as mark of its products, FV is actually constituted with a group of enterprises in constant and solid evolution. The training, technology, innovation and permanent monitor of the market constitute the basis of its leadership.

When developing the STp's and the 4P's we could detail and suggest the strategies that can improve and be implemented in “PAUTA SALAMEA DEPARTMENT STORE”, these let get design, develop, formulate, reflect, associate and monitor the different impellers of value in order to reach a competitive advantage with the strengthening of different strategic resources.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1.1 ANTECEDENTES

En el año 1990 se crea la Empresa Almacenes Pauta Salamea, con el firme propósito de cubrir un mercado demandante, aprovechando la variabilidad de los productos disponibles y el desarrollo de la construcción en nuestro medio.

Almacenes Pauta Salamea fue creada bajo la dirección y gerencia de los cónyuges Hernán Pauta y María Eugenia Salamea, inicio sus actividades en la Ave. González Suárez y Huayna Cápac, contaba con un trabajador, su capital de trabajo en aquel entonces fue de 250.000 sucres con un equivalente en la actualidad de 100 dólares americanos cuya actividad principal es la comercialización de materiales de construcción al por menor.

De acuerdo al paso del tiempo esta empresa fue creciendo paulatinamente e incrementando su recurso humano y financiero de acuerdo a la evolución del mercado y a la obtención de sus objetivos, los mismos que fueron creciendo con el pasar de los años.

Actualmente Almacenes Pauta Salamea cuenta con 15 personas y su cobertura se ha incrementado hasta obtener algunas distribuciones directas de fábrica logrando alcanzar los mercados minoristas y mayoristas.

Por el desarrollo de la Empresa en el año de 1997 se crea la necesidad de un nuevo punto de venta ubicado en la Av. Remigio Crespo y Esmeraldas, la misma es considerada de tal importancia que de cuya administración se encarga la Ing. Maria Eugenia Salamea, cumpliendo con requisitos legales, contables, e identificación propia se le bautiza con el nombre de CONSTRUHOGAR, con la creación de esta nueva empresa, se abren aun mas las oportunidades de incrementar sus ofertas de productos al obtener nuevas distribuciones como son de grifería FV , Ecuaceramica, Cerámica Rialto, etc. lo que les permite a estas empresas posesionarse y ser mas competitivas dentro del mercado de acabados para la Construcción.

1.1.2 JUSTIFICACIÓN

Este trabajo de investigación, basado en la necesidad de la empresa Almacenes Pauta Salamea, en optimizar sus estrategias marqueteras, ha visto factible el

desarrollo de las STP's y las 4 P's, en una de sus líneas más importantes y relevantes de distribución que hoy cuenta esta empresa, conocida con el nombre de Franz Viegner adoptando las iniciales "FV" como marca de sus productos, FV conforma actualmente un grupo de empresas en constante y sólida evolución. La capacitación, la tecnología, la innovación y el monitoreo permanente del mercado constituyen las bases de su liderazgo.

2. DESARROLLO DE LAS STP'S Y 4 P'S

2.1 DESARROLLO DE LAS STP'S

2.1.1 SEGMENTACIÓN

Almacenes Pauta Salamea al manejar la línea de productos FV, se ha dado cuenta que los mismos constituyen aproximadamente el 50% del total de sus ventas, considerando que por el volumen de su rotación y variabilidad de productos, deja un rentabilidad atractiva y logra cubrir en gran parte los gastos administrativos y financiero que maneja Almacenes Pauta Salamea. En este contexto a esta línea de distribución se la ha denominado como la más fuerte de esta empresa, contando así con la siguiente segmentación:

1. Mayoristas
2. Proyectistas
3. Profesionales
4. Instituciones Públicas
5. Constructores
6. Consumidor final

2.1.1.1 Mayoristas: En Almacenes Pauta Salamea, los clientes mayoristas son considerados aquellos que realizan sus compras frecuentemente en diversos montos y cantidades, cuya característica es mantener un stock pequeño de mercadería en sus negocios, para atender oportunamente a sus propios clientes, estos mayoristas se denominan ferreteros.

Al considerar a un cliente como mayorista, Almacenes Pauta Salamea, concede un crédito especial en sus compras, diferenciación de precios, y una atención personalizada mediante nuestros ejecutivos de ventas, debido a que estos clientes abarcan el mayor rubro de nuestro total de ventas mensuales.

2.1.1.2 Proyectistas: Son personas naturales o jurídicas dedicadas a ofrecer a la ciudadanía la construcción de proyectos habitacionales tales como urbanizaciones,

jardines, edificios de propiedad horizontal, proyectos de construcción varios como coliseos, escuelas, complejos deportivos, ampliaciones, etc. A este tipo de clientes cuya naturaleza de negocio es construir permanentemente en obras de gran magnitud alcanzando montos de compra muy significativos para Almacenes Pauta Salamea, se les otorga precios aún más bajos y mejores que a los mayoristas.

2.1.1.3 Profesionales: En la segmentación del mercado Almacenes Pauta Salamea también tiene un grupo de clientes seleccionados y clasificados por su profesión en la línea de la construcción, como son los arquitectos e ingenieros. Son clientes permanentes debido a la naturaleza de su trabajo, este segmento de mercado recibe el mismo tratamiento que los mayoristas tanto en precios como en plazos, estos profesionales pueden incursionar en el plano de proyectistas siempre y cuando sus obras sean de gran magnitud y alcancen los montos de compra establecidos para los proyectistas.

2.1.1.4 Instituciones Públicas: Dentro de estos clientes están considerados empresas cuya naturaleza de negocio no es específicamente la construcción, pero existen momentos o situaciones dentro de la empresa en la que se les asigna partidas presupuestarias, fondos de apoyo para la construcción de algún proyecto, o simplemente tienen necesidad de construir o ampliar sus edificaciones. Son clientes eventuales a los que no se les otorga el mismo precio y plazo que al mayorista, pero se les asigna un descuento especial en sus compras.

2.1.1.5 Constructores: Son personas que por experiencia en su tiempo de trabajo han adquirido conocimientos en interpretar planos de construcción, los mismos que solicitan únicamente la elaboración y aprobación de un plano por parte de un profesional, para comenzar por iniciativa propia a la construcción de ciertas obras. Son clientes frecuentes en nuestra empresa, considerándolos como un segmento importante, debido a la gran cantidad de este tipo de construcciones en nuestra sociedad.

Almacenes Pauta Salamea a este tipo de clientes se les otorga el mismo precio que a los mayoristas, con la única diferencia de que el pago es al contado.

2.1.1.6 Consumidor final: Se denominan consumidores finales a aquellos clientes que realizan su compra para la satisfacción de su necesidad, dependiendo de sus gustos y preferencias Almacenes Pauta Salamea, cuenta con excelentes ambientes de exhibición los mismos que ayudan a presentar los productos que ofrecemos y guían

a los clientes a optar por la mejor alternativa identificando ambientes completos en donde podrán visualizar de mejor manera la aplicación de los productos que se ofrecen con distintas alternativas de compra.

A esta clase de clientes se comercializan los productos generalmente con la lista de precio al público, asignándoles pequeños descuentos y facilidades de pago como tarjetas de crédito, letras de cambio, cheques posfechados, cargándoles sus respectivos intereses para el corto o mediano plazo que el cliente prefiera.

2.1.2 TARGET GROUP

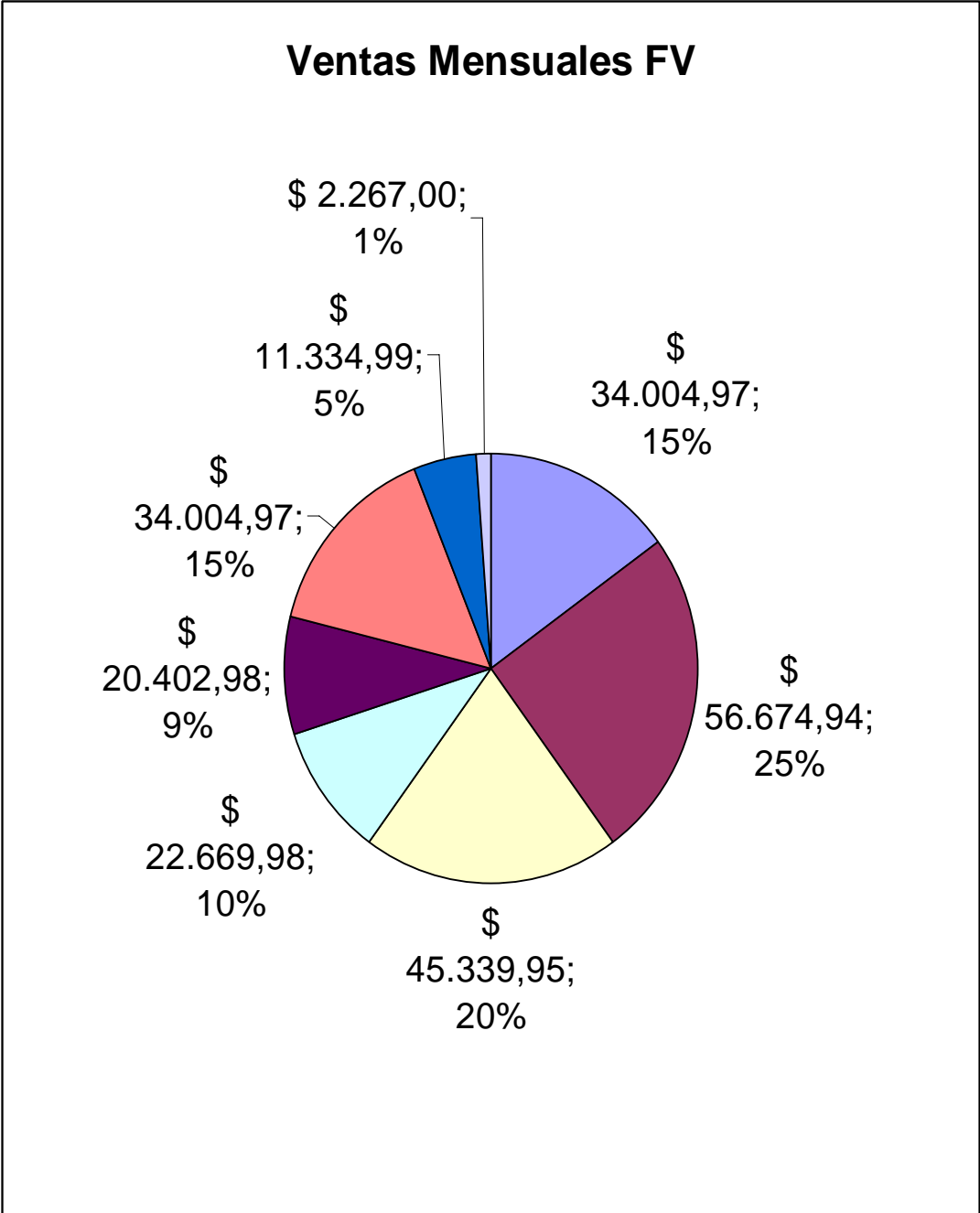
Almacenes Pauta Salamea, cuenta con la distribución de Griferías y Sanitarios FV desde el año de 2002, alcanzando paulatinamente montos significativos de cobertura en el mercado, introduciendo y desarrollando la marca FV en nuestra sociedad.

