



DEPARTAMENTO DE EDUCACION CONTINUA
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACION DE UN
HIPERMERCADO DE PRODUCTOS DE
HIDROFERRETERIA”**

Investigación previa a la
obtención del Título de Máster
en Administración de Empresas
MBA.

Autor
ARQ. JOSE FERNANDO CORDOVA LEON

Director
ECON. ANDRES UGALDE

Cuenca - Ecuador
2012

AUTORIA

Las ideas y contenidos expuestos en el presente trabajo de investigación, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Arq. Fernando Córdova León

Agradezco a la Universidad del Azuay por la apertura y el apoyo para la realización del presente trabajo de tesis y al Economista Andrés Ugalde por su valioso aporte y dirección.

A mi esposa y mi hija Romina, por su gran amor y paciencia.

INDICE

| CONTENIDO | PGS. |
|---|------|
| AGRADECIMIENTO | I |
| DEDICATORIA | II |
| INDICE | III |
| RESUMEN | VII |
| INTRODUCCION | IX |
| CAPÍTULO 1 | |
| PLAN DE MARKETING | |
| 1.1. ESTUDIO DE MERCADO, RESUMEN EJECUTIVO | 2 |
| 1.1.1. INTRODUCCION | 2 |
| 1.1.2. OBJETIVOS | 3 |
| 1.1.3. METODOLOGIA | 4 |
| 1.1.4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION | 5 |
| 1.2. UBICACIÓN ESTRATÉGICA | 16 |
| 1.3. SEGMENTACIÓN | 18 |
| 1.3.1. OBJETIVO DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS | 18 |
| 1.3.2. PASOS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS PREVISTOS | 19 |
| 1.3.3. TIPOS DE SEGMENTACIÓN DE MERCADO | 19 |
| 1.3.4. SEGMENTACIÓN HIPERAGUA | 19 |
| 1.4. TARGET GROUP | 21 |
| 1.4.1. UTILIDAD DEL TARGET | 21 |
| 1.4.2. DIMENSIONAMIENTO DEL MERCADO | 22 |
| 1.5. POSICIONAMIENTO | 24 |
| 1.5.1. TIPOS DE POSICIONAMIENTO | 25 |
| 1.5.2. ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO | 26 |
| 1.6. PRODUCTO | 27 |
| 1.6.1. CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE UN PRODUCTO | 27 |
| 1.6.2. ATRIBUTOS DEL PRODUCTO | 28 |
| 1.6.3. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO | 29 |
| 1.6.4. DESCRIPCION DE LOS PRODUCTOS DE HIPERAGUA | 32 |
| 1.7. PRECIO | 46 |
| 1.7.1. VARIABLES ESENCIALES PARA LA FIJACIÓN DE PRECIOS | 46 |
| 1.7.2. PRECIOS DE HIPERAGUA | 46 |
| 1.7.3. ESTRATEGIA PARA LA DETERMINACIÓN DE PRECIOS | 47 |
| 1.8. PLAZA O DISTRIBUCION | 53 |
| 1.8.1. TIPOS DE DISTRIBUCIÓN | 54 |
| 1.8.2. CANALES DE DISTRIBUCIÓN HIPERAGUA | 55 |
| 1.9. PROMOCION | 56 |
| 1.9.1 ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES HIPERAGUA | 56 |
| 1.9.2 PLAN DE MEDIOS | 58 |
| 1.10 MARCA | 59 |
| 1.10.1 NOMBRE | 59 |

| | |
|---|-----|
| 1.10.2. SLOGAN | 60 |
| 1.10.3. LOGOTIPO | 60 |
| 1.11. SERVICIO | 60 |
| 1.11.1 SERVICIO INTEGRADO | 61 |
| 1.11.2. LOS ESTÁNDARES DE SATISFACCIÓN | 62 |
| 1.11.3. ESTRATEGIAS DE SERVICIO | 63 |
| 1.11.4. RUTA CRÍTICA DE SERVICIO (MRC) | 64 |
| 1.12 ALIANZAS ESTRATEGICAS | 66 |
| 1.12.1. ALIANZAS LOCALES | 66 |
| 1.13. CONCLUSIONES | 67 |
| | |
| | |
| CAPITULO 2 | 70 |
| PLAN ORGANIZACIONAL Y DE TALENTO HUMANO | |
| | |
| 2.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | 71 |
| 2.1.1. OBJETIVOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL | 71 |
| 2.1.2. MISION. | 73 |
| 2.1.3. VISION | 74 |
| 2.1.4. VALORES | 74 |
| 2.1.5. LA ORGANIZACIÓN Y EL RECURSO HUMANO | 75 |
| 2.2. ORGANIGRAMA | 78 |
| 2.3 AREAS Y FUNCIONES | 80 |
| 2.3.1 FUNCIONES AREA ADMINISTRATIVA | 80 |
| 2.3.2 FUNCIONES AREA FINANCIERA | 80 |
| 2.3.3 FUNCIONES AREA DE VENTAS | 81 |
| 2.3.4. FUNCIONES AREA DE RRHH | 81 |
| 2.3.5. FUNCIONES AREA DE CONTROL DE CALIDAD | 82 |
| 2.3.6. FUNCIONES AREA DE MARKETING E INVESTIGACION DE MERCADOS | 83 |
| 2.4 FUNCIONES ESPECÍFICAS POR PUESTO Y COMPETENCIAS REQUERIDAS | 83 |
| 2.4.1. COMPETENCIAS AREA ADMINISTRATIVA | 84 |
| 2.4.2. COMPETENCIAS AREA FINANCIERA | 85 |
| 2.4.3. COMPETENCIAS AREA DE VENTAS | 87 |
| 2.4.4. COMPETENCIAS AREA DE RRHH | 91 |
| 2.4.5. COMPETENCIAS AREA DE CONTROL DE CALIDAD | 92 |
| 2.5 DESARROLLO DEL TALENTO ORGANIZACIONAL | 93 |
| 2.5.1. RECLUTAMIENTO | 93 |
| 2.5.2. SELECCIÓN | 94 |
| 2.5.3. INDUCCIÓN | 94 |
| 2.5.4. AMBIENTACIÓN | 95 |
| 2.5.5. CAPACITACIÓN “COACHING” | 95 |
| 2.5.6. ESTRATEGIAS DE DESEMPEÑO (PLAN DE CARRERA) | 96 |
| 2.5.7. VALORACION DE CARGOS | 96 |
| 2.6. CULTURA ORGANIZACIONAL | 98 |
| 2.6.1. VALORES CLAVES PARA LA EMPRESA HIPERAGUA | 99 |
| 2.6.2. ELEMENTOS VISIBLES | 100 |
| 2.6.3. ESTRATEGIAS PARA DESARROLLAR CULTURA ORGANIZACIONAL | 100 |

| | |
|---|-----|
| 2.7 MARCO LEGAL | 102 |
| 2.7.1. NOMBRE O RAZÓN SOCIAL | 102 |
| 2.7.2. SOLICITUD DE APROBACIÓN | 102 |
| 2.7.3. NUMERO MINIMO Y MAXIMO DE SOCIOS | 103 |
| 2.7.4. CAPITAL MINIMO | 103 |
| 2.7.5. APROBACION DE LA ESCRITURA EN LA SUPERINTENDENCIA DE COMPANIAS | 104 |
| 2.7.6. RESOLUCION DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPANIAS | 104 |
| 2.7.7. INSCRIPCION EN EL REGISTRO MERCANTIL | 104 |
| 2.7.8. OTROS REQUISITOS | 104 |
| 2.8. CONCLUSIONES | 105 |
| | |
| | |
| CAPITULO 3 | 108 |
| PLAN OPERACIONAL | |
| | |
| 3.1. LOCALIZACIÓN | 110 |
| 3.1.1. MACROLOCALIZACIÓN | 110 |
| 3.1.2. MICROLOCALIZACIÓN | 112 |
| 3.2. ESPECIFICACIONES DEL SERVICIO | 113 |
| 3.3. DESCRIPCION DEL PROCESO | 115 |
| 3.3.1. PROCESO DE VENTA | 115 |
| 3.3.2. IMPORTACION | 116 |
| 3.3.3. INVENTARIO Y LOGÍSTICA | 119 |
| 3.3.4. MANEJO DE FLUJOS DE IMPORTACIÓN E INVENTARIOS | 124 |
| 3.4. DIAGRAMA DE FLUJO | 125 |
| 3.5. INSTALACIONES Y EQUIPOS | 127 |
| 3.5.1. ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACIDAD OPERATIVA | 127 |
| 3.5.2. INSTALACIONES | 129 |
| 3.5.3. MOBILIARIO Y EQUIPO APLICABLE AL PROYECTO | 131 |
| 3.6. DISTRIBUCIÓN Y DISEÑO DE LAS INSTALACIONES | 132 |
| 3.6.1. ORGANIGRAMA ESPACIAL | 133 |
| 3.6.2. DISTRIBUCION ESPACIAL | 134 |
| 3.6.3. ESQUEMA DE DISEÑO | 139 |
| 3.6.4. ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DE LA OBRA CIVIL | 139 |
| 3.6.5. PRESUPUESTO DE LA OBRA CIVIL | 141 |
| 3.7. CONCLUSIONES | 141 |
| | |
| | |
| CAPITULO 4 | 144 |
| PLAN CONTABLE Y FINANCIERO | |
| | |
| 4.1. COSTOS INICIALES | 145 |
| 4.2 COSTOS Y GASTOS DEL PROYECTO | 146 |
| 4.2.1. COSTOS Y GASTOS TOTALES DEL PROYECTO | 147 |
| 4.2.2 COSTOS Y GASTOS FIJOS Y VARIABLES | 149 |
| 4.2.3. PUNTO DE EQUILIBRIO | 150 |

| | |
|--|-----|
| 4.3. COSTO DE FINANCIAMIENTO | 151 |
| 4.4. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS | 154 |
| 4.4.1. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS | 155 |
| 4.4.2. BALANCE GENERAL | 156 |
| 4.4.3. FLUJO DE EFECTIVO | 159 |
| 4.5. INDICES DE GESTION | 161 |
| 4.5.1. LIQUIDEZ | 162 |
| 4.5.2. SOLVENCIA | 164 |
| 4.5.3. ACTIVIDAD | 166 |
| 4.5.4. RENTABILIDAD | 168 |
| 4.6. EVALUACION DEL PROYECTO | 170 |
| 4.6.1. VALOR ACTUAL NETO | 170 |
| 4.6.2. TASA INTERNA DE RETORNO | 172 |
| 4.7. CONCLUSIONES | 172 |
| | |
| CONCLUSIONES GENERALES | 175 |
| RECOMENDACIONES | 179 |
| BIBLIOGRAFIA | 182 |
| | |
| ANEXOS | 185 |
| ANEXO 1. ESTUDIO DE MERCADO | 186 |
| ANEXO 2. ENCUESTA | 225 |
| ANEXO 3. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS (COMPENDIO) | 227 |
| ANEXO 4. PRESUPUESTO REFERENCIAL DE CONSTRUCCION | 237 |
| ANEXO 5. SUELDOS Y BENEFICIOS DEL PERSONAL | 240 |
| | |

RESUMEN

La presente tesis tiene por objetivo el desarrollar un plan de negocios para la implementación de un centro Hidroferretero especializado en la venta y asesoramiento de productos y accesorios relacionados con el agua.

La investigación se elaboró mediante un estudio de mercado preliminar a fin de determinar cuáles son las necesidades, gustos y preferencias de los consumidores, el cual sirvió de base para el planteamiento de un plan de marketing con aspectos relacionados con la promoción y el servicio; un plan de recursos humanos que contiene la estructura organizacional de la empresa, el operacional con su dimensionamiento espacial y un plan financiero con una proyección contable a cinco años.

Los principales resultados indican una viabilidad técnica y operativa para el negocio en relación a su implementación. En cuanto a su evaluación financiera, se puede determinar la oportunidad de negocio basada en los adecuados indicadores financieros y de rentabilidad así como la oportuna recuperación de la inversión.

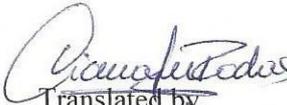
ABSTRACT

The goal of the present thesis is to develop a business plan for the implementation of a Hydro-hardware center specialized in the retail and guidance regarding products and accessories related with water.

The research was carried out through a preliminary market study in order to determine the consumers' necessities, tastes, and preferences. This study served as a foundation for: a marketing plan related to advertising and service, a human resources plan, which contains the company's organizational and operational structure, and a financial plan with a five year accounting projection.

The main results indicate a technical and operative viability for the implementation of the business. As for the financial evaluation, we were able to determine the prospect of the business, which was determined by the satisfactory financial and profit indicators as well as by the opportune recovery of the investment.




Translated by,
Diana Lee Rodas

INTRODUCCION

La industria de la construcción tiene un peso notable en la economía de cualquier estado, pero en muy pocos, se la considera como sujeto activo en las políticas de innovación tecnológica o de aumento de la productividad.

Mejorar la productividad en el sector de la construcción, significaría mejorar notablemente la productividad en la economía ecuatoriana. Para ello se debería optimizar tanto la formación de los trabajadores del sector, como la tecnología utilizada por las empresas, el equipo productivo, los métodos de gestión y la capacidad de incorporar nuevos materiales y componentes.

La creciente demanda, por parte de los habitantes y dueños de construcciones, industrias, y negocios de un mayor nivel de calidad en lo relativo a funcionalidad y durabilidad de sus sistemas, hace que la calidad en todas las fases de un proyecto hasta el momento de su puesta en servicio, tenga en la actualidad una mayor importancia.

Por tanto la calidad y el asesoramiento en la venta de productos y servicios deberían implantarse como normas generales, para evitar no sólo la insatisfacción del usuario, sino riesgos y pérdidas en las obras de construcción.

El análisis de esta temática permitirá generar un impulso en la especialización de los procesos constructivos a nivel local vendiendo material y accesorios de calidad y con un asesoramiento de soporte.

La ciudad actualmente no cuenta con un centro completo y único de expendio de material hidroferretero, lo que obliga a los usuarios a visitar diversos locales de pequeña escala de este tipo de productos, perdiendo mucho tiempo y dinero por la oferta incompleta del mercado local.

El presente plan de negocios para la creación de un Hipermercado Hidroferretero, nace por la expectativa de dar solución a la problemática local de no contar con un centro especializado de venta y distribución de este tipo de productos.

La empresa denominada “Hiperagua” ofertará toda la línea ferretera relacionada con al agua como tubería y accesorios para instalaciones de agua potable y servidas domiciliarias e industriales, bombas hidroneumáticas, y todo lo relacionado con la agricultura como sistemas de riego y bombeo, con una cobertura inicial para el mercado cuencano y sectores rurales aledaños al cantón Cuenca. Hiperagua contará también con el respectivo asesoramiento técnico que acompañe y de soporte a la venta de los productos.

La implementación de un centro hidroferretero especializado, que provea una gama completa de productos y accesorios relacionados con el agua constituye una gran solución para la ciudadanía y profesionales relacionados con el uso de productos hidroferreteros, y se convertiría en un negocio rentable.

CAPITULO

I

CAPITULO 1.

PLAN DE MARKETING

1.1. ESTUDIO DE MERCADO, RESUMEN EJECUTIVO.

1.1.1. INTRODUCCION.

Un estudio de mercado es una actividad de mercadotecnia que tiene la finalidad de ayudar a tomar decisiones en situaciones de mercado. Según Malhotra, los estudios de mercado "describen el tamaño, el poder de compra de los consumidores, la disponibilidad de los distribuidores y perfiles del consumidor" ¹

El estudio de mercado busca obtener información que ayude a tomar decisiones enfrenar las condiciones del mercado, y anticipar la evolución del mismo.

Esta información debe de ser lo suficientemente veraz para poder demostrar:

1. Que existe un número suficiente de consumidores con las características necesarias para considerarlo como demanda de los productos y/o servicios que se piensan ofrecer.
2. Que dichos consumidores pueden ejercer una demanda real que justifique la producción y/o servicios que se piensan ofrecer.
3. Que se cuenta con las bases para utilizar los canales de comercialización adecuados.
4. Que se puede calcular los efectos de la demanda con respecto a productos y/o servicios sustitutos y complementarios.

El presente estudio de mercado se realizó con la finalidad de recopilar información para HIPERAGUA, empresa que se dedicará a la comercialización de productos

¹ MALHOTRA, K. Naresh. "Investigación de Mercados. Un Enfoque Practico", Prentice-Hall Hispanoamericana, Segunda Edición, 1997, Págs. 90 al 92

relacionados con instalaciones y accesorios de agua, y nos permitirá conocer las necesidades de los clientes sobre el consumo de este tipo de accesorios.

Hiperagua realiza este estudio procurando obtener información que le permita tener certezas sobre todos de los aspectos que una empresa necesita en su formación y puesta en marcha.

1.1.2. OBJETIVOS.

OBJETIVO GENERAL.

Proporcionar a Hiperagua información sobre las preferencias de los potenciales clientes y consumidores de productos relacionados con instalaciones y accesorios de agua, de tal manera que los ingresos que la compañía obtenga, generen rentabilidad y utilidades a sus accionistas o propietarios.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Conocer cuales serían las principales líneas de productos que Hiperagua podría distribuir en su local, en función de las necesidades de los consumidores o clientes.
- Determinar cuáles son las características o atributos más importantes que los consumidores valorarían de los productos y servicios de Hiperagua.
- Establecer los principales parámetros que guíen a futuro a la empresa, relacionados con su estrategia de ventas, promoción y distribución que favorezcan al establecimiento de políticas sobre la comercialización de los productos y una adecuada relación con sus clientes.

1.1.3. METODOLOGIA.

Para el presente estudio se realizó una investigación descriptiva con datos primarios, con el objeto de identificar las preferencias de clientes y consumidores de artículos relacionados con instalaciones y accesorios de agua.

Se realizó un muestreo no probabilístico aleatorio, se aplicó un muestreo por conveniencia y a juicio del investigador, por cuanto no todas las personas tienen la probabilidad de ser entrevistados.

La fórmula empleada para el cálculo de la muestra es:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{Z^2 \times P \times Q + e^2 (N-1)}$$

| | | |
|-----------|--------------|--|
| N | 264,91 | Tamaño de la muestra |
| N | 37756 | Universo |
| P | 0.5 | Proporción o probabilidad de respuesta |
| Q = (1-P) | 0.5 | |
| Z | 1.96 | Nivel de confianza (95%). |
| E | 0.06 | Margen de error 6% |

Diseño del cuestionario: Se elaboró un cuestionario preliminar, utilizando una estructura de preguntas de opción múltiple y dicotómica. Este cuestionario fue revisado en dos ocasiones tomando en cuenta la retroalimentación y la modificación de 30 pruebas piloto.

Encuestas: Se aplicó un cuestionario a 265 personas con el objetivo de validar que los aspectos que consideramos importantes para nuestra investigación eran percibidos de la misma manera por los consumidores.

Diseño de la muestra y recopilación de datos: En las encuestas se utilizó un muestreo no Probabilístico aleatorio, buscando a personas, profesionales y no profesionales, que se dediquen a la instalación de sistemas de agua y que en el momento de la encuesta, se encontraban desarrollando sus actividades laborables.

Validación de datos recopilados: Una vez recopilados todos los datos, fueron validados en hojas de Excel, la encuesta tiene seis secciones que abordan los siguientes temas:

- Identificación.
- Producto.
- Local.
- Servicio.
- Competencia.
- Precio.

Tabulación y análisis: Para la tabulación de los datos se utilizó un análisis cuantitativo y cualitativo de cada una de las preguntas de las seis secciones. Finalmente, se utilizaron distintos gráficos estadísticos, para una mejor explicación de la información.

1.1.4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.

A continuación se exponen los principales resultados de la investigación de mercados, y para su análisis más profundo se recomienda analizar el ANEXO No 1

A. SECCION IDENTIFICACION.

- Del 100% de encuestados el 86% son personas profesionales, que se dedican a actividades relacionadas con la construcción, lo que nos indica que tanto la orientación de la publicidad, como el nivel de preparación del equipo de ventas, deberá ser especializado, con la capacidad de respuesta para este sector poblacional.

- El 98% de los encuestados son personas que tiene una edad superior a los 21 años y la mayoría está entre los 31 y 40 años, con el 42.64 %, lo que nos muestra un público objetivo joven, en donde nuestra estrategia de mercado se deberá orientar de manera innovadora y muy creativa.
- En relación al tipo de instalaciones que realizan los encuestados, el 100% se dedican a realizar instalaciones de agua potable domiciliar y aguas servidas debido a que son las indispensables en todo tipo de construcción, los sistemas hidroneumáticos y de cisternas que tienen una relación muy directa mantienen entre el 68 y 86%, mientras que los sistemas de riego y bombeo agrícola aparecen minoritariamente con el 52.45%, por lo que podemos establecer la necesidad de mantener una amplia variedad en la oferta de productos relacionados con el agua, mientras que los inventarios de sistemas de riego y agrícolas deberán ser menores pues no se encuentra una demanda considerable de este sector.

CUADRO No 1.1.

TIPOS DE INSTALACION QUE REALIZA

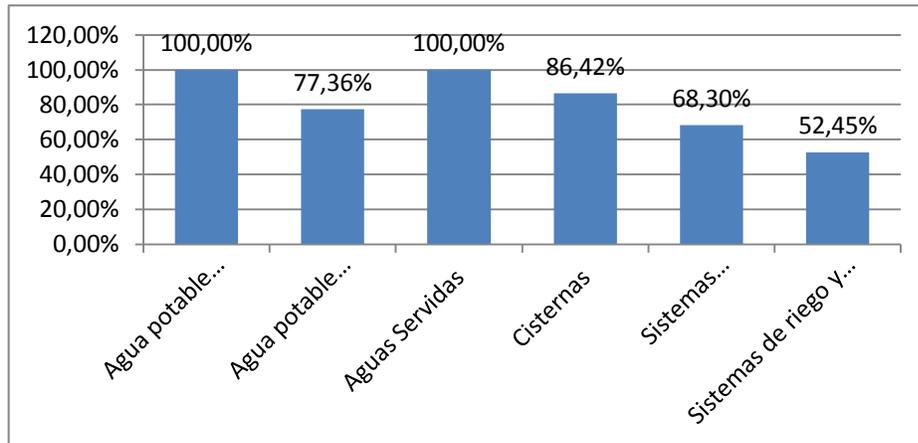
| TIPO DE INSTALACION | % | FRECUENCIA |
|-------------------------------------|----------------|-------------------|
| Agua potable domiciliar | 100.00% | 265 |
| Agua potable industrial | 77.36% | 205 |
| Aguas Servidas | 100.00% | 265 |
| Cisternas | 86.42% | 229 |
| Sistemas hidroneumáticos | 68.30% | 181 |
| Sistemas de riego y bombeo agrícola | 52.45% | 139 |
| Total: | 100,00% | 265 |

Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

GRAFICO No 1.1.

TIPOS DE INSTALACION QUE REALIZA



Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

B. SECCION PRODUCTO.

- En relación al producto y de acuerdo a los resultados de la encuesta, se obtuvo que los consumidores prefieren la calidad y el precio como el principal atributo con una suma del 74%, seguido de porcentajes menores de marca y de información técnica. Estos valores nos sirven de parámetro para establecer la estrategia de venta de la empresa, y en este caso, se puede identificar la necesidad de contar con la calidad como una fortaleza y aspecto clave, aunque el precio es importante para todo tipo de negocio, en este caso no se puede definir como prioritario por cuanto la calidad prevalece debido al tipo de producto que se está ofertando. Asimismo es necesario recalcar la necesidad de contar con una marca reconocida de respaldo y con el respetivo asesoramiento al comprador.

CUADRO No 1.2.

ASPECTOS DE VALORACION EN EL PRODUCTO

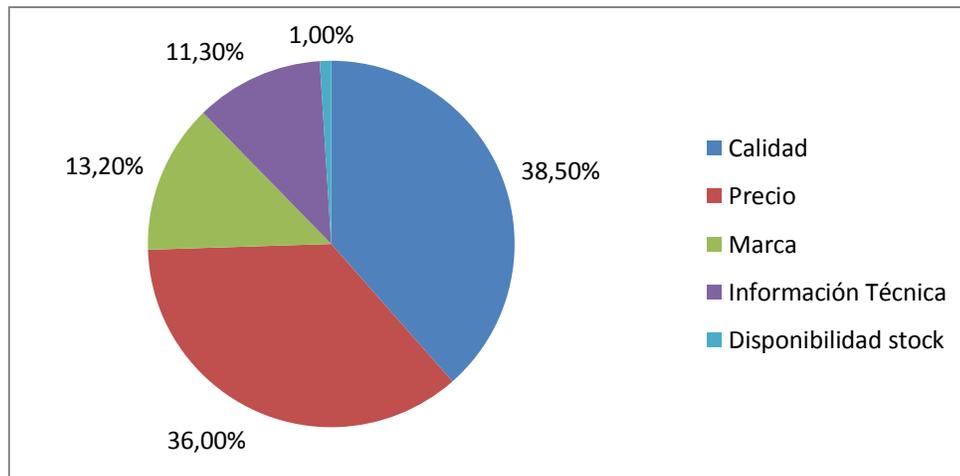
| ASPECTOS | % | Frecuencia |
|----------------------|-------------|------------|
| Calidad | 38,50% | 102 |
| Precio | 36,00% | 95 |
| Marca | 13,20% | 35 |
| Información Técnica | 11,30% | 30 |
| Disponibilidad stock | 1,00% | 3 |
| Total: | 100% | 265 |

Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

GRAFICO No 1.2.

ASPECTOS DE VALORACION EN EL PRODUCTO



Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

- A continuación se exponen las marcas de preferencia de nuestros potenciales compradores, en donde la marca Plastigama prevalece en los sistemas de agua potable y servida, lo que induce a contar con estas marcas en el stock de productos de la empresa.

CUADRO No 1.3.

Preferencias de marca

| SISTEMA | MARCA PREFERIDA | % ALCANZADO |
|-----------------|-----------------|-------------|
| Agua potable | Plastigama | 78.87% |
| | Hidro 3 | 15.85% |
| Aguas servidas | Plastigama | 44.53% |
| | Rival | 52.45% |
| Hidroneumáticos | Thompson | 75,85% |
| | Mayers | 24,15% |

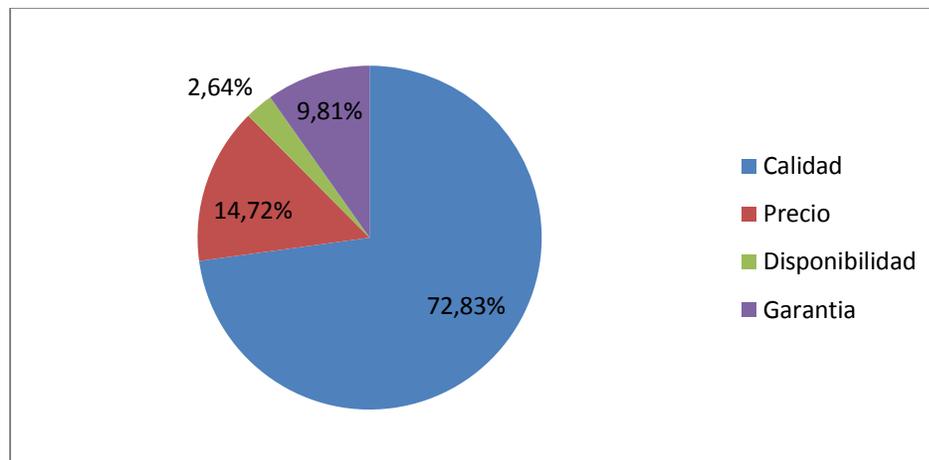
Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

- Al verificar los atributos que posee la marca de preferencia de los usuarios, determinan que la calidad con un 72,83% es la principal cualidad. Esta pregunta nos orienta aún más en la necesidad de mantener un adecuado sistema de control de calidad de los productos, así como nos define la orientación del esquema de ventas en este sentido.

GRAFICO No 1.3.

ATRIBUTOS DE LA MARCA



Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

C. SECCION LOCAL.

- Al analizar aspectos relacionados al local de venta, los encuestados prefieren como elemento más importante su ubicación con un 54,80%, seguido del 28,40% del estacionamiento y del 13,30% de la seguridad que ofrezca el mismo, por lo que la ubicación será el aspecto clave para el éxito del negocio, y deberá estar de acuerdo a la cercanía del mercado objetivo o público de interés.

CUADRO No 1.4.

ASPECTOS DE IMPORTANCIA EN RELACIÓN AL LOCAL

1. El más importante 5. El menos importante

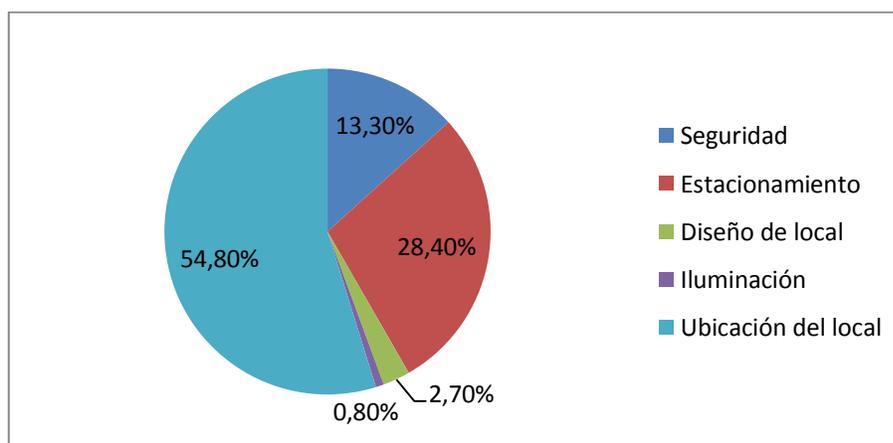
| ASPECTOS | % | Frecuencia |
|---------------------|---------|------------|
| Seguridad | 13,30% | 35 |
| Estacionamiento | 28,40% | 75 |
| Diseño de local | 2,70% | 7 |
| Iluminación | 0,80% | 2 |
| Ubicación del local | 54,80% | 146 |
| Total: | 100,00% | 265 |

Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

GRAFICO No 1.4.

ASPECTOS DE IMPORTANCIA EN RELACIÓN AL LOCAL



Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

D. SECCION SERVICIO.

- En relación al servicio, la presentación y amabilidad del personal prevalece con el 38,50%, luego tenemos las buenas políticas de crédito con el 29,30% y la rapidez en la atención con el 22,70%, siendo los otros parámetros poco relevantes. Esto nos muestra la necesidad de orientar nuestra fuerza de ventas en una adecuada atención al cliente, lo que va de la mano con aspectos como su presentación, amabilidad, trato, y asesoramiento.
- Al hablar de la forma de compra, los encuestados prefieren realizarla directamente en el local con el 64,50%, y entre la visita de un agente de ventas y ferias de la construcción está un 32%. Este aspecto nos muestra la necesidad de contar con un local adecuado para la oferta de los productos, ya que en su mayoría se venderán directamente en el local, y en menor grado se deberá mantener un esquema de vendedor externo.

CUADRO No 1.5.

ASPECTOS DE IMPORTANCIA EN RELACIÓN A LA FORMA DE COMPRA

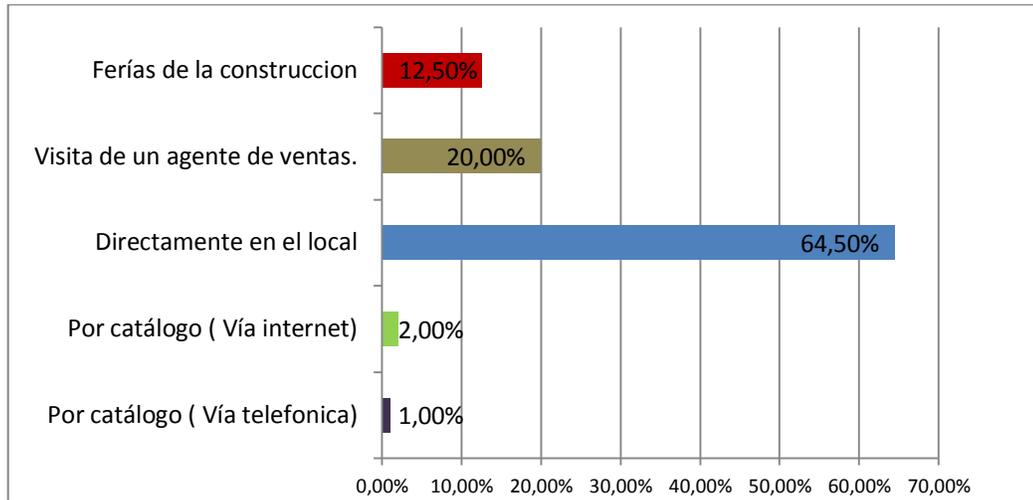
| ASPECTOS | % | Frecuencia |
|--------------------------------|---------|------------|
| Por catálogo (Vía telefónica) | 1,00% | 3 |
| Por catálogo (Vía internet) | 2,00% | 6 |
| Directamente en el local | 64,50% | 171 |
| Visita de un agente de ventas. | 20,00% | 52 |
| Ferias de la construcción | 12,50% | 33 |
| Total: | 100,00% | 265 |

Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

GRAFICO No 1.5.