Según resultados de ventas mensuales, la empresa FV vende en la ciudad de Cuenca aproximadamente un total de 226.699,77 dólares mensuales, repartidos en ocho distribuidores específicos que son:

- Ferretería Vásquez Brito
- Almacén Fabián Pintado
- Almacenes el Hierro
- Ferretería Continental
- Importadora Vega
- Macoyde
- Almacenes Boyacá
- Almacenes Pauta Salamea

La participación en el mercado de cada uno de sus distribuidores es muy significativa para la marca FV por cuanto ocupan un segmento del mercado haciendo cobertura con sus subdistribuidores, alcanzando metas tales como:

Ferretería Vásquez Brito participa con el 25% del total de las ventas mensuales que la empresa FV realiza en nuestra ciudad, Ferretería Continental con un 20%, Almacenes Pauta Salamea con un 15%, Almacenes el Hierro con un 15%, Fabián Pintado con un 10%, Importadora Vega, con un 9 %, Almacenes Boyacá con un 5%, y Macoyde con un 1%, como lo indicamos en el siguiente gráfico.



Fuente: Departamento de Comercialización de la empresa Franz Viegener.

Almacenes Pauta Salamea, frente a su participación actual en el mercado abarca el 15% del total de las ventas de FV, siendo este valor 34.004.97 dólares, nuestro mercado meta.

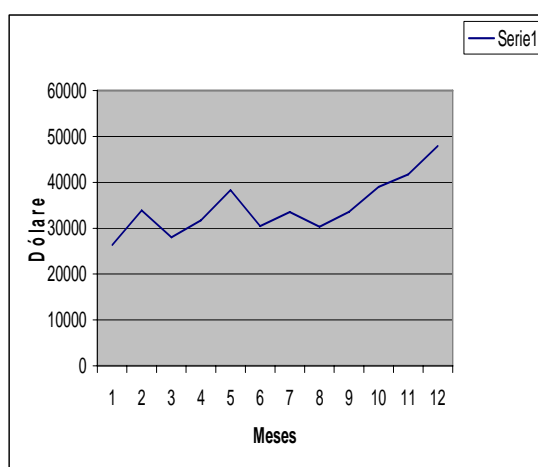
2.1.2.1 PROPUESTA PARA ALMACENES PAUTA SALAMEA DE MEJORA EN TARGET GROUP:

En base a este análisis realizado, Almacenes Pauta Salamea considera que su mercado objetivo puede llegar a cubrir el 21% del total de las ventas de FV, en

dólares 45.339.96, siendo esta nuestra capacidad máxima de venta de esta línea de productos.

El comportamiento del crecimiento en el manejo de esta línea para Almacenes Pauta Salamea ha sido en forma creciente como se demuestra a continuación:

| PEDIDOS FACTURADOS AÑOS 2005-2006 | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|----------|----------|----------|------------|----------|-----------|-----------|----------|----------|----------|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL |
| 26323,27 | 33849,32 | 27996,16 | 31694,15 | 38320,01 | 30422,21 | 33479,89 | 30302,77 | 33548,25 | 39025,07 | 41728,63 | 47908,15 |



Para mejorar la optimización de sus recursos y obtener el 21% del total de las ventas del Grupo FV-Franz Viegenger en la zona sur del país, se recomienda a Almacenes Pauta Salamea, la elaboración de una base de datos completa y detallada de cada uno de sus segmentos de mercado, la misma que servirá para obtener un seguimiento minucioso de los niveles de compra y requerimientos, ajustándonos claramente al tipo de producto que cada uno de nuestros clientes requiere, además al contar con esta base de datos facilitará la atención más puntualizada para la entrega de catálogos, la oferta de promociones, el lanzamiento de nuevos productos que el grupo FV pone en el mercado, haciéndole a nuestro cliente participe de todos los beneficios, recalcando su slogan que dice “la Satisfacción Total del Cliente, porque: SENTIMOS COMO TÚ!!!”,

Nuestra estrategia para lograr incrementar el 6 % de participación en el mercado se recomienda realizar un análisis del mercado de la competencia, poniendo especial atención a los clientes de Almacenes Boyacá y Almacenes Macoyde que tienen un nivel de cobertura en la zona sur muy leve, fáciles para atraerlos con una mejor

atención personalizada y con beneficios que la marca FV ofrece para nuestros subdistribuidores.

2.1.3 POSICIONAMIENTO

El Grupo FV - Franz Viegner Internacional ingresa sus productos en el Ecuador desde el año 1977, alcanzando grandes niveles de aceptación en el mercado puesto que fabrica todos sus productos bajo las más exigentes normas mundiales de calidad, con certificación ISO 9001-2000, IAPMO, entre otras; otorgado por reconocidas Certificadoras Internacionales.

Es por esta razón que Almacenes Pauta Salamea, decide en el año 2002 formar parte de la red de distribuidores de esta compañía en la ciudad de Cuenca logrando capturar aún más en el mercado la confianza, credibilidad y satisfacción de las necesidades de los clientes hacia esta marca.

Para lograr el posicionamiento de la marca FV nuestra empresa actualmente se basa en tres estrategias fundamentales:

1. Asesoramiento técnico calificado.
2. Diversidad de productos y repuestos.
3. Servicio personalizado.

2.1.3.1 Asesoramiento Técnico Calificado: Almacenes Pauta Salamea brinda un servicio garantizado con un personal técnico, capacitado y actualizado en todos los diferentes productos que la marca FV dispone, permitiendo satisfacer aún más las necesidades de nuestros clientes informando, instalando y aplicando estos productos.

2.1.3.2 Diversidad de Productos y repuestos: A esta estrategia se la considera como una de las más importantes de nuestra empresa por cuanto genera confianza, respaldo y garantía en el cliente, al comercializar la marca FV, debido a que contamos con toda clase de repuestos y variedad de productos para una futura reposición que pueda presentarse en el mercado.

2.1.3.4 Servicio Personalizado: Considerando que nuestro mayor volumen de ventas se encuentra en los mayoristas, la empresa cuenta con un equipo humano y tecnológico necesario para llegar al menor tiempo posible a cubrir la necesidad de nuestro cliente, ya que muchos de estos clientes no cuentan con un stock disponible en el momento en el que se ejecuta una venta. No por ello descuidamos del resto de clientes, brindamos entrega a domicilio sin costo adicional, flexibilidad en la

satisfacción total del cliente como cambios de modelo, color, tamaño, una vez entregada la mercadería asegurando la recompra de nuestros productos.

2.2 DESARROLLO DE LAS 4 P's

2.1.2 PRODUCTO

2.1.2.1 Funcionalidad:

Para Almacenes Pauta Salamea para manejar los productos del Grupo FV-Franz Viegner realiza una investigación y análisis permanente del mercado para de esta manera determinar los productos de mayor rotación y acogida de esta marca.

2.1.2.2 Calidad:

El Grupo FV cuenta con personal capacitado y modernos laboratorios de Control de Calidad, equipados con tecnología de punta y estrictos procedimientos de evaluación, a fin de asegurar que cada producto que llega a manos del cliente final cumpla con las especificaciones, que respaldan la Garantía Total FV.

2.1.2.3 Etiqueta y Empaque:

Los productos FV al crear un sistema de exhibición de percha se ha esmerado mucho en sus empaques de presentación, los mismos que pueden ser fácilmente identificados por los clientes únicamente al reconocer su logo y color.

2.1.2.4 Valor agregado:

Los sanitarios y griferías FV en casi todos sus modelos ha incorporado un valor agregado, como son sanitarios decorado con apliques, cenefas e infantiles.

Todos los productos pueden ser decorados bajo pedido del cliente con 18 alternativas diferentes.

De la misma manera en su línea de griferías brindan un producto que teniendo la misma funcionalidad, puede presentarse con un valor adicional en su presentación, como su terminado generalmente en cromo, puede ser cromo oro, satinado, plata antigua, blanco. Además puede incorporar accesorios adicionales que brindan un mayor confort en la utilización de estos productos como por ejemplo un desagüe automático, giratorio, o simplemente un desagüe normal que viene incorporado en su diseño inicial.

2.1.2.5 Categorización:

El Grupo FV – Franz Viegener, para facilitar el manejo de sus productos, los ha segmentado por categorías, subcategorías, modelos y marcas, estableciendo un modelo único para toda su red de distribuidores, ya que de esa manera todos los clientes de Almacenes Pauta Salamea reconocen su necesidades de acuerdo a la siguiente segmentación.

1. Sanitarios

- 1.1 Segmento de lujo
- 1.2 Segmento intermedio
- 1.3 Segmento económico

2. Grifería

- 2.1 Línea Michelangelo (Segmento súper lujo)
- 2.2 Línea Elegante (Segmento de lujo)
- 2.3 Línea Milenium (Segmento Intermedio)
- 2.4 Línea Crein (Segmento Económico)
- 2.5 Monocomandos
- 2.6 Duchas
- 2.7 Llaves y complementos de instalación

3. Productos institucionales

4. Rejillas

5. Accesorios

- 5.1 Segmento de lujo
- 5.2 Segmento intermedio
- 5.3 Segmento económico

6. Productos/repuestos de percha

7. Tinas-Hidromasajes

- 7.1 Segmento de lujo
- 7.2 Segmento intermedio

2.1.2.6 Ciclo de vida:

Los productos del Grupo FV – Franz Viegener – tienen historia, nombre y apellido al tener más de 125 años de experiencia y tradición en la fabricación de productos para el hogar, se encuentra dentro de la etapa II (Crecimiento Inicial) debido a que ha

desarrollado excelentes niveles de crecimiento, contando con diseños exclusivos y un desarrollo total de la marca.

FV conforma actualmente un grupo de empresas en constante y sólida evolución. La capacitación, la tecnología, la innovación y el monitoreo permanente del mercado constituyen las bases de su liderazgo.

2.1.2.7 Matriz BCG:

La Marca FV a lo largo de su comercialización ha tenido éxito, y el producto ha alcanzado una posición de liderazgo, es por esto que su situación del ciclo de vida se encuentra en la etapa de Crecimiento Inicial, además la primacía del mercado implica de acuerdo con la experiencia, tratar de alcanzar los costos unitarios más bajos y por lo tanto los mejores márgenes.



2.1.2.8 Servicio:

Nos complace ofrecerle todo tipo de información, respecto a nuestra amplia gama de productos, sus usos, modelos, acabados y posibilidades de combinación ofreciéndoles el Centro de atención al usuario con, FV responde con la línea gratuita del 1800-FV-FV-FV.

A disposición del cliente se encuentra un equipo de profesionales calificados que cuentan con todos los recursos y facilidades para asesorar en la planificación de cualquier proyecto hidrosanitario que se desee emprender, así como en las

recomendaciones de instalación y mantenimiento de los productos FV. Como empresa líder, el mayor interés que tiene el Grupo FV es capacitar a los instaladores sanitarios y profesionales que se relacionan con sus productos. Periódicamente realizan seminarios de actualización tecnológica, instalación y lanzamiento de nuevos productos, a los cuales Almacenes Pauta Salamea asiste para dar el mejor asesoramiento y servicio acerca de esta línea.

2.1.2.9 Tecnología:

Pensando en la economía del agua, FV se une con "Soluciones inteligentes" al concepto mundial de racionalización en el consumo de agua. Productos automáticos que reducen de 30 a 77% el consumo de agua, evitando el desperdicio.

Productos accionados con la presión manual o electrónicamente, liberando el flujo de agua. El cierre es automático, sin la intervención del usuario. Esto garantiza dos ventajas principales:

1. Economía de agua e higiene.
2. La mano limpia no vuelve a tocar el producto

Desarrollados con tecnología alemana y adaptando a las condiciones latinoamericanas, estos productos son de fácil instalación y mantenimiento; y tienen diseño moderno, robusto y resistente al vandalismo.

2.1.3 PRECIO

Almacenes Pauta Salamea, se rige al catálogo y las políticas de precios que el grupo FV – Franz Viegner ha establecido para todos sus canales de distribución, estableciendo inclusive el grupo FV hasta los porcentajes de descuentos que se pueden otorgar a los diferentes segmentos de nuestro mercado obteniendo así márgenes de rentabilidad aceptables que permiten el buen funcionamiento de la empresa y nos hace más competitivos, por ejemplo:

SANITARIOS

VENTA

| | LUJO | INTERMEDIA | ECOM/COMERCIAL |
|-----------|-----------|------------|----------------|
| PUBLICO | PVP+IVA | PVP+IVA | PVP+IVA |
| FERRETERO | (-)9%+IVA | (-)7%+IVA | (-)5%+IVA |

GRIFERIAS

VENTA

| | LUJO-INTERMEDIA | CREIN | VARIOS S.PIETRO |
|-----------|-----------------|------------|-----------------|
| PUBLICO | (-)5%+ IVA | PVP+IVA | (-)5%+ IVA |
| FERRETERO | (-)15%+IVA | (-)22%+IVA | (-)20%+IVA |

| PRECIO | LUJO INTERMEDIA | | CATALOGO FERRETERO | |
|-----------------------|-----------------|-----------|--------------------|-----------|
| | Coeficiente | Descuento | Coeficiente | Descuento |
| Preferencial | 1 | 0% | 1 | 0% |
| Publico | 0,95 | 5% | 0,95 | 5% |
| Construcotr-Ferretero | 0,85 | 15% | 0,85 | 15% |
| Proyecto | 0,8075 | 19,25% | 0,8075 | 19,25% |

Nuestra estrategia de precios en los productos FV se rige estrictamente a las políticas de venta establecidas por el grupo, la misma que rige para todos sus 8 mayoristas de la zona sur, Almacenes Pauta Salmea, para lograr distinción y acogida en el mercado se esmera mucho en la atención al cliente, en el tipo de información que brinda del producto lo cual nos has permitido mantenernos y crecer en nuestro posicionamiento dentro del mercado local.

No podemos establecer un cuadro comparativo de precios con la competencia por cuanto estas políticas de ventas son establecidas por el Grupo FV – Franz Viegener para todos sus socios comerciales.

Al ser considerados por el grupo FV – Franz Viegener como su socio comercial, nos incentiva a que cada mes incrementemos nuestras ventas mensuales puesto que otorga descuentos adicionales por los montos de venta que tengamos, incrementando de esta forma nuestra rentabilidad, lo cual hace muy atractiva la comercialización de los productos FV.

La lista de precios establecidas por el Grupo FV, detallamos a continuación:

2.1.3.1 PROPUESTA DE MEJORA PARA ALMACENES PAUTA SALAMEA EN PRECIO:

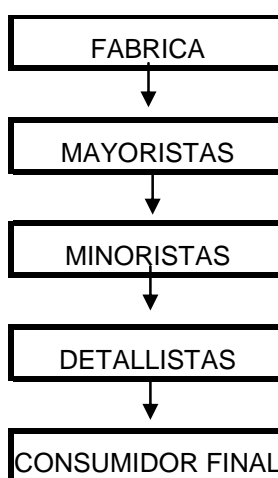
Al conceder el Grupo FV – Franz Viegener bonificaciones por volumen de compra en la línea intermedia y de lujo, lo que se recomienda a Almacenes Pauta Salamea, la diversificación de la venta de toda la línea de productos FV motivando a sus ejecutivos de venta internos y externos a impulsar la comercialización de estos productos con descuentos adicionales, ya que al incrementar sus compras Almacenes Pauta Salamea logrará obtener mayores porcentajes de descuentos que pueden ser transmitidos a sus subdistribuidores que al momento adquieren los productos de la línea económica.

2.1.4 PLAZA

El grupo FV – Franz Viegener, utiliza los siguientes canales de distribución para que sus productos lleguen a su consumidor final al menor tiempo posible y con la mejor calidad.



CANALES DE DISTRIBUCIÓN ACTUAL



2.1.4.1 Canales de distribución:

2.1.4.1.1 Fábrica: Los productos del grupo FV- Franz Viegener, cubre el territorio del pacto andino, a través de distribuidores debidamente capacitados con el objetivo primordial de servir con sus productos a clientes que lo requieran en cualquier lugar de Colombia, Ecuador o Perú, obteniendo además servicio técnico, garantía y demás servicios que solo FV – Franz Viegener puede ofrecer.

2.1.4.1.2 Mayoristas: Considerados para el grupo FV – Franz Viegener como socios Comerciales.

Para una mejor cobertura del mercado nacional Franz Viegener, ha subdivido al territorio en tres zonas claramente identificadas, Zona Norte, Zona Centro y Zona Sur.

Almacenes Pauta Salamea, forma parte de los 8 mayoristas que conforman el territorio de la zona sur del Ecuador.

2.1.4.1.3 Minoristas: Dentro de este grupo se encuentran todos los clientes de Almacenes Pauta Salamea que se dedican a la comercialización de los productos FV, por ejemplo, Ferretería Luna Pazmiño, Ferretería San Francisco, Cemacons, Comercial Mora, etc.

2.1.4.1.4 Detallistas: Este canal de distribución se encuentra conformado por los gasfiteros y constructores que se encuentran especificados en la segmentación. Por ejemplo: Dymplos, Sertecvaz, etc.

2.1.4.1.5 Consumidor Final: Es aquel cliente que mediante la compra del producto satisface una necesidad específica mediante el uso del mismo.

2.1.4.2 PROPUESTA DE MEJORA PARA ALMACENES PAUTA SALAMEA EN PLAZA:

Con el alcance que ha logrado Almacenes Pauta Salamea al ocupar en tan corto tiempo el tercer lugar de ranking en las ventas totales para el grupo FV segmentado para la zona sur proponemos que es necesario crear su canal virtual para optimizar de esta manera el medio de información para el conocimiento de todas sus marcas en general ya que cuenta con una diversidad de productos y esto irá en beneficio del incremento de las ventas por ende la obtención de mayores rentabilidades, al contar con este tipo de logística se llegaría al segmento de mercado que no cubierto por Almacenes Pauta Salamea en sus líneas de lujo e intermedia.

2.1.5 PROMOCIÓN

Almacenes Pauta Salamea tiene como política de ventas la transferencia de promociones, descuentos, combos que el Grupo FV-Franz Viegener brinda a sus canales de distribución, en vista que esta política de venta es muy atractiva para nuestros clientes mayoristas (ferreteros) puesto que los hace acreedores a los beneficios directos que el grupo FV ofrece, permitiéndonos diferenciarnos de nuestra competencia e identificándonos como una empresa leal frente a nuestros clientes.

2.1.5.1 Publicidad

El grupo FV-Franz Viegener maneja la publicidad directa y total de las líneas que fabrica, mediante medios de comunicación visual, escrita y radial con el objetivo de posicionar la marca e identificar claramente qué tipo de productos y lanzamientos nuevos ofrecen al mercado.

De esta manera el grupo ha logrado llegar al inconsciente de los consumidores hasta tal punto que el cliente identifica claramente a las griferías y sanitarios como FV – Franz Viegener.