ASPECTOS DE IMPORTANCIA EN RELACIÓN A LA FORMA DE COMPRA



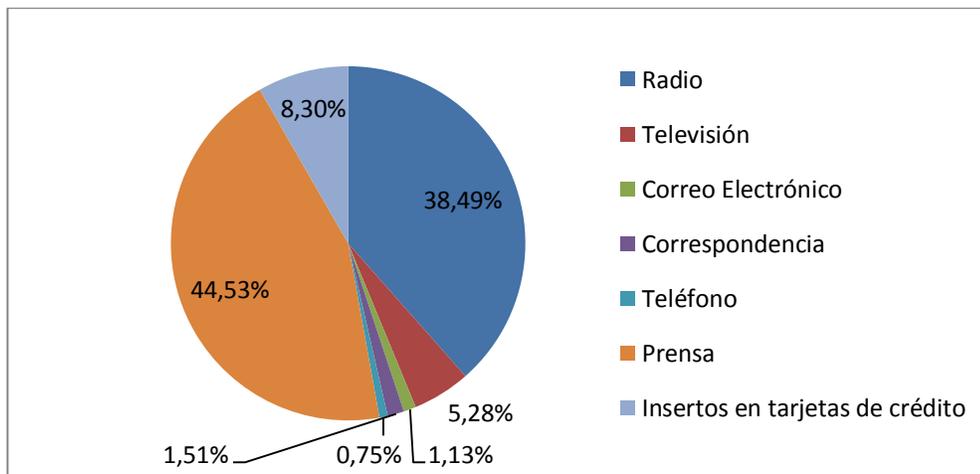
Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

- En cuanto a los medios de promoción, los encuestados prefieren enterarse de promociones o recibir publicidad a través de la prensa con un 44,53% y por la radio con un 38,49%, por lo que estos medios serán los más utilizados en la estrategia de marketing.

GRAFICO No 1.6.

MEDIOS DE PROMOCIÓN



Fuente: Investigación directa

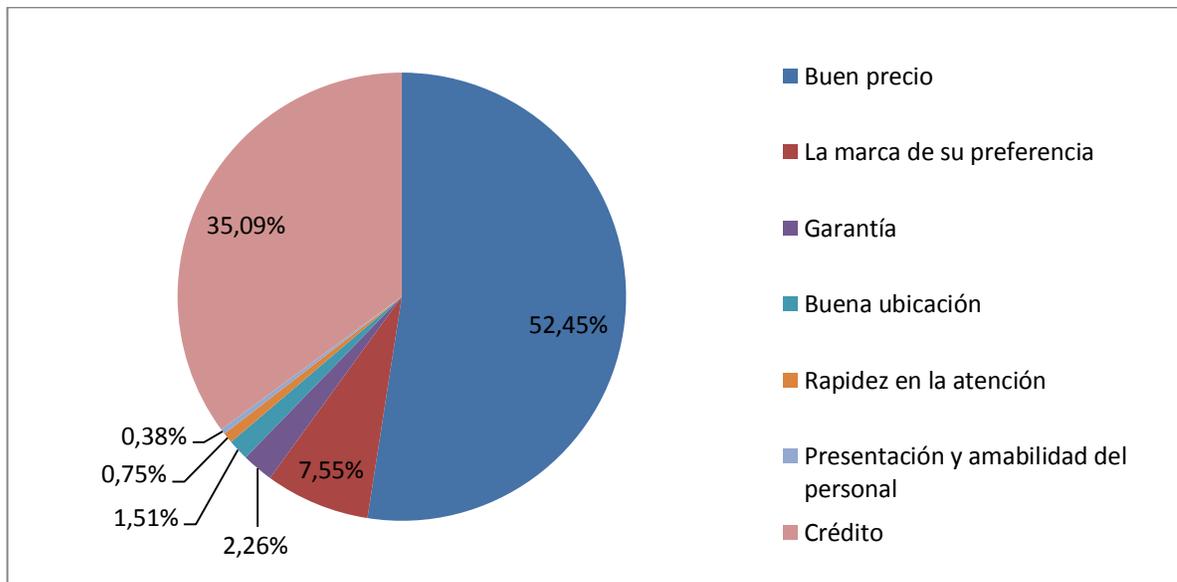
Elaboración: El autor

E. SECCION COMPETENCIA.

- En relación a la competencia, podemos identificar a El Hierro y Mapico (20.75%, 24.91% respectivamente) como los principales locales de venta de productos hidroferreteros, y de ellos, el más especializado y competencia directa es Mapico, por cuanto dispone de un amplio stock de productos hidroferreteros.
- Al analizar los atributos de la competencia se pudo observar que el 52,45% correspondiente al precio y el 35.09% correspondiente al crédito se identifican como los parámetros más importantes que ofrece la competencia, por lo que deben ser considerados para la estrategia competitiva del negocio, tomando en cuenta que el precio y la calidad van estrechamente relacionados en este tipo de productos.

GRAFICO No 1.7.

ATRIBUTOS DE LA COMPETENCIA



Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

- Para un análisis de la frecuencia de compra se estableció varios rangos para el entrevistado, pero el referente a una visita por semana es el rubro más importante de esta encuesta con el 65.66%. Si consideramos que anteriormente se definió que la demanda potencial prefería la visita directa en el local, esta pregunta nos expone un parámetro valioso para el dimensionamiento del local.

CUADRO No 1.6.
FRECUENCIA DE COMPRA

| FRECUENCIA DE COMPRA | % | FRECUENCIA |
|-----------------------------|----------|-------------------|
| 4 Veces por semana | 0.38% | 1 |
| 3 Veces por semana | 1.51% | 4 |
| 2 Veces por semana | 3.40% | 9 |
| 1 Vez por semana | 65.66% | 174 |
| 3 Veces por mes | 17.74% | 47 |
| 2 Veces por mes | 6.79% | 18 |
| 1 Vez por mes | 4.53% | 12 |
| Total: | 100.00% | 265 |

Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

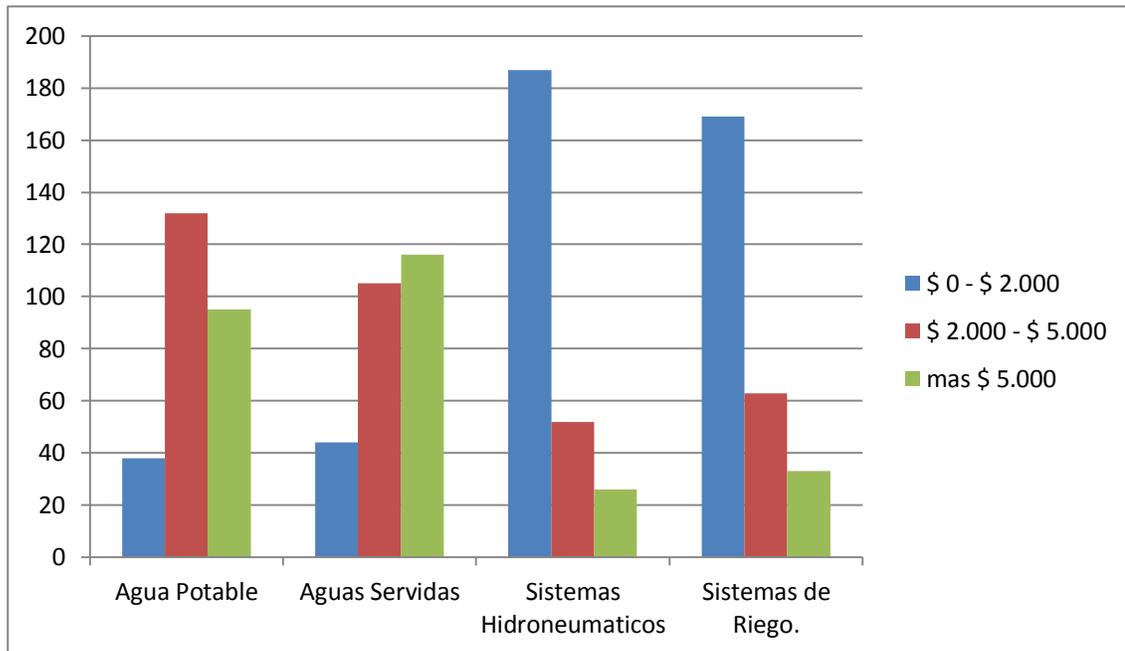
F. SECCION PRECIO.

- En el cuestionario se estableció la posibilidad de que cada entrevistado escriba el valor exacto de su consumo anual. Posteriormente este dato sirvió para clasificar los valores por rangos y permitió obtener un promedio preciso del consumo por persona.

El rubro de agua potable tiene mayor número de compradores entre \$ 2.000 y \$ 5.000, sin embargo, el rubro más de \$ 5.000 también es significativo. En aguas servidas hay una similitud entre los valores entre \$ 2.000 y \$ 5.000 y los

mayores de \$ 5.000. Tanto para los sistemas de hidroneumáticos y los de riego el rubro de \$ 0 a \$ 2.000, es el mayor.

GRAFICO No 1.8.
RANGOS DE CONSUMO (DÓLARES)



Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

CUADRO No 1.7.
PROMEDIO DE CONSUMO

| SISTEMA | TOTAL DOLARES | PROMEDIO ANUAL |
|--------------------------|---------------|----------------|
| Agua Potable | 990300 | 3736.98 |
| Aguas Servidas | 1048300 | 3955.85 |
| Sistemas Hidroneumáticos | 482100 | 1819.25 |
| Sistemas de Riego | 493600 | 1862.64 |

Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

Según el promedio de consumo, podemos evidenciar que la venta y comercialización de productos de agua potable y servida es de mayor importancia para el negocio, por lo que en el esquema de compra este será el de mayor stock, y además con este parámetro podemos establecer que los sistemas de riego deberían mantener un mercado meta menor.

1.2. UBICACIÓN ESTRATÉGICA

Para una correcta decisión sobre la ubicación óptima del local, es importante recalcar los datos obtenidos en el estudio de mercado, en dónde se muestran los siguientes datos:

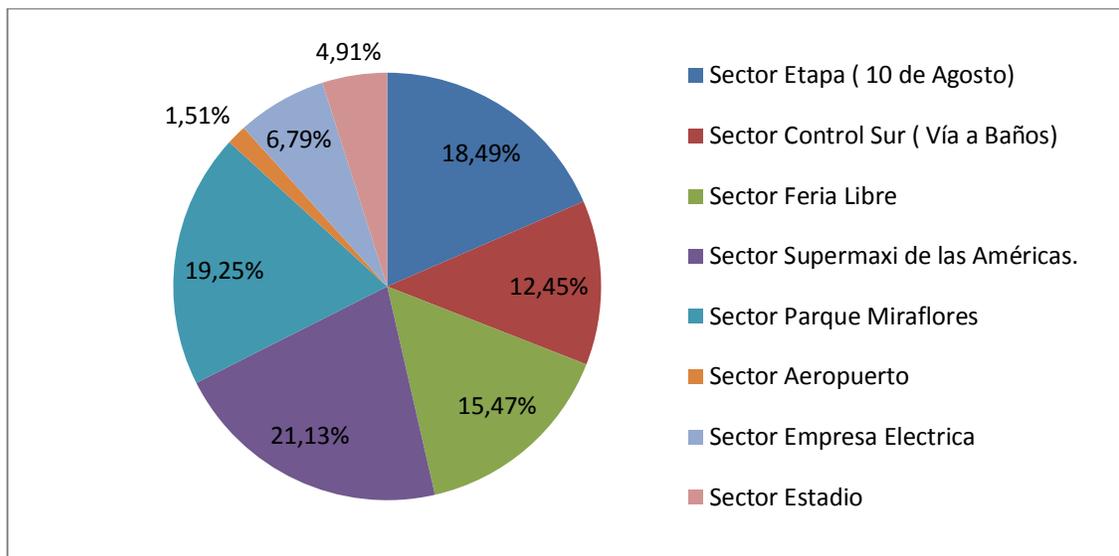
CUADRO No 1.8.
UBICACIÓN PREFERENTE

| SECTOR | % | FRECUENCIA |
|-----------------------------------|----------------|-------------------|
| Sector Etapa (10 de Agosto) | 18,49% | 49 |
| Sector Control Sur (Vía a Baños) | 12,45% | 33 |
| Sector Feria Libre | 15,47% | 41 |
| Sector Supermaxi de las Américas. | 21,13% | 56 |
| Sector Parque Miraflores | 19,25% | 51 |
| Sector Aeropuerto | 1,51% | 4 |
| Sector Empresa Eléctrica | 6,79% | 18 |
| Sector Estadio | 4,91% | 13 |
| Total: | 100,00% | 265 |

Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

GRAFICO No 1.9.
UBICACIÓN PREFERENTE



Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

Los tres lugares de preferencia tienen valores de aceptación similares, sector Supermaxi de las Américas con el 21,13%, sector parque Miraflores con el 19,25% y sector Etapa con el 18,49%, además los valores del sector Feria Libre y el sector control sur son considerables.

Por tanto, podemos establecer la necesidad de mantener una cercanía a estos sectores, que muestran una tendencia considerable de crecimiento urbano.

Control Sur: Es el inicio de un corredor de crecimiento urbano como lo es la vía a Baños, y el sector de Narancay.

Sector Etapa (10 de Agosto): Es un sector consolidado, que actualmente presenta tendencias de crecimiento en altura.

Sector Miraflores: Es un sector de crecimiento de viviendas de baja altura, y considerado un sector popular.

Sector Supermaxi de las Américas: Es el inicio de un corredor de crecimiento urbano como lo es la vía Ordoñez Lasso, en dónde se evidencia el crecimiento en altura con edificios de propiedad horizontal, y luego empiezan a consolidarse una serie de condominios y viviendas hacia Sayausí.

De los sectores antes mencionados es conveniente la ubicación del sector Supermaxi de las Américas, por cuanto presenta dos tipos de crecimiento urbano, en altura (edificios) y de vivienda. Además el segmento poblacional es de clase media – alta, lo que permite ubicar productos de esta naturaleza, como lo son sistemas hidroneumáticos y de tubería especializada.

1.3. SEGMENTACIÓN

“La segmentación de mercados consiste en dividir a los compradores potenciales en grupos que: 1) tienen necesidades comunes y 2) responden de manera similar a una acción del marketing. Los grupos que resultan de ese proceso son los segmentos de mercado, cada uno de ellos un conjunto relativamente homogéneo de compradores potenciales.”²

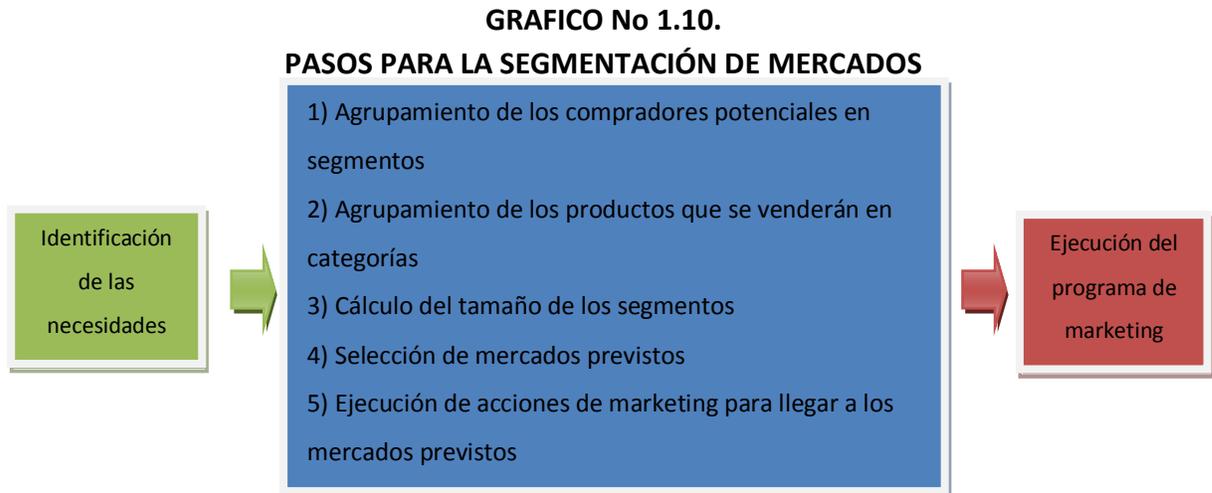
1.3.1. OBJETIVO DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

- Agrupa a las personas u organizaciones de un mercado con base en la similitud de sus necesidades y los beneficios que buscan en su compra.
- Permite concretar acciones intangibles para aumentar las ventas y la rentabilidad.
- Permite que la empresa pueda crear una oferta de producto o servicio más afinada y pone el precio considerando el público objetivo.

² KERIN, Roger; BERKOWITZ, Eric; HATLEY, Steven y RUDELIUS, William. “Marketing”, Mc Graw-Hill Interamericana, Séptima edición, México, 2004, (pág 265.)

1.3.2. PASOS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS PREVISTOS

El proceso de segmentar un mercado y luego seleccionar los segmentos de mercado previstos y llegar a ellos se divide según KERIN en cinco pasos:



Fuente: KERIN, Roger; BERKOWITZ, Eric; HATLEY, Steven y RUDELIUS, William. "Marketing"

Elaboración: El autor

1.3.3. TIPOS DE SEGMENTACIÓN DE MERCADO

- **Segmentación Geográfica:** subdivisión de mercados con base en su ubicación.
- **Segmentación Demográfica:** se utiliza con mucha frecuencia y está muy relacionada con la demanda y es relativamente fácil de medir. Entre las características demográficas más conocidas están: la edad, el género, familia, vivienda, etc.
- **Segmentación socioeconómica:** dependerá de los ingresos y la escolaridad.
- **Segmentación Psicográfica:** Consiste en examinar atributos relacionados con pensamientos, sentimientos y conductas de una persona. Utilizando dimensiones de personalidad, características del estilo de vida y valores.

1.3.4. SEGMENTACIÓN HIPERAGUA

Es necesaria la segmentación del negocio para poder definir estrategias dependiendo del mercado objetivo, el cual deberá ser definido en base a un grupo

homogéneo de compradores. Es muy importante definir el segmento óptimo, ya que nos permitirá cumplir los objetivos del negocio, ser rentables y mantener un crecimiento sostenible.

Hiperagua ha segmentado su mercado de acuerdo a los siguientes parámetros:

**CUADRO No 1.9.
MATRIZ DE SEGMENTACIÓN**

| DIMENSIÓN PRINCIPAL | VARIABLES DE SEGMENTACIÓN | DESGLOSE |
|--|----------------------------------|--|
| CARACTERÍSTICAS DE LOS CLIENTES | | |
| Geográficas | Cantón | Cuenca. |
| | Población | 505.585 habitantes |
| Demográficas | Edad | Superior a 20 años (306.809 personas) |
| Socioeconómicas | Estudios | Secundaria, universitaria y postgrado |
| | Ocupación | Constructores, instaladores de sistemas de agua, agricultores 37.756 |
| Psicográficas | Personalidad | Personas innovadoras en el uso y desarrollo de productos (DISC – PNL) |
| | Estilo de vida | Personas responsables, que cumplen sus obligaciones financieras, y demuestran honradez en todos sus actos. Busca la calidad y excelencia en sus trabajos o proyectos. (VALS 2) |
| SITUACIONES DE COMPRA | | |
| Local | Tipo de establecimiento | Preferencia por locales con área de exhibición amplia y bodegas, que permitan una compra en cortos períodos de tiempo y contacto con el producto |
| Beneficios buscados | Características del producto | Calidad |
| | Necesidades | Asesoramiento técnico, garantía y buen precio |
| Uso | Frecuencia | Usuario frecuente, 1 vez por semana o más ³ . |
| Comportamiento | Grado de dedicación | Esfuerzo mínimo |

Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

³ Estimación obtenida desde Estudio de Mercado

1.4. TARGET GROUP

En el ámbito de la publicidad, los términos mercado objetivo, público objetivo, grupo objetivo y mercado meta, así como los anglicismos target, target group y target market, se utilizan como sinónimos para designar al destinatario ideal de una determinada campaña, producto o servicio. Sin embargo en el entorno de la mercadotecnia, el mercado objetivo, designa la totalidad de un espacio preferente donde confluyen la oferta y la demanda para el intercambio de bienes y servicios. Comprende entre sus elementos más importantes el alcance geográfico, los canales de distribución, las categorías de productos comerciados, el repertorio de competidores directos e indirectos, los términos de intercambio, y a los representantes de la demanda.

“El target group o grupo meta es el segmento de la demanda al que está dirigido un bien, ya sea producto o servicio. Inicialmente, se define a partir de criterios demográficos como edad, género y variables socioeconómicas”⁴.

1.4.1. UTILIDAD DEL TARGET

Conocer las actitudes de un mercado objetivo frente a las campañas y los diferentes medios de comunicación hace más fácil prever los resultados y llegar con el mensaje adecuado para optimizar el retorno de la inversión. Analizar el comportamiento del consumidor de un target específico es muy importante a la hora de decidir un tipo de promoción.

En el momento de definir el objetivo es necesario clarificar las variables demográficas y/o sociográficas. Una vez acotado el target (o mercado objetivo), se analizan sus características para tratar de averiguar qué les mueve a actuar cómo lo hacen y, por tanto, qué les mueve a la compra.

⁴ Kotler, Philip (2003). *Fundamentos de Marketing* (6ª edición). Pearson Educación de México, S.A. de C.V. pp. 712 páginas.

En el campo de la publicidad, una vez que se tiene un mercado objetivo específico definido y acotado, lo más efectivo y eficiente es el uso de medios dirigidos para llevar el mensaje a dicho mercado.

En el ámbito de la mercadotecnia, la definición apropiada del grupo meta es un elemento clave para la definición de la estrategia mercadotécnica, pues funciona como complemento imprescindible para configurar apropiadamente la propuesta de valor de la marca o de la empresa.

1.4.2. DIMENSIONAMIENTO DEL MERCADO

Una vez que hemos determinado el perfil de nuestro cliente y hemos segmentado el mercado, debemos determinar cuantitativamente nuestro mercado total, potencial, objetivo y meta.

- **Mercado total:** Son todas aquellas personas que tengan la necesidad de un accesorio o equipo relacionado con agua, sea de forma directa o indirecta. Por las características de este tipo de productos, podemos decir que cualquier persona del cantón cuenca que supere los 20 años de edad, puede adquirir alguna vez un tipo de estos productos, por lo que el mercado total se compone de parroquias urbanas y rurales con una población de más de 20 años de edad correspondiente a 306.809 habitantes.
- **Mercado Potencial:** Son todas aquellas personas que compran productos relacionados con el agua, por lo que fue necesario definir al segmento poblacional dedicado a la instalación de sistemas de agua de diversos tipos como: potable y servida domiciliar e industrial; riego y bombeo domiciliar, industrial y agrícola.

Como base del análisis se consideró a las personas que puedan necesitar accesorios o sistemas de agua, y mediante los datos del último censo 2010 de Población y Vivienda, se identificó a 37.756 personas.

- **Mercado Objetivo:** para determinar nuestro mercado objetivo se consideró los tipos de instalaciones que realiza la población del mercado potencial según líneas de productos, y en nuestro estudio de mercado se pudo determinar el porcentaje alcanzado para cada una de ellas en relación a usuarios.

CUADRO No 1.10.
MERCADO OBJETIVO

| TIPO DE INSTALACION | % | MERCADO OBJETIVO |
|-------------------------------------|---------|------------------|
| Agua potable domiciliar | 100.00% | 37.756 personas |
| Agua potable industrial | 77.36% | 29.208 personas |
| Aguas Servidas | 100.00% | 37.756 personas |
| Cisternas | 86.42% | 32.629 personas |
| Sistemas hidroneumáticos | 68.30% | 25.787 personas |
| Sistemas de riego y bombeo agrícola | 52.45% | 19.803 personas |

Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

- **Mercado Meta:** Finalmente podemos establecer un segmento o grupo de interés específico, para lo cual se ha determinado una meta porcentual de influencia sobre la demanda en base a las ramas de actividad detectadas en el censo 2010.

CUADRO No 1.11.

MERCADO META

| RAMA DE ACTIVIDAD | POBLACION | % PARTICIPACION | MERCADO META |
|--------------------------|------------------|------------------------|---------------------|
| Agricultura | 18049 | 8% | 1443 |
| Construcción | 19707 | 15% | 2956 |
| TOTAL | 37.756 | | 4.399 |

Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

Es necesario establecer una meta o porcentaje de participación, para lo cual se tomó en cuenta dos aspectos; primero: en la ciudad de Cuenca existen aproximadamente seis compañías o empresas dedicadas específicamente a la venta de sistemas de agua y accesorios, lo que en términos reales determina nuestra posibilidad de una participación aproximadamente del 15% del total de la población dedicada a la construcción; y segundo en el estudio de mercado se definió que la rama agrícola solamente mantiene una preferencia de respuesta de 54%, por lo que es conveniente establecer para la rama agrícola y de sistemas de agua un porcentaje inferior pero en la misma escala, por tanto se define un 8% de participación.

El mercado meta definido es el conjunto de potenciales compradores de Hiperagua, que aunque no necesariamente realizan la compra, si pudieran visitar el local de exhibición, y también la empresa podría realizar una visita a este segmento poblacional para poder concretar compradores definitivos.

1.5. POSICIONAMIENTO

Una vez que la empresa ha seleccionado el o los segmentos de mercado correspondientes, el siguiente paso es el establecimiento de la posición del producto en el mercado objetivo con el fin de confeccionar un programa de marketing. De esta forma

conocido el segmento objetivo y la posición elegida frente a los competidores, los consumidores podrán identificar y diferenciar la oferta de la empresa de otras existentes en el mercado.

El término posicionamiento puede venir referido “1) a la localización del producto a partir de sus características, esto es insertar los beneficios únicos de la marca y 2) a la posición que ocupa el producto en función de las percepciones de los consumidores., esto es definir las estrategias de diferenciación en la mente de los clientes.”⁵

1.5.1. TIPOS DE POSICIONAMIENTO

- **Posicionamiento centrado en el consumidor:** se parte del estudio de las actitudes del consumidor hacia los productos que compiten en el mercado a fin de dotar al producto de la empresa de aquellos atributos más adecuados a las necesidades del segmento en el que se desea situarlo. Muchos especialistas en marketing defienden que al público objetivo hay que promocionarle un solo beneficio. Pero no existe unanimidad sobre el asunto, los productos pueden posicionarse pensando en dos o más atributos principales generadores del beneficio, especialmente cuando hay varias empresas ofreciendo los mismos atributos.
- **Posicionamiento centrado en la competencia:** consiste en poner énfasis sobre las ventajas que posee el producto respecto a sus competidores directos para proporcionar un punto de referencia que permita diferenciar la marca. No obstante, estas estrategias de posicionamiento no se presentan con carácter exclusivo, sino que se entiende que en determinadas situaciones competitivas un enfoque domina sobre otro.

⁵ MUNUERA, A. José Luis; RODRIGUEZ, E. Ana Isabel. “Estrategias de Marketing. Un Enfoque Basado en el Proceso de Dirección”, ESIC Editorial, Madrid, 2007, (Pág. 84)

1.5.2. ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

Por medio de la investigación de mercado, se logró determinar que las principales características que los usuarios valoran en el producto es la calidad con el 38%, el precio con el 36%, la marca con un 13.20%, y la información técnica con un 11.30%.

Asimismo al valorar el principal atributo de la marca de su preferencia se estableció la calidad con el 72.83%.

Tomando en cuenta estos parámetros, se puede definir las siguientes estrategias de posicionamiento:

- **CALIDAD:** Los productos que Hiperagua proporcionará serán de óptima calidad, a un precio justo. Por este motivo es de suma importancia manejar una o varias marcas reconocidas, que mantengan respaldo de garantía, y una estadística de óptimo funcionamiento. Esto se garantizará mediante un adecuado sistema de control de calidad de los productos que se importan y comercializan, para lo que en Hiperagua existirá un departamento específico dedicado a valorar que los productos cumplan con las especificaciones técnicas adecuadas.
- **ASESORÍA TÉCNICA:** referida directamente a la asesoría en la venta, por cuanto se debe proveer el sistema justo y dimensionado de acuerdo a la necesidad específica de cada cliente. “UD. ENCUETRA TODO LO QUE NECESITA”. Por tal motivo es necesaria la asesoría en relación al producto, a la marca, los beneficios en su uso e instalación, su durabilidad y su garantía, de forma que el cliente conozca específicamente lo que compra.

1.6. PRODUCTO

Un producto es “cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Los productos no son solo bienes tangibles. En una definición amplia, los productos incluyen objetos físicos, servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones, ideas o mezclas de ellos.”⁶

1.6.1. CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE UN PRODUCTO

Se trata de las características a tener en cuenta en el momento de su comercialización:

Características deseables:

Que sugiera algo acerca del producto, sus beneficios, su uso, que sea fácil de pronunciar, deletrear y recordar, que sea distintivo, que sea adaptable a los agregados a la línea de productos, que pueda registrarse y proteger legalmente.

Físicas:

Composición, cualidades visuales y en definitiva todas aquellas características perceptibles por los sentidos.

Funcionales:

Color: Es un factor determinante en la operación, aceptación o rechazo del producto por el cliente. Puede calificar para estatus de marca registrada cuando de acuerdo con el dictamen de la corte, identifica y distingue una marca en particular e indica su origen.

⁶ KOTLER Philip; ARMSTRONG, Gary; “Marketing. Versión para Latinoamérica”, Pearson Educación, décimo primera edición, México, 2007, (pág. 237)

Tamaño, envase y embalaje

Etiqueta: Transmite la información sobre el producto y el vendedor. Esta puede ser parte del producto o estar adherida a él.

El diseño: Se refiere al arreglo de los elementos que colectivamente forman un bien o servicio; este puede mejorar el carácter comerciable de un producto haciéndolo, más fácil de operar, mejorando su apariencia o reduciendo los costos de producción.

Psicológicas:

La calidad: Conjunto de características de un bien o servicio que determinan su capacidad para satisfacer necesidades.

La Marca: Es un nombre (palabras letras o números) o símbolo (signo, dibujo, color o tipo de letra) con el que se trata de identificar un producto y diferenciarlo de los otros.

1.6.2. ATRIBUTOS DEL PRODUCTO

“Se busca visualizar atributos o características del producto que den respuesta a las verdaderas necesidades del consumidor. Su identificación y definición son una buena metodología para localizar las necesidades básicas del consumidor.”⁷.

- **Atributos Básicos.** Características que debe poseer un producto para tener éxito. Se debe observar que, con toda probabilidad, un cliente permanecerá neutral en relación con el producto, aunque existan versiones mejoradas de estas características.

⁷ KANO, Noriaki ; SERAKU, Nobuhiko ; TAKAHASHI, Fumio ; ICHI TSUJI, “ Attractive Quality and Must-Be Quality. In: *Journal of the Japanese Society for Quality Control*”, 14 (1984-04-15).

- **Atributos unidimensionales (Desempeño / lineal).** Estas características del producto están directamente relacionadas con la satisfacción del cliente. En la medida en que estas mejoren o que su número aumente en un nuevo producto, el cliente estará más satisfecho. En el otro extremo, si estas características han disminuido en funcionalidad, el cliente se sentirá decepcionado.
- **Atributos atractivos.** Las características del producto que ofrecen enorme satisfacción al cliente. La diferencia entre ellos y los unidimensionales es que una reducción de su calidad, funcionalidad o el número de estas características no tendrán como resultado la insatisfacción del cliente. Es difícil identificar estas características en los productos, dado que los clientes las consideran inesperadas y por lo general se identifican primero las necesidades básicas del cliente. Algunas veces, estas características de un producto se llaman necesidades latentes.