El grupo FV – Franz Viegener se preocupa tanto por llegar al inconsciente del cliente que luego de constantes investigaciones y estudios ha cambiado su slogan inicial de “El baño FV” a “la Satisfacción Total del Cliente, porque: SENTIMOS COMO TÚ!!!”, logrando de esta manera la recompra del producto.

Almacenes Pauta Salamea al disponer de esta publicidad gratuita la refuerza mediante publicidad radial, escrita, afiches, exhibidores, catálogos, trípticos de productos nuevos así como también auspiciando eventos deportivos locales, en los que se identifica claramente como un socio comercial del grupo FV – Franz Viegener.

2.1.5.2 PROPUESTA DE MEJORA PARA ALMACENES PAUTA SALAMEA EN PUBLICIDAD:

Una estrategia de publicidad que proponemos para Almacenes Pauta Salamea es la optimización de las oportunidades que nos brindan los diferentes gremios profesionales como Colegio de Arquitectos del Azuay, Cámara de Comercio de Cuenca, Cámara de la construcción, Colegio de Ingenieros Civiles, Cámara de la Pequeña Industria, en sus boletines informativos y revistas mensuales que circula para todos sus socios en cada uno de sus grupos, logrando así identificarnos con los

profesionales de la construcción y consumidores finales como socios comerciales del Grupo FV – Franz Viegener.

Con la finalidad de alcanzar nuevos clientes, proponemos realizar visitas a las diversas construcciones que se encuentran tanto en la ciudad de Cuenca como en sus alrededores, para de esta manera ampliar nuestra segmentación de consumidores finales, obteniendo así mayores rentabilidades por cuanto el precio que otorga Almacenes Pauta Salamea a sus consumidores finales tiene otro tipo de tratamiento.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al conocer la empresa Almacenes Pauta Salamea e identificar uno a uno los principales puntos de un Plan de Marketing, hemos podido observar que la empresa cuenta con grandes y variadas estrategias marketeras, las mismas que le han permitido crecer y posicionarse en el mercado.

Los principales socios comerciales del Grupo FV – Franz Viegener se manejan con políticas similares a Almacenes Pauta Salamea, puesto que el grupo tiene un control completo de su mercado, poniendo claras las reglas de juego en cuanto a la distribución de sus líneas, con el afán de proteger a su red de distribuidores.

Nos es grato que al concluir el trabajo nos ha permitido darnos cuenta, que con nuestro estudio hemos podido identificar nuevas estrategias marketeras que se podrían implementar en Almacenes Pauta Salamea para lograr diseñar, desarrollar, formular, reflexionar, asociar y monitorear los diferentes impulsores de valor para alcanzar de esta manera una ventaja competitiva, con la potencialización de los diferentes recursos estratégicos.



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

ESCUELA DE ADMINISTRACION

TEMA:

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

**PROYECTO DEL MODULO TRES DEL CURSO
DE GRADUACION PREVIO A LA OBTENCION
DEL TITULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**REALIZADO POR:
IMELDA LARREA
CRISTINA MARURI
DANIELA ORELLANA
WENDY PERUCAHI
MONSERRATH QUINDE**

**TUTOR:
Ing. Francisco Ampuero**

**PROFESOR DEL MODULO:
Ing. Gustavo D. Cettolo**

**CUENCA ECUADOR
2006**

RESUMEN

En el presente documento se describe la creación de una empresa denominada Servicar, 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 y de esta manera lograr las metas propuestas.

ABSTRACT

In this document it's described the creation of an enterprise named Servicar, whose objective is to give the only and innovative service of vehicles maintenance to let the people optimize their time since the customer won't have to move their car from their workplace to the workshop.

For the development of this monograph we got information in a business plan for innovative enterprises having as basis the analyses of the Cuencano market, place where there is an unsatisfied market that can be taken advantage by Servicar in order to get the proposed goals.

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 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 se constituirá como una sociedad anónima, la misma que estará conformada por los siguientes socios: Imelda Larrea, Cristina Maruri, Monserrath Quide, 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 |
| Monserath Quinde | PRODUCTO |

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

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.

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.

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.

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 de la 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).

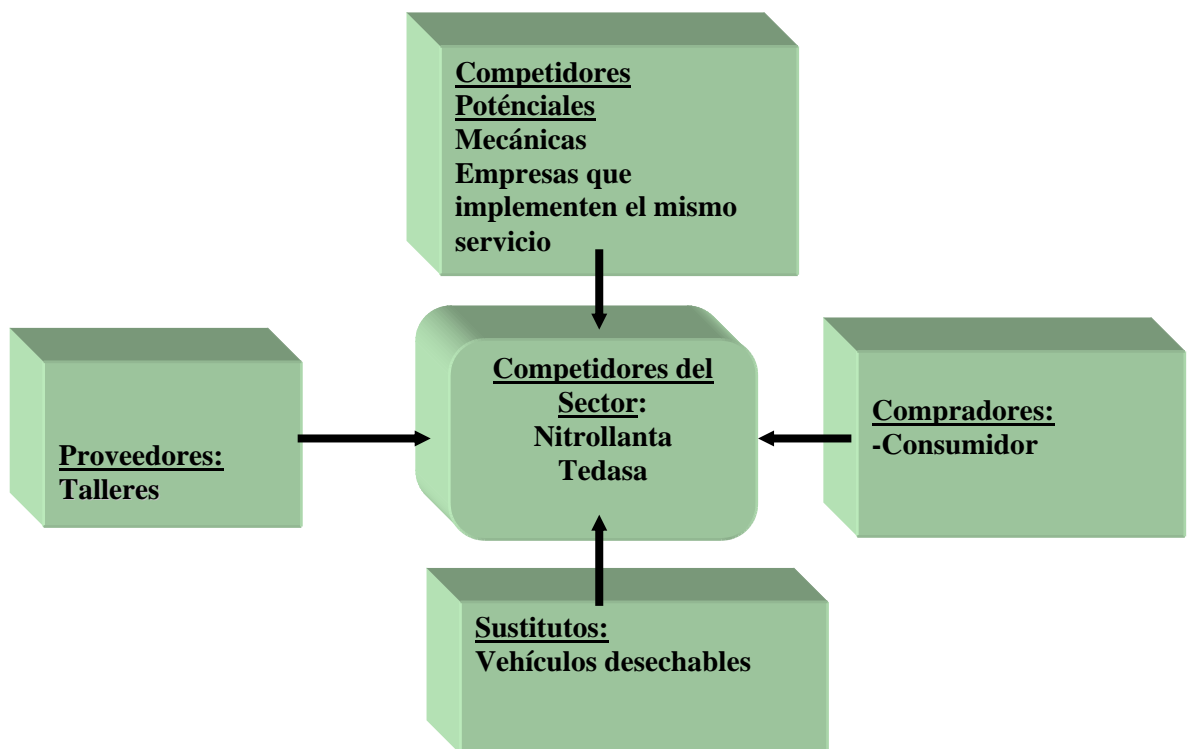
Existe un 72% de personas que no disponen del tiempo necesario para el chequeo de su vehículo, y un 91% que están dispuestos a contratar el servicio para el mantenimiento de su vehículo, de los cuales los beneficios que les gustaría obtener mediante este servicio son: Lavada, engraso y pulverizado con 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



Fuente: El Mercado de Ciudad de Cuenca

Realizado por: Autoras.

Competidores Potenciales: Serán todas las empresas que implementen un servicios 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

VENTAJAS Y DESVENTAJAS FRENTE A LA COMPETENCIA

Cuadro 2

| | 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 aplicara 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 nosotros nos encargamos 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 nosotros seremos intermediarios entre el taller mecánico y el propietario del vehículo, nuestros 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. Nuestro trabajo será intensivo en mano de obra por lo que contaremos con personal calificado para cada una de las áreas.

Cuadro 3

**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 elaboraremos 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:

- Contaremos con personal capacitado y elaboraremos un cronograma de capacitación.

CANALES DE DISTRIBUCION

Estrategias de diferenciación de canales:

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

PLAN DE OPERACIONES

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

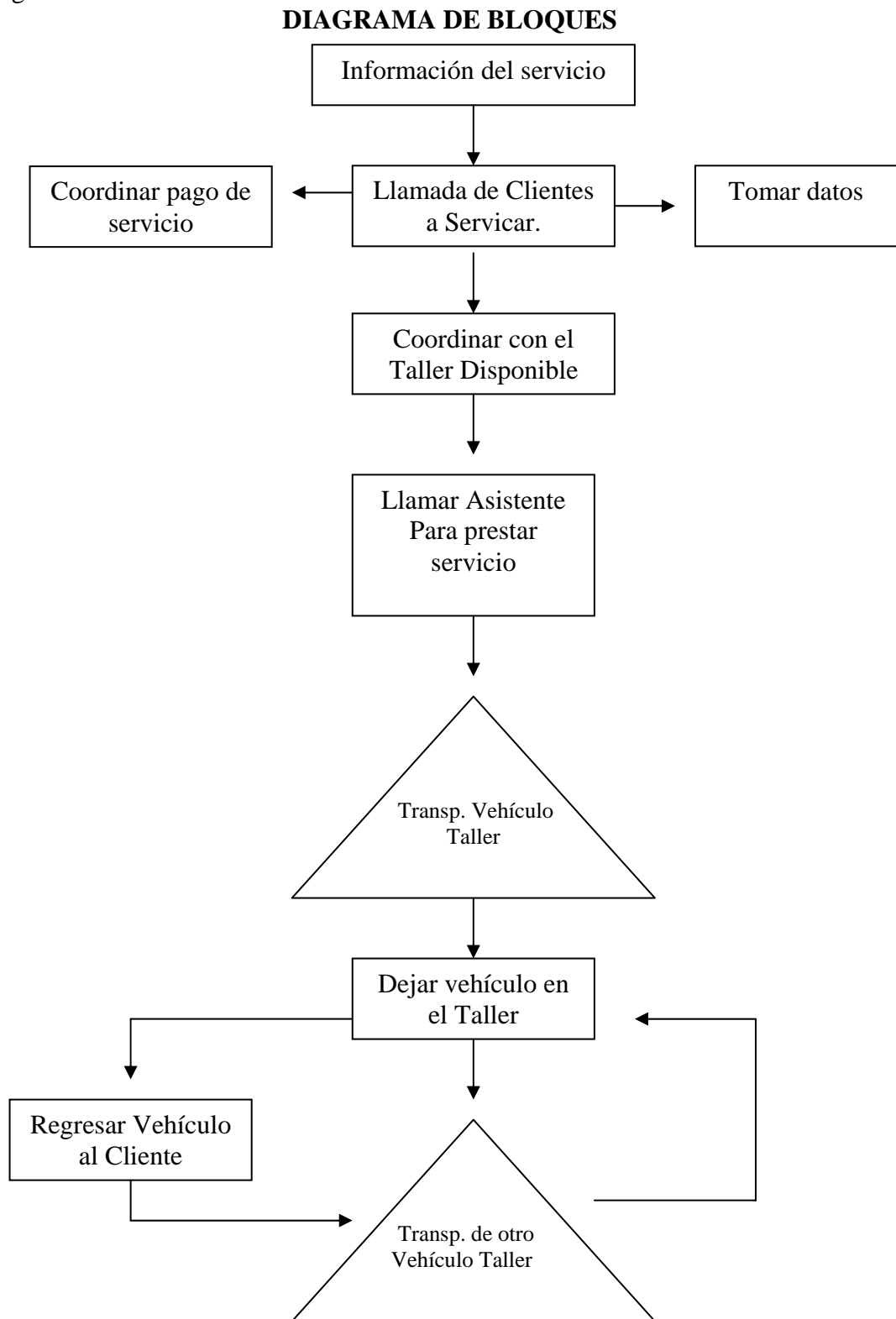
Nuestra coordinadora recibirá las llamadas de los clientes que soliciten el servicio, tomará los datos del cliente y el lugar de donde se tiene que retirar el vehículo, e indicará el valor total del servicio. Posteriormente coordinará con el taller que se encuentre disponible de acuerdo con lo solicitado 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, retirará 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. Nuestra coordinadora llamará a los clientes que recibieron el servicio para medir el grado de satisfacción del cliente.