1.6.3. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

a) Fase de introducción

El nuevo producto apenas es conocido y las ventas iniciales son bajas. Por ello, las empresas realizan grandes inversiones publicitarias, lo que conlleva un incremento de los costes y el encarecimiento del producto. La empresa desarrolla en esta etapa investigación y desarrollo que le permita ser más competitivo.

Dentro de la etapa introductoria se realizarán ciertas acciones que permitan dar a conocer a la empresa y al producto, mediante invitaciones personalizadas a profesionales, constructores, instaladores y usuarios de sistemas de agua y riego, será importante dar la bienvenida a los potenciales clientes, compartir la visión de la empresa y los beneficios de ser cliente de la misma.

Para Hiperagua será necesario dar ciertos beneficios a los usuarios iniciales de la empresa, mediante descuentos en la compra y trato preferencial en las entregas.

Asimismo, es de importancia establecer y posicionar en la mente de sus clientes desde un inicio, la estrategia de diferenciación de Hiperagua con sus competidores más cercanos, basados en calidad, garantía, y asesoramiento para una compra sin desperdicio, es decir que el usuario adquiera lo que realmente necesita.

b) Fase de crecimiento

Una vez cumplidos los objetivos de la etapa introductoria, pasaremos a la etapa de crecimiento, tratando de consolidar en su totalidad el mercado local.

Si el producto tiene éxito, las ventas se incrementan rápidamente. Otras empresas de la competencia comienzan a producir el bien y su oferta aumenta. En esta fase, la empresa tratará de diferenciar sus productos de los de la competencia mediante amplios esquemas publicitarios para aumentar sus ventas. El uso del bien o del servicio se generaliza entre los consumidores.

A futuro se buscará una ampliación al mercado regional, a ciudades como Loja, Zamora, Cañar y Machala, de forma que se pueda contar con una amplia red de distribución, y generar la experiencia necesaria en la venta y distribución a otros campos geográficos.

c) Fase de madurez

Cuando un producto está en su fase de madurez, la mayoría de los consumidores potenciales ya lo poseen y la demanda se estanca. Hiperagua, ante la escasa demanda, tratará de reducir los costos mediante mejores y más operativos canales de distribución para mantener el margen de beneficios.

d) Fase de declive

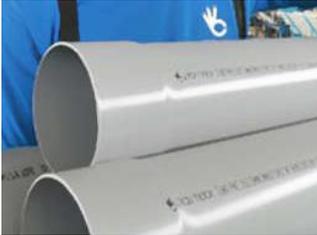
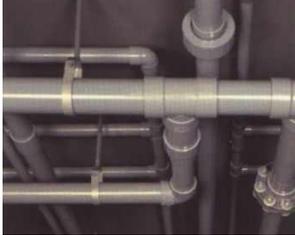
La venta y comercialización sufre reducciones considerables a punto de poner en riesgo el punto de equilibrio de la empresa, por lo que para Hiperagua será importante contar con nuevas alianzas estratégicas que permitan la introducción de otras alternativas en cuanto al uso de materiales y accesorios con nueva tecnología y nuevos atributos que la demanda será capaz de valorar.

1.6.4. DESCRIPCION DE LOS PRODUCTOS DE HIPERAGUA

| | |
|--|---|
| LÍNEA DE PRODUCTO | Tuberías y accesorios de PVC (presión) |
| USOS | Agua Potable, Alcantarillado, Riegos, PVC para sistemas de riego a gravedad y/o presurizados, sistemas de captación de aguas subterráneas y todo tipo de instalaciones para uso agropecuario. |
| MARCAS | Plastigama, Lasco, Plastidor, Makrotubo, Rival |
|  | |
| PRINCIPALES ATRIBUTOS | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Amplia gama de diámetros y presiones. • Tubos de 6 metros útiles más campana. • No se produce la formación de depósitos o incrustaciones en las paredes interiores, conservando inalterable su sección hidráulica. • Por la inercia química del compuesto de PVC y sus aditivos resisten al ataque de aguas y suelos agresivos y aplicación de fertilizantes. • No favorecen la adherencia de algas, hongos, moluscos, etc. • Trabajan a grandes presiones y con períodos de vida útil prolongados. • Su bajo peso facilita el transporte, manipuleo e instalación. • La fabricación y control de calidad de la línea de tuberías y accesorios de PVC para presión se basan en la Norma Técnica Ecuatoriana INEN 1373. • En cuanto que, la fabricación y control de calidad de la tubería de PVC de baja presión para uso agrícola se basan en la Norma Técnica Ecuatoriana INEN 1369. | |

| LINEA DE PRODUCTO | Tuberías y Accesorios polietileno Alta Densidad | |
|---|---|--|
| USOS | <ul style="list-style-type: none"> • Aducciones y redes de distribución para agua potable en el sector municipal e industrial y agua residuales en el sector Industrial y complejos petroquímicos. • En construcciones próximas a áreas corrosivas como las cercanas al mar y/o instalaciones mar adentro, utilizada ampliamente en tuberías submarinas como acueductos y aguas negras • Para alcantarillados sanitarios, pluviales, combinados y descargas industriales • Gas, Vapor | |
| MARCAS | Uni Delta (Italia) y TEPCO (Colombia). | |
|  | | |
| <p>PRINCIPALES ATRIBUTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bajo coeficiente de fricción y la casi nula rugosidad, disminuye las caídas de presión por longitud, permitiendo diseños con diámetros menores y equipos de menor capacidad, y por ende costos menores. • Capaces de soportar variaciones puntuales de presión por encima de su presión nominal sin tener que sobre diseñar la tubería. • El uso de tuberías de Polietileno de Alta Densidad para la distribución de gas doméstico es de gran ventaja debido a las siguientes características: • Facilidad de conexiones herméticas con la soldadura de termofusión que permite garantizar un sistema con 100% de estanqueidad, premisa primordial para este tipo de aplicaciones. | | |

| | | |
|--|--|--|
| LÍNEA DE PRODUCTO | Tubería de Polipropileno | |
| USOS | <ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones hidrosanitarias, para montantes o ascendentes y conexión a sanitarios • Instalaciones de calefacción a temperatura máxima de 95°C • Instalaciones de climatización, • Instalaciones para distribución de agua para piscinas • Instalaciones para aguas termales • Instalaciones industriales generales, de aire comprimido y centrales térmicas | |
| MARCAS | Repolen, Plastigama, Vesbo, Niron | |
|  | | |
| <p>PRINCIPALES ATRIBUTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perfecta resistencia de la instalación incluso en las condiciones de uso más extremas. • Alto espesor molecular que con la incorporación de aditivos especiales aseguran una elevada resistencia mecánica y una larga duración. • La extrema ligereza del material y la facilidad de trabajo permiten reducir el tiempo de instalación. • Ausencia de corrosión • Ausencia de incrustaciones • Dispersión térmica y condensación limitadas • Resistencia al hielo • Menores pérdidas de carga | | |

| | | |
|---|--|---|
| LINEA DE PRODUCTO | Tubería y Accesorios de PVC (baja presión) | |
| USOS | <ul style="list-style-type: none"> • Utilizadas en sistemas de ventilación • Sistemas de desagüe, evacuación de aguas residuales, aguas lluvias y/o negras | |
| MARCAS | Plastidor, Makrotubo, Plastigama, Plastubo, Rival | |
| |  |  |
| |  | |
| PRINCIPALES ATRIBUTOS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Fácil de instalar • Resistente al maltrato en obra • Resistente al ataque de ácidos • Es impermeable en sus uniones • Superficie interior lisa • Durabilidad garantizada • Producción según norma NTE INEN 1374 | | |

| | |
|---|--|
| LÍNEA DE PRODUCTO | Tuberías y Accesorios de Acero inoxidable |
| USOS | Agua, aire y gas |
| MARCAS | Fujinox (Conduit) |
|  | |
| <p>PRINCIPALES ATRIBUTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Máxima salubridad e higiene • Totalmente inmune a la corrosión y al sarro • Mayor tiempo de vida útil • Libre de mantenimiento • Mayor caudal con diámetros menores • Sistema de unión rápido, fácil y seguro • No utiliza soldaduras ni pegamentos ni termofusión • Soporta presiones de trabajo mayores a 40 Kg/cm² • Alta resistencia a perforaciones accidentales • Alta resistencia a movimientos telúricos • No es atacado por fuego ni altas temperaturas | |

| | |
|--|---|
| LINEA DE PRODUCTO | Tuberías y Accesorios de Hierro Dúctil |
| USOS | Conducción de agua potable y drenaje a presión. |
| MARCAS | Fumosac, Wol |
|  | |
| <p>PRINCIPALES ATRIBUTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de acoplamiento espiga campana integral. • Presentación en tramos de 6 mts. • Revestimiento de zinc. • Pintura bituminosa. • Alta resistencia a la tracción. • Elevado coeficiente de elasticidad. • Uniones flexibles y angulares. • Diámetros nominales de 60 a 2.000 mm. | |

| | |
|--|---|
| LÍNEA DE PRODUCTO | Tubería y accesorios de cobre |
| USOS | <p>Conducciones de Agua.</p> <p>Calefacción Central y urbana</p> <p>Refrigeración</p> <p>Gas</p> <p>Aire comprimido</p> |
| MARCAS | IBP Atcosa |
|  | |
| <p>PRINCIPALES ATRIBUTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta resistencia a la corrosión. • Pequeñas pérdidas de carga, debido a una superficie interior lisa. • Inalterable con el paso del tiempo, en sus características físicas y químicas. • Permite montajes rápidos y fáciles, utilizando accesorios soldados por capilaridad. • Excelente comportamiento con prácticamente la totalidad de los materiales de construcción habituales y de los fluidos a transportar. • Soporta elevadas presiones interiores. • Garantiza un caudal constante debido a su pared interior completamente lisa (rugosidad 0,0004mm.) • Protege el medio ambiente al ser reciclable en su totalidad, permitiendo así un importante ahorro energético y de los recursos naturales del planeta. • Número de norma UNE-EN 1057 | |

| | |
|--|--|
| LÍNEA DE PRODUCTO | Medidores de Agua Potable |
| USOS | Instalaciones hidrosanitarias |
| MARCAS | Iberconta, Tavira, Barmether, Alphas, ABB Iberconta, Dorot |
|  | |
| <p>PRINCIPALES ATRIBUTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuerpo de bronce. • Cámara de chorro múltiple en polímero de alta calidad. • Transmisión magnética. • Registro sellado hermético. • Protección Magnética. • El medidor está preparado para lectura remota, sin tener que cambiar el registro, como configuración estándar. La implementación de lectura remota es sencilla y económica, sin tener que desinstalar el medidor ni hacerle ningún cambio • El eje (pivote) es fabricado con acero inoxidable de alta resistencia. | |

| | |
|--|--|
| LINEA DE PRODUCTO | Válvulas de: Compuertas Aire, Check, Mariposa, en Hierro Fundido, Acero y Bronce y Aluminio en 125, 150, 360, 600 PSI. |
| USOS | Sistemas hidrosanitarios |
|  | |

| | |
|--|--|
| LINEA DE PRODUCTO | Accesorios de Hierro Fundido y Acero Laminado en Extremos Lisos, Roscados y Bridados |
| USOS | Montajes de Riegos, Plantas de Agua Potable, Aguas Residuales y Equipos de Bombeo. |
|  | |
| PRINCIPALES ATRIBUTOS | |
| Norma ASTM A126 construidas bajo norma AWWA C500 con compuerta de bronce o compuerta elastomérica de diferentes diámetros para usos en sistemas de agua. | |

| | |
|---|---|
| LINEA DE PRODUCTO | Bombas Verticales de Pozo Profundo Lubricados con Agua y Aceite desde 20 HP a 280 HP |
| USOS | Sistemas hidroneumáticos, riego y bombeo |
| MARCAS | Thompson, Warson |
|  | |
| <p>PRINCIPALES ATRIBUTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Bomba TURBINA VERTICAL de FLECHA tiene un rango de gasto de 4 lps (80 GPM) a 630 lps (9800 GPM) y cargas hasta de 350 mts (1,500 ft) dependiendo de la gama de modelos. • Se produce lubricada por agua o aceite | |

| | |
|---|--|
| LÍNEA DE PRODUCTO | Bombas Centrífugas Horizontales de Caudal y Presión |
| USOS | Industrial, Agrícola y Residencial. |
| MARCAS | Thompson, Saer, Pedrollo |
|  | |
| <p>PRINCIPALES ATRIBUTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las bombas centrífugas son idóneas para ser utilizadas en instalaciones de alimentación hídrica, de elevación de alta presión, de refrigeración, de calefacción, de riego, de nevado, de lavado, en sistemas para alimentación calderas, para extracción condensado y en instalaciones antiincendios. • Max Caudal: 230 m³/h • Max Altura manométrica: 403 m • Potencia: 110÷250 kW | |

| | |
|--|--|
| LINEA DE PRODUCTO | Electro Bombas Sumergibles Monofásicas y Trifásicas de 2HP. hasta 150HP |
| USOS | Industrial, Agrícola y Residencial. |
| MARCAS | Thompson, Saer, Pedrollo |
|  | |
| <p>PRINCIPALES ATRIBUTOS</p> <p>Para el abastecimiento de agua desde tanques, pilas o cubas y pozos abiertos (pozos de gran diámetro) o pozos de 6" para uso doméstico, civil, agrícola y para la presurización de agua en general.</p> <p>MATERIALES: acero inoxidable AISI 304</p> | |

| | |
|---|---|
| LÍNEA DE PRODUCTO | Motobombas autocebantes Eléctricas a Diesel y Gasolina |
| USOS | Para bombear líquidos con un alto nivel de sólidos o lodos. |
| MARCAS | Honda, Saer |
|  | |
| <p>PRINCIPALES ATRIBUTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Versátil y robusta de gran autonomía con motor diesel o gasolina, • Gran capacidad de aspiración. • Reducido mantenimiento. • Bajo coste de instalación. • Ajuste externo de las tolerancias. • Cuerpo en Hierro Gris A.S.T.M.A-48 Clase 30, • Sello tipo mecánico, lubricado por agua en cerámica parte estacionaria, anillo de carbón y sello de carbón parte rotatoria, • Colador de Acero. | |

| | |
|--|--|
| LINEA DE PRODUCTO | Mangueras, Siamesas, Pitones, Sprinklers |
| USOS | Sistemas Contraincendios |
| MARCAS | Selecsa, Mayers, Thompson |
|  | |

1.7. PRECIO

“Precio, es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. Históricamente, el precio ha sido el factor que más influye en las decisiones de los compradores. Sin embargo, en décadas recientes, otros factores se han vuelto más importantes en el comportamiento de la decisión de compra.”⁸

1.7.1. VARIABLES ESENCIALES PARA LA FIJACIÓN DE PRECIOS

Las variables esenciales que han de tenerse en cuenta para analizar las decisiones sobre la fijación de precios son:

- ✓ Los costes en los que incurre la empresa al fabricar y comercializar el producto.
- ✓ El valor que el cliente da al producto en cuestión.
- ✓ Los precios fijados por los otros fabricantes para productos competitivos.
- ✓ Las restricciones legales en cuanto a libertad de fijación de precios.
- ✓ Los objetivos que se ha fijado la empresa.

1.7.2. PRECIOS DE HIPERAGUA

La empresa buscará como primer objetivo el maximizar el beneficio de las inversiones que realizan los accionistas, y luego centrará su atención a una expansión gradual, en donde sus precios sean los más competitivos del mercado.

Los precios de Hiperagua se fijarán de forma tal que puedan cubrir los siguientes aspectos:

- 1) Costos de producto al momento de la compra

⁸ KOTLER Philip; ARMSTRONG, Gary; “Marketing. Versión para Latinoamérica”, Pearson Educación, Décimo primera edición, México, 2007, (pág. 309)

- 2) Costos de importación
- 3) Costos de almacenaje
- 4) Gastos de administración
- 5) Gastos de publicidad y marketing
- 6) Gastos de distribución
- 7) Gastos por tributación fiscal
- 8) Pagos relacionados a los costos de inversión
- 9) Utilidades

Además la empresa deberá tomar en cuenta ciertos factores externos que pueden afectar o influir en la determinación de los precios:

GRAFICO No 1.11.

FACTORES QUE AFECTAN LAS DECISIONES DE FIJACIÓN DE PRECIOS



Fuente: KOTLER Philip; ARMSTRONG, Gary; "Marketing. Versión para Latinoamérica (pág. 311)

Elaboración: El autor

1.7.3. ESTRATEGIA PARA LA DETERMINACIÓN DE PRECIOS

Debido a que en este mercado existen competidores directos, la estrategia principal para la fijación de precios será mantener un adecuado estándar de precio de ventas de acuerdo a la competencia, debido a que con frecuencia en el sector de la construcción y la industria, los constructores llevan a cabo el modelo de cotizaciones.

Los consumidores basan sus juicios de valor de un producto en los precios que los competidores cobran por productos similares. Una forma de fijación de precios basada en

la competencia es la fijación de precios de tasa vigente, en los que una empresa basa sus precios básicamente en los precios de sus competidores, y deberá ajustar toda su estructura financiera a estos parámetros.

A continuación se puede observar un cuadro que contiene una muestra representativa de los principales productos y precios que los competidores directos mantienen en el mercado, y que servirán de referencia para la fijación de precios final de Hiperagua. También se ha definido una cantidad específica por rubro, la misma que se ha dimensionado tomando en cuenta que el grupo de productos llenen físicamente un contenedor de 20 pies, el mismo que servirá de muestra para establecer un margen de costos y utilidades.

CUADRO No 1.12.

MUESTREO DE PRECIOS REFERENCIALES COMPETENCIA

| EMPRESA | PRODUCTO | PRECIO VTA | CANTIDAD | TOTAL |
|------------------------|---|-------------|--------------|----------------|
| | | COMPETENCIA | | |
| Fabián Pintado | Tupo polipropileno (termofusión) 20mm x4m | 5.01 | 300 | 1503 |
| | Unión fusión 20mm | 0.39 | 300 | 117 |
| | Llave de paso fusión 20mm vástago cromado | 6.09 | 100 | 609 |
| | Codo fusión 20mm x 45 | 0.54 | 400 | 216 |
| Hidroferretería | Tubo de cobre de ½" mt. | 6.7 | 1200 | 8040 |
| | codo so so 1/2 x 90 | 0.49 | 300 | 147 |
| | Tee SOSO ½" | 0.89 | 300 | 267 |
| | Puente SOSO ½" | 6.5 | 150 | 975 |
| Aquaingeniería | Manómetro 100PSI | 8 | 80 | 640 |
| | Bushing cobre ¼" | 2.8 | 360 | 1008 |
| | Pasta fundente para cobre | 2 | 100 | 200 |
| Aqua Ferry | Adaptador SOHE cobre ½" | 0.99 | 400 | 396 |
| | Tee PVC Lasco | 0.35 | 200 | 70 |
| | Codo ½" x 90 Lasco PVC | 0.29 | 200 | 58 |
| Continental | Tubo PVC 110mm Plastigama | 12.05 | 60 | 723 |
| | Tubo de drenaje Novafort 110mm Rollo 100m | 263.39 | 10 | 2633.9 |
| | Codo 110x45 Abierto Plastigama | 4.46 | 100 | 446 |
| Multicomercio | Tubo PVC 110mm (Makrotubo) | 7.14 | 50 | 357 |
| | Yee PVC 110mm (Makrotubo) | 5.36 | 50 | 268 |
| | Tubo PVC 50mm (Makrotubo) | 3.57 | 50 | 178.5 |
| | Sifón PVC 75mm (Makrotubo) | 3.13 | 50 | 156.5 |
| El Hierro | Bomba centrífuga 0.5HP Thompson | 140 | 15 | 2100 |
| | Bomba centrífuga 2HP Aquor | 396 | 15 | 5940 |
| | Bomba Myers, 5 HP | 691 | 15 | 10365 |
| | Bomba de presión eléctrica 1HP Aquor | 315 | 15 | 4725 |
| | | | TOTAL | 42138.9 |

Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

En el siguiente cuadro se puede apreciar el precio de los mismos productos ofertados en el mercado local. Estos precios han sido investigados y obtenidos tomando en consideración productores en el exterior que cumplan con similares o superiores características técnicas y políticas de control de calidad. Además se consideró a

productores con quienes se pueden a futuro establecer nexos comerciales por su ubicación geográfica y apertura comercial.

CUADRO No 1.13.

MUESTREO DE PRECIOS REFERENCIALES EN EL EXTERIOR

| EMPRESA | PRODUCTO | PRECIO | | COSTO |
|------------------------|---|-------------|--------------|----------------|
| | | VTA FABRICA | CANTIDAD | TOTAL |
| Fabián Pintado | Tupo polipropileno (termofusión) 20mm x4m a/caliente. | 3.01 | 300 | 903 |
| | Unión fusión 20mm | 0.21 | 300 | 63 |
| | Llave de paso fusión 20mm vástago cromado | 3.39 | 100 | 339 |
| | Codo fusión 20mm x 45 | 0.31 | 400 | 124 |
| Hidroferretería | Tubo de cobre de ½" mt. | 3.65 | 1200 | 4380 |
| | codo so so 1/2 x 90 | 0.32 | 300 | 96 |
| | Tee SOSO ½" | 0.49 | 300 | 147 |
| | Puente SOSO ½" | 3.95 | 150 | 592.5 |
| Aquaingeniería | Manómetro 100PSI | 4.50 | 80 | 360 |
| | Bushing cobre ¼" | 1.56 | 360 | 561.6 |
| | Pasta fundente para cobre | 1.87 | 100 | 187 |
| Aqua Ferry | Adaptador SOHE cobre ½" | 0.54 | 400 | 216 |
| | Tee PVC Lasco | 0.25 | 200 | 50 |
| | Codo ½" x 90 Lasco PVC | 0.22 | 200 | 44 |
| Continental | Tubo PVC 110mm Plastigama | 6.27 | 60 | 376.2 |
| | Tubo de drenaje Novafort 110mm Rollo 100m | 140.00 | 10 | 1400 |
| | Codo 110x45 Abierto Plastigama | 2.42 | 100 | 242 |
| Multicomercio | Tubo PVC 110mm (Makrotubo) | 4.97 | 50 | 248.5 |
| | Yee PVC 110mm (Makrotubo) | 3.06 | 50 | 153 |
| | Tubo PVC 50mm (Makrotubo) | 1.88 | 50 | 94 |
| | Sifón PVC 75mm (Makrotubo) | 1.96 | 50 | 98 |
| El Hierro | Bomba centrífuga 0.5HP Thompson | 73.00 | 15 | 1095 |
| | Bomba centrífuga 2HP Aquor | 210.00 | 15 | 3150 |
| | Bomba Myers, 5 HP | 371.00 | 15 | 5565 |
| | Bomba de presión eléctrica 1HP Aquor | 165.00 | 15 | 2475 |
| | | | TOTAL | 22959.8 |

Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

En el siguiente cuadro se puede observar un presupuesto referencial de importación del contenedor en análisis.

CUADRO No 1.14.**PRESUPUESTO REFERENCIAL DE IMPORTACION**

| PRESUPUESTO DE IMPORTACION (Contenedor 20pies) | |
|---|----------------|
| ACTIVIDAD | COSTO |
| Registro de la firma importadora ante la SENA (Servicio nacional de aduana del Ecuador) Gasto operativo | 50.00 |
| Contratación de la póliza de seguro que cubra el costo y el flete de la mercadería prima, precio que varía del 1-4% del costo del producto. | 688.79 |
| Contratación de la flota naviera (o respectiva cotización con el proveedor según sea más económico) para el transporte marítimo. Se contempla la contratación de un contenedor de 20 pies - 25 toneladas. | 3000.00 |
| Pago de gastos locales que implica cancelar los honorarios de la naviera lo cual no incluye el pago del flete | 500.00 |
| Se cancelará el almacenaje en el puerto (150-200 dólares por los 5 primeros días) | 200.00 |
| Contratación del traslado del contenedor a Cuenca, por una minimización de los riesgos, mediante una compañía logística (150 dólares +IVA) | 168.00 |
| Flete interno Guayaquil- Cuenca - Guayaquil | 600.00 |
| Liquidación de impuestos | 4054.07 |
| Contratación del agente afianzado de aduana que realizara la declaración y la clasificación arancelaria de la mercancía. | 180.00 |
| TOTAL | 9440.86 |

Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

Con los datos anteriores, se puede definir un costo de venta de esta cartera o grupo de productos, que incluye el costo de la compra en el exterior y el costo de importar el contenedor. Este valor es cotejado con el valor comercial de los productos en el mercado local, lo que nos arroja un margen de utilidad bruta sobre el costo de ventas del contenedor.

CUADRO No 1.15.
MARGEN DE UTILIDAD

| | |
|-------------------------------------|------------------|
| COSTO MERCADERIA CONTENEDOR 20 PIES | 22959.8 |
| COSTOS DE IMPORTACION | 9440.864 |
| COSTO DE VENTA | 32400.664 |
| VENTAS | 42138.9 |
| UTILIDAD BRUTA | 9738.236 |
| % UTILIDAD BRUTA | 30.06 |

Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

Por último podemos ver en el siguiente cuadro un resumen por líneas de productos, en dónde se aprecia el costo en el local, que se deriva del precio de venta en el exterior más un porcentaje de importación obtenido de la tabla anterior.

CUADRO No 1.16.

MARGEN DE UTILIDAD POR PRODUCTO DE MUESTREO

| EMPRESA | PRODUCTO | PRECIO VTA COMPETENCIA | PRECIO VTA EXTERIOR | % SOBRE COSTO | COSTO EN LOCAL | % UTILIDAD BRUTA |
|-----------------|---|---------------------------|------------------------|------------------|-------------------|---------------------|
| Fabián Pintado | Tupo polipropileno (termofusión) 20mm x4m | 5.01 | 3.01 | 66.45 | 4.25 | 17.95 |
| | Unión fusión 20mm | 0.39 | 0.21 | 86 | 0.30 | 31.60 |
| | Llave de paso fusión 20mm vástago cromado | 6.09 | 3.39 | 80 | 4.78 | 27.30 |
| | Codo fusión 20mm x 45 | 0.54 | 0.31 | 74 | 0.44 | 23.44 |
| Hidroferreteria | Tubo de cobre de ½" mt. | 6.7 | 3.65 | 84 | 5.15 | 30.08 |
| | codo so so 1/2 x 90 | 0.49 | 0.32 | 53 | 0.45 | 8.51 |
| | Tee SOSO ½" | 0.89 | 0.49 | 82 | 0.69 | 28.71 |
| | Puente SOSO ½" | 6.5 | 3.95 | 65 | 5.57 | 16.61 |
| Aquaingeniería | Manómetro 100PSI | 8 | 4.50 | 78 | 6.35 | 25.98 |
| | Bushing cobre ¼" | 2.8 | 1.56 | 79 | 2.20 | 27.19 |
| | Pasta fundente para cobre | 2 | 1.87 | 7 | 2.64 | -24.21 |
| Aqua Ferry | Adaptador SOHE cobre ½" | 0.99 | 0.54 | 83 | 0.76 | 29.91 |
| | Tee PVC Lasco | 0.35 | 0.25 | 40 | 0.35 | -0.79 |
| | Codo ½" x 90 Lasco PVC | 0.29 | 0.22 | 32 | 0.31 | -6.59 |
| Continental | Tubo PVC 110mm Plastigama | 12.05 | 6.27 | 92 | 8.85 | 36.19 |
| | Tubo de drenaje Novafort 110mm Rollo 100m | 263.39 | 140.00 | 88 | 197.57 | 33.32 |
| | Codo 110x45 Abierto Plastigama | 4.46 | 2.42 | 84 | 3.42 | 30.60 |
| Multicomercio | Tubo PVC 110mm (Makrotubo) | 7.14 | 4.97 | 44 | 7.01 | 1.80 |
| | Yee PVC 110mm (Makrotubo) | 5.36 | 3.06 | 75 | 4.32 | 24.12 |
| | Tubo PVC 50mm (Makrotubo) | 3.57 | 1.88 | 90 | 2.65 | 34.56 |
| | Sifón PVC 75mm (Makrotubo) | 3.13 | 1.96 | 60 | 2.77 | 13.16 |
| El Hierro | Bomba centrífuga 0.8HP Thompson | 140 | 73.00 | 92 | 103.02 | 35.90 |
| | Bomba centrífuga 2HP Aquor | 396 | 210.00 | 89 | 296.35 | 33.63 |
| | Bomba Myers, 5HP | 691 | 371.00 | 86 | 523.55 | 31.98 |
| | Bomba de presión eléctrica 1HP Aquor | 315 | 165.00 | 91 | 232.85 | 35.28 |

Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

1.8. PLAZA O DISTRIBUCION

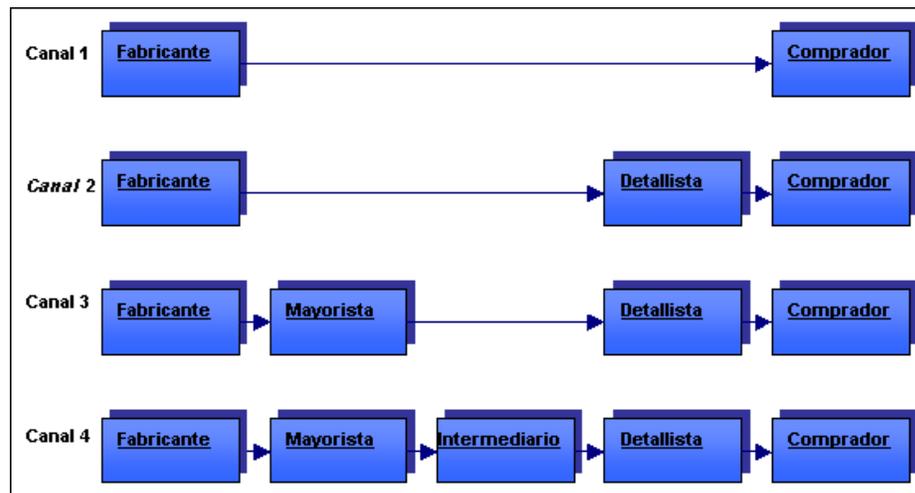
“El canal de distribución está constituido por la trayectoria que ha de seguir un bien o servicio desde su punto de origen o producción hasta su consumo, y, además, por el conjunto de personas y/o entidades que permiten la realización de las tareas correspondientes a lo largo de dicha trayectoria.”⁹

⁹ MIQUEL, Salvador. “Distribución Comercial”, ESIC, Quinta Edición, Madrid, 2006, (pág. 53).

Los productores se mueven a través de los canales de mercadotecnia por medio de la distribución física. Un productor puede usar un canal de distribución porque no dispone de recursos financieros o de la capacidad necesaria para comercializar directamente su producto con los usuarios finales, o porque el uso de intermediarios del canal es más eficaz que el contacto directo con el fabricante.

1.8.1. TIPOS DE DISTRIBUCIÓN

GRAFICO No 1.12.
TIPOS DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN



Fuente: Xavier Ortega V. Módulo Gerencia de Marketing. MBA, UDA 2009

Elaboración: El Autor

En el canal número 1 la distribución es directa, no tiene intermediarios; por lo tanto, se obtiene mayor ganancia. En el canal 2, la utilidad o ganancia se va reduciendo, ya que existe un intermediario que es el detallista, y por lo tanto se tiene que repartir las utilidades entre intermediarios.

- **Distribución Directa:** Cuando el productor llega en forma directa al consumidor, sin intermediarios. Fabricantes o Productor - Consumidor Final o Usuario

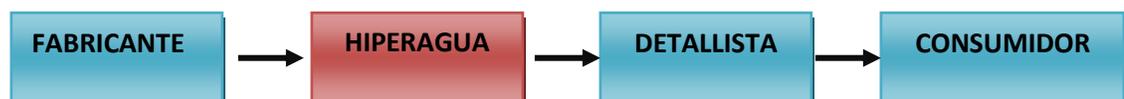
- **Distribución Indirecta:** Aquí la distribución puede ser:

- ✓ Corta: Cuando hay un solo intermediario entre fabricante y consumidor.
- ✓ Larga: Dos o más intermediarios entre el fabricante y el consumidor final.
Fabricante – Mayorista - Minorista - Consumidor Final

1.8.2. CANALES DE DISTRIBUCIÓN HIPERAGUA

En el caso de Hiperagua, se han seleccionado los canales de distribución directo e indirecto.

- **Canal Directo:** Nos permite llegar a los clientes mediante ventas de almacén, los consumidores visitan nuestro local de ventas y adquieren directamente el producto. Por otro lado es importante el trabajo y labor de nuestros vendedores, por cuanto ofrecerán los productos en el sitio en donde los profesionales o constructores ejecutan físicamente sus obras, de forma que Hiperagua hará llegar directamente la mercadería que adquieren sus usuarios.
- **Canal indirecto:** Dentro de la cadena de distribución, para los fabricantes de los productos, Hiperagua será considerada mayorista en la cadena. Hiperagua buscará consolidar buenas alianzas estratégicas con el sector ferretero considerado detallista, para distribuir ciertas líneas de productos que se importarán.



1.9. PROMOCION

En un sentido general, la promoción es una herramienta táctica-controlable de la mezcla o mix de mercadotecnia (4 p's) que combinada con las otras tres herramientas (producto, plaza y precio) genera una determinada respuesta en el mercado meta para las empresas, organizaciones o personas que la utilizan.

El Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., define la promoción como "uno de los instrumentos fundamentales del marketing con el que la compañía pretende transmitir las cualidades de su producto a sus clientes, para que éstos se vean impulsados a adquirirlo, por tanto, consiste en un mecanismo de transmisión de información"¹⁰

1.9.1 ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES HIPERAGUA

- **Publicidad:** según nuestro estudio de mercado, se pudo identificar como principales medios publicitarios valorados por la demanda, a la prensa y la radio, por lo que serán estos los principales canales que utilice la empresa para la difusión de sus productos y servicios. En menor escala se utilizarán otros esquemas publicitarios como revistas técnicas de las cámaras profesionales en dónde será transmitido un mensaje al segmento de constructores y profesionales de la construcción. Así también se utilizarán vallas para posicionar inicialmente la marca en la conciencia de sus consumidores y permanentemente publicidad móvil de tipo micro perforado en los vehículos de uso de la empresa.
- **Promoción:** Esta estrategia permitirá dar descuentos preferenciales a ciertos clientes que nos visiten en ferias, o asistan a eventos de promoción y capacitación sobre sistemas de agua. Entre las principales acciones de promoción que se emplearán podemos citar

¹⁰ DICCIONARIO DE MARKETING, Editorial Cultural S.A., España, 1999, (pág. 277).

- Muestras
- Paquetes de precio global
- Recompensas por cliente habitual
- Exhibiciones y demostraciones

- **Venta directa:** en el estudio de mercado se pudo apreciar que los potenciales clientes en su mayoría visitarían directamente el local, por lo que deberán existir ciertas estrategias en el sitio de ventas como folletos técnicos, que posibiliten a los clientes que visitan el local, visualizar algunas características técnicas y atributos de los productos. En el caso de que los agentes visiten los proyectos, harán llegar directamente este tipo de publicidad.
- **Relaciones Públicas:** dentro de este campo es importante que Hiperagua se involucre con aquellos programas de conservación de medio ambiente que impulsan los gobiernos locales, en el afán de consolidarse como una empresa de conciencia social.
- **Eventos:** Así también es importante el involucramiento de ciertos sectores locales como las cámaras, ciertos departamentos municipales, y empresas locales en eventos que impulse la empresa como lanzamiento de productos, capacitaciones y ferias.
- **Merchandising:** será un canal utilizado para que la empresa pueda aumentar la rentabilidad en el punto de venta, sobre todo a favor de los artículos más rentables para el establecimiento.
- **Bellow The Line (BTL):** será adoptado bajo el mecanismo de anuncios ubicados estratégicamente en la web o portal bajo la modalidad de blogs o páginas de interacción social.

1.9.2 PLAN DE MEDIOS

Es necesario definir una matriz que permita establecer de manera clara los medios y alcance que utilizará la empresa para su despliegue publicitario, el cual se define de la siguiente manera:

CUADRO No 1.17.
PLAN DE MEDIOS

| MEDIO | MENSAJE/OBJETIVO | FRECUECIA | ALCANCE | COSTO ANUAL |
|-------------------------------------|---|------------------|----------------|--------------------|
| Radio | -Posicionamiento de marca -Información de stock de productos. | Trimestral | Regional | 3500 |
| Prensa y revistas técnicas | -Posicionamiento de marca -Información de stock de productos. -Atributos de la marca y productos | Semestral | Local | 2000 |
| Publicidad móvil (vehículos) | -Posicionamiento de marca | Diario | Cantonal | 600 |
| Capacitaciones | -Posicionamiento de marca -Información de las características técnicas de productos -Correcta instalación para garantizar la calidad en el funcionamiento | Semestral | Local | 1500 |
| Ferias | -Posicionamiento de marca -Información de stock de productos. | Anual | Local | 2500 |
| Web | -Información de stock de productos. -Información de las características técnicas de productos | Diario | Nacional | 500 |
| Páginas Amarillas | -Ubicación | Diario | Nacional | 50 |
| TOTAL ANUAL | | | | 10650 |

Elaboración: El autor

1.10 MARCA

Una marca es un signo distintivo que indica que ciertos bienes o servicios han sido producidos o proporcionados por una persona o empresa determinada, concede el derecho exclusivo a la utilización de un signo para la identificación de un producto o un servicio en el mercado.

1.10.1 NOMBRE

Para crear un nombre de empresa, se debe combinar la creatividad con los aspectos formales que definen la naturaleza misma de la firma y su mercado.

El nombre debe atraer la atención y generar confianza a sus potenciales clientes. Ello implica desechar todo aquello que no es propio para su mercado objetivo.

De acuerdo al posicionamiento buscado para nuestra empresa, el nombre que se ha elegido es "**HIPERAGUA**" por cuanto cumple con el siguiente esquema:

- 1. Corto de caracteres:** Cuánto más corto es el nombre, más impacto genera. Los nombres compuestos por múltiples palabras tienden a diluir los posibles rasgos fonéticos presentes, reduciendo su recordación.
- 2. Fácil pronunciación:** Cada palabra tiene una "musicalidad" particular. La acentuación, longitud, cantidad y distribución de vocales y consonantes genera verbalizaciones agradables y recordables.
- 3. Lleva un mensaje:** El nombre comunica el valor fundamental de la empresa, su razón de ser, una imagen, un mercado objetivo, una necesidad. En este caso puntual la palabra tiene 2 componentes, Hipermercado del agua.

4. Original: Es original pero sin dejar de lado la orientación respecto a la naturaleza de los productos y servicios que presta.

1.10.2. SLOGAN

El Slogan de la empresa es una frase corta y concisa que apoya y refuerza una marca, generalmente resaltando alguna característica o valor de la misma. En el caso de Hiperagua es **“LO QUE NECESITA EN UN SOLO LUGAR”**, en el afán de orientar al usuario a optimizar el tiempo al encontrar todo lo necesario para sus sistemas de agua sin necesidad de trasladarse a vario sitios.

1.10.3. LOGOTIPO

Constituye la identidad visual de una empresa o institución.

En el caso de Hiperagua se ha buscado el diseño adecuado que cumpla con los siguientes objetivos:

- Simple y sencillo, cuanto más complejo sea el diseño más difícil será recordarlo.
- Debe contener la menor cantidad de colores.
- Debe ser versátil, ubicable en cualquier lugar en que se desee, fácil de reproducir por medios audiovisuales y en cierta medida, fácil de reproducir por el público



1.11. SERVICIO

El servicio al cliente se define como la acción de brindar un servicio de forma tal que el cliente quiera volver a utilizarlo.

El primer paso es conocer al cliente, su perfil demográfico - psicológico, las necesidades, expectativas y deseos que lo motivan, los factores de decisión de la compra, lo que modifica su percepción y los factores de influencia y riesgo que percibirá, esto significa que se debe comprender claramente al cliente, en su propio contexto, buscando predecir sus pensamientos y comportamientos. En nuestra encuesta de mercado se determinó ciertos atributos que los potenciales clientes valoran del servicio y que servirán de base para establecer las principales estrategias, algunas de ellas son:

- Presentación y amabilidad del personal
- Buenas políticas de crédito
- Rapidez en la atención

1.11.1 SERVICIO INTEGRADO

- **Preventa**

Comprende el conocimiento del producto o servicio, el conocimiento de la competencia, el mercado y el cliente. En esta etapa se definirán las estrategias de venta y de promoción.

Se deberá dotar al cliente potencial de toda la información necesaria antes que este solicite los productos y quien los ofrece debe estar altamente calificado para hacerlo. En esta etapa se abordarán dos aspectos: 1) Análisis de mercados (clientes potenciales, entorno, competencia, etc.) y 2) Análisis del producto o servicio

- **Venta**

Esta etapa comprende el contacto con el cliente y la entrevista.

Se informará al cliente potencial, las características del producto, instrucciones, mantenimiento, medidas de protección, optimización de uso, entre otros para obtener la mayor satisfacción a más largo plazo.

- **Postventa**

Inmediatamente después del cierre, el vendedor completará todos los detalles necesarios referentes al momento de la entrega, los términos de la compra, dar las instrucciones para el uso del producto o servicio, estar atento a que el servicio adicional necesario sea efectuado con rapidez y en el momento que se solicita.

Se mantendrá la atención de garantías, información y otros que el cliente pueda requerir eventualmente, para complementar su satisfacción.

1.11.2. LOS ESTÁNDARES DE SATISFACCIÓN

Existen diversos factores en la actitud de compra de los clientes, los mismos que generan una experiencia para la Empresa. Todos estos factores se analizan y estudian detalladamente llegando a establecer un proceso o método de ventas que garantice la mayor satisfacción en el cliente. Estos factores o indicadores los llamaremos estándares de satisfacción.

Estos índices son conocidos como Índices de Satisfacción de Cliente (ISC), los cuales reflejan el grado de bienestar del cliente con relación a la organización e incluyen la satisfacción.

En Hiperagua se realizarán mediciones continuas a través de encuestas de satisfacción directas o telefónicas a los diferentes tipos de clientes, agricultores, constructores, etc. Este estándar servirá además para entregar un similar servicio a cada cliente, garantizando su satisfacción, sin olvidar que cualquier actividad adicional que se considera como valor agregado incrementará esta satisfacción. El objetivo aquí no es otro que utilizar la evolución de la satisfacción del cliente como el principal indicador acerca de la efectividad de las iniciativas de mejora de servicio.

1.11.3. ESTRATEGIAS DE SERVICIO

La primera compra será para Hiperagua una excelente oportunidad para alimentar una relación de largo plazo, clave en el proceso de fidelización. Se plantean los siguientes pasos:

1. **Agradecer la compra.** La empresa buscará que el cliente se sienta seguro de su elección y que piense que ha hecho una buena inversión.
2. **Lamarlo por su nombre** para de esta forma garantizar un trato más cercano.
3. **Ponerse en contacto** con el cliente inmediatamente después de una venta para averiguar si está satisfecho con el producto/servicio.
4. **Corregir los eventuales problemas** con eficiencia.
5. **Uso de folletos instructivos.** Un folleto con la información adecuada será enviado inmediatamente después de la compra, y servirá para fortalecer el interés original del cliente.
6. **Refuerzo constante.** Actualmente un buen servicio no es suficiente. Cada vez que se dialogue con un cliente se deberá ofrecer “algo más”.
7. **Armar una base de datos de los clientes.** El marketing de base de datos brinda una gran ventaja sobre los competidores que utilizan un método aproximativo y empírico.
8. **Comunicar toda la gama de productos y servicios** mediante correo directo y llamadas telefónicas para mantener actualizados a los clientes.

9. **Alimentar la comunicación con quienes toman decisiones.** Crear un canal que permita a los representantes de ventas corregir o innovar ciertos procesos mediante reuniones con las personas que realmente toman las decisiones en la Empresa, a fin de que las modificaciones necesarias puedan realizarse a corto plazo.
10. **Promociones de bienvenida.** Que permita anclar la demanda de una forma amigable.
11. **Ofrecer garantías.** La mejor manera de captar a un cliente de por vida es devolverle el dinero cuando no está conforme con el producto que compró. Los clientes que enfrentan problemas para hacer valer la garantía no volverán.

1.11.4. RUTA CRÍTICA DE SERVICIO (MRC)

En Hiperagua es factible el cálculo y diagrama de las actividades de servicio, en donde se determina la secuencia de pasos para así determinar la ruta crítica o la cadena más larga en términos del tiempo necesario para terminarlas. Si alguna de las actividades de la ruta crítica se demora, entonces el objetivo final de servicio se demora también. La meta del diagrama será determinar la información de cada actividad para programarla de mejor forma. También se plantean el inicio y final más próximo, lo que permite definir el tiempo total transcurrido en la cadena de actividades.

CUADRO No 1.18.

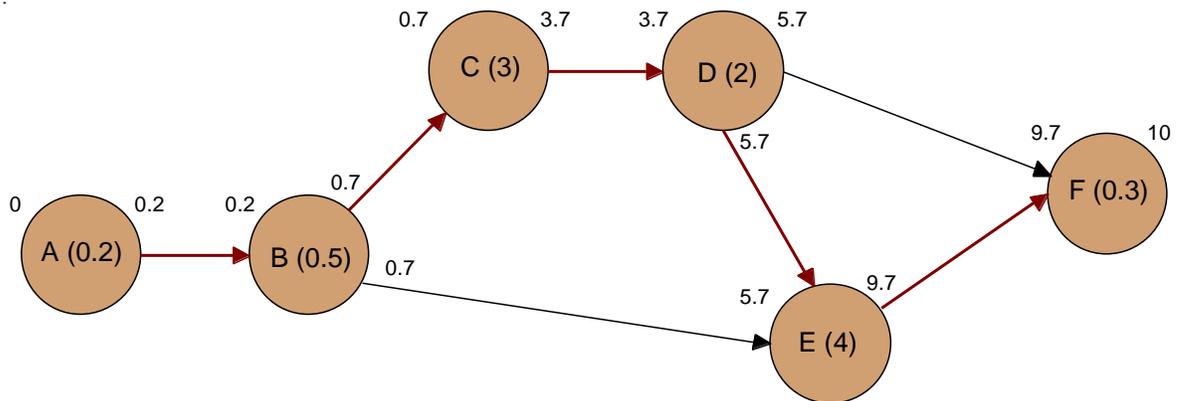
DESIGNACIONES Y TIEMPOS ESTIMADOS DEL MRC

| ACTIVIDAD | DESIGNACION | PRECEDENTE | TIEMPO |
|--------------------------------------|-----------------|------------|---------|
| | DE LA ACTIVIDAD | INMEDIATO | MINUTOS |
| Recepción de cliente | A | - | 0.2 |
| Identificar necesidades | B | A | 0.5 |
| Indicar productos | C | B | 3 |
| Indicar promociones | D | C | 2 |
| Asesoramiento en servicio al cliente | E | B, D | 4 |
| Se despide a cliente | F | D, E | 0.3 |

Elaboración: El autor

GRAFICO No 1.13.

RED DEL MRC



Elaboración: El Autor

Ruta crítica A-B-C-D-E-F

Como se puede observar en el diagrama, la ruta crítica se forma en la secuencia de actividades A,B,C,D,E,F; en donde se identifica que la actividad E se convierte en un nodo crítico, por lo que puede resultar conveniente no ligarla a la red superior o nodo D; aunque esto implicaría no indicar promociones a los compradores que acuden a servicio al cliente.

También podría considerarse la reducción de tiempo en la actividad E para de esta forma reducir el tiempo total de la cadena.

1.12 ALIANZAS ESTRATEGICAS

Se trata de un acuerdo entre empresas, mediante el cual estas unen sus fuerzas para conseguir un objetivo estratégico que les es común.

Las alianzas son excelentes porque proveen a los empresarios y pequeños negocios de ideas, recursos, herramientas o soluciones que les ayudan a conseguir:

- Costes más bajos (más ganancias)
- Ingresos más altos (de clientes nuevos y actuales)
- Más tiempo (porque ganan eficiencia)

Para la consecución del objetivo, las empresas implicadas podrían aportar o compartir recursos tales como materia prima, capital, personal, canales de distribución, tecnología, conocimiento del mercado, etc.

1.12.1. ALIANZAS LOCALES

Hiperagua, se enmarca en un sector comercial, en donde la construcción es un elemento primordial de desarrollo económico de la región y del país, por tanto es frecuente encontrar empresas y profesionales muy consolidados en este mercado, y con una trayectoria de muchos años en el sector.

Al ser Hiperagua un negocio nuevo, es de suma importancia contar con ciertas alianzas estratégicas, sobre todo del sector ferretero, que permitan a la empresa disponer de canales de distribución ya consolidados para poder llegar con nuevas líneas de productos a los consumidores de este sector comercial. La empresa será un importador directo de ciertas líneas de productos, con carácter de exclusivo para la región, y es muy probable que con una buena estrategia de precios, el sector ferretero de la ciudad se vea

interesado en realizar acuerdos comerciales para la distribución de productos innovadores del sector de la construcción y agrícola.

1.13. CONCLUSIONES

El plan de marketing, el cual incluye el estudio de mercado, nos define parámetros muy importantes para la empresa, de forma que ésta tenga una ruta y camino claro para definir sus futuras líneas de acción. Entre los principales aspectos a recalcar tenemos:

- Se ha determinado los aspectos calidad y precio como de mayor relevancia al momento de analizar las expectativas de la demanda, por tanto la estrategia de venta contará con estos aspectos como una potencial fortaleza de la empresa.
- De la misma forma al verificar los atributos de la competencia, se ha determinado que la calidad con un 72,83% es su principal cualidad. Esta pregunta nos orienta aún más en la necesidad de mantener un adecuado sistema de control de calidad.
- Dentro del estudio de mercado se pudo evidenciar los rubros de gasto en productos de hidroferretería, con un promedio anual por comprador de 3.736 dólares en el caso de agua potable y de 3.955 dólares en el caso de aguas servidas, los cuales dentro del estudio se consideraron de mayor relevancia. Estos valores son necesarios por cuanto constituyen la demanda potencial en términos monetarios y permitirán a futuro definir la estructura financiera de la empresa.
- El estudio de mercado determinó otro aspecto que es la ubicación óptima de la empresa, pudiéndose deducir la necesidad de mantener una cercanía a sectores que muestran una tendencia considerable de crecimiento urbano. De los sectores analizados es conveniente la ubicación en el sector Supermaxi de las Américas, por cuanto presenta dos tipos de crecimiento urbano, en altura (edificios) y de vivienda.

- Ya en el plan de marketing se estableció una segmentación de mercado por usos, área geográfica y otros, definiéndose primordialmente el segmento de constructores, instaladores de sistemas de agua y agricultores que consta de 37.756 usuarios, basados en el censo 2010. Además fue necesario definir la frecuencia de uso, por cuanto en el caso de Hiperagua, es importante contar con usuarios frecuentes de 1 vez por semana o más, para de esta forma garantizar que la empresa mantenga un margen considerable sobre el punto de equilibrio.
- En relación al producto, se define una amplia gama, basados en la necesidad de productos y accesorios del mercado local. Para esto se analizó productos y accesorios especificados en nuestra encuesta de mercado, entrevistas a profesionales de las diversas ramas de interés, y por último el análisis de productos y servicios ofertados por la competencia. Esto definió un esquema de productos que incluye tuberías de alta y baja presión, tuberías y accesorios de cobre y de hierro, así como bombas centrífugas, sumergibles y de combustible para uso agrícola y de obras civiles.
- En relación al precio, se pudo definir un costo de venta de una cartera o grupo de productos, que incluye el costo de la compra en el exterior y el costo de importación. Este valor es cotejado con el valor comercial de los productos en el mercado local, lo que nos arroja un margen de utilidad bruta sobre el costo referencial del 30%, valor que posibilita luego establecer inventarios promedio y márgenes de utilidad de la empresa.
- En relación a los canales de distribución, para el negocio se han definido un canal directo debido a que nos permite llegar a los clientes mediante ventas de almacén, en donde los consumidores visitan nuestro local de ventas y adquieren directamente el producto, y un canal indirecto por cuanto, dentro de la cadena de

distribución para los fabricantes de los productos, Hiperagua será considerada mayorista en la cadena de suministro.

- Considerando a Hiperagua como un negocio nuevo, es de suma importancia contar con ciertas alianzas estratégicas, sobre todo del sector ferretero, que permitan a la empresa disponer de canales de distribución ya consolidados para poder llegar con nuevas líneas de productos a los consumidores de este sector comercial.

CAPITULO

II

CAPITULO 2.

PLAN ORGANIZACIONAL Y DE TALENTO HUMANO

2.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

El comportamiento organizacional “es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de las mismas. Es una disciplina científica a cuya base de conocimientos se agrega constantemente una gran cantidad de investigaciones y desarrollos conceptuales. Pero también es una ciencia aplicada, ya que la información sobre prácticas efectivas en una organización puede extenderse a muchas otras y dejar así el departamentalismo, aplicando el conocimiento obtenido acerca de los individuos, los grupos y el efecto de la estructura en la conducta, con la finalidad de un mejor funcionamiento en las organizaciones. El comportamiento organizacional se interesa particularmente en las situaciones que atañen al empleo”.¹¹

2.1.1. OBJETIVOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

“Hay muchos autores que comparten cuatro objetivos: describir, entender, predecir y controlar ciertos fenómenos, incluso el entorno organizacional.

Estos son los objetivos del comportamiento organizacional:

- El primer objetivo es *describir* sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas. Lograrlo permite que los administradores se comuniquen con un lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo.

¹¹ ROBBINS, S. y JUDGE, T. “Comportamiento Organizacional”, Pearson, México, Decimotercera edición, 2009, (Pág. 519)

- Un segundo objetivo es entender por qué las personas se comportan como lo hacen. Los administradores se frustrarían mucho si sólo pudieran hablar acerca del comportamiento de sus empleados sin entender las razones subyacentes. Por ende, los administradores interesados, aprenden a sondear en busca de explicaciones.
- Predecir el comportamiento futuro de los empleados es otro objetivo del comportamiento organizacional. En teoría, los administradores tendrían la capacidad de predecir cuáles empleados serán dedicados y productivos, y cuáles se caracterizarán por ausentismo, retardos o conducta perturbadora en determinado momento (de modo que sea posible emprender acciones preventivas).
- El último objetivo del comportamiento organizacional es controlar, al menos en parte, y desarrollar cierta actividad humana en el trabajo. Los administradores son responsables de los resultados de rendimiento, por lo que les interesa de manera vital tener efectos en el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo y la productividad de los empleados. Necesitan mejorar los resultados mediante sus acciones y las de sus trabajadores, y el comportamiento organizacional puede ayudarles a lograr dicho propósito”.¹²

Algunas personas temen que las herramientas del comportamiento organizacional se usen para limitar su libertad y privarlas de sus derechos. Aunque ello es posible, también resulta improbable, ya que las acciones de los administradores están sujetas a revisiones profundas. Los administradores tienen que recordar que el comportamiento organizacional es una herramienta humana para beneficio de los seres humanos. Se aplica de manera amplia a la conducta de las personas en todo tipo de organizaciones.

¹² CUEVAS AMAYA, William. “Estrategia y Dirección Estratégica; 03 / 2003. Del libro: «Negocios Exitosos», de Fleitman Jack, Mc Graw Hill, 2000. Pág. 283

2.1.2. MISION.

Las declaraciones de la misión, varían en extensión, contenido, formato y especificidad. David Fred, en su libro “Conceptos de Administración Estratégica”, plantea varios componentes de una misión empresarial, pero recalca la necesidad de un buen juicio para incorporar los mismos de acuerdo a la extensión y tipo de organización.

Para definir la misión de la empresa Hiperagua se consideraron como principales los siguientes componentes que establecen el propósito general de la organización.

1. Productos o servicios
 - Comercialización de productos de hidroferretería
2. Clientes
 - Profesionales de arquitectura, ingeniería, instaladores especializados, ingenieros industriales y demás profesionales relacionados con la construcción.
3. Presentación de la particularidad, lo singular de la organización, el factor diferencial
 - Optimización de la inversión
 - Desarrollo personal de los empleados de la organización.¹³

Con estos preceptos podemos definir la Misión de Hiperagua de la siguiente forma:

Contribuir al desarrollo nacional mediante la distribución y venta de productos de hidroferretería de calidad, logrando que nuestros clientes de ramas técnicas y similares, obtengan el mejor provecho en su inversión y nuestros trabajadores desarrollen un continuo deseo de superación personal.

¹³ FRED, David. “Conceptos de Administración Estratégica”, Pearson Educación, México, 2003, (Pág. 69)

2.1.3. VISION

Al igual que en el caso de la Misión, para definir la visión de la empresa se tomaron en cuenta los siguientes parámetros que permitan potenciar las capacidades de la organización y la imagen de sí misma:

1. Nivel de crecimiento físico o de influencia, u objetivos que superen la expectativa comercial:
 - Empresa líder en el mercado regional
2. Procesos o propósito empresarial:
 - Venta y distribución de productos y accesorios de hidroferretería, de calidad
3. Responsabilidad social:
 - Ética
 - Responsabilidad con los clientes

Con este procedimiento podemos definir la Visión de Hiperagua de la siguiente forma:

Crecer como empresa líder en el mercado regional, ofreciendo toda una gama de productos y accesorios de calidad relacionados con el agua a todas las ramas de actividad, manteniendo un comportamiento ético con sus clientes que permita fortalecer lazos de confianza, lealtad y afinidad.

2.1.4. VALORES

Hiperagua define como los principales valores:

1. Honestidad.
2. Ética.
3. Compromiso.
4. Puntualidad.

2.1.5. LA ORGANIZACIÓN Y EL RECURSO HUMANO

La estructura organizativa del trabajo que una empresa tiene, influye directamente tanto en la percepción que un trabajador pueda tener de sus condiciones laborales como en su rendimiento profesional.

Para establecer un adecuado modelo de organización que vaya acorde al sector comercial del negocio y que permita conseguir el cabal cumplimiento de la visión y misión planteadas con anterioridad, es necesario definir los fundamentos de la organización desde dos puntos de vista:

Empresa: Se requiere una estructura horizontal que permita la adecuada integración de los miembros, por cuanto será necesaria la estrecha colaboración técnica para abarcar toda la información que requerirá el cliente. Por tanto las estructuras verticales solo serán necesarias a nivel de las jefaturas departamentales y gerencia, en el afán de mantener un orden en la cadena de mando, transfiriendo la información necesaria que partirá desde gerencia hacia los jefes y estos serán los encargados de participar los objetivos y metas a sus equipos de trabajo.

Sector: Al hablar del sector comercial, podemos ver la necesidad de contar con buenos nexos de proveedores para poder ofrecer productos nuevos e innovadores, que sumados a aspectos internos de eficiencia en servicio y asesoramiento, permitirán ofrecer en el mercado un producto y servicio diferenciado. Por tanto se requerirá una organización sólida, compacta, motivada y comprometida con el desarrollo social.

Por lo antes expuesto, se plantea una organización de ámbito comercial con énfasis en la fluidez de información que permita una adecuada interacción de los equipos de trabajo, para ello, en la empresa se evitarán largas cadenas de mando debido a que no favorecen el trabajo en equipo, por tanto se plantean estructuras horizontales.

Se proyectan los siguientes elementos que se consideran claves en la estructura organizativa para la empresa:

1. Especialización del trabajo
2. Áreas o equipos de trabajo
3. Cadena de mando
4. Organización empresarial

La **especialización en el trabajo**, será considerada un elemento clave, por cuanto es de suma importancia que el personal cuente con la respectiva capacitación ya que los productos ofrecidos necesitan un amplio dominio de sus características técnicas para su uso e instalación, datos importantes que deben ser transmitidos al cliente, por tanto el personal de venta deberá contar con la respectiva inducción y capacitación especializada en la rama.

Equipos de trabajo “es la agrupación de actividades y personas que permite, al menos en teoría, que las organizaciones crezcan en un grado indeterminado.

Para el establecimiento de equipos, se tomará en cuenta la agrupación por:

- Funciones.
- Ámbito territorial o geográfico.
- Por tipo de clientes.
- Por procesos.
- Por productos”¹⁴

Cuando la agrupación sea por productos, especialmente en el área de ventas, los supervisores mantendrán 2 equipos de especialización:

¹⁴ FLEITMAN, Jack, “Negocios Exitosos”, McGraw-Hill, 2000. (Pág. 246)

1. Tubería y accesorios y
2. Sistemas hidroneumáticos

Con respecto a la cadena de mando, se establecen niveles jerárquicos de tipo 1 y 2 verticales con respecto a gerente y jefes, quienes serán los encargados de evaluar y a quienes se deberá emitir los respectivos informes y reportes por parte del personal.

En cuanto al personal tipo 3 tendrán una interacción horizontal, debido a la necesidad de trabajo en equipo, para suplir cualquier duda o detalles adicionales con respecto a datos técnicos.

La organización empresarial “corresponde al proceso de organización de los talentos (humanos, financieros y materiales) de los que dispone la empresa, para alcanzar los objetivos deseados. Son muchos los modelos de organización que podemos encontrar.

Las estructuras más comunes son:

- Organización lineal
 - Sistema de organización lineal con staff de asesoramiento.
 - Sistema de organización lineal con equipos o comités.
- Organización funcional
 - Sistema de organización funcional o departamental o de Taylor.
- Sistema de organización mixto, u organización integral.
- Organización matricial¹⁵

En este caso específico se plantea un sistema de organización integral o mixta, ya que existirá un sistema lineal en la conformación de equipos o consejos, especialmente en el área de ventas, recursos humanos y calidad; y en el área financiera, se necesita una organización funcional por cuanto es imprescindible una división especializada de trabajo.

¹⁵ FRANKLIN, Enrique. “Organización de Empresas”, Segunda Edición, Mc Graw Hill, 2004. (Pág. 79-86)

2.2. ORGANIGRAMA

Un organigrama “es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.

El organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización.

Tiene una doble finalidad:

- Desempeñar un papel informativo.
- Obtener todos los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía, y la relación entre ellos.”¹⁶

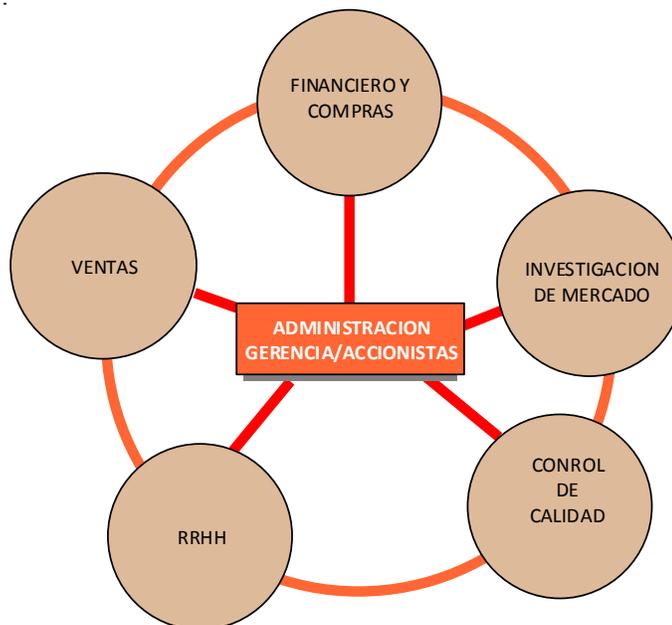
El organigrama de Hiperagua busca ser una representación gráfica de la estructura orgánica de la *empresa*, que refleje en forma esquemática la posición de las áreas que la integran.

Por tanto, teniendo en cuenta que los organigramas son de suma importancia y utilidad para *empresas*, entidades productivas, comerciales, administrativas, políticas, etc., es indispensable que una vez que la empresa este en funcionamiento, sea revisado, reformulado y consensuado a fin de que todos los miembros participen en su diseño y elaboración, y puedan conocer cuáles son sus funciones y en que marco analítico están asentadas.

¹⁶ RAFAEL DE ZUANI, Elio. “Introducción a la Administración de Organizaciones”, Editorial Maktub, 2003. (Pág. 309-318)

Por tanto, se plantea el siguiente esquema circular de carácter provisional. En este tipo de diseño gráfico, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo, el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad.