Nuestra 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



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 nuestros asistentes de mantenimiento entregara 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 tener 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.

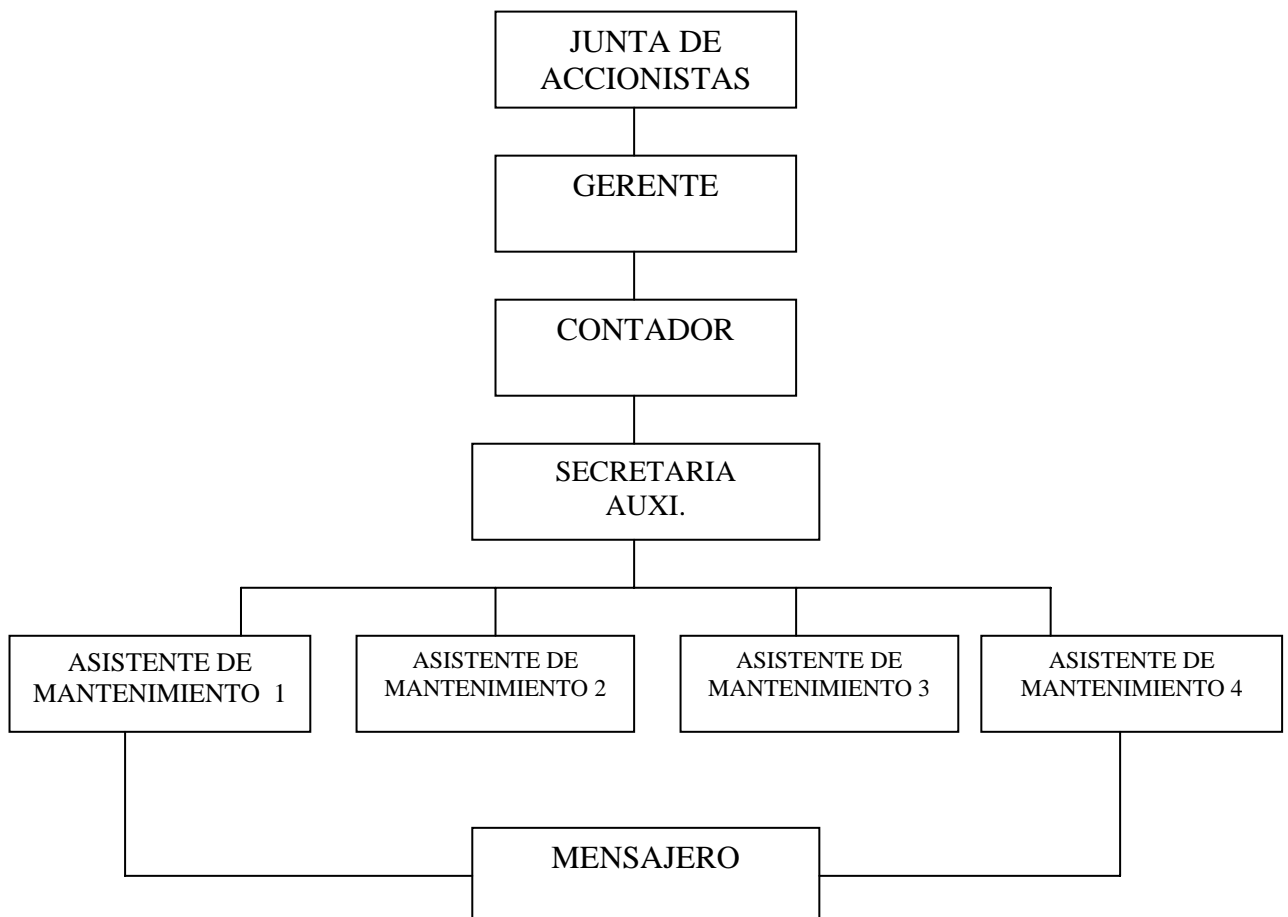
Servicar estará conformado por los siguientes accionistas: (Apéndice 4)

| | |
|-------------------|-----|
| Monserrath Quinde | 28% |
| Daniela Orellana | 18% |
| Wendy Perugachi | 18% |
| Imelda Larrea | 18% |
| Cristina Maruri | 18% |

ORGANIZACIÓN

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 2



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 los 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 retornar 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 precisa 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

SERVICAR
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

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 nuestro servicio es una necesidad palpante en el medio.

Estos análisis podemos observarlo en el cuadro 6.

Cuadro 6.

| 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 RR.HH.

Servicar, tendrá en su nómina a 8 personas: el 1 socio, que actuará a nivel de gerente que 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 consto 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, el 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

SERVICAR
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.

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 antes de 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 los que se han hecho proyecciones. Como se ve desde el primer año, el proyecto genera utilidad.

Cuadro 9

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 10 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 falibilidad.

Cuadro 10

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**INGRESOS = COSTOS**

$$Q \times P = ((C_{vu} \times Q) + CF) \quad 26101,73 = 26101,73$$

Fuente: Costos Ingresos

Elaborado por: Autoras

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

INDICE DE APENDICES

| | |
|---------------------------|----|
| INDICE DE APENDICES | 1 |
| Apéndice 1 | 2 |
| Apéndice 2 | 3 |
| Apéndice 3 | 5 |
| Apéndice 4 | 7 |
| Apéndice 5 | 12 |
| Apéndice 6 | 13 |
| Apéndice 7 | 14 |
| Apéndice 8 | 15 |
| Apéndice 9 | 16 |
| Apéndice 10 | 17 |
| Apéndice 11 | 18 |
| BIBLIOGRAFIA | 19 |

Apéndice 1

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 vehículo 4007,71

MERCADO META 4008

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

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

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

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

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 vehiculo 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