GRAFICO No 2.1.
ESQUEMA ORGANIZACIONAL



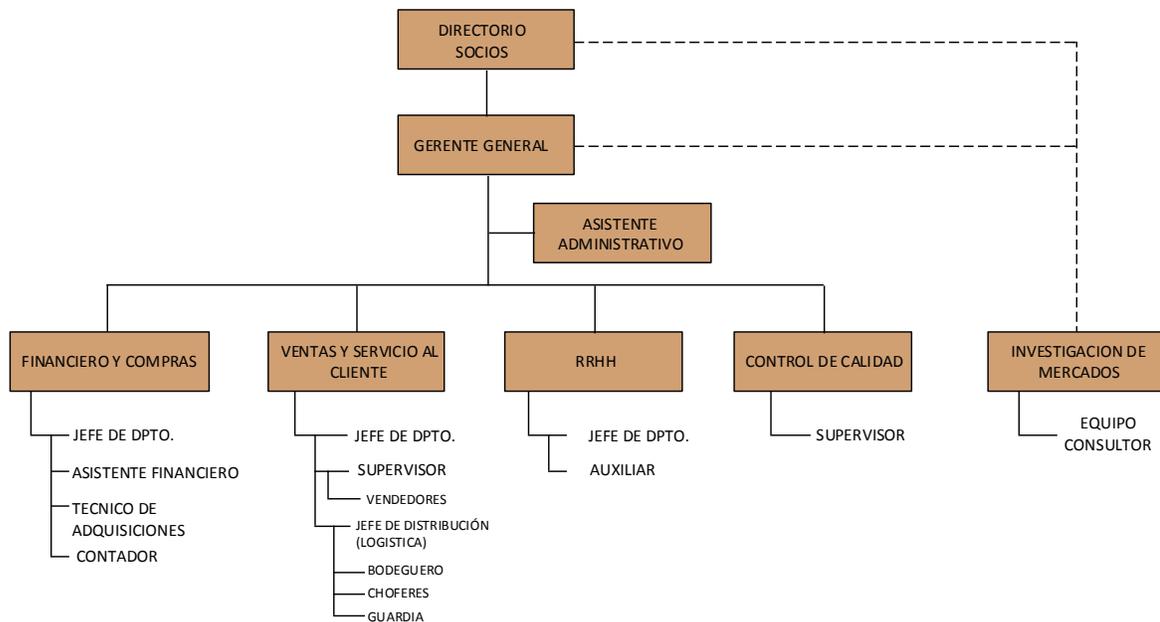
Elaboración: El autor

Los canales internos permitirán que la información pase directamente a Gerencia y esta a su vez, se encargará de generar una buena respuesta y estar al tanto de todo lo que ocurre dentro y fuera de la empresa HIPERAGUA.

Además cada área deberá tener una buena capacidad de respuesta, así como responsabilidad en el cumplimiento de funciones y objetivos.

Para un adecuado entendimiento del reporte y flujo de información mas no necesariamente de una cadena de mando, es necesario definir un esquema por cargos que permitirá a los miembros de la organización la ubicación esquemática de sus funciones.

GRAFICO No 2.2.
ORGANIGRAMA POR CARGOS



Elaboración: El autor

2.3 AREAS Y FUNCIONES

2.3.1 FUNCIONES AREA ADMINISTRATIVA

Conformado básicamente por la gerencia general de la empresa, este departamento será el responsable de asegurar la competitividad sostenida de la empresa HIPERAGUA, dirigiendo y liderando la gestión de la Compañía, enfocándola hacia el cumplimiento de su Visión, Misión, Objetivos Generales, Planes de Acción y Presupuestos.

2.3.2 FUNCIONES AREA FINANCIERA

El área financiera estará constituida por un equipo que lleve a cabo un conjunto de actividades tendientes a lograr los objetivos de custodiar e invertir de forma adecuada

los valores y recursos de la empresa, mantener los sistemas de información adecuados para el control de activos y operaciones y proteger el capital invertido.

La función financiera resulta esencial para el éxito de la compañía, esta área buscará invertir en recursos óptimos en términos de calidad y tiempo, mantener una adecuada relación con las entidades financieras que permitan el giro adecuado del capital de trabajo, además el aprovechamiento y optimización del capital fijo (terrenos, plantas, maquinaria y equipo), y sobre todo reportar y controlar que las diversas operaciones mantengan un nivel rentable con los fondos y recursos disponibles.

2.3.3 FUNCIONES AREA DE VENTAS

Esta área será la responsable de atender al cliente y coordinar las acciones operativas que requiere el proceso de ventas, tales como: revisión de los productos, recepción de pedidos, elaboración de proformas, entrega de los productos a los clientes, coordinación con el área financiera a fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

Deberá buscar continuamente nuevas estrategias de distribución, creando novedosos planes de ventas y promociones.

2.3.4. FUNCIONES AREA DE RRHH

Esta área tiene una gran responsabilidad, debido a que de ella dependen las buenas relaciones entre los empleados de la empresa, apoyando la diversidad y manteniendo altas normas de ética y responsabilidad social.

El área de Recursos Humanos trabajará en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

Se convertirá en el medio que permitirá a los empleados alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Entre las principales funciones del departamento podemos citar:

- Administración de sueldos, prestaciones y beneficios
- Incorporación de personal
- Educación y capacitación
- Comunicación
- Liderazgo
- Motivación
- Creación y dirección de equipos de trabajo
- Control y evaluación del desempeño
- Promoción y manejo de empleados claves

2.3.5. FUNCIONES AREA DE CONTROL DE CALIDAD

En Hiperagua se ha establecido como de suma importancia la incorporación de este departamento, por cuanto es indispensable asegurarse de que los productos cumplen con los requisitos mínimos de calidad.

Entre las principales funciones del departamento podemos citar:

- Asegurar que los productos (nacionales e importados) que adquiera el consumidor, cumplan con los requisitos, normas y reglamentaciones establecidas para los mismos.
- Contribuir al mejoramiento continuo en los procesos de suministro y venta, así como también desarrollar e implementar sistemas de control de calidad a los productos ofertados.
- Facilitar la innovación y actualización tecnológica de los procesos y sistemas de calidad, en las diferentes áreas del negocio.

2.3.6. FUNCIONES AREA DE MARKETING E INVESTIGACION DE MERCADOS

Un equipo consultor estará a cargo de este departamento; dicho equipo se encargará de manejar la imagen de la empresa. Trabajarán junto con el área de ventas, en la búsqueda constante de estrategias, promociones y convenios para incrementar la demanda y mejorar el proceso de pre venta y postventa. Esta área deberá trabajar continuamente en el desarrollo de nuevas técnicas y procesos que permitan que “HIPERAGUA” se caracterice por ser una empresa creativa e innovadora.

- Llevará a cabo los respectivos estudios de mercado para analizar el posicionamiento de los productos.
- Promocionará los productos y se encargará de la publicidad de los mismos.
- Efectuará periódicamente una reunión con el área financiera y administrativa para analizar el cumplimiento de sus objetivos y metas.
- Realizará evaluaciones del trabajo realizado.
- Desarrollará estrategias junto con el área de ventas

2.4 FUNCIONES ESPECÍFICAS POR PUESTO Y COMPETENCIAS REQUERIDAS

Para trabajar con un esquema por competencias es necesario clasificar las mismas de acuerdo al área específica y las funciones de cada cargo. Por tal motivo se establecen de acuerdo al diccionario de competencias de la autora Martha Alles, tres niveles de competencias: inicial, intermedio y ejecutivo.

Asimismo la autora expone la siguiente clasificación según grados de competencia lo que posibilita una adecuada lectura de cada uno de los cargos planteados:

“A: Alto.

B: Bueno, por encima del estándar.

C: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido).

D: Insatisfactorio, no indica ausencia de competencia, sino su desarrollo en el nivel mínimo.”¹⁷

2.4.1. COMPETENCIAS AREA ADMINISTRATIVA

| | |
|---|--|
| CARGO: Gerente | AREA: Administrativa |
| REQUISITOS DE LA FUNCION | |
| NIVEL ESTUDIOS: Cuarto nivel en administración o finanzas. EXPERIENCIA: 5 años en actividades de dirección y gestión administrativa VARIOS: Dominio de Inglés y paquetes informáticos básicos | |
| FUNCIONES | COMPETENCIAS Nivel: Ejecutivo |
| <ul style="list-style-type: none">• Representar a la Empresa como persona jurídica y autorizar con su firma los actos y contratos en que ella tenga que intervenir.• Reconocer y disponer los pagos a cargo de la Empresa.• Realizar reuniones periódicas con todas las áreas de la empresa; con el fin de desarrollar planes y estrategias.• Dirigir, coordinar, supervisar y dictar normas para el eficiente desarrollo de las actividades de la empresa en cumplimiento de las políticas adoptadas por la Junta Directiva.• Elaborar el proyecto de presupuesto anual, así como presentar a los socios, los estados financieros periódicos• Elaborar y presentar a la Junta Directiva, para aprobación, los planes de desarrollo a corto, mediano y largo plazo.• Nombrar, dar posesión y remover a los empleados, así como celebrar los contratos con los trabajadores. | <ul style="list-style-type: none">• Liderazgo (A)• Integridad (A)• Iniciativa (A)• Pensamiento estratégico (A)• Habilidades mediáticas (A)• Dinamismo- Energía (A)• Relaciones Públicas (A)• Orientación a resultados (A) |

¹⁷ ALLES, Martha. “Dirección estratégica de Recursos humanos”, Gestión por competencias: El Diccionario, Editorial Garnica, 2002, Buenos Aires. Argentina.

| | |
|---|---|
| CARGO: Asistente administrativo | AREA: Administrativa |
| REQUISITOS DE LA FUNCION | |
| NIVEL ESTUDIOS: Formación en Secretariado ejecutivo y/o estudios en Administración | |
| EXPERIENCIA: 2 años en áreas administrativas | |
| VARIOS: Manejo de paquetes informáticos básicos. | |
| FUNCIONES | COMPETENCIAS Nivel: Inicial |
| <ul style="list-style-type: none"> • Realizar las actividades de asistencia que le sean requeridas por el gerente general. • Elaborar informes y tramitar los expedientes. • Mantener el archivo de la información al día. • Asegurar la confidencialidad de las informaciones institucionales en todo nivel. | <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad (A) • Tolerancia a la presión (B) • Pensamiento analítico (B) • Búsqueda de información (A) • Iniciativa – Autonomía (B) • Dinamismo – Energía (A) |

2.4.2. COMPETENCIAS AREA FINANCIERA

| | |
|---|--|
| CARGO: Jefe de Departamento | AREA: Financiera |
| REQUISITOS DE LA FUNCION | |
| NIVEL ESTUDIOS: Tercer nivel en administración o finanzas. | |
| EXPERIENCIA: 5 años en actividades financieras relacionadas con empresas de comercialización. | |
| VARIOS: Manejo de sistemas y herramientas contables y paquetes informáticos básicos | |
| FUNCIONES | COMPETENCIAS Nivel: Ejecutivo |
| <ul style="list-style-type: none"> • Estudiar e informar sobre las distintas alternativas de inversiones y su financiación, con claros criterios de rentabilidad. • Proponer a Gerencia General el Plan anual de adquisiciones de bienes, materiales y servicios. • Supervisar el proceso de formulación del presupuesto Anual y proponerlo a la Gerencia General. • Dirigir y controlar los procesos de abastecimiento de bienes, materiales y servicios. • Disponer la ejecución de inventarios físicos de los bienes y materiales. • Mantener las relaciones con entidades bancarias y financieras, particulares y estatales. • Girar y endosar cheques conjuntamente con los funcionarios autorizados hasta por el monto que autorice el Directorio. | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del equipo (A) • Habilidades mediáticas (B) • Liderazgo (B) • Dinamismo – Energía (B) • Trabajo en equipo (A) • Integridad (A) • Orientación a los resultados (A) |

| | |
|--|--|
| CARGO: Asistente Financiero | AREA: Financiera |
| REQUISITOS DE LA FUNCION | |
| NIVEL ESTUDIOS: Egresado de Administración o Contabilidad. | |
| EXPERIENCIA: 2 años en trabajos relacionados con el área contable | |
| VARIOS: manejo de sistemas y herramientas contables y paquetes informáticos básicos. | |
| FUNCIONES | COMPETENCIAS Nivel: Inicial |
| <ul style="list-style-type: none"> • Mantener actualizados los registros relativos a la disponibilidad de las cuentas bancarias mediante el monitoreo diario del balance y movimiento de las mismas. • Preparar los pagos mediante la solicitud de cheques y/o transferencias bancarias. • Asistir en la presentación de informes sobre el uso de los fondos. • Generar o producir informaciones económico-financieras de soporte para información y/o toma de decisiones. • Preparar el pago de las obligaciones fiscales. | <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad (A) • Capacidad para aprender (A) • Habilidad analítica (C) • Tolerancia a la presión (B) • Pensamiento analítico (B) • Dinamismo – Energía (B) |

| | |
|--|---|
| CARGO: Técnico de adquisiciones | AREA: Financiera |
| REQUISITOS DE LA FUNCION | |
| NIVEL ESTUDIOS: Estudios en administración o ramas financieras. | |
| EXPERIENCIA: 4 años en áreas relacionadas con compras, importaciones o manejo de proveedores. | |
| VARIOS: Dominio de inglés hablado y escrito. | |
| FUNCIONES | COMPETENCIAS Nivel: inicial |
| <ul style="list-style-type: none"> • Solicitar cotizaciones y elaborar el cuadro comparativo a fin de obtener los mejores precios, mejor calidad y plazos oportunos. • Elaborar las Órdenes de Compra. • Coordinar el control de inventario sobre los saldos existentes. • Aperturar y mantener actualizados los archivos técnicos de adquisiciones y el registro de proveedores del mercado nacional e internacional. • Efectuar la catalogación y descripción de los productos. • Llevar las estadísticas del comportamiento de los proveedores del mercado nacional, en cuanto a la calidad, cantidad, oportunidad, lugar y costo del producto. | <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad analítica (B) • Iniciativa (B) • Responsabilidad (B) • Tolerancia a la presión (A) • Autocontrol (A) • Búsqueda de información (B) |

| | |
|---|--|
| CARGO: Contador | AREA: Financiera |
| REQUISITOS DE LA FUNCION | |
| <p>NIVEL ESTUDIOS: Título de Contador EXPERIENCIA: 5 años en empresas de comercialización VARIOS: Domino de sistemas contables y herramientas informáticas. Amplio conocimiento del sistema tributario.</p> | |
| FUNCIONES | COMPETENCIAS Nivel: intermedio |
| <ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que el sistema contable implementado, cumpla con los principios de contabilidad generalmente aceptados y con las normas y procedimientos de la Compañía y Leyes Fiscales. • Preparar y presentar mensualmente los estados financieros. • Realizar liquidación de impuestos, así como pagos mensuales al IESS. • Elaborar las conciliaciones bancarias mensuales. • Realizar el seguimiento de las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar. • Asesorar en asuntos contables y tributarios. • Supervisar las acciones de custodia y vigencia de los valores dejados en garantía de contrato o participación en las diferentes modalidades de compra, por los proveedores de bienes y servicios. | <ul style="list-style-type: none"> • Calidad del trabajo(A) • Franqueza – confiabilidad – Integridad (A) • Comunicación (A) • Aprendizaje continuo (A) • Pensamiento analítico (A) • Pensamiento conceptual (A) • Autocontrol (B) • Búsqueda de información (B) • Confianza en sí mismo (B) |

2.4.3. COMPETENCIAS AREA DE VENTAS

| | |
|---|---|
| CARGO: Jefe de departamento | AREA: Ventas |
| REQUISITOS DE LA FUNCION | |
| <p>NIVEL ESTUDIOS: Tercer nivel en administración, finanzas o marketing EXPERIENCIA: 5 años en el área de ventas o manejo directo de clientes VARIOS: Manejo de idioma Inglés, y paquetes informáticos básicos.</p> | |
| FUNCIONES | COMPETENCIAS Nivel: Ejecutivo |
| <ul style="list-style-type: none"> • Planificar y presupuestar las ventas. • Reclutar, seleccionar y entrenar a la fuerza de ventas. • Distribuir los esfuerzos de ventas y establecer las cuotas de ventas. • Compensar, motivar y dirigir la fuerza de ventas. • Analizar el volumen de ventas, costos y utilidades. • Medir y evaluar el desempeño de la fuerza de ventas. • Monitorear el ámbito de la comercialización. | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del equipo (A) • Relaciones públicas (B) • Habilidades mediáticas (A) • Liderazgo (B) • Dinamismo – Energía (A) • Trabajo en equipo (A) • Integridad (B) • Orientación a los resultados (A) • Iniciativa (B) |

| | |
|---|--|
| CARGO: Supervisor | AREA: Ventas |
| REQUISITOS DE LA FUNCION | |
| NIVEL ESTUDIOS: Profesional con título universitario o egresado. | |
| EXPERIENCIA: 2 años en el área de ventas o manejo directo de clientes | |
| VARIOS: Manejo de idioma Inglés, y paquetes informáticos básicos. | |
| FUNCIONES | COMPETENCIAS Nivel: Intermedio |
| <ul style="list-style-type: none"> • Dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos y estrategias de ventas. • Efectuar las labores referidas a servicio al cliente. • Definir las necesidades de capacitación del personal de ventas. • Motivar al equipo para que desarrolle el trabajo lo mejor posible. • Evaluar y controlar al equipo de ventas para cerciorarse de que cumplen los objetivos. | <ul style="list-style-type: none"> • Colaboración (A) • Dinamismo – Energía (B) • Liderazgo (A) • Orientación al cliente interno y externo (A) • Profundidad en el conocimiento de los productos (A) • Orientación a los resultados (A) • Comunicación (A) • Credibilidad técnica (B) • Presentación de soluciones comerciales (A) • Capacidad de planificación y de organización (A) • Iniciativa (A) • Trabajo en equipo (A) • Flexibilidad (B) |

| | |
|--|--|
| CARGO: Vendedor de mostrador | AREA: Ventas |
| REQUISITOS DE LA FUNCION | |
| NIVEL ESTUDIOS: Estudios secundarios | |
| EXPERIENCIA: 2 años en el área de ventas o manejo directo de clientes | |
| VARIOS: Manejo de idioma Inglés, y paquetes informáticos básicos. | |
| FUNCIONES | COMPETENCIAS Nivel: Intermedio |
| <ul style="list-style-type: none"> • Vender todos los productos que la empresa determine, en el orden de prioridades por ella establecidos. • Asesorar técnica, comercial y promocionalmente a los clientes. • Apoyar y capacitar al cliente con demostraciones de productos y servicios. • Evaluar nuevos usos o necesidades de consumo de los clientes activos. • Definir las necesidades de material promocional. • Llevar a cabo el manejo de caja y cobranza. | <ul style="list-style-type: none"> • Colaboración (B) • Dinamismo – Energía (A) • Liderazgo (B) • Orientación al cliente interno (A) • Profundidad en el conocimiento de los productos (A) • Orientación a los resultados (A) • Comunicación (A) • Credibilidad técnica (A) • Presentación de soluciones comerciales (B) • Trabajo en equipo (A) • Flexibilidad (B) • Conocimiento de la industria y el mercado (A) • Capacidad de entender a los demás (A) |

| | |
|---|--|
| CARGO: Vendedor-visitador | AREA: Ventas |
| REQUISITOS DE LA FUNCION | |
| NIVEL ESTUDIOS: Estudios secundarios | |
| EXPERIENCIA: 2 años en el área de ventas o manejo directo de clientes | |
| VARIOS: Manejo de idioma Inglés, y paquetes informáticos básicos. | |
| FUNCIONES | COMPETENCIAS Nivel: Intermedio |
| <ul style="list-style-type: none"> • Vender todos los productos que la empresa determine, en el orden de prioridades por ella establecidos. • Asesorar técnica, comercial y promocionalmente a sus clientes. • Apoyar y capacitar al cliente con demostraciones de productos y servicios. • Visitar a todos los clientes (activos y/o potenciales) de acuerdo a la zona o cartera establecida. • Explorar permanentemente la zona asignada para detectar clientes potenciales. • Evaluar nuevos usos o necesidades de consumo de los clientes activos. • Definir las necesidades de material promocional y soporte técnico para su zona. • Mantener a los clientes informados sobre novedades, posibles demoras de entrega y cualquier otro tipo de cambio significativo. • Colaborar en la distribución y/o colocación de material promocional en los locales. • Comunicar al cliente las novedades sobre precios y condiciones. | <ul style="list-style-type: none"> • Colaboración (B) • Dinamismo – Energía (A) • Liderazgo (B) • Orientación al cliente externo (A) • Profundidad en el conocimiento de los productos (A) • Orientación a los resultados (A) • Comunicación (A) • Credibilidad técnica (A) • Presentación de soluciones comerciales (B) • Trabajo en equipo (A) • Flexibilidad (B) • Conocimiento de la industria y el mercado (A) • Capacidad de entender a los demás (A) |

| | |
|---|--|
| CARGO: Jefe de distribución/logística | AREA: Ventas |
| REQUISITOS DE LA FUNCION | |
| NIVEL ESTUDIOS: Bachiller con conocimientos en administración. | |
| EXPERIENCIA: 2 años en el área de ventas o manejo directo de clientes | |
| VARIOS: Manejo de idioma Inglés, y paquetes informáticos básicos. | |
| FUNCIONES | COMPETENCIAS Nivel: Intermedio |
| <ul style="list-style-type: none"> • Brindar el servicio de pre-venta, venta y post venta. • Mantener los niveles de stock en los lugares de distribución autorizados. • Mantener actualizada la información de precios, créditos y descuentos. • Reportar al gerente los requerimientos y las ideas de los clientes. • Cobrar y archivar facturas. • Custodiar documentos y garantías de cobro. • Llevar un seguimiento y control de los vehículos de distribución. | <ul style="list-style-type: none"> • Dinamismo – Energía (B) • Liderazgo (B) • Profundidad en el conocimiento de los productos (A) • Orientación al cliente (A) • Comunicación (A) • Credibilidad técnica (A) • Trabajo en equipo (B) |

| | |
|---|---|
| CARGO: Bodeguero | AREA: Ventas |
| REQUISITOS DE LA FUNCION | |
| NIVEL ESTUDIOS: Bachiller con conocimientos administrativos | |
| EXPERIENCIA: 2 años en relación con el manejo de inventarios | |
| VARIOS: Nivel básico de Inglés, y paquetes informáticos básicos. | |
| FUNCIONES | COMPETENCIAS Nivel: Inicial |
| <ul style="list-style-type: none"> • Atender los pedidos de materiales en depósito, de acuerdo a existencias de almacén. • Efectuar la verificación visual de los materiales por recibir y por entregar. • Asegurar y mantener la existencia adecuada de bienes y materiales diversos. • Actualizar el registro de existencias valoradas (KARDEX). • Mantener actualizado el registro de los ingresos, egresos y existencias de almacén, informando al respecto. | <ul style="list-style-type: none"> • Dinamismo – Energía (B) • Orientación al cliente interno y externo • Responsabilidad (A) • Tolerancia a la presión (B) • Trabajo en equipo (B) • Flexibilidad (B) • Preocupación por el orden y la claridad (A) |

| | |
|---|--|
| CARGO: Chofer | AREA: Ventas |
| REQUISITOS DE LA FUNCION | |
| NIVEL ESTUDIOS: Bachiller | |
| EXPERIENCIA: 2 años en transporte de mercadería | |
| VARIOS: Licencia profesional | |
| FUNCIONES | COMPETENCIAS Nivel: Inicial |
| <ul style="list-style-type: none"> • Conducir vehículos realizando las respectivas entregas a clientes. • Cumplir con el Reglamento de Tránsito y las normas internas de la institución, informando sobre las ocurrencias sucedidas en el itinerario de trabajo. • Operar el equipo semipesado de acuerdo a instrucciones, para el ocasional movimiento de mercadería. • Efectuar el mantenimiento y/o reparaciones mecánicas sencillas del vehículo o equipo a su cargo, solicitando aquellas de mayor complejidad. • Informar sobre el recorrido, ocurrencias, consumo de combustible y operatividad del vehículo o equipo a su cargo. | <ul style="list-style-type: none"> • Dinamismo – Energía (B) • Modalidades de contacto (C) • Responsabilidad (A) • Autocontrol (A) |

| | |
|--|--|
| CARGO: Guardia | AREA: Ventas |
| REQUISITOS DE LA FUNCION | |
| NIVEL ESTUDIOS: Estudios secundarios EXPERIENCIA: 4 años en cargo similar VARIOS: Entrenamiento militar. | |
| FUNCIONES | COMPETENCIAS Nivel: Inicial |
| <ul style="list-style-type: none"> • Ejercer la vigilancia y protección de bienes muebles e inmuebles, así como la protección de las personas que puedan encontrarse en los mismos. • Efectuar controles en el acceso a la empresa. • Evitar actos delictivos o infracciones. • Efectuar la protección del almacenamiento, recuento, clasificación y transporte de valores y objetos valiosos. | <ul style="list-style-type: none"> • Dinamismo – Energía (C) • Responsabilidad (A) • Autocontrol (A) • Confianza en sí mismo (B) • Desarrollo de relaciones (C) |

2.4.4. COMPETENCIAS AREA DE RRHH

| | |
|--|---|
| CARGO: Jefe de departamento | AREA: RRHH |
| REQUISITOS DE LA FUNCION | |
| NIVEL ESTUDIOS: Tercer nivel en Psicología Laboral. EXPERIENCIA: 4 años en cargo similar. VARIOS: Inglés medio y manejo de paquetes informáticos básicos. | |
| FUNCIONES | COMPETENCIAS Nivel: Ejecutivo |
| <ul style="list-style-type: none"> • Dirigir y verificar los procesos de selección, contratación, inducción y control de personal. • Dirigir y controlar el desarrollo del pago de remuneraciones y compensaciones. • Dirigir las acciones de bienestar y salud ocupacional y prestaciones asistenciales. • Ejercer y/o supervisar las acciones de representación de la empresa ante las instituciones laborales, así como evaluar el clima laboral de la institución. • Formular el presupuesto anual de personal, de acuerdo a las necesidades de recursos humanos, coordinando con las demás Unidades Organizativas. • Formular el plan anual de capacitación del personal en coordinación con las demás Unidades Organizativas. • Elaborar y actualizar el Manual de los Perfiles de funcionarios y trabajadores, el Reglamento Interno de Trabajo y establecer la Política Salarial. | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del equipo (A) • Relaciones públicas (A) • Habilidades mediáticas (A) • Liderazgo (B) • Dinamismo – Energía (C) • Trabajo en equipo (B) • Integridad (B) • Orientación a los resultados (B) • Iniciativa (A) |

| | |
|---|--|
| CARGO: Auxiliar Administrativo de reclutamiento y selección. | AREA: RRHH |
| REQUISITOS DE LA FUNCION | |
| NIVEL ESTUDIOS: Egresado en Psicología Laboral | |
| EXPERIENCIA: 2 años en cargos similares | |
| VARIOS: Manejo de paquetes informáticos básicos. | |
| FUNCIONES | COMPETENCIAS Nivel: Inicial |
| <ul style="list-style-type: none"> • Recibir solicitudes de candidatos. • Recibir currículum y proveer de información a los aspirantes a ingresar a la empresa. • Realizar notificaciones al personal. • Apoyar en la labor de inducción del personal contratado. • Actualizar la Base de Datos de Postulantes, para los fines pertinentes. • Elaborar y procesar los contratos de personal • Efectuar el requerimiento de la documentación necesaria a los nuevos trabajadores contratados. • Llevar y mantener actualizados los archivos correspondientes. • Aplicar exámenes psicométricos a los candidatos a diversos puestos. | <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad (B) • Capacidad para aprender (B) • Tolerancia a la presión (C) • Pensamiento analítico (B) • Dinamismo – Energía (A) • Liderazgo (B) • Flexibilidad (B) |

2.4.5. COMPETENCIAS AREA DE CONTROL DE CALIDAD

| | |
|--|---|
| CARGO: Supervisor de calidad | AREA: Control de calidad |
| REQUISITOS DE LA FUNCION | |
| NIVEL ESTUDIOS: Tercer nivel en administración o ingeniería industrial. | |
| EXPERIENCIA: 2 años en manejo de sistemas de calidad | |
| VARIOS: Dominio de inglés y amplio conocimiento de sistemas de calidad. | |
| FUNCIONES | COMPETENCIAS Nivel: intermedio |
| <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar el Sistema de Calidad y dirigir su implantación y evaluación. • Atender al representante designado por el cliente. Facilitar la documentación, ensayos, etc., relacionados con la calidad a fin de que pueda constatar la idoneidad del producto. • Iniciar acciones para prevenir la aparición de inconformidades con los productos vendidos. • Identificar y registrar cualquier problema relacionado con la calidad y recomendar soluciones. • Contactar con los clientes respecto a las desviaciones de calidad de los productos vendidos. | <ul style="list-style-type: none"> • Colaboración (A) • Dinamismo- Energía (B) • Franqueza – Confiabilidad – Integridad (A) • Habilidad analítica (A) • Profundidad en el conocimiento de los productos (A) • Comunicación (A) • Credibilidad técnica (A) • Búsqueda de información (A) • Innovación (B) |

***Las definiciones de cada competencia están descritas en el ANEXO No. 3.**

Los niveles de competencias A,B,C y D, pueden ser consultados en el diccionario “Dirección estratégica de Recursos humanos”, de Martha Alles, citado en la Bibliografía.

2.5 DESARROLLO DEL TALENTO ORGANIZACIONAL

“Las personas que manejan asuntos relacionados con los recursos humanos enfrentan diversos retos que van desde la fuerza laboral constantemente variable, hasta regulaciones gubernamentales, sumado a esto la competencia global que obliga a las organizaciones a analizar cada vez más la relación costos – productividad” .¹⁸

Los requisitos de los diversos cargos reflejan los diferentes deberes, tareas y responsabilidades del equipo humano, pero este esquema descriptivo, solamente se verá garantizado desde un punto de vista social y productivo, con un adecuado manejo de las demás funciones de recursos humanos como son el reclutamiento, selección, inducción y otros enfoques que se vuelven imprescindibles para una completa descripción y manejo funcional de los puestos.

Como indica MONDY, en su libro “Administración de Recursos Humanos”, todos los esfuerzos de RRHH en busca de establecer óptimos procesos de inducción, capacitación, ambientación y otros inherentes al desarrollo del talento humano, sólo tendrán éxito si la organización no pierde de vista el cumplimiento de su visión.

2.5.1. RECLUTAMIENTO

Estará a cargo exclusivo del área de RRHH, para lo cual será indispensable manejar los conceptos relacionados a la valoración de cargos, competencias requeridas y funciones específicas de cada puesto, a fin de direccionar a los candidatos hacia los objetivos de la empresa.

Dentro de las fuentes de reclutamiento se manejarán bases de datos de las universidades locales, en especial de la Universidad del Azuay y se los valorará según sus conocimientos, aptitudes, características personales y funciones desempeñadas, dando prioridad a candidatos de un buen nivel de educación y que compaginen con los valores principales que la empresa nueva necesita.

¹⁸ MONDY, R. WAYNE Y NOE, ROBERT M. “Administración de Recursos Humanos”, Pearson Educación, México , 2005, (Pág. 5)

Cuando en dicha base no se logren llenar vacantes se acudirán a otras fuentes como oficinas de colocación y empleo, que tengan experiencia en el manejo de personal de empresas de comercialización de productos técnicos.

2.5.2. SELECCIÓN

Se manejarán básicamente las siguientes técnicas:

- “Entrevista
- Valoración Psicológica
- Pruebas de Conocimientos o Habilidades”¹⁹

No se dejará de lado una revisión de antecedentes, puesto que en el mercado actual es necesario contar con personal que previamente haya demostrado buenos rendimientos, habilidades interpersonales y responsabilidad en trabajos anteriores.

2.5.3. INDUCCIÓN

Se buscará que el empleado sea adaptado de manera rápida y eficaz, ya que los primeros recuerdos son lo que más persistentemente habrán de influir en su actividad.

Se cubrirán los siguientes aspectos:

- Inducción general: en la que se le explica la historia y crecimiento de la empresa HIPERAGUA, su estado actual, objetivos y posicionamiento.
- El puesto que va a ocupar, características, medios, salario.
- Reglamentos, códigos e instrucciones existentes.

Como inducción específica:

- Presentación entre los colegas
- Reconocimiento del lugar de trabajo
- Visión, Misión, Valores, políticas, objetivos, estrategia, etc.

¹⁹Estrategia y dirección estratégica; www.gestiopolis.com

- Ratificación de las funciones del puesto y entrega de medios necesarios.
- Formas de evaluación del desempeño.
- Relaciones personales en lo referido al clima laboral, costumbres, relaciones de jerarquía, etc.
- Métodos y estilos de dirección que se emplean.
- Otros aspectos relevantes del puesto, área o equipo de trabajo.
- Reconocimiento de principales instalaciones de la empresa.

2.5.4. AMBIENTACIÓN

En esta etapa el nuevo empleado comienza a desenvolverse y conocer el ambiente de la empresa, por lo que será deber de cada trabajador de HIPERAGUA hacer que este se sienta bien dándole confianza y explicando o respondiendo cualquier inquietud que éste tenga.

El plazo para que la empresa realice una buena ambientación será 90 días aproximadamente, dentro de los cuales se dará oportunidad al trabajador para que exponga y comente como se siente en su nuevo lugar de trabajo y si le hace falta capacitación o explicación sobre algún tema.

Además en esta etapa el trabajador ya deberá ir reconociendo cuales son los valores de la empresa y saber muy bien cuál es su propio objetivo y el de la empresa.

2.5.5. CAPACITACIÓN “COACHING”

Se cubrirán las siguientes etapas:

Entrenamiento: Se realizará mediante el método de instrucción o sustituto, en el que el empleado recibirá la capacitación en el puesto, por parte de un trabajador experimentado o el mismo supervisor.

Perfeccionamiento técnico: se reúne a todo el grupo de talentos de la empresa y mediante charlas o seminarios se da a conocer nuevos aspectos importantes como son:

características técnicas de nuevos productos, políticas de venta, estrategias, cambios necesarios, atención al cliente, otros.

2.5.6. ESTRATEGIAS DE DESEMPEÑO (PLAN DE CARRERA)

La empresa HIPERAGUA realizará un análisis acerca del desempeño en la empresa, mediante auditorías que serán efectuadas periódicamente, las cuales buscarán establecer parámetros para una adecuada retroalimentación, sobre todo acerca de la satisfacción que tienen los empleados en sus lugares de trabajo.

HIPERAGUA evaluará el desempeño comparando entre los resultados cualitativos y cuantitativos, así revisará que el trabajo de cada área esté siendo desarrollado eficientemente y con miras a cumplir los objetivos.

2.5.7. VALORACION DE CARGOS

La valoración de cargos es entendida como “El proceso de analizar y comparar el contenido de los cargos con el fin de colocarlos en un orden de clases, que sirvan de base para un sistema de remuneración. Inclusive, es una técnica proyectada para asesorar el desarrollo de una nueva estructura de salarios que defina las correlaciones entre los cargos, sobre una base coherente y sistemática”²⁰

Para la organización es de suma importancia que los cargos estén colocados jerárquicamente en el nivel que les corresponde con relación a los demás, además la importancia del puesto deberá estar reflejada en la cantidad de salario que se paga.

La Empresa HIPERAGUA se guiará por una política salarial establecida por una clasificación de categorías o niveles, sin que esto impida a futuro, elaborar un esquema

²⁰ CHIAVENATO, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”, Mc Graw-Hill, 5ta edición, 2000. (Pág. 306)

más detallado en donde se incluya un sistema puntuado para una mayor definición del valor del cargo.

Para la clasificación de categorías o niveles se establecen diferencias de acuerdo a la complejidad y la responsabilidad del cargo.

Según plantea **Chiavenato**, generalmente se pueden establecer cinco niveles, y se agrupan los cargos dentro del nivel de acuerdo a la similitud de la complejidad y responsabilidad.

CUADRO No 2.1.
NIVELES OCUPACIONALES

| | |
|---------|--|
| NIVEL 1 | Trabajos sencillos, que necesitan utilizar procedimientos establecidos, el trabajo es rutinario, generalmente de servicios. |
| NIVEL 2 | Requieren un nivel de conocimientos administrativos y laborales de mediana importancia |
| NIVEL 3 | Se agrupan los cargos por un requerimiento de habilidades y conocimientos técnicos. |
| NIVEL 4 | Requieren criterio y responsabilidad para supervisar trabajo de otras personas y planificar y controlar las actividades en secciones de poco o mediano personal. |
| NIVEL 5 | Son responsables de planificar y programar las actividades de las diversas secciones de la empresa, y lograr resultados, estableciendo políticas y procedimientos de trabajo, además de coordinar y dirigir el trabajo de otros. |

Fuente: Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos.

Elaboración: El autor

Con esta categorización, podemos ahora establecer una clasificación por niveles del personal de Hiperagua de la siguiente forma:

CUADRO No 2.2.

PERSONAL SEGÚN NIVELES OCUPACIONALES

| PERSONAL | CANTIDAD | NIVEL |
|---|-----------------|--------------|
| Chofer | 1 | 1 |
| Guardia | 1 | |
| Asistente Administrativo | 1 | 2 |
| Asistente Financiero | 1 | |
| Auxiliar administrativo de reclutamiento y selección. | 1 | |
| Vendedor - cobrador | 4 | |
| Bodeguero | 1 | |
| Técnico de Adquisiciones | 1 | 3 |
| Contador | 1 | |
| Supervisor de Ventas | 1 | |
| Supervisor de Calidad | 1 | |
| Jefe de Distribución (Logística) | 1 | |
| Jefe Financiero | 1 | 4 |
| Jefe de Ventas | 1 | |
| Jefe de RRHH | 1 | |
| Gerente | 1 | 5 |

Elaboración: El autor

2.6. CULTURA ORGANIZACIONAL

“La cultura organizacional se fundamenta en los valores, las creencias, principios y actitudes de un grupo de personas de una organización, que constituyen las raíces del sistema gerencial, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos que serán muy importantes para enfrentarse a los cambios del entorno”.²¹

²¹ ROBBINS, S. y JUDGE, T. “Comportamiento Organizacional”, Pearson, México, Decimotercera edición,

Desde un punto de vista comercial la cultura organizacional es muy importante para:

- Detectar problemas dentro de la organización y ofrecer soluciones.
- Integrar al personal bajo los objetivos que persigue la organización (bajo la misión que tiene esa organización).
- Formar equipos de trabajo dentro de la organización, que puedan interrelacionarse y hacer más fácil el trabajo.
- Buscar las necesidades del personal para satisfacerlas, permitiendo que se sientan motivados en su centro laboral.

La cultura organizacional es una de las principales estrategias que utilizará la gerencia de recursos humanos en HIPERAGUA para mantenerse como una empresa comercializadora diferente y competitiva ante los rápidos cambios que se presentan en el sector comercial, a fin de alcanzar altos niveles de comercialización y eficiencia.

2.6.1. VALORES CLAVES PARA LA EMPRESA HIPERAGUA

Los valores, creencias, conocimientos y formas de pensar que compartirán los miembros de la empresa HIPERAGUA son muy importantes, constituirán la fuerza diferenciadora de la organización:

- Responsabilidad: Una persona responsable cumple con el deber que se le asignó y permanece fiel al objetivo. Las responsabilidades se llevan a cabo con integridad y con sentido del propósito.
- Puntualidad: Vivir este valor es una forma de hacer a los demás la vida más agradable, mejora nuestro orden y nos convierte en personas dignas de confianza.
- Compañerismo: tener habilidades de comunicación, armonía y amistad en el trato entre compañeros; esto disminuye el estrés del trabajo el cual se vuelve más agradable.

- Creatividad: es la capacidad de analizar un problema, tener una idea, trabajar en ella y obtener resultados positivos.

2.6.2. ELEMENTOS VISIBLES

Ambiente: entre los objetivos de HIPERAGUA, está el desarrollar un ambiente en donde todos quieran trabajar. Las actitudes que tengan nuestros trabajadores serán muy importantes porque reflejarán los valores de la empresa; esto permitirá que nuestro cliente tanto interno como externo se sienta bien al comprar en HIPERAGUA, de esta manera también estaríamos interactuando con él y creando una fuerte relación cliente – empresa.

Uniforme: nuestros empleados usarán un uniforme que identificará a la empresa proyectando de esta forma una buena imagen de la misma.

2.6.3. ESTRATEGIAS PARA DESARROLLAR CULTURA ORGANIZACIONAL

La empresa será promotora del desarrollo de valores y actitudes personales en cada uno de sus trabajadores, sembrando las bases para los cimientos de una cultura organizacional basada en valores éticos, y realizando esfuerzos prácticos para conseguirlos.

HIPERAGUA buscará tener gente con talento independiente, que tenga claro sus objetivos y retos personales como miembro de un equipo, empleados que sientan que están muy bien capacitados y que la empresa confía en ellos; por lo tanto no deben sólo esperar recibir órdenes, sino inmediatamente decidir por sí mismos siendo creativos para realizar su trabajo. Este talento independiente tiene como meta trabajar en equipo, porque su trabajo será mucho mejor al ser evaluado según la contribución conjunta.

También se buscará la integración interna de los miembros en empresa, lo que desarrollará una identidad colectiva en la que todos puedan trabajar efectivamente en equipo.

Se trabajará en incentivar a los empleados para tener una actitud total al servicio eficiente, logrando en ellos un compromiso para con la empresa, de esta manera cumplirán eficientemente su trabajo y el cliente tendrá en sus manos el producto con valor agregado.

Al momento de contratar un nuevo empleado además de valorar sus aptitudes, experiencia, conocimientos y habilidades será importante la actitud que éste tenga, la cual debe ser una actitud sociable, que facilite las relaciones entre todos los trabajadores, que se sienta parte importante de HIPERAGUA, y que sepa también que su contribución en la empresa es indispensable.

Actividades que se realizarán para fomentar las buenas relaciones:

- Las reuniones y ceremonias son actitudes que reforzarán los valores y demostrarán el aprecio a la compañía creando un vínculo más fuerte y un ambiente de confianza entre toda la gente que integra la empresa.
- Las celebraciones son parte importante en el trabajo de HIPERAGUA, desde las sesiones de diversión hasta las fiestas navideñas y banquetes anuales de premios ayudan a estimular y revivir los sentimientos comunes que unen a los miembros y los comprometen con la organización.
- Retroalimentación por encuestas: consistirá en realizar encuestas al personal de la organización sobre su satisfacción en el puesto de trabajo, actitudes, desempeño, comportamiento de su líder, ambiente y calidad de las relaciones en el trabajo. Se contrataría a un consultor que retroalimente los datos para desarrollar los problemas organizacionales y luego se planteará el paso más importante que es elaborar planes de cambio organizacional.

- Reforzar y expandir constantemente el mensaje y los principios de la compañía, creando un “comité de cultura” donde se tratará a los empleados como clientes y recurso más importante de la Empresa, reconociendo a aquellos trabajadores que se esfuerzan por ir más allá del deber.

2.7 MARCO LEGAL

2.7.1. NOMBRE O RAZÓN SOCIAL

La empresa se denominará HIPERAGUA. CIA. LTDA. Dicho nombre deberá ser aprobado por la Superintendencia de Compañías de Cuenca, o por el funcionario designado por la misma para dicho fin.

Dicho nombre se convertirá en exclusivo para la empresa. De conformidad con lo prescrito en el Art. 293 de la Ley de Propiedad Intelectual, el titular de un derecho sobre marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales que constatare que la Superintendencia de Compañías hubiere aprobado uno o más nombres de las sociedades bajo su control que incluyan signos idénticos a dichas marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales, podrá solicitar al Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, a través de los recursos correspondientes, la suspensión del uso de la referida denominación o razón social para eliminar todo riesgo de confusión o utilización indebida del signo protegido.

2.7.2. SOLICITUD DE APROBACIÓN

Se presentará al Superintendente de Compañías o a su delegado, tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las que se adjuntará la solicitud, suscrita por abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo (Art. 136 de la Ley de Compañías).

2.7.3. NUMERO MINIMO Y MAXIMO DE SOCIOS

Según el primer inciso del Artículo 92 de la Ley de Compañías, la empresa puede tener dos socios como mínimo, y quince socios como máximo. HIPERAGUA estará constituida por 3 socios.

2.7.4. CAPITAL MINIMO

El capital mínimo con que puede constituirse la compañía es de 400 dólares de los Estados Unidos de América.

El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación. Las aportaciones pueden consistir en numerario (dinero) o en especies (bienes) muebles o inmuebles e intangibles, o incluso, en dinero y especies a la vez. En cualquier caso las especies deben corresponder a la actividad o actividades que integren el objeto de la compañía (Arts. 102 y 104 de la Ley de Compañías).

El capital que se utilizará para llevar a cabo nuestro proyecto está constituido por dinero, el mismo que se describe de la siguiente manera:

CUADRO No 2.3.

PARTICIPACION SEGÚN SOCIOS

| TIPO DE INVERSION | ORIGEN | VALOR | % |
|----------------------|-------------------------|------------|---------|
| INVERSION DIRECTA | SOCIO 1 | 136.000,00 | 20,99% |
| | SOCIO 2 | 98.000,00 | 15,12% |
| | SOCIO 3 | 73.000,00 | 11,26% |
| | TOTAL INVERSION DIRECTA | 307.000,00 | 47,40% |
| INVERSION FINANCIERA | BANCOS | 340.814,47 | 52,60% |
| | TOTAL | 647.814,47 | 100,00% |

Elaboración: El autor

2.7.5. APROBACION DE LA ESCRITURA EN LA SUPERINTENDENCIA DE COMPANIAS

Se realizará la minuta y la escritura. Luego de que la escritura haya sido notariada, se gestionará su aprobación en la Superintendencia de Compañías.²²

2.7.6. RESOLUCION DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPANIAS

Una vez que la minuta ya ha sido aprobada por la Superintendencia de Compañías, realizamos la publicación en la prensa de un extracto de la misma, así mismo luego efectuamos la afiliación a la Cámara de Industrias.

2.7.7. INSCRIPCION EN EL REGISTRO MERCANTIL.

Se realizará el pago del impuesto de registro sobre la escritura de constitución, y luego se inscribirán los nombramientos de los administradores mediante el formulario de matrícula mercantil.

2.7.8. OTROS REQUISITOS

PERMISO DE CONSTRUCCIÓN

Para la obtención del permiso de construcción serán necesarios los siguientes requisitos:

- Anteproyecto arquitectónico
- Planos aprobados
- Estudios estructurales
- Estudios eléctricos
- Estudio contra incendios
- Licencia de uso de suelo
- Estudio de impactos ambientales
- Estudios hidrosanitarios

²² Referencias bancarias y de compañías; www.bce.fin.ec; www.supercias.ec

PERMISO DE FUNCIONAMIENTO

Será necesaria la obtención del CUF (Certificado Unico de Funcionamiento), tramitado en la Dirección de Control Urbano de la Municipalidad de Cuenca, para lo que previamente se necesitará la patente municipal.

2.8. CONCLUSIONES

El plan organizacional y de talento humano busca las mejores estrategias de desarrollo empresarial que inciden y tiene efectos en el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo y la productividad de los empleados. Por tal motivo es necesario su análisis el cual engloba ciertos aspectos como:

- El planteamiento de la misión corporativa, que define la razón de ser del negocio. En el caso de Hiperagua, se ha planteado de la siguiente forma: *Contribuir al desarrollo nacional mediante la distribución y venta de productos de hidroferreteria de calidad, logrando que nuestros clientes de ramas técnicas y similares, obtengan el mejor provecho en su inversión y nuestros trabajadores desarrollen un continuo deseo de superación personal.*
- En el análisis de la organización y el talento humano se estableció a la especialización en el trabajo como un aspecto primordial, ya que es necesario un amplio dominio de las características técnicas en cuanto a uso e instalación de los productos ofertados, datos importantes que deben ser transmitidos al cliente de forma clara y precisa; por tanto el personal de venta deberá contar con la respectiva inducción y capacitación especializada en la rama.
- En relación a la estructura organizacional se definió un organigrama que en aspectos generales engloba cuatro áreas específicas:

Área administrativa, conformada básicamente por la gerencia general de la empresa, este departamento será el responsable de asegurar la competitividad a largo plazo,

Área financiera, que tenderá al custodio e inversión adecuada de los valores y recursos de la empresa,

Área de ventas, que será la responsable de atender al cliente y coordinar las acciones operativas que requiere el proceso de ventas,

Área de RRHH, que permitirá a los empleados alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Área de Control de calidad, que será la encargada de asegurar que los productos que adquiera el consumidor, estén conforme con los requisitos, normas y reglamentaciones establecidas para los mismos.

Adicionalmente dentro del organigrama se requiere servicios periódicos y ocasionales de un equipo de marketing e investigación y desarrollo que se encargará de manejar la imagen de la empresa. Trabajarán en la búsqueda constante de estrategias de promociones y de desarrollo empresarial.

- En relación al desarrollo del talento organizacional, en el capítulo se establecen estrategias de reclutamiento y selección basados en técnicas de entrevista, valoración psicológica y pruebas de conocimientos o habilidades. También se establecen políticas de Inducción y capacitación, que incluyen el entrenamiento del personal mediante el método de instrucción o sustituto, en la que el empleado recibirá la capacitación en el puesto por parte de un trabajador experimentado o el mismo supervisor.
- En relación a la valoración de cargos la empresa se guiará en una política salarial establecida por una clasificación de cinco categorías o niveles en las que se establecen diferencias de acuerdo a la complejidad y la responsabilidad del cargo.

- Finalmente se plantean ciertos aspectos legales necesarios para el funcionamiento y vida jurídica del negocio. Entre ellos podemos citar el nombre y razón social, que en este caso es HIPERAGUA. Dicho nombre deberá ser aprobado por la Superintendencia de Compañías de Cuenca; asimismo se establece el capital mínimo con la valoración de participaciones de los socios y financiamiento externo que para este caso consolida un valor total de 647.814,47 dólares americanos, en dónde los socios mantienen una participación conjunta del 47,40%

CAPITULO

III

CAPITULO 3.

PLAN OPERACIONAL

El plan operacional conforma la etapa en la que se contemplan los aspectos técnicos operativos necesarios en el uso eficiente de los recursos disponibles para la producción de un bien o servicio deseado y en el cual se analizan la determinación del tamaño óptimo del lugar de comercialización, localización, instalaciones y organización requeridos.

Este estudio es importante por cuanto nos brinda la posibilidad de llevar a cabo una valoración de las variables técnicas del proyecto, que permita una apreciación exacta o aproximada de los recursos necesarios para el proyecto; además de proporcionar información de utilidad al estudio económico-financiero.

Todo estudio técnico tiene como principal objetivo el demostrar la viabilidad técnica del proyecto que justifique la alternativa técnica que mejor se adapte a los criterios de optimización.

En particular, los objetivos del estudio técnico para el presente proyecto son los siguientes:

- Determinar la localización más adecuada en base a factores que condicionen su mejor ubicación.
- Definir el tamaño y capacidad del proyecto.
- Mostrar la distribución y diseño de las instalaciones.
- Especificar los recursos materiales necesarios para su operación.
- Comprobar que existe la viabilidad técnica necesaria para la instalación del proyecto en estudio.

3.1. LOCALIZACIÓN.

El primer punto a analizar será precisamente el que se refiere a la localización más adecuada para la instalación del equipamiento.

El estudio y análisis de la localización de los proyectos puede ser muy útil para determinar el éxito o fracaso de un negocio, ya que la decisión acerca de dónde ubicar el proyecto no sólo considera criterios económicos, sino también criterios estratégicos, institucionales, técnicos, sociales, entre otros. Por lo tanto el objetivo más importante, independientemente de la ubicación misma, es el de elegir aquel lugar que conduzca a la maximización de la rentabilidad del proyecto entre las alternativas que se consideren factibles.

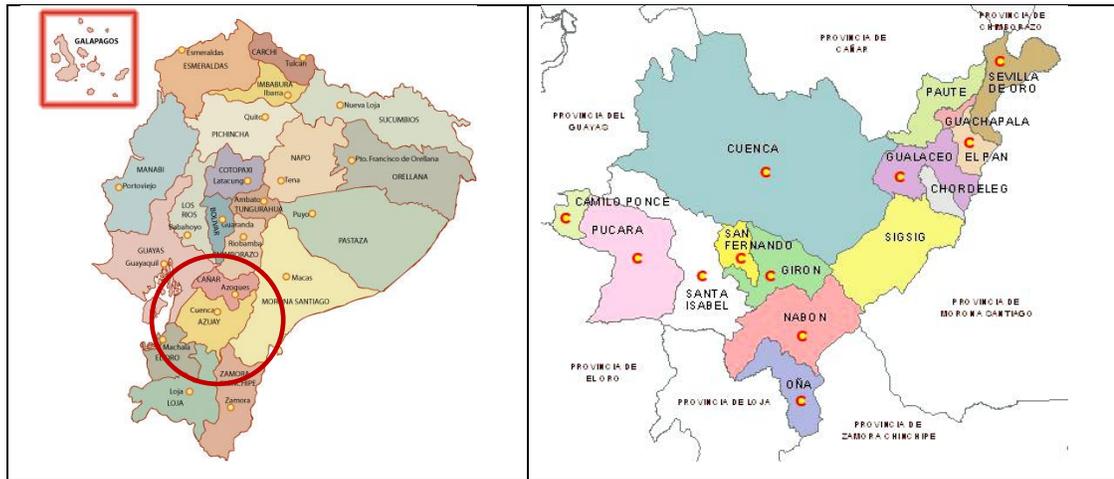
3.1.1. MACROLOCALIZACIÓN.

La macrolocalización de los proyectos se refiere a la ubicación de la macrozona dentro de la cual se establecerá un determinado proyecto.

En este caso, Hiperagua quedará comprendido en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, pero el proyecto a futuro buscará, mediante alianzas estratégicas, crecer a nivel nacional.

La decisión de la localización del proyecto en Cuenca está relacionada principalmente a que sus propietarios residen en dicha ciudad.

GRAFICO No. 3.1.
MACROLOCALIZACION



Fuente: <http://www.planetalatinoamerica.com>

El cantón se divide en parroquias urbanas y rurales y son representadas por las Juntas Parroquiales ante el Municipio de Cuenca. En la ciudad hay 15 parroquias urbanas y 21 rurales.

La Superficie del área urbana de la Ciudad de Cuenca es de 72 kilómetros cuadrados aproximadamente.

La ciudad está situada a 432 km por carretera al sur de Quito, capital de la República y a 191 km por carretera al este de la ciudad de Guayaquil, principal puerto ecuatoriano.

En la actualidad, Cuenca es una de las ciudades que tiene una de las más altas coberturas de servicios básicos, tanto en los sectores rurales como urbanos, en relación con el resto del Ecuador y de otras ciudades de la región. Por ejemplo, el agua potable y el alcantarillado llegan al 97.5% por ciento de la población urbana y al 93% de la población rural ²³

²³ División Política del Cantón Cuenca. Municipalidad de Cuenca. Consultado el 31 de agosto de 2011

3.1.2. MICROLOCALIZACIÓN.

El análisis de microlocalización indica cuál es la mejor alternativa de instalación de un proyecto dentro de la macrozona elegida.

Para un adecuado análisis se ha tomado en cuenta una matriz ponderada en donde se valoran diversas zonas para su implantación. A cada zona se le asignó un peso subjetivamente, considerando la importancia que tienen en la implementación del proyecto.

Cada una de las zonas propuestas fue calificada en base a los factores de evaluación otorgándoles una calificación de 1 a 5, siendo 5 la mejor opción.

La calificación otorgada se pondera en base al peso de cada uno de los factores de evaluación y cada ponderación se suma para obtener la calificación final de cada zona.

CUADRO No. 3.1.

MATRIZ DE DECISION LOCALIZACIÓN

| FACTORES DE EVALUACION | PESO | Sector Etapa (Av 10 de Agosto) | | Sector Control Sur (Vía a Baños) | | Sector Feria Libre | | Sector Supermaxi de las Américas | |
|----------------------------------|-------------|--------------------------------|------------|----------------------------------|------------|--------------------|------------|----------------------------------|------------|
| | | Calif. | Pond. | Calif. | Pond. | Calif. | Pond. | Calif. | Pond. |
| Competencia Directa | 20% | 2 | 0,4 | 5 | 1 | 4 | 0,8 | 5 | 1 |
| Infraestructura de la zona | 15% | 5 | 0,75 | 4 | 0,6 | 4 | 0,6 | 5 | 0,75 |
| Accesibilidad vial | 20% | 4 | 0,8 | 3 | 0,6 | 2 | 0,4 | 2 | 0,4 |
| Cercanía a los grupos de interés | 25% | 3 | 0,75 | 4 | 1 | 4 | 1 | 5 | 1,25 |
| Seguridad | 20% | 4 | 0,8 | 2 | 0,4 | 2 | 0,4 | 4 | 0,8 |
| TOTAL | 100% | | 3,5 | | 3,6 | | 3,2 | | 4,2 |

Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

CUADRO No. 3.2.

MATRIZ DE DECISION LOCALIZACIÓN

| FACTORES DE EVALUACION | PESO | Sector Parque Miraflores | | Sector Aeropuerto | | Sector Empresa Eléctrica | | Sector Estadio | |
|----------------------------------|-------------|--------------------------|------------|-------------------|------------|--------------------------|------------|----------------|----------|
| | | Calif. | Pond. | Calif. | Pond. | Calif. | Pond. | Calif. | Pond. |
| Competencia Directa | 20% | 4 | 0,8 | 1 | 0,2 | 5 | 1 | 5 | 1 |
| Infraestructura de la zona | 15% | 4 | 0,6 | 5 | 0,75 | 5 | 0,75 | 5 | 0,75 |
| Accesibilidad vial | 20% | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 | 4 | 0,8 | 1 | 0,2 |
| Cercanía a los grupos de interés | 25% | 2 | 0,5 | 1 | 0,25 | 3 | 0,75 | 1 | 0,25 |
| Seguridad | 20% | 2 | 0,4 | 4 | 0,8 | 3 | 0,6 | 4 | 0,8 |
| TOTAL | 100% | | 2,9 | | 2,6 | | 3,9 | | 3 |

Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

Como se puede observar en los cuadros anteriores, los factores que se han determinado como de mayor relevancia son la cercanía a los grupos de interés, es decir personas que potencialmente realizarían instalaciones técnicas relacionadas con el agua tomando en cuenta las zonas de expansión urbana de la ciudad, también se consideró la competencia directa que existe en cada una de las zonas y la accesibilidad vial de cada una de ellas debido a que la población opta por dirigirse a lugares de mayor facilidad en los accesos y comodidad en los parqueos.

La zona más conveniente para la ubicación del proyecto en base a los criterios antes mencionados, es la zona del centro comercial Supermaxi de las Américas, debido a que está al comienzo de un considerable corredor de crecimiento urbano como lo es la Avenida Ordoñez Lasso.

3.2. ESPECIFICACIONES DEL SERVICIO

Hiperagua se consolidará como un centro especializado de distribución, venta y asesoramiento de productos hídricos, donde sus visitantes encontrarán en un sólo lugar todo lo necesario para la implementación de un sistema hídrico, desde los accesorios hasta el respaldo técnico en la compra.

Por tanto la especialización y estrategia de ventas de la empresa se basará en dos aspectos:

1) Amplia gama de productos, por lo que la disponibilidad inmediata de los mismos será una fortaleza fundamental

Hiperagua pretende dar una solución integral a los requerimientos de los constructores y público en general que desean adquirir accesorios y sistemas relacionados con el agua.

Al no existir un centro único y especializado en la oferta de sistemas de agua, Hiperagua ofertará toda la línea ferretera relacionada con al agua como:

- Tubería y accesorios para instalaciones de agua potable (roscable, termofusión y cobre)
- Tubería y accesorios para instalaciones de aguas servidas (PVC, incluido sistemas de drenaje)
- Bombas hidroneumáticas domiciliarias e industriales.
- Bombas para obras civiles y de uso agrícola (eléctricas y de combustible)
- Tubería y accesorios para sistemas de riego.

Hiperagua se convertirá en un proveedor especializado que conoce de productos y accesorios y sobre todo, los pone a disposición de forma inmediata, por lo que este será un aspecto valioso para sus clientes.

2) Asesoramiento técnico en la compra, mediante un equipo especializado de vendedores.

El esquema clave de la Empresa será ofrecer el asesoramiento en la compra, respecto del tipo de producto que se oferta al cliente, sus características técnicas, calidad, precio, durabilidad, así como también el correcto uso e instalación del mismo, lo que garantizará el correcto funcionamiento del sistema.

Los vendedores estarán capacitados para ofrecer un asesoramiento básico para clientes que no conocen sobre sistemas hídricos, así como también estará en capacidad de dar soporte a personal especializado que requiere conocer el producto a profundidad, como es el caso de profesionales de la rama de la construcción, o profesionales dedicados a la instalación de productos y sistemas en la rama agrícola.

Además el personal podrá realizar capacitación y demostraciones periódicas a sus principales clientes, de forma que cuenten con un organismo de respaldo y asesoramiento continuo.

3.3. DESCRIPCION DEL PROCESO

3.3.1. PROCESO DE VENTA

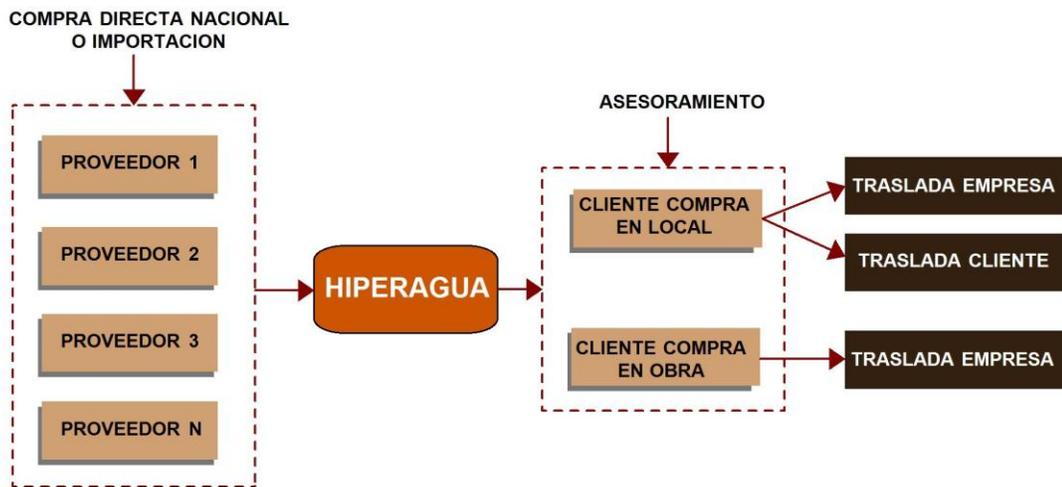
La empresa contará con una amplia capacidad de venta y asistencia al cliente.

El sistema que se utilizará para distribuir y comercializar el producto, será mediante puntos de venta. El presente plan de negocios establece solamente la apertura de una matriz, sin embargo no se cierra la posibilidad de generar a futuro otros puntos de venta en la ciudad o región.

En el local el cliente podrá elegir directamente el producto de una amplia gama y, luego del pago podrá pedir su traslado, o podrá el mismo llevárselo directamente de la caja si la cantidad es menor, o de la zona de carga si la compra es mayor.

Asimismo el cliente podrá realizar una compra vía telefónica o mediante la visita de un vendedor, al emplear cualquiera de estos medios también tendrá el asesoramiento respectivo, y posteriormente se generará el despacho desde el local hacia el lugar de entrega.

GRAFICO No. 3.2.
PROCESO DE VENTA



Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

3.3.2. IMPORTACION

Los productos que se han escogido para la comercialización en el presente plan de negocios, deberán ser en su mayoría importados, y por lo tanto es indispensable poder contar con todos los registros y permisos de ley que son necesarios para la importación directa de los mismos.

El procedimiento de importación contemplará los siguientes pasos:

- 1)** Registro de la firma importadora ante la SENAE (Servicio nacional de aduana del Ecuador)
- 2)** Compra en el extranjero, con la continua verificación de que no se importará materiales que contemplen alguna restricción de ingreso.
- 3)** Contratación de la póliza de seguro que cubra el costo y el flete de la mercadería prima, precio que varía del 1-4% del costo del producto.

4) Contratación de la flota naviera (o respectiva cotización con el proveedor según sea más económico) para el transporte marítimo. Se contempla la contratación de un contenedor de 20 pies - 25 toneladas, precio que varía de 2.500-3.000 dólares. El tránsito de la mercadería contempla un tiempo de 30-45 días

Una vez que la mercadería arriba, se necesita la documentación original que incluye:

- Factura original con los términos de negociación
- Póliza de seguro
- BL (BILL of LADING: documento de transporte) emite la línea de transporte

5) Pago de gastos locales (400-500 dólares), lo que comprende cancelar los honorarios de la naviera donde no está incluido el pago del flete.

6) Se cancelará el almacenaje en el puerto (150-200 dólares por los 5 primeros días)

7) Se cancelará la respectiva garantía por el contenedor.