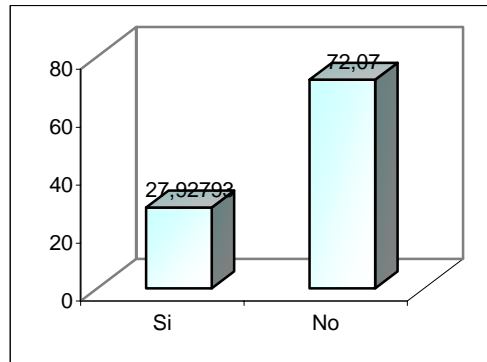
Apéndice 3

TABULACION DE ENCUESTAS

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

Si : 27.93 %

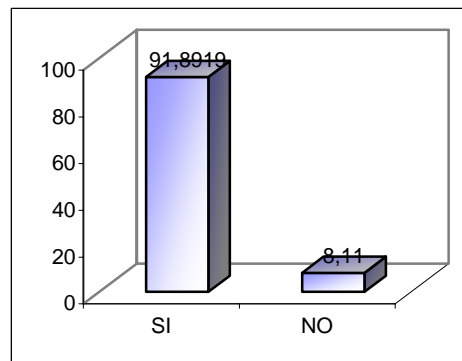
No : 72.07 %



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

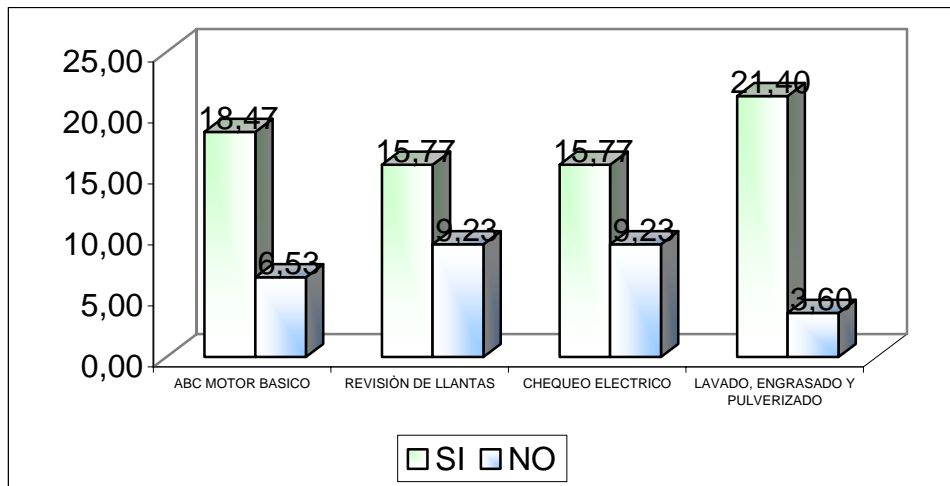
Si: 91,09

No: 9,11%



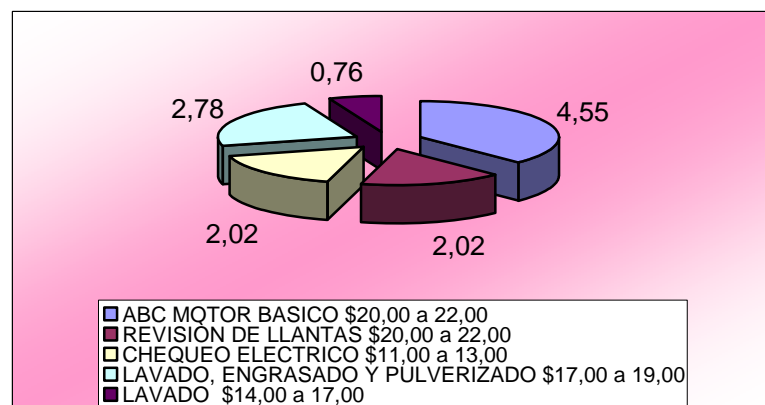
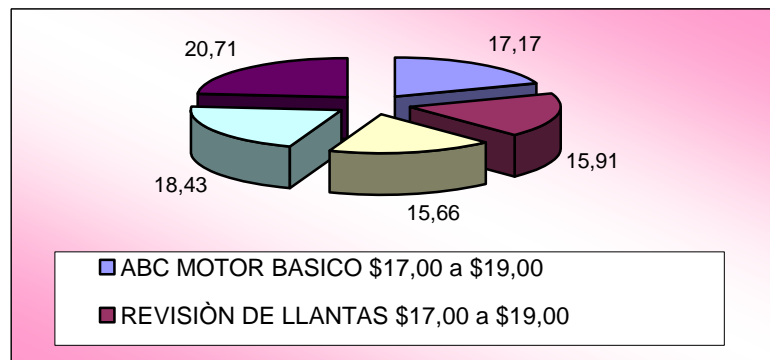
3. ¿Qué beneficios le gustaría que este servicio le proporcione a su vehículo?

| | 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 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 Aerobicos
- ESCUELA ISIDRO AYORA Profesora Instrucci'on B'asica
- UNIDAD EDUCATIVA LOS ANDES Profesora Instrucci'on B'asica

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 M'edica

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 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 Auxiliar 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:

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

MOTIVACION DEL PROYECTO:

Superación Personal

Apéndice 5

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

**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

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

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
Elaborado por : Autoras

Apéndice 9

SERVICAR S.A.
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES

| DEPRECIACIONES ADMINISTRACION | | | | | | | Nota |
|--------------------------------------|----------|--------------|---------------------------|----------------|------------------|---------------------------------|-------------|
| Cuenta | % | Valor | Depreciacion Anual | Mensual | Vida Util | Valor en Libros a 5 años | |
| 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

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 |
| Suministros 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

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 | 874,50 | 874,50 | 874,50 | 874,50 | 874,50 | 874,50 | 874,50 | 874,50 | 874,50 | 874,50 | 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 | 970,79 | 970,79 | 970,79 | 970,79 | 970,79 | 970,79 | 970,79 | 970,79 | 970,79 | 970,79 | 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 | 148,00 | 148,00 | 148,00 | 148,00 | 148,00 | 148,00 | 148,00 | 148,00 | 148,00 | 148,00 | 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 ADMINISTRACION

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Reingeniería

ALMACENES “PAUTA SALAMEA”

Trabajo Final del Modulo “Gerencia Financiera”

Dictado por: Ing. Fausto Calderón Mtr.

Tutor Asesor:

Econ. Lenín Zúñiga.

Realizado por:

Hernan Pauta

Wendy Perugachi

Libia Sacoto

Verónica Serrano

Cuenca – Ecuador

2006

RESUMEN

El sector de la construcción aporta cada vez más al Producto Interno Bruto (PIB) ecuatoriano, ha obtenido un crecimiento promedio anual del 14%. La expansión de este segmento se demuestra también en las nuevas compañías dedicadas a este negocio que cada año ingresan al mercado.

Es por éste crecimiento que Almacenes “PAUTA SALAMEA” que al identificar una oportunidad de negocio enfoca sus actividades empresariales en la comercialización de materiales para acabados de construcción en la ciudad de Cuenca. Por el acelerado desarrollo de la empresa se crea la necesidad de un nuevo punto de venta denominado “CONSTRUHOGAR”.

En base al análisis desarrollado en el presente trabajo mediante la utilización de ratios financieros se determina que Almacenes “PAUTA SALAMEA” es una empresa económicamente solvente, innovadora, rentable, etc.

Con interpretación de los resultados obtenidos se identifica el principal cuello de botella de la empresa, siendo la rotación de inventarios, razón por la cual se ha planteado diferentes estrategias para dar solución a éste pr

ABSTRACT

The building sector each time more contributes to the Ecuadorian domestic product (PIB). It has gotten the yearly growth average of 14%. The expansion of this segment also shows in the new companies with this kind of business that each year join into the market.

For this growth, "PAUTA SALAMEA" Department store when identifying a business opportunity focuses its business activities to negotiate construction materials in Cuenca city. Because of the quick development of this enterprise is created the necessity to open a new branch of sale called "CONSTRUHOGAR".

According to the analysis developed in this work through the use of financial statements. It is established that "PAUTA SALAMEA" Department store is economical solvent, innovative and profitable enterprise.

On the basis of the obtained results, the rotation of inventories is identified as the main problem, for this reason different strategies are suggested to solve this situation.

Antecedentes del Almacén “PAUTA SALAMEA”

Descripción y Reseña Histórica de la Empresa.-

Aproximadamente en el año 1960 se da inicio a la fabricación de cerámica plana para pisos y paredes conocido con el nombre de ITALPISOS, por la necesidad y creatividad de la innovación de una alternativa de decoración para los hogares cuencanos y el resto del país, ya que en la ciudad de Cuenca fue en donde se inicio la producción de productos cerámicos, esto se debió a la facilidad y disposición de abundante materia prima existente en el medio. La aceptación en el mercado fue mejor de lo esperado ya que en poco tiempo se crean dos fábricas de cerámica ECUACERAMICA y RIALTO, en la ciudad de Riobamba, apareciendo la competencia en diseños, tamaños, colores, calidad y precios.

En los años 1970 uno de los principales Ingresos del país se debe a las divisas que envían los emigrantes por la transformación de la moneda, de tal forma que la Industria de la construcción tiene un crecimiento significativo cuya demanda del producto de materiales de construcción se incrementa a tal punto que se llega a importar para cubrir las necesidades del mercado y ofrecer algunas alternativas distintas a los consumidores.

El sector de la construcción aporta cada vez más al Producto Interno Bruto (PIB) ecuatoriano. Se estima que para el año anterior, este segmento habría generado 2.319 millones de dólares del PIB, según las estadísticas del Banco Central del Ecuador (BCE). Un crecimiento promedio anual del 14%, durante los últimos diez años, pero, la expansión de este segmento se demuestra también en las nuevas compañías dedicadas a este negocio que cada año ingresan al mercado. De acuerdo con la Superintendencia de Compañías, desde 1978 a la fecha las sociedades de este sector se incrementaron en más del 324%. En tres gobiernos, desde que Ecuador entró a la democracia, fue donde se incentivó con mayor énfasis al sector de la construcción. Como en todos los sectores de la economía, en 1999 también se estancó la

construcción. Se calculó que para 2005, el crecimiento de este sector significaría poco más del 3%, representando casi el 8% del Producto Interno Bruto.

ECUADOR: PRODUCTO INTERNO BRUTO POR INDUSTRIA

Miles de dólares - 2000

| Período/ Industria | PIB | Construcción |
|-------------------------------|------------|---------------------|
| 2000 | 15.933.666 | 1.126.869 |
| 2001 | 16.784.095 | 1.348.759 |
| 2002 | 17.496.669 | 1.618.939 |
| 2003 (sd) | 18.131.904 | 1.608.373 |
| 2004 (p) | 19.518.404 | 1.657.338 |
| 2005 (p*) | 20.285.433 | 1.683.480 |

Fuente: Banco Central del Ecuador

ECUADOR: PRODUCTO INTERNO BRUTO POR INDUSTRIA

Miles de dólares - 2000

Tasa de participación

| Período/ Industria | PIB | Construcción |
|-------------------------------|------------|---------------------|
| 2000 | 100% | 7,07 |
| 2001 | 100% | 8,04 |
| 2002 | 100% | 9,25 |
| 2003 (sd) | 100% | 8,87 |
| 2004 (p) | 100% | 8,49 |
| 2005 (p*) | 100% | 8,30 |

Fuente: Banco Central del Ecuador

En el año 1990 se crea la Empresa ALMACENES PAUTA SALAMEA, con el firme propósito de cubrir un mercado demandante, aprovechando la variabilidad de los

productos disponibles y el desarrollo de la construcción en el medio, bajo la dirección y gerencia de los cónyuges Hernán Pauta y María Eugenia Salamea, inició sus actividades en la Ave. González Suárez y Huayna Cápac, contaba con un trabajador, su capital de trabajo en aquel entonces con la moneda sucres 250.000 con un equivalente en la actualidad de \$100,00 dólares americanos. Cuya actividad principal es la comercialización de materiales de construcción al por menor. Por lo que Almacenes “PAUTA SALAMEA” se encuentra ubicada dentro de las empresas de Comercialización.

De acuerdo al paso del tiempo esta empresa fue creciendo paulatinamente e incrementando su recurso humano y financiero de acuerdo a la evolución del mercado y a la obtención de sus objetivos, los mismos que fueron creciendo con el pasar de los años. Actualmente Almacenes Pauta Salamea cuenta con 15 personas y su cobertura se ha incrementado hasta obtener algunas distribuciones directas de fábrica hasta alcanzar los mercados minoristas y mayoristas.