8) Contratación del traslado del contenedor a Cuenca, por una minimización de los riesgos, mediante una compañía logística (150 dólares +IVA)

9) Contratación del agente afianzado de aduana que realizará la declaración y la clasificación arancelaria de la mercancía. (180 dólares)

10) Aforo físico, paso en el que se liquidará los impuestos mediante depósito bancario para el retiro final de la mercadería.

11) Devolución del contenedor mediante la empresa transportista, y retiro de la garantía entregada por el contenedor.

Las partidas arancelarias que se utilizarán para la importación de los productos es la siguiente:

CUADRO No. 3.3.

ARANCELES DE IMPORTACION INTEGRADO DEL ECUADOR

| PARTIDA | DESCRIPCION | UNIDAD | ARANCEL NACIONAL % CIF | IVA |
|----------------|---|---------------|-------------------------------|------------|
| 39.17 | Tubos y accesorios de tubería (por ejemplo: juntas, codos, empalmes, de plástico) | | | |
| 3917.21.10.00 | Para sistemas de riego por goteo, por aspersión u otros. (de polímeros de etileno) | Kg | 0 | 12 |
| 3917.23.10.00 | Para sistemas de riego por goteo, por aspersión u otros. (de polímeros de cloruro de vinilo) | Kg | 0 | 12 |
| 3917.29.10.00 | De fibra vulcanizada | Kg | 15 | 12 |
| 3917.31.00.00 | Tubos flexibles para una presión superior o igual a 27.6 MPa | Kg | 15 | 12 |
| 74.11 | Tubos de cobre | | | |
| 7411.10.00.00 | De cobre refinado | Kg | 0 | 12 |
| 74.12 | Accesorios de tubería de cobre | | | |
| 7412.10.00.00 | De cobre refinado | Kg | 5 | 12 |
| 7412.20.00.00 | De aleaciones de cobre | Kg | 5 | 12 |
| 84.13 | Bombas para líquidos, incluso con dispositivo medidor incorporado, elevadores de líquidos | | | |
| 8413.20.00 | Bombas manuales | u | 5 | 12 |
| 8413.81.10.00 | Bombas elevadores de líquidos de inyección | u | 0 | 12 |
| 8413.82.00.00 | Elevadores de líquidos | u | 10 | 12 |
| 8413.92.00.00 | Partes de bombas elevadores de líquidos. | u | 0 | 12 |
| 84.19 | Aparatos y dispositivos, calentadores de agua de calentamiento instantáneo o de acumulación, excepto los eléctricos. | | | |
| 8419.11.00.00 | Calentadores de agua, de calentamiento instantáneo de gas. | u | 20 | 12 |
| 8419.19.10.00 | Los demás con capacidad inferior o igual a 120l. | u | 20 | 12 |
| 73.07 | Accesorios de tubería, de fundición, hierro o acero. | | | |
| 7307.11.00.00 | Moldeados: de fundición no maleable. | Kg | 15 | 12 |
| 7307.19.00.00 | Los demás | Kg | 15 | 12 |
| 7307.21.00.00 | Bridas | Kg | 5 | 12 |
| 7307.22.00.00 | Codos, curvas y manguitos, roscados | Kg | 5 | 12 |

Fuente: CAE. Corporación Aduanera Ecuatoriana, Cuenca. PUDELECO EDITORES S.A.

Elaboración: El autor

La importación se realizará directamente desde las casas fabricantes de los productos por la vía más conveniente, que por lo general y debido a los costos involucrados, este transporte deberá ser por vía marítima.

3.3.3. INVENTARIO Y LOGÍSTICA

“El propósito básico del análisis del inventario en la manufactura y los servicios es especificar:

- Cuando es necesario realizar más pedidos, y,
- Qué tan grandes deben ser los pedidos.

Muchas empresas suelen establecer relaciones con los proveedores a más largo plazo para cubrir sus necesidades quizá de todo un año. Esto cambia las cuestiones de cuándo y cuánto pedir por cuándo y cuánto entregar.”²⁴

Todas las empresas mantienen un suministro de inventario por las siguientes razones:

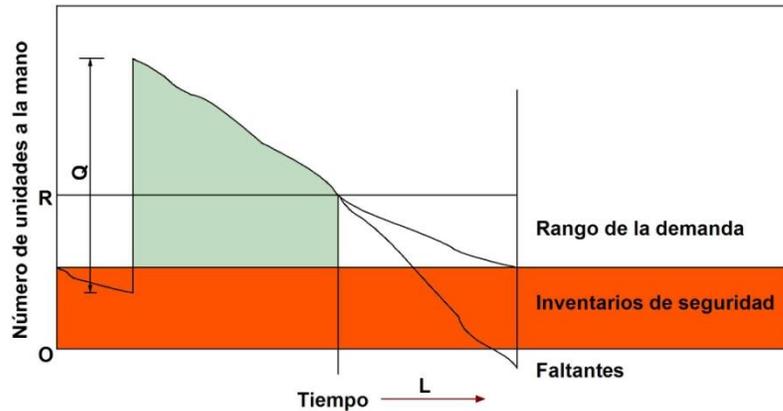
1. Para mantener la independencia entre las operaciones.
2. Para cubrir la variación de la demanda.
3. Para permitir flexibilidad en la programación de las ventas.
4. Para protegerse contra la variación en el tiempo de entrega del inventario.
5. Aprovechar los descuentos basados en el tamaño del pedido.

Es necesario definir un modelo o metodología que permita establecer el manejo y control de inventario para el proyecto, por tanto se adopta el modelo de cantidad de pedido fijo con inventario de seguridad planteado por CHASE, en su libro *“Administración de Operaciones, Producción y Cadena de Suministros”*. Aquí se establece la necesidad de vigilar en forma constante el nivel de inventario, ya que se hará un nuevo pedido cuando

²⁴ CHASE, Richard; JACOBS, Robert y AQUILANO, Nicholas. “Administración de Operaciones, Producción y Cadena de Suministros”, Mc Graw-Hill, 12ma edición, México, 2009,(pág. 547)

las existencias alcancen un cierto nivel R . El peligro de tener faltantes en este modelo ocurre sólo durante el tiempo de entrega, entre el momento de hacer un pedido y su recepción.

GRAFICO No. 3.3.
MODELO DE CANTIDAD DE PEDIDO



Fuente: CHASE; JACOBS y AQUILANO, "Administración de Operaciones, Producción y Cadena de Suministros"

Elaboración: El autor

Se hace un pedido cuando la posición del inventario baja al punto de volver a pedir, R . Durante este tiempo de entrega, L , es posible que haya gran variedad de demandas. Esta variedad se determina a partir de un análisis de los datos sobre la demanda pasada o de su estimado.

El inventario de seguridad depende del nivel de servicio deseado, pero en todo caso toma en cuenta el elemento de incertidumbre.

Para determinar el costo del inventario es necesario definir el universo de posibles compradores, el cual está conformado por aquellas personas del cantón Cuenca dedicadas a la instalación de sistemas de agua de diversos tipos como: potable y servida domiciliar e industrial; riego y bombeo domiciliar, industrial y agrícola.

Como base del análisis se consideró a las personas que puedan necesitar accesorios o sistemas de agua, y mediante los datos del último censo 2010 de Población y Vivienda, se tomaron las siguientes ramas de actividad:

CUADRO No. 3.4.
USUARIOS DE PRODUCTOS Y ACCESORIOS DE AGUA

| RAMA DE ACTIVIDAD | POB | % |
|--|--------------|---------------|
| Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca | 18049 | 47.80 |
| Distribución de agua, alcantarillado y gestión de desechos | 918 | 2.43 |
| Construcción | 18789 | 49.76 |
| TOTAL | 37756 | 100.00 |

Fuente: INEC. Censo de población y Vivienda 2010

Elaboración: El autor

Como se puede apreciar en el cuadro que antecede, existe un universo de posibles compradores de 37.756 personas. La demanda de inventario anual se muestra en la siguiente tabla:

CUADRO No. 3.5.
DEMANDA DE INVENTARIO ANUAL

| UNIVERSO CONSTRUCTORES | | 19707 compradores | |
|-------------------------------|--------------------------------|--------------------------|---|
| UNIVERSO AGRICULTORES | | 18049 compradores | |
| MERCADO META CONSTRUCTORES | 0.80% | 158 compradores | |
| MERCADO META AGRICULTORES | 0.40% | 72 compradores | |
| RUBRO | GASTO PROMEDIO ANUAL (Dólares) | COSTO PROMEDIO ANUAL | DEMANDA DE INVENTARIO ANUAL (D) (Dólares) |
| Agua potable | 3736.98 | 2874.60 | 453197.94 |
| Aguas servidas | 3955.85 | 3042.96 | 479741.14 |
| Sistemas Hidroneumáticos | 1819.25 | 1399.42 | 220627.44 |
| Sistemas de riego | 1862.64 | 1432.80 | 103442.43 |
| TOTAL | | | 1257008.96 |

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración: El autor

Los valores presentados responden primeramente a un gasto promedio anual previamente determinado en una encuesta de mercado. Adicionalmente en base a una investigación de precios y utilidades detallada en el capítulo 1 , se estableció que el precio de venta en el mercado o gasto promedio anual de la demanda incluye un margen de utilidad bruta sobre el costo del 30%, lo que nos permite definir tanto el costo del inventario como la demanda de inventario anual considerando un porcentaje meta de posibles compradores.

El manejo y control de inventarios se relaciona directamente con el desempeño financiero de la empresa. Una medida clave que se relaciona con el desempeño de la compañía es la rotación del inventario.

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de bienes vendidos}}{\text{Valor promedio del inventario}}$$

Se considera un inventario promedio $Q/2$, lo que resulta cierto si se supone que la demanda es constante. Al incluir la incertidumbre en la ecuación, es necesario tener un inventario de seguridad para manejar el riesgo que surge por la variabilidad de la demanda. En vista de lo expuesto, el inventario promedio es igual a lo siguiente:

$$\text{Valor promedio del inventario} = (Q/2 + SS) C$$

$$\text{Rotación de inventario} = D / (Q/2 + SS) \quad ^{25}$$

²⁵ CHASE, Richard; JACOBS, Robert y AQUILANO, Nicholas. "Administración de Operaciones, Producción y Cadena de Suministros", Mc Graw-Hill, 12ma edición, México, 2009,(pág. 564)

CUADRO No. 3.6.
ROTACION DE INVENTARIO

| INVENTARIO DE SEGURIDAD | | | 5.00% |
|------------------------------------|--|------------------------------------|---|
| CANTIDAD A PEDIR Q (Dólares) | INVENTARIO DE SEGURIDAD SS (Dólares) | INVENTARIO PROMEDIO Q/2 + SS | ROTACION DE INVENTARIO D/(Q/2+SS) |
| 164000 | 8200 | 90200.00 | 5.02 |
| 174000 | 8700 | 95700.00 | 5.01 |
| 100000 | 5000 | 55000.00 | 4.01 |
| 62000 | 3100 | 34100.00 | 3.03 |
| | | 275000.00 | |

Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

La mercadería deberá ser llevada mediante un sistema de inventarios tipo FIFO (First In, First Out), donde los productos que son enviados a comercialización son los primeros productos en llegar de las importaciones; manteniendo el menor tiempo posible activos improductivos en bodega y llegando a establecer puntos de reorden.

El kardex deberá ser llevado mediante un software que permita establecer, además del tiempo de rotación de inventario, stocks máximos y mínimos de mercadería, logística de carga, embarque y despacho, ingresos y egresos de bodega; todo deberá estar conectado con un plan financiero dispuesto de tal manera que permita llevar un control adecuado en los procesos de comercialización y venta.

Se deberá contar con una bodega de almacenamiento. Esta bodega deberá disponer de amplio espacio y todas las facilidades; de manera que sea suficiente para almacenaje.

La disposición será codificada mediante códigos de barras para una administración de almacén eficiente, y mejor control de los ingresos y egresos de mercadería; verificando todo desde un software de gestión.

3.3.4. MANEJO DE FLUJOS DE IMPORTACIÓN E INVENTARIOS

Se deberán realizar entre 3 y 5 importaciones anuales. Las importaciones deberán ser ejecutadas en flujos regulares y constantes; a pesar de que la demanda fluctúe en ciertas épocas del año; esto debido a la necesidad de mantener un orden y secuencia temporal lógica para que nuestros nexos como importadores y proveedores puedan prever su logística interna, y de esta forma se evite retrasos y se minimicen costos.

Una vez establecido el mercado y la frecuencia de despachos locales, se deberá implementar un plan de importaciones que contemple:

- 1) Órdenes de compra internacionales,
- 2) Cálculo de tributos a pagar,
- 3) Esquema de trámites aduaneros,
- 4) Logística de transporte nacional e internacional,
- 5) Pagos a proveedores,
- 6) Cartas de crédito,
- 7) Seguros,
- 8) Verificadoras internacionales confiables,
- 9) Agentes afianzados de aduanas, y
- 10) Registros de importación.

Con respecto al manejo de inventarios, es indispensable que en el almacén se disponga de un software que pueda interactuar con los inventarios físicos de bodega de forma ágil y confiable.

La logística asociada a las operaciones comprende varios actores, entre los que se encuentran los proveedores, el aprovisionamiento, el almacenaje, la distribución física y el servicio al cliente en pre venta y post venta de los productos propuestos. Por lo tanto se deberán seguir algunos objetivos concretos para la distribución que son:

- Poner al producto al alcance del mayor número posible de consumidores dentro de los límites que establezca la estrategia e imagen del producto y su público objetivo;
- Lograr el objetivo de distribución por medios que garanticen un óptimo servicio al cliente evitando pérdidas de venta por mala calidad, desperfectos, etc.;
- Lograr los dos anteriores al costo más bajo.

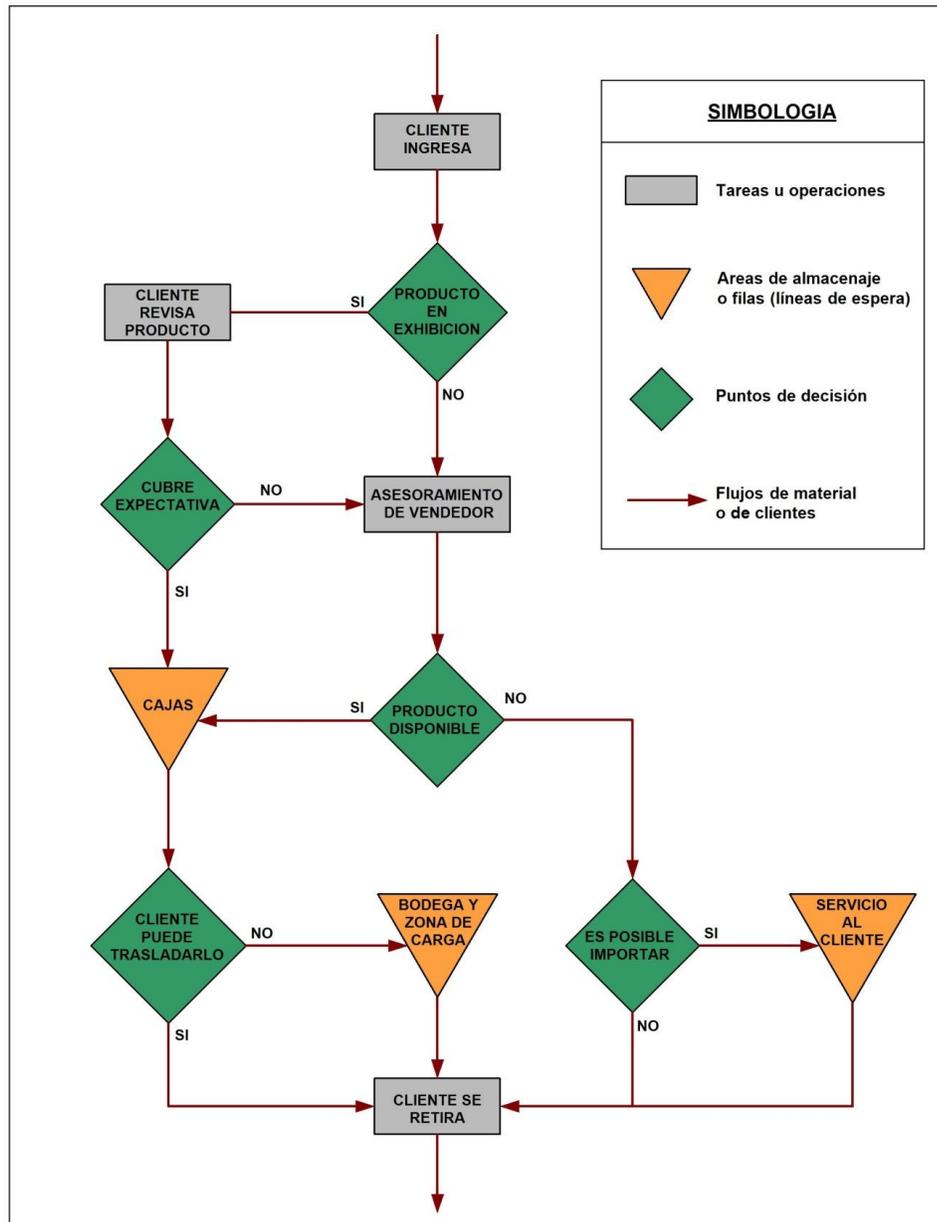
3.4. DIAGRAMA DE FLUJO

Las actividades asociadas a un proceso con frecuencia se afectan unas a otras, por lo cual es importante considerar el desempeño simultáneo de una serie de actividades que operan todas al mismo tiempo. Una forma idónea de empezar a analizar un proceso es haciendo un diagrama que muestre los elementos básicos de un proceso, por lo general, las tareas, los flujos y las zonas de almacenamiento.

Las tareas se presentan en forma de rectángulos, los flujos como flechas, y el almacenamiento de bienes o de otros artículos como triángulos invertidos. A veces los flujos que pasan por un proceso se dirigen en distintos sentidos, dependiendo de ciertas condiciones. Los puntos de decisión son representados como un diamante con diferentes flujos que salen de las puntas del diamante.

La siguiente ilustración muestra el diagrama de flujo de Hiperagua, considerando estos símbolos.

GRAFICO No. 3.4.
DIAGRAMA DE FLUJO



Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

3.5. INSTALACIONES Y EQUIPOS

3.5.1. ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACIDAD OPERATIVA

El objetivo de la planeación estratégica de la capacidad, es ofrecer un enfoque para determinar el nivel general de la capacidad de los recursos de capital (el tamaño de las instalaciones, el equipamiento y la fuerza de trabajo completa) que apoye mejor la estrategia competitiva de la compañía a largo plazo.

El nivel de capacidad que se elija tiene repercusiones críticas en el índice de respuesta de la empresa, la estructura de sus costos, sus políticas de inventario y los administradores y personal de apoyo que requiere. Si la capacidad no es adecuada, la compañía podría perder clientes en razón de un servicio lento que permite que los competidores entren al mercado.

Si la capacidad es excesiva, la compañía tal vez se vería obligada a bajar los precios para estimular la demanda, a subutilizar su fuerza de trabajo, a llevar un inventario excesivo o a buscar productos adicionales, menos rentables para permanecer en el negocio.

“Para determinar la capacidad que se requerirá, se deben abordar los siguientes pasos:

- Usar técnicas de pronóstico para prever las ventas y usuarios.
- Calcular el equipamiento y la mano de obra que se requerirá para cumplir los pronósticos de las líneas de productos.
- Proyectar el equipamiento y la mano de obra que estará disponible durante el horizonte del plan”²⁶

²⁶ CHASE, Richard; JACOBS, Robert y AQUILANO, Nicholas. “Administración de Operaciones, Producción y Cadena de Suministros”, Mc Graw-Hill, 12ma edición, México, 2009, (pág. 128.)

1) Dimensionamiento según pronóstico de las ventas: Se considera un mercado meta de 230 compradores anuales, este mercado comprende clientes que adquieren una canasta de productos y no únicamente productos al detalle. Es importante recalcar que se debe considerar espacios de exhibición que superen esta capacidad, por cuanto existirá un flujo considerable de visitantes que no necesariamente realicen una compra. Por tanto se planea un área de exhibición equivalente a un flujo de 690 personas al año, lo que establece un indicador de 58 personas al mes.

A cada visitante se le asignará un área de exhibición de 4m^2 ²⁷, lo que da un total de 232 m². Es importante también considerar espacios que posibiliten el incremento gradual de la demanda, por lo que el área se verá mayorada en un 30% dando un total de 301.6m²

El área de bodega guardará una relación del 60% del área de exhibición, dato considerado al realizar una inspección física de ferreterías de similar magnitud.

2) Dimensionamiento según equipamiento y RRHH: Este aspecto será valioso para determinar la capacidad y dimensionamiento del espacio administrativo.

Anteriormente ya se determinó el personal administrativo que laborará en la empresa, y se estableció 4 departamentos:

- Administrativo (Gerencia)
- Financiero
- Ventas
- RRHH

²⁷ NEUFERT, Ernest. "Arte de Proyectar en Arquitectura", Editorial Gustavo Gili, Portugal, 26 Edición, 2001, (447 págs.)

En cada uno de estos departamentos u oficinas se ubicará un espacio para el jefe departamental y un asistente, con su respectivo mobiliario, lo que según las guías arquitectónicas de proyección espacial determinan áreas mínimas de 25m².

3.5.2. INSTALACIONES

Para el adecuado funcionamiento del presente centro hidroferretero, se consideró primeramente aquellas áreas que den cabida a las unidades mínimas e indispensables que permiten el funcionamiento del local, tanto para su logística interna como externa, y segundo se realizó una investigación, y análisis de diversos locales ferreteros, lo que permitió establecer los espacios requeridos y su correcta distribución.

El dimensionamiento se estableció en base a criterios técnicos contenidos en la guía arquitectónica para el diseño y construcción de NEUFERT. Cabe recalcar que para el dimensionamiento se consideró una adecuada correlación con la demanda insatisfecha que determinó el estudio de mercado.

El establecimiento contará con las siguientes instalaciones:

CUADRO No. 3.7.**INSTALACIONES Y DIMENSIONAMIENTO**

| INSTALACION | AREA | DESCRIPCION |
|-----------------------------|--------------------|--|
| Estacionamiento | 180 m ² | Capacidad: 8 vehículos de clientes |
| Zona de carga | 100 m ² | Capacidad: 4 vehículos de clientes o zona de descarga de materiales de proveedores. |
| Área de exhibición y ventas | 300m ² | Incluirá anaqueles de exhibición de productos de ferretería y accesorios de agua. También incluye una zona de plataformas de exhibición de sistemas hidroneumáticos y de riego. |
| Zona de cajas | 15 m ² | Incluirá 2 estaciones de cobranza. |
| Atención al público | 15m ² | Constará de una oficina en donde se ubicará el supervisor de ventas quien cumplirá funciones de atención al público, además la oficina dará abasto al supervisor de calidad. |
| Bodega | 180m ² | Contendrá anaqueles y plataformas de almacenaje de todo tipo de productos que abastezcan el área de exhibición, así como también productos de mayor peso que serán entregados por el bodeguero al público. |
| Vestidores personal | 10m ² | Será un espacio destinado a ubicar casilleros en donde los empleados guardarán pertenencias y ropa de trabajo |
| Estar | 20m ² | Servirá de espera para los clientes que acudan al área administrativa |
| Gerencia | 35m ² | Espacio en donde se ubicará el gerente y contará con una división modular para el/la asistente administrativo. |
| Área financiera | 25m ² | Aquí se ubicará el jefe de departamento, y adicionalmente el contador, jefe adquisiciones y el asistente financiero. |
| Área de ventas | 25m ² | Aquí se ubicará el jefe de departamento y el jefe de logística. |
| Área de RRHH | 25m ² | En este espacio funcionará la oficina de jefatura de RRHH, así como estará destinado el espacio para el asistente de reclutamiento y selección. |
| Baños | 10m ² | Distribuidos para personal de almacén y de oficinas. |

Fuente: NEUFERT, Ernest. "Arte de Proyectar en Arquitectura"

Elaboración: El autor

3.5.3. MOBILIARIO Y EQUIPO APLICABLE AL PROYECTO

Se ha clasificado al mobiliario y equipo en 5 partidas que engloban características similares, y permitirán a futuro un adecuado control e inventario de los mismos.

CUADRO No. 3.8.

PARTIDAS DE MOBILIARIO Y EQUIPO

| No. | PARTIDA |
|-----|---|
| 1 | Equipo para venta de productos y accesorios |
| 2 | Muebles y equipo de oficina |
| 3 | Accesorios de baño y vestidores |
| 4 | Equipo auxiliar |
| 5 | Decoración |

Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

CUADRO No. 3.9.

BALANCE DE MOBILIARIO Y EQUIPO

| No | PARTIDA | DESCRIPCION | UNIDAD | CAN. | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL |
|----|---|---|--------|------|----------------|-------------|
| 1 | Equipo para venta de productos y accesorios | Anaquele de exhibición de 2m, metálico, color blanco, de 4 repisas, calibrable. | Pieza | 70 | 185 | 12950 |
| | | Gabinete metálico de pared portallaves, con chapa para 50 llaves | Pieza | 2 | 55 | 110 |
| | | Caja para dinero equipada con cerradura de llave, con tres separaciones para monedas | Pieza | 2 | 307 | 614 |
| | | Vitrina de cristal, con 4 repisas metálicas, 1.20m, color blanco. | Pieza | 6 | 450 | 2700 |
| 2 | Muebles y equipo de oficina | Escritorio melanina, 1.20mx0.60m, 3 cajones, con llave | Pieza | 6 | 273 | 1638 |
| | | Escritorio modular, tipo L, melanina, 1.20mx1.20m, con repisa de teclado para computador. | Pieza | 4 | 214 | 856 |
| | | Escritorio modular, tipo L, melanina, 2.40mx1.20m, con 3 repisas de teclado para computador. | Pieza | 1 | 360 | 360 |
| | | Sillas con asiento y respaldo de esponja, brazos plásticos, y calibración neumática de altura | pieza | 15 | 150 | 2250 |

| | | | | | | |
|--------------------|---------------------------------|--|--------|----|--------|-----------------|
| | | Archivero de metal con 3 gavetas, sistema de archivo suspendido. | Pieza | 8 | 180,87 | 1446,96 |
| | | Cesto papelerero metálico. | Pieza | 15 | 31,5 | 472,5 |
| | | Silla de espera de oficina plástica con base de tela. | Pieza | 12 | 45 | 540 |
| | | Computador. | Unidad | 15 | 680 | 10200 |
| | | Impresora HP deskjet. | Unidad | 6 | 110 | 660 |
| | | Juego de sala | Global | 1 | 1280 | 1280 |
| | | Mesa de reuniones, melanina, 1.20m x 1.80m, incluye 8 asientos | Global | 1 | 570 | 570 |
| 3 | Accesorios de baño y vestidores | Espejo rectangular de 1.80 m. largo x 80 cm. de ancho con contorno de aluminio, de 3mm. | Pieza | 1 | 137 | 137 |
| | | Cesto grande de basura plástico. | Pieza | 2 | 72,05 | 144,1 |
| | | Locker metálico con 4 puertas de 38 cm. de frente x 45 cm. De fondo x 1.8 m. de alto. | Pieza | 3 | 360 | 1080 |
| | | Banca vestidor de madera de 2.20 m. de largo x 50 cm. de ancho y 50 cm. de altura. | Pieza | 1 | 160 | 160 |
| | | Despachador de plástico para toallitas de papel. | Pieza | 4 | 17,47 | 69,88 |
| | | Despachador de shampoo para manos, de plástico, con cómodo sistema de dosificador de gel desechables, visor de carga de gel, | Pieza | 4 | 19,2 | 76,8 |
| 4 | Equipo auxiliar | Extintor de polvo químico de 9 Kg., PSCI. | Unidad | 4 | 51,66 | 206,64 |
| | | Botiquín con medicamento. | Global | 2 | 130 | 260 |
| | | Báscula | Pieza | 1 | 170 | 170 |
| | | Carro de comisariato, metálico. | Pieza | 8 | 110 | 880 |
| 5 | Decoración | Cuadro decorativo | Pieza | 6 | 80 | 480 |
| | | Reloj de pared | Pieza | 7 | 36 | 252 |
| COSTO TOTAL | | | | | | 40563,88 |

Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

3.6. DISTRIBUCIÓN Y DISEÑO DE LAS INSTALACIONES.

Para que la distribución y diseño de las instalaciones de un proyecto provean condiciones de trabajo aceptables, es preciso tomar en cuenta dos especificaciones en

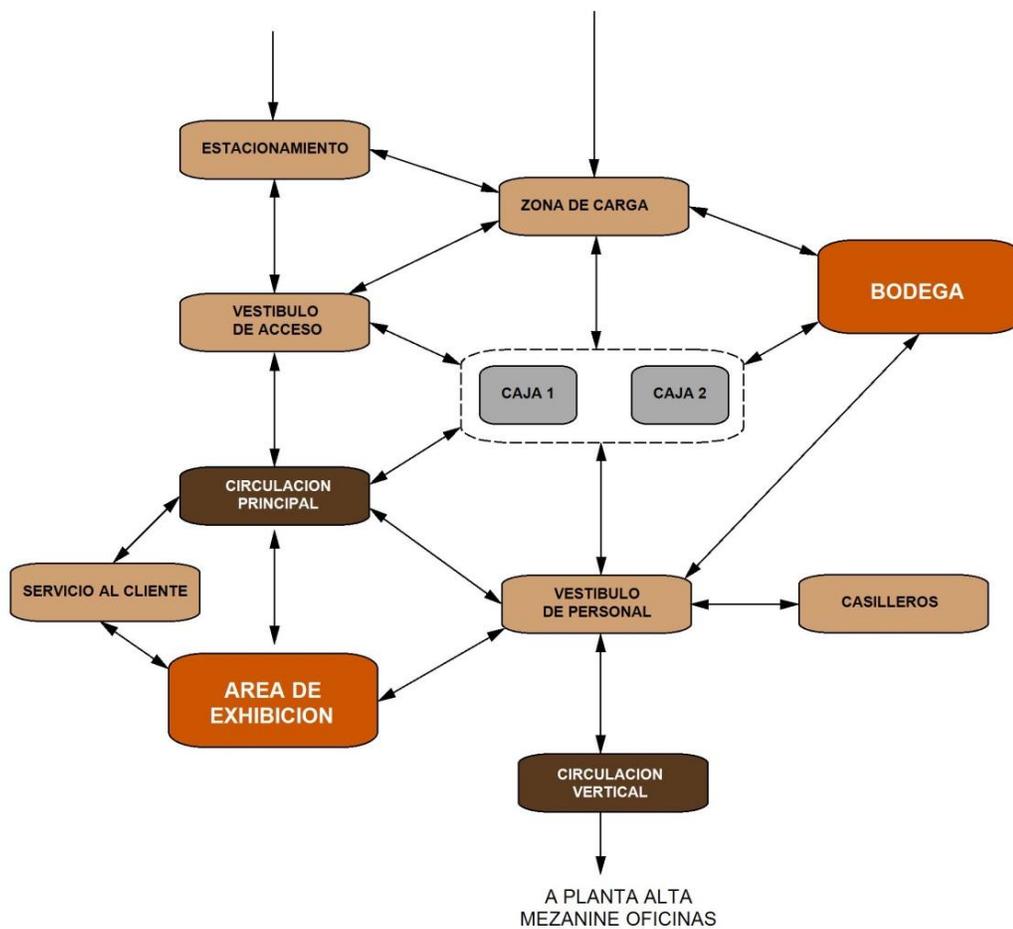
particular: funcionalidad y estética que proporcionen y optimicen la distribución eficiente entre cada una de sus áreas.

3.6.1. ORGANIGRAMA ESPACIAL

Constituye la relación de los diferentes espacios a un nivel esquemático, será la guía básica y permitirá concretar más adelante el diseño final de las instalaciones.

GRAFICO No. 3.5.