Por el desarrollo de la Empresa en el año de 1997 se crea la necesidad de un nuevo punto de venta ubicado en la Av. Remigio Crespo y Esmeraldas, la misma es considerada de tal importancia que de cuya administración se encarga la Ing. Maria Eugenia Salamea, cumpliendo con requisitos legales, contables, financieros, e identificación propia, se le bautiza con el nombre de “CONSTRUHOGAR”, con la creación de esta nueva empresa, se abren aun mas las oportunidades de incrementar sus ofertas de productos al obtener nuevas distribuciones como son de grifería FV , Ecuaceramica, Cerámica Rialto, etc. Lo que permite a Almacenes “PAUTA SALAMEA” y a “CONSTRUHOGAR” posesionarse y ser más competitivas dentro del mercado de acabados para la construcción.

Misión.-

Almacenes “PAUTA SALAMEA”, se dedica a la venta y distribución de materiales para acabados de la construcción ofreciendo productos de alta calidad, satisfaciendo las necesidades del mercado, mediante la variada y permanente renovación de sus productos.

Visión.-

Ser reconocidos como una empresa Líder en distribución de materiales para acabados de construcción en el mercado local, que cuente con una eficiente organización y calidad en los productos que distribuye.

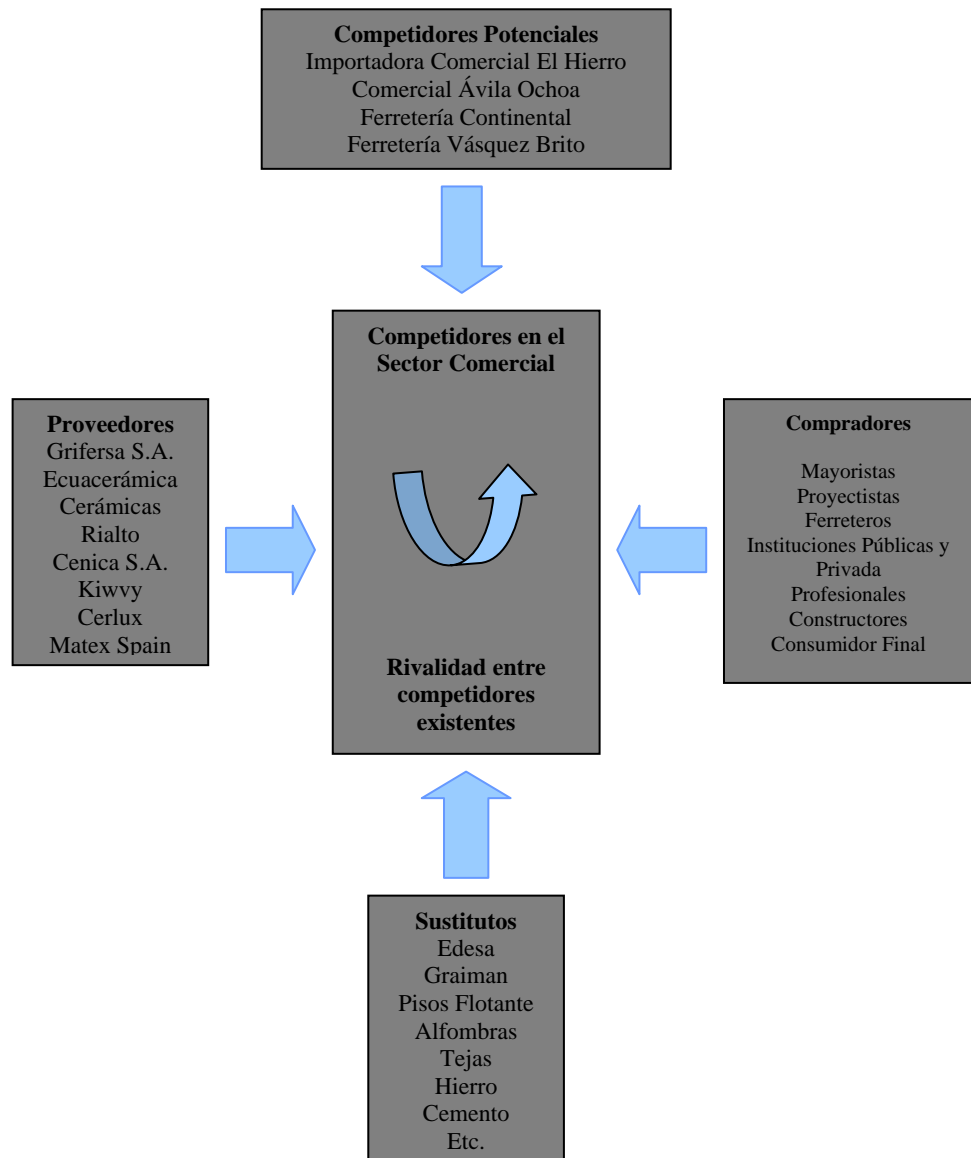
Análisis del Mercado Actual y su Perspectiva.-

En vista de que la ciudad de Cuenca, sigue creciendo no solo poblacional sino físicamente, es por esta razón que la construcción se ha convertido en un tipo de negocio muy atractivo, además que la estructura de las viviendas tiene un estilo muy peculiar, pues los consumidores cuencanos les gusta mantener en su vivienda un status medio alto por lo que hace que nuestros acabados de la construcción tengan un mercado asegurado.

La población Cuencana tiene la idiosincrasia de que su primer objetivo es tener su vivienda propia lo que ha hecho que tanto los profesionales de la construcción ofrezcan muchas variedades de proyectos habitacionales como urbanizaciones, jardines y edificios de propiedad horizontal, para que las personas de todo tipo de ingresos económicos puedan acceder a los mismos.

La perspectiva de la oferta de materiales de construcción es muy buena debido a que los proyectos que se están presentando deben tener su proceso de construcción en los cuales intervendrán muchos de los productos.

Fuerzas Competitivas



F O D A.-

Fortalezas:

- La liquidez de la Empresa, puesto que de un año a otro ha crecido considerablemente.
- Servicio al cliente y ventas personalizadas, lo que permite tomar ventaja del mercado competitivo y exigente, respondiendo rápidamente a las necesidades del cliente asegurando que no se perderá la demanda creada.
- Contar con personal calificado e innovador que conoce a la organización y sus funciones.
- Flexibilidad a la satisfacción del cliente, ofreciéndole cambios de modelo, color, tamaño, una vez entregada la mercadería asegurando la fidelidad del cliente a la empresa.
- Estructura necesaria para desarrollar el negocio, ya que se cuenta con ambientes de exhibición adecuados para permitir la visualización completa de los productos que se dispone.
- Stocks programados de mercadería, con el propósito de cumplir las entregas de manera inmediata.
- Se cuenta con planes de financiamiento directo e indirecto, para acomodarse a las facilidades de los clientes. Como: Tarjeta de Crédito, cheques posfechados, plazos.
- Variabilidad en productos y precios, nacionales y extranjeros.
- Contar con un Capital de Trabajo propio que permite un óptimo desarrollo de las actividades de la empresa.
- Recuperación de Cartera al por Mayor

Oportunidades:

- Las empresas que existen en el medio no abastecen ni atienden a tiempo a los clientes lo beneficia para incrementar la demanda.
- Los crecientes proyectos de vivienda existentes en la ciudad.

Debilidades:

- La rentabilidad de la empresa, ya que no tiene un crecimiento significativo de un año a otro.

- Falta de compromiso por parte de los trabajadores hacia la Empresa.
- Deficiencia del control en bodega, inventarios no actualizados.
- Falta de asignación de responsabilidades a los trabajadores.
- Falta de mantenimiento de equipos.

Amenazas:

- La inestabilidad económica y política del País.
- Variabilidad de precios de la competencia.
- Competencia desleal.
- Proveedores incumplidos.

Balance Scorecard de Almacenes “Pauta Salamea”.-

| Visión Económica- Financiero | |
|--|--|
| Objetivos | Indicadores |
| <ul style="list-style-type: none"> •Incrementar la rentabilidad •Posicionamiento Regional •Optimizar los Recursos Financieros (inversiones) | <ul style="list-style-type: none"> •Indice Rentabilidad •Market Share •Recursos Propios |



| Visión del Cliente | |
|--|---|
| Objetivos | Indicadores |
| <ul style="list-style-type: none"> •Calidad Producto •Satisfacción de sus necesidades •Precios Asequibles | <ul style="list-style-type: none"> •Quejas •Eficiencia del Servicio •Tasa de Inflación |



| Visión de Proceso Internos | |
|---|---|
| Objetivos | Indicadores |
| <ul style="list-style-type: none"> •Calidad en la Atención al Cliente •Optimizar Recursos Humanos •Innovación en productos | <ul style="list-style-type: none"> •Nº de devoluciones y cambios •Margen operativo con tiempos óptimos •Relación |



| Visión de la Innovación | |
|---|---|
| Objetivos | Indicadores |
| <ul style="list-style-type: none"> •Capacitación continua •Desarrollo organizacional •Control de Inventarios •Recuperación de Cartera | <ul style="list-style-type: none"> •\$ invertidos en capacitación •Rotación de Inventarios •Cuentas x Cobrar |



PELIGRO

PRECAUCIÓN

OK

* Misión, Visión, Estrategias, etc.

A continuación se encuentran los Balances de Almacenes "PAUTA SALAMEA" correspondientes a los años 2004 y 2005.

Almacenes "PAUTA SALAMEA"

Balance General

| DESCRIPCIÓN | AÑOS | |
|--|-------------------|-------------------|
| | 2004 | 2005 |
| ACTIVOS | | |
| CIRCULANTE | | |
| Efectivo en Caja y Bancos | 47.270,55 | 68.458,68 |
| Inversiones Temporales | 1.570,85 | 1.570,85 |
| Cuentas por Cobrar CLIENTES | 179.844,82 | 98.124,34 |
| Inventario | 365.994,14 | 402.593,55 |
| Impuesto renta anticipado | 12.879,99 | 18.418,92 |
| Impuesto al valor agregado | 4.308,21 | 6.378,27 |
| TOTAL CIRCULANTE | 611.868,56 | 595.544,61 |
| NO CIRCULANTE | | |
| Terrenos | 28.175,05 | 30.289,20 |
| Edificios | 258.284,26 | 299.010,93 |
| Equipo oficina y enseres | 5.821,49 | 6.021,49 |
| Vehículos | 20.531,59 | 20.531,59 |
| TOTAL NO CIRCULANTE | 312.812,39 | 355.853,21 |
| TOTAL ACTIVOS | 924.680,95 | 951.397,82 |
| PASIVOS | | |
| CIRCULANTE | | |
| Préstamos Bancarios | 9.930,46 | 21.951,63 |
| Proveedores | 110.791,50 | 39.409,18 |
| Impuestos retenidos por pagar | 429,33 | 729,21 |
| Sueldos por pagar | 2.741,80 | 2.329,45 |
| Iess por pagar | 581,10 | 675,90 |
| TOTAL PASIVO CIRCULANTE | 124.474,19 | 65.095,37 |
| OTROS PASIVOS | | |
| Acumulaciones para prestaciones Sociales | | |
| TOTAL PASIVO | 124.474,19 | 65.095,37 |
| PATRIMONIO | | |
| Capital Social | 731.142,32 | 800.564,37 |
| Utilidad o Perdida del Ejercicio | 69.064,44 | 49.138,67 |
| TOTAL PATRIMONIO | 800.206,76 | 849.703,04 |
| TOTAL PASIVO / CAPITAL | 924.680,95 | 914.798,41 |

Almacenes "PAUTA SALAMEA"

Estado de Resultados

| Descripción | 2004 | 2005 |
|-------------------------------------|-------------------|-------------------|
| VENTAS NETAS | 1157197,21 | 1367363,01 |
| COSTO DE VENTAS | | |
| DISPONIBLE PARA LA VENTA | 1321705,62 | 1558528,58 |
| | 343522,39 | 343522,39 |
| TOTAL COSTOS DE SERVICIOS | 978183,23 | 1215006,19 |
| UTILIDAD BRUTA EN SERVICIOS | 179013,98 | 152356,82 |
| UTILIDAD EN OPERACIONES | 179013,98 | 152356,82 |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | | |
| GASTOS GENERALES | 109950,20 | 37416,99 |
| TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS | 109950,20 | 37416,99 |
| RESULTADO DEL PERIODO | 69063,78 | 114939,83 |

RATIOS

LIQUIDEZ

Capital de Trabajo

$$CT = AC - PC$$

Año 2004 CT= \$ 487.394,37

Año 2005 CT= \$ 530.449,24

Almacenes "Pauta Salamea" contaba en el 2004 con \$ 487.394,37 de capital de trabajo, para el desarrollo de sus actividades, y en el 2005 se nota un breve incremento para seguir cumpliendo con sus funciones

Razón de Circulante

$$RC = AC / PC$$

Año 2004 RC= 492%

Año 2005 RC= 915%

En el año 2004 la empresa tiene para cubrir sus pasivos circulantes y le queda un 492% de (colchón) es decir, capital de trabajo, lo cual es muy adecuado y en el 2005 también puede cancelar el total de sus pasivos circulantes con sus activos circulantes y le queda un colchón del 915%.

Razón de Liquidez o Prueba de Ácido

$$RL = (AC - Inventario) / Pasivo Circulante$$

Año 2004 RL= 198%

Año 2005 RL= 296%

El año 2004 la empresa tiene para cancelar el 100% de sus obligaciones quedándole un 98% de remanente, mientras que en el 2005 igual paga todas sus obligaciones y le queda un remanente de 296% lo cual puede ser utilizado como capital de trabajo o reinvertirse.

Razón de Liquidez más Real ó Prueba Super Ácida

$$RLMR = (AC - (Inventario + Cuentas x Cobrar)) / PC$$

Año 2004 RLMR= 53%

Año 2005 RLMR= 146%

En el año 2004 la empresa demuestra que puede pagar al 53% de sus acreedores. En el 2005 la empresa cubre al 100% de sus acreedores y le queda un remanente del 46%, luego de reducción de cuentas por cobrar, lo que permitió ingresos en caja, bancos y principalmente inversión en inventarios.

APALANCAMIENTO

Deuda a Capital Contable

DCC = Deuda Total / Capital de los Accionistas

Año 2004 DCC= **0,01**

Año 2005 DCC= **0,03**

La empresa en el 2004 por cada dólar de capital que tiene debe \$0,01ctvs. En el 2005 por cada dólar de capital que tiene debe \$0,03 ctvs.

Deuda a Activos Totales

DAT = Deuda Total / Activos Totales

Año 2004 DAT= **1%**

Año 2005 DAT= **2%**

En el año 2004 la empresa cuenta con el 1% para cubrir sus préstamos financieros y el 2005 se incrementa al 2% porque se inyecta liquidez a la empresa mediante créditos con el banco.

ACTIVIDAD

Rotación de Cuentas x Cobrar

Rcxc = Ventas Netas / cxc

Año 2004 Rcxc= **6,43** 56 días

Año 2005 Rcxc= **13,94** 26 días

En el año 2004 la empresa se demora en cobrar 56 días mientras que en el 2005 la empresa recupera en tan solo 26 días ya que se ha trabajado en la eficiencia del talento humano.

Rotación del Inventario

RI = Costo de Servicios / Inventario

Año 2004 RI= **2,66** 135 días

Año 2005 RI= **3,01** 120 días

En el año 2004 Almacenes "Pauta Salamea" rota su inventario cada 135 días lo cual demuestra que no es un período adecuado. En el año 2005 se aprecia una ligera disminución en el periodo de rotación del inventario, motivo por el cual demuestra iliquidez en ciertos periodos de tiempo

Rotación del Activo Total

RAT = Ventas Netas / Activos Totales

Año 2004 RAT= **1,25**

Año 2005 RAT= **1,44**

La empresa en el año 2004 con la eficiencia que ha tenido ha obtenido una capacidad de sus activos de 1.25 para generar ventas, mientras que el 2005 se ha incrementado su eficiencia con sus activos cubriendo el 1,44 para generar ventas.

Recursos Propios

RP = Patrimonio Neto / Activo

Año 2004 RP= **0,87**

Año 2005 RP= **0,89**

En el año 2004 la empresa trabaja con el 87% de recursos propios, mientras que el año 2005 se incrementa al 89% de recursos propios con los que cuenta la empresa

RENTABILIDAD

Indice de Rentabilidad

R = Utilidad Neta / Ventas

Año 2004 R= **6%**

Año 2005 R= **8%**

En el año 2004 la empresa por cada dólar de venta genera \$0,06 de utilidad, y en el 2005 la empresa por cada dólar de venta genera \$0,08 de utilidad. Esto demuestra que la empresa ha disminuido la rentabilidad por el incremento de la competencia.

Rentabilidad del Patrimonio Neto (ROE)

ROE = BAT / Patrimonio Neto

Año 2004 ROE= **0,09**

Año 2005 ROE= **0,14**

La empresa en el año 2004 indica la capacidad de generar utilidades sobre la inversión siendo el 9%, mientras que para el año 2005 por el motivo de reinversión en activos fijos e inventarios su capacidad de generar utilidades aumenta al 14%.

Rentabilidad Económica (ROA)

ROA = BAIT / Activo Promedio

Año 2004 ROA= **7%**

Año 2005 ROA= **12%**

El rendimiento de los activos en el año 2004 es del 7% y en el 2005 se aumenta al 12%, este resultado nos indica que la empresa ha incrementado el activo no circulante.

Solvencia

S = Activo / Pasivo

Año 2004 S= **7,43**

Año 2005 S= **14,62**

En el año 2004 la empresa demuestra que con el 7% de sus activos cubre sus pasivos, teniendo un remanente del 0,43% para posibles reinversiones. En el año 2005 se incrementa la solvencia al 14% al disminuir sus pasivos.

ESTRATEGIAS

Luego del análisis efectuado a través del Balance Scorecard el mismo que fue realizado mediante la utilización de los ratios financieros, llegamos a determinar que el detonante en Almacenes “PAUTA SALAMEA”, es la rotación de inventarios, porque al ocupar espacio, tiempo e invertir dinero sin rotación hace que la empresa no obtenga mayores utilidades, ni maximice la utilización de los recursos. Es por ésta razón que se plantea las siguientes estrategias:

Innovar periódicamente los ambientes de exhibición, utilizando la mercadería de menor rotación permitiendo que el cliente encuentre nuevas opciones para su compra.

Implementar un sistema de control minucioso en bodega, para el registro de todos los ingresos y egresos de mercadería, responsabilizando a los bodegueros de la existencia neta de las mercaderías, así se obtendría como resultado mayor participación de los bodegueros con la empresa.

Incrementar un porcentaje de comisión para los agentes vendedores que logren rotar la mercadería que se encuentra inmovilizada en bodega.

Promociones dirigidas a los productos estancados, como: dar el precio de mayorista al público y dar al costo.

Realizar alianzas con profesionales para la creación de proyectos de vivienda, y de ésta manera utilizar las mercaderías que no han rotado de manera adecuada dentro de la empresa, en cuanto a acabados de construcción se refiere.

Mejorar la calidad de negociación con proveedores nacionales e internacionales con la finalidad de obtener mayores beneficios para la empresa, mediante compras conjuntas con la sucursal “CONSTRUHOGAR”.

Establecer una política de stock's de inventarios determinando el máximo y el mínimo de cada item que maneja la empresa de acuerdo a su rotación.

CONCLUSION

Se concluye el presente trabajo manifestando que Almacenes “PAUTA SALAMEA” es una Empresa estable, solvente, competitiva e innovadora, dentro del área de la comercialización de materiales para acabados de construcción. Esta empresa mediante las importaciones que realiza ha logrado captar mayor mercado en la Ciudad de Cuenca, por lo que ha visto óptimo la expansión Regional.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda a Almacenes “PAUTA SALAMEA” que se aplique las estrategias propuestas en el presente trabajo que le llevaran a solucionar el problema que ha estado afectando a la empresa y a lograr una mejor rotación de inventarios contando con un control óptimo de cada ítem de las mercaderías.

BIBLIOGRAFIA

- Material de soporte brindado por el profesor del módulo
- Información brindada por la empresa Almacenes “PAUTA SALAMEA”
- Banco Central del Ecuador