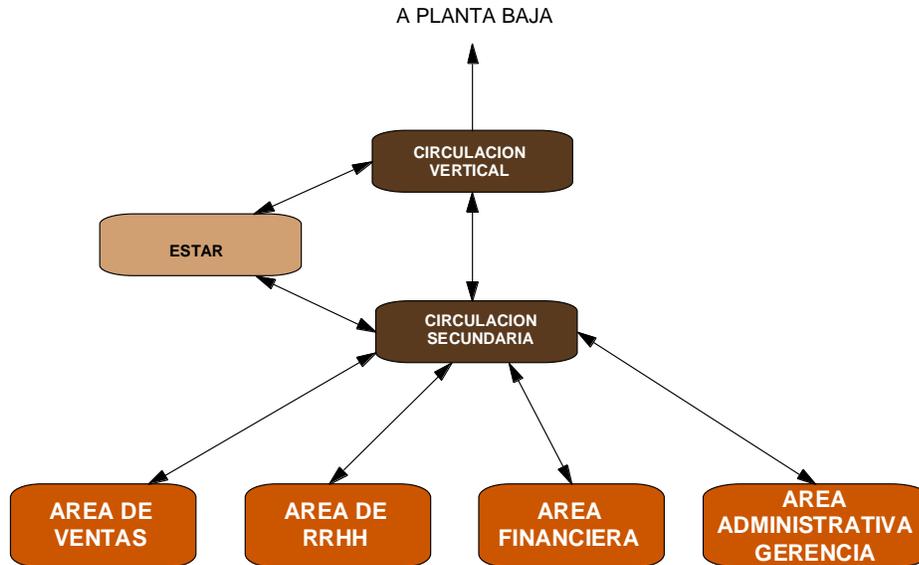
ORGANIGRAMA ESPACIAL PLANTA BAJA



Elaboración: El autor

GRAFICO No. 3.6.

ORGANIGRAMA ESPACIAL PLANTA ALTA



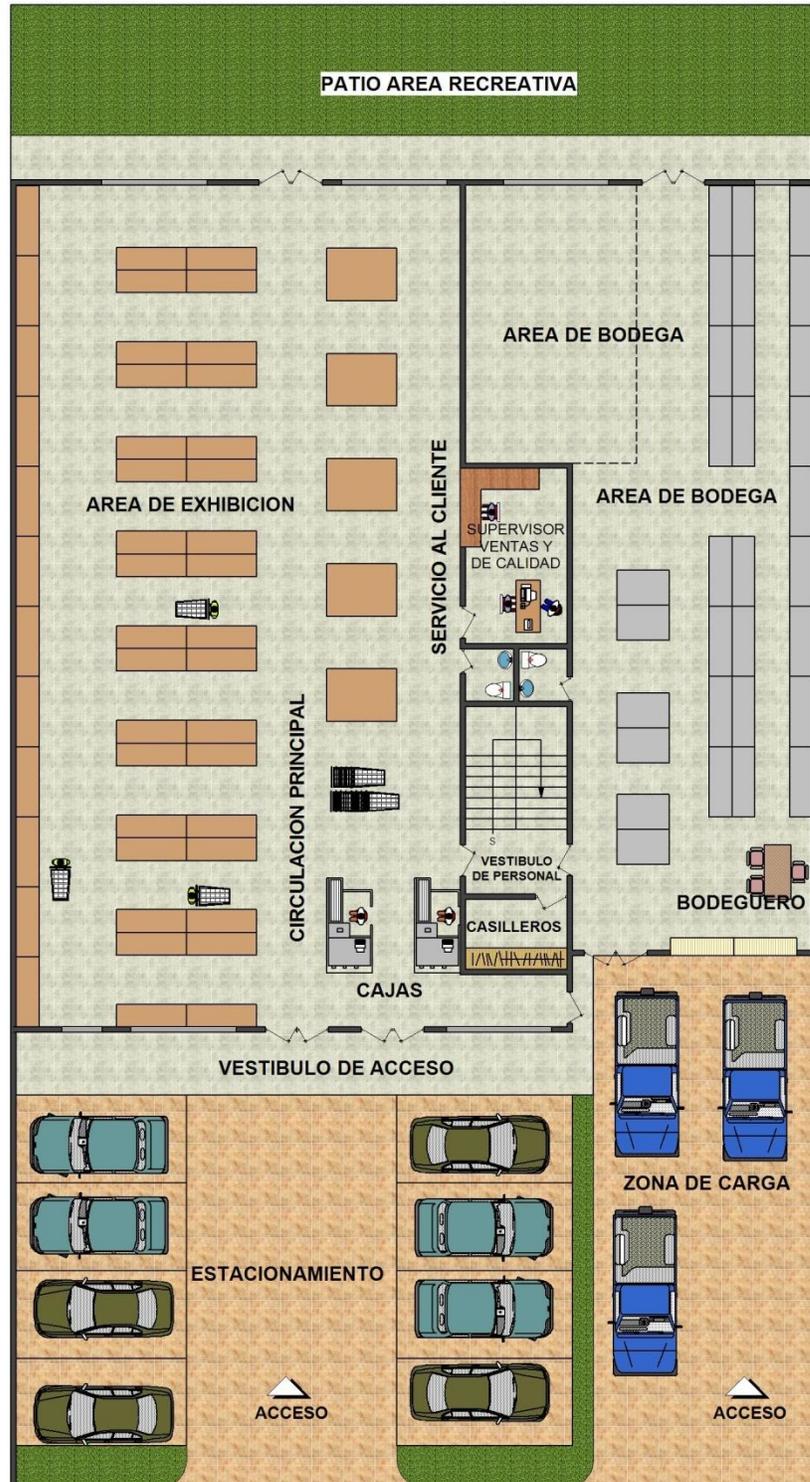
Elaboración: El autor

3.6.2. DISTRIBUCION ESPACIAL

A continuación se propone el diseño y distribución de cada una de las áreas, que en conjunto, permitan una operación más económica y eficiente para aprovechar de la mejor manera posible los espacios y recursos de que se dispone, manteniendo a su vez las condiciones óptimas de seguridad y bienestar para quienes hagan uso de ellas, tomando en consideración las reglas de normatividad que deben cumplirse para su construcción.

GRAFICO No. 3.7.

ESQUEMA PLANTA BAJA COMERCIALIZACIÓN



Elaboración: El autor

GRAFICO No. 3.8.

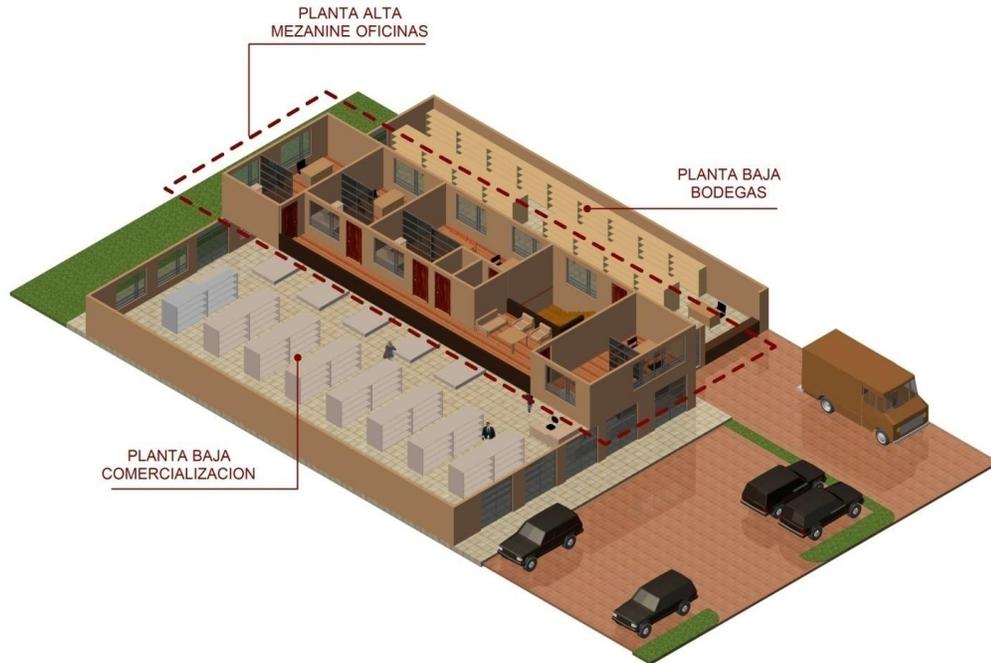
ESQUEMA PLANTA ALTA COMERCIALIZACIÓN



Elaboración: El autor

AREA TOTAL DE TERRENO: 1000m2
COSTO APROXIMADO DEL TERRENO: 150000 dólares
AREA TOTAL DE CONTRUCCION: 730 m2

**GRAFICO No. 3.9.
ESQUEMA ESPACIAL GENERAL**



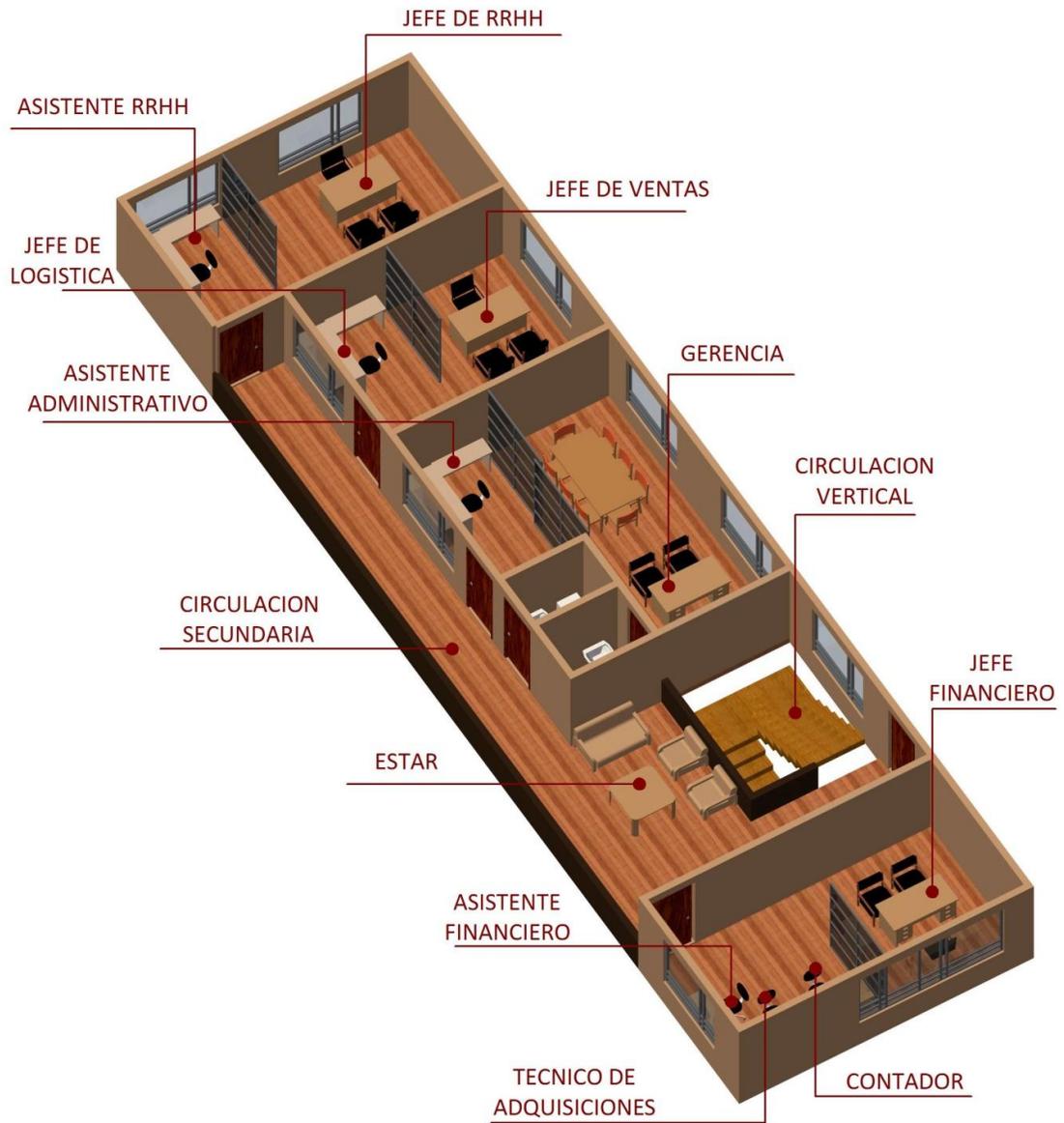
Elaboración: El autor

**GRAFICO No. 3.10.
ESQUEMA ESPACIAL PLANTA BAJA**



Elaboración: El autor

GRAFICO No. 3.11.
ESQUEMA ESPACIAL PLANTA ALTA



Elaboración: El autor

3.6.3. ESQUEMA DE DISEÑO

Para el diseño final se consideró una tipología moderna, con materiales como el vidrio laminado, aluminio natural y perfiles de hierro vista, que permita una lectura limpia de los materiales usados, y que además económicamente represente la mejor opción para los propietarios.



VISTA FRONTAL 1

Elaboración: El autor



VISTA FRONTAL 2

Elaboración: El autor

3.6.4. ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DE LA OBRA CIVIL

- 1.- Losa de Cimentación de Hormigón $f'c=210 \text{ kg/cm}^2$, espesor 10cm sobre malla y suelo compactado
- 2.- Losas de entrepiso placa colaborante sobre estructura metálica y hormigón $f'c=210 \text{ kg/cm}^2$,
- 3.- Vigas y columnas metálicas.

- 4.- Acero de refuerzo corrugado $f_y=4200 \text{ kg/cm}^2$.
- 5.- Estructura metálica de cubierta, acero estructural ASTM A-36, electrodo de soldadura E 6011 – E 7018
- 6.- Paredes de Ladrillo tochana espesor 13 cm, enlucidas con mortero cemento – arena (proporción 1:3),
- 7.- Instalaciones sanitarias con tubería de PVC en espesores de 110 mm. y 50 mm. de producción nacional.
- 8.- Instalaciones de agua potable fría sistema termo fusión (repolen), matriz en espesor de $\frac{3}{4}$ " y derivaciones en espesor de $\frac{1}{2}$ ".
- 9.- Instalaciones de agua caliente en tubería sistema termo fusión (repolen) en espesor de $\frac{1}{2}$ "
- 10.- Instalaciones eléctricas con alambre rígido # 10,12 y 14 con recubrimiento de poli tubo y cajetines galvanizados de conexión.
- 11.- Revestimiento de pisos de cerámica y piso flotante
- 12.- Puertas interiores de madera decorativas
- 13.- Mesones de atención al público de granito
- 14.- Inodoros, lavamanos y griferías Edesa.
- 15.- Pasamanos de ladrillo enlucido.
- 16.- Puertas exteriores y ventanas de aluminio y vidrio.
- 17.- Cubierta metálica con recubrimiento de Galvalum.
- 18.- Paredes Interiores pintadas con pintura Látex vinil.
- 19.- Pintura exterior Látex vinil.

3.6.5. PRESUPUESTO DE LA OBRA CIVIL

A continuación se presenta un cuadro con los principales rubros y costos de la obra civil. El detalle del presente presupuesto se presenta en el ANEXO No 4.

CUADRO No. 3.10.

PRESUPUESTO REFERENCIAL DE CONSTRUCCION

| Cód. | RUBRO | Unid | Cant. | C. Unit. | C Parcial |
|-------------|---|-------------|--------------|-----------------|-------------------|
| 1. | OBRAS PRELIMINARES | | | | 3.301,42 |
| 2. | OBRAS DE INFRAESTRUCTURA | | | | 101.401,09 |
| 3. | INSTALACIONES HODROSANITARIAS | | | | 3.143,85 |
| 4. | INSTALACIONES ELECTRICAS | | | | 8.253,00 |
| 5. | MUEBLES Y CARPINTERIA DE VENTANAS Y PUERTAS | | | | 13.094,52 |
| 6. | ACABADOS Y REVESTIMIENTOS | | | | 28.392,80 |
| 7. | ACABADOS EN EXTERIOR | | | | 1.663,90 |
| | | | | TOTAL \$ | 159.250,59 |

Elaboración: El autor

SON: CIENTO CINCUENTA Y NUEVE MIL DOSCIENTOS CINCUENTA CON 59/100 DOLARES AMERICANOS (\$159.250,59)

3.7. CONCLUSIONES

- Los factores que se han determinado de mayor relevancia para la localización del proyecto son la cercanía a los grupos de interés y la accesibilidad vial.
- La zona más conveniente para la ubicación del proyecto es la del Centro comercial Supermaxi de las Américas, por ubicarse al inicio de un considerable corredor de crecimiento urbano como lo es la Avenida Ordoñez Lasso.
- En relación al servicio, la especialización y la competencia de la empresa se basará en dos aspectos:
 - Amplia gama de productos, por lo que la disponibilidad inmediata de los mismos

será una fortaleza fundamental

- Asesoramiento técnico en la compra, mediante un equipo especializado de vendedores.

- El inventario se estableció tomando en cuenta que existe un universo de posibles compradores de 37756 personas, 19707 constructores y 18049 personas dedicadas a la agricultura. Se planteó un mercado objetivo del 0.8 y 0.4% respectivamente, lo que determina una demanda de inventario anual de 1.257.008,96 dólares y un inventario promedio de 275.000,00 dólares con rotaciones de 3 a 5 veces año, las importaciones serán realizadas en flujos regulares y constantes; aun cuando la demanda fluctúe en ciertas épocas del año.

La capacidad operativa se determinó en base a los siguientes aspectos:

- Dimensionamiento según pronóstico de las ventas
- Dimensionamiento según equipamiento y RRHH

- En base a estos indicadores se estableció el diseño específico y un cuadro de requerimiento de áreas, determinándose las siguientes necesidades espaciales:

-AREA TOTAL DE CONTRUCCIÓN: 730 m²

-AREA TOTAL DE TERRENO: 1000m²

Esto permitió de igual forma definir los costos de la obra civil mediante presupuestos de obra que se resumen en los siguientes aspectos:

-COSTO APROXIMADO DEL TERRENO: 150000 dólares

-PRESUPUESTO DE LA OBRA CIVIL: 159.250,59 dólares

- Para el establecimiento del mobiliario y equipo, se realizó una clasificación en base a 5 partidas que engloban características similares, y permitirán a futuro un adecuado control e inventario, determinando también el costo total de los mismos.

| No. | PARTIDA |
|--------------------|---|
| 1 | Equipo para venta de productos y accesorios |
| 2 | Muebles y equipo de oficina |
| 3 | Accesorios de baño y vestidores |
| 4 | Equipo auxiliar |
| 5 | Decoración |
| COSTO TOTAL | 40.563,88 |

Por todo lo expuesto podemos definir al proyecto como viable, debido a que cumple con lo siguiente:

- La ubicación será adecuada desde el punto de vista técnico y permitirá un incremento progresivo de la demanda en el tiempo.
- La estrategia de ventas no se enmarcará en el precio, sino en mantener una amplia disposición de productos especializados de calidad, así como el personal técnico de asesoramiento adecuadamente capacitado, lo que será una fortaleza para competir a nivel local, por cuanto se ha detectado que otras tiendas de similar objetivo no brindan estos aspectos.

CAPITULO

IV

CAPITULO 4.

PLAN CONTABLE Y FINANCIERO

4.1. COSTOS INICIALES.

Los costos iniciales de Hiperagua serían toda la inversión que a corto plazo permitiría el funcionamiento del proyecto; es decir el inventario inicial de mercadería, la infraestructura física, la construcción del edificio, la compra del mobiliario y equipos de oficina y computación y demás gastos en que se incurrirán para el inicio de las operaciones y actividades de la compañía.

Es importante señalar que en el ciclo económico de una empresa, siempre se tendrán que realizar inversiones de cualquier tipo y, a mediano y largo plazo, la compañía tendrá que asegurar suficientes recursos, de tal manera que su capital de trabajo le permitirá adquirir un stock de mercadería adecuado, tener liquidez para cubrir las obligaciones internas y externas, así como cualquier eventualidad por el giro del negocio.

Es importante también que el retorno de la inversión permita a los accionistas obtener los recursos para recuperar su inversión, y obtener los resultados y las utilidades esperadas. Más adelante en este capítulo, se evaluará la Rentabilidad y el Retorno de la inversión.

La inversión inicial de acuerdo a las proyecciones realizadas, ascendería a un valor de \$647.814,47 (Ver cuadro 4.1.), del cual, el capital aportado por los socios sería el 47,40% y el restante 52.60% se obtendría a través de préstamos hipotecarios, el primero para financiar la construcción del edificio a 10 años plazo con una tasa del 9% anual y el segundo para la compra y financiamiento de los activos y parte del inventario inicial, a un plazo de 3 años con una tasa del 15,20% anual.

CUADRO No 4.1.
INVERSION INICIAL

| TIPO DE INVERSION | ORIGEN | VALOR | % |
|----------------------|----------------------------------|------------|---------|
| INVERSION DIRECTA | SOCIO 1 JUAN CARLOS CORDOVA LEON | 136.000,00 | 20,99% |
| | SOCIO 2 ROSARIO LEON VELEZ | 98.000,00 | 15,12% |
| | SOCIO 3 FERNANDO CORDOVA LEON | 73.000,00 | 11,26% |
| | TOTAL INVERSION DIRECTA | 307.000,00 | 47,40% |
| INVERSION FINANCIERA | PRESTAMOS BANCARIOS. | 340.814,47 | 52,60% |
| | TOTAL DE INVERSION INICIAL | 647.814,47 | 100,00% |

Elaboración: El autor

A continuación en el cuadro 4.2. se detallan los rubros a los cuales se destinarán los recursos de la inversión inicial donde se destaca principalmente la compra de activos fijos, la construcción del edificio y la compra inicial de inventario.

CUADRO No 4.2.
PLAN DE INVERSION INICIAL

| RUBRO DE INVERSION | VALOR |
|----------------------------------|-------------------|
| INVENTARIO INICIAL DE MERCADERIA | 275.000,00 |
| TERRENO | 150.000,00 |
| CONSTRUCCION EDIFICIO | 159.250,59 |
| MUEBLES Y ENSERES | 20.290,42 |
| EQUIPO DE OFICINA | 10.073,46 |
| EQUIPO DE COMPUTACION | 10.200,00 |
| VEHICULO | 22.000,00 |
| GASTOS DE CONSTITUCION. | 1.000,00 |
| TOTAL: | 647.814,47 |

Elaboración: El autor

4.2 COSTOS Y GASTOS DEL PROYECTO.

Los costos son valores que serán recuperados en la venta de los productos, pues están incorporados en el precio de venta de los mismos. Hiperagua, al ser una empresa de carácter comercial, no tendrá costos de producción sino exclusivamente costos de venta.

Los gastos son valores que no se recuperarán y que sirven para el funcionamiento normal de la compañía; en este caso habrán Gastos de Administración, Gastos de Ventas y Gastos Financieros.

Los gastos administrativos son los relacionados con todo el personal administrativo de la compañía, a excepción del personal de ventas. Incluye gastos por sueldos, beneficios sociales, servicios básicos, gastos de gestión, suministros y depreciaciones.

Los gastos de ventas son los relacionados exclusivamente con el departamento de ventas, y entre los más importantes están sueldos, comisiones y beneficios sociales del personal, publicidad, combustibles, y depreciaciones.

Los gastos financieros son todos aquellos valores que se desembolsarán por concepto de pago de intereses por los préstamos realizados por la compañía.

4.2.1. COSTOS Y GASTOS TOTALES DEL PROYECTO.

En el cuadro 4.3. se indican los costos y gastos totales mensuales y anuales, proyectados de acuerdo al primer año de funcionamiento de la compañía.

CUADRO No 4.3.**COSTOS Y GASTOS TOTALES HIPERAGUA**

| CONCEPTO | MENSUAL | ANUAL |
|-------------------------------|-------------------|---------------------|
| COSTO DE VENTAS | 104.750,75 | 1.257.008,96 |
| GASTOS OPERATIVOS: | | |
| ADMINISTRACION: | | |
| SUELDOS | 5.000,00 | 60.000,00 |
| COMISIONES | 371,76 | 4.461,12 |
| BENEFICIOS SOCIALES | 1.343,65 | 16.123,80 |
| SERVICIOS BASICOS | 450,00 | 5.400,00 |
| SUMINISTROS DE OFICINA | 300,00 | 3.600,00 |
| GASTOS DE GESTION. | 500,00 | 6.000,00 |
| DEPRECIACIONES | 930,31 | 11.163,72 |
| TOTAL: | 8.895,72 | 106.748,64 |
| VENTAS | | |
| SUELDOS | 2.500,00 | 30.000,00 |
| COMISIONES | 1.383,77 | 16.605,24 |
| BENEFICIOS SOCIALES | 839,11 | 10.069,32 |
| PUBLICIDAD | 887,50 | 10.650,00 |
| COMBUSTIBLES | 400,00 | 4.800,00 |
| DEPRECIACIONES | 633,44 | 7.601,28 |
| TOTAL: | 6.643,82 | 79.725,84 |
| GASTOS FINANCIEROS | | |
| Intereses pagados | 3.494,19 | 41.930,28 |
| TOTAL: | 3.494,19 | 41.930,28 |
| TOTAL COSTOS Y GASTOS: | 123.784,48 | 1.485.413,72 |

Elaboración: El autor

La proyección del costo de ventas se elaboró en función del presupuesto de la demanda requerida y el stock mínimo previamente definidos en el capítulo 3. De tal manera que el valor mensual y anual, resultan del producto o del coeficiente por o para 12 dependiendo en qué período de tiempo lo estamos usando. De la misma manera se utilizó este parámetro, para los demás Gastos.

Los Gastos de Administración se proyectaron en función de los principales rubros como son: los sueldos y beneficios sociales de 10 empleados en el área Administrativa (ver anexo No. 5), servicios básicos, suministros de oficina y gastos de

gestión, proyectados en función de una estimación porcentual en función del total de los gastos; y finalmente las depreciaciones de activos fijos de administración, se proyectaron de acuerdo a la vida útil de los mismos utilizando el método de línea recta. Es decir, 10 años para muebles y enseres, y equipos de oficina, 3 años para los equipos de computación, 5 años para los vehículos y 20 años para los edificios.

Los Gastos de Ventas se proyectaron en función de los siguientes conceptos: sueldos, comisiones y beneficios sociales de 8 personas, que forman parte de este departamento, Publicidad y combustibles, asignándoles una estimación porcentual con respecto al total; y las depreciaciones de los activos fijos que se utilizarán en ventas, con el mismo criterio mencionado anteriormente.

4.2.2 COSTOS Y GASTOS FIJOS Y VARIABLES.

La clasificación de costos fijos y variables está dada principalmente por su incidencia dentro del proceso de producción, pues su relación es directa e inversamente proporcional; a más producción los fijos se mantienen a lo largo del tiempo mientras que los variables van aumentando.

Para el caso de Hiperagua, hemos considerado una clasificación para Costos y Gastos, tomando como parámetro su ocurrencia en función de la variable ventas; por ejemplo, el sueldo de los vendedores es fijo, porque la empresa deberá realizar ese pago todos los meses, sin embargo las comisiones por ventas constituyen un costo variable porque irán en función de las ventas que se realicen. Otro ejemplo, es el costo de ventas, mientras el valor de la venta sea mayor es lógico que su costo también lo será.

La publicidad y los combustibles también se han considerado como gastos variables, pues de igual manera, ellos dependen del nivel de las ventas.

CUADRO No 4.4.**COSTOS Y GASTOS FIJOS Y VARIABLES**

| CONCEPTO | FIJOS | | VARIABLES | |
|---|------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| | MENSUAL | ANUAL | MENSUAL | ANUAL |
| COSTO DE VENTAS | | | 104.750,75 | 1.257.008,96 |
| GASTOS OPERATIVOS: | | | | |
| ADMINISTRACION: | | | | |
| SUELDOS | 5.000,00 | 60.000,00 | | |
| COMISIONES | | | 371,76 | 4.461,12 |
| BENEFICIOS SOCIALES | 1.267,50 | 15.210,00 | 76,15 | 913,80 |
| SERVICIOS BASICOS | 450,00 | 5.400,00 | | |
| SUMINISTROS DE OFICINA | 300,00 | 3.600,00 | | |
| GASTOS DE GESTION | 500,00 | 6.000,00 | | |
| DEPRECIACIONES | 930,31 | 11.163,72 | | |
| VENTAS: | | | | |
| SUELDOS | 2.500,00 | 30.000,00 | | |
| COMISIONES | | | 1.383,77 | 16.605,24 |
| BENEFICIOS SOCIALES | 555,67 | 6.668,04 | 283,44 | 3401,28 |
| PUBLICIDAD | | | 887,50 | 10.650,00 |
| COMBUSTIBLES | | | 400,00 | 4.800,00 |
| DEPRECIACIONES | 633,44 | 7.601,28 | | |
| GASTOS FINANCIEROS: | | | | |
| Intereses pagados | 3.452,39 | 41.428,68 | | |
| TOTAL COSTOS Y GASTOS FIJOS Y VARIABLES: | 15.589,31 | 187.071,72 | 108.153,37 | 1.297.840,40 |

Elaboración: El autor

4.2.3. PUNTO DE EQUILIBRIO.

El Punto de Equilibrio permite a las empresas conocer cuál es el nivel de ventas al que se debe llegar para cubrir todos los costos, es decir, el nivel donde la utilidad es igual a cero.

De acuerdo a este criterio, la compañía debe cubrir un nivel de costos variables para que su diferencia, conocida como el margen de contribución, sea igual a los costos fijos del período.

Existen varias formas para calcular el punto de equilibrio: por el número de unidades vendidas, por el margen de contribución, etc.; en el caso de Hiperagua,

resulta complejo establecer un cierto número de unidades de productos a ser vendidos, a pesar que en el primer capítulo se indica las principales características de los productos a ser comercializados, no se dispone de datos a detalle debido a la amplia gama de los mismos. Por lo antes expuesto, para efectuar el cálculo del punto de equilibrio se utilizó el margen de contribución, para nuestro caso es del 30%, sobre el costo de ventas, o a su vez el 23,08% sobre las ventas.

Tomando en consideración estos datos, las cifras para el cálculo mensual serían los siguientes:

Total de costos y gastos fijos mensuales: \$ 15.589,31

Margen de contribución: 30% sobre los costos variables.

Es decir; $\$ 15.589,31 / 0.23 = \$ 67.553,74$

Valor de las ventas que cubren su costo de venta y el margen de contribución.

CUADRO No 4.5.
PUNTO DE EQUILIBRIO

| | |
|------------------------|------------|
| VENTAS | 67.553,74 |
| - COSTO DE VENTAS | -51.964,43 |
| MARGEN DE CONTRIBUCION | 15.589,31 |
| - COSTO FIJOS | -15.589,31 |
| UTILIDAD : | 0,00 |

Elaboración: El autor

4.3. COSTO DE FINANCIAMIENTO.

Como se indica al inicio de este capítulo, el 48% de la inversión será aportada por los socios de Hiperagua, mientras el 52% se obtendrá a través de créditos solicitados en el sistema financiero.

El valor que se solicitará está dividido en dos partes: Un primer préstamo de \$159.250,59 destinado a la construcción del local donde funcionará la compañía, a través de un crédito hipotecario con una tasa promedio del 9% para un plazo de diez de años, tal como lo indica la siguiente tabla.

CUADRO No 4.6.

TABLA DE AMORTIZACION PRESTAMO HIPOTECARIO.

| CAPITAL: \$ 159.250,59 PLAZO: 10 AÑOS. INTERES: 9% ANUAL. | | | | | |
|--|------------------------|----------------|-------------|---------------------------|-------------------------|
| AÑOS | CAPITAL INICIAL | INTERES | PAGO | CAPITAL AMORTIZADO | SALDO DE CAPITAL |
| 1 | 159.250,59 | 14.332,55 | 24.814,44 | 10.481,89 | 148.768,70 |
| 2 | 148.768,70 | 13.389,18 | 24.814,44 | 11.425,26 | 137.343,44 |
| 3 | 137.343,44 | 12.360,91 | 24.814,44 | 12.453,53 | 124.889,91 |
| 4 | 124.889,91 | 11.240,09 | 24.814,44 | 13.574,35 | 111.315,56 |
| 5 | 111.315,56 | 10.018,40 | 24.814,44 | 14.796,04 | 96.519,52 |
| 6 | 96.519,52 | 8.686,76 | 24.814,44 | 16.127,68 | 80.391,84 |
| 7 | 80.391,84 | 7.235,27 | 24.814,44 | 17.579,18 | 62.812,66 |
| 8 | 62.812,66 | 5.653,14 | 24.814,44 | 19.161,30 | 43.651,36 |
| 9 | 43.651,36 | 3.928,62 | 24.814,44 | 20.885,82 | 22.765,54 |
| 10 | 22.765,54 | 2.048,90 | 24.814,44 | 22.765,54 | 0,00 |

Elaboración: El autor

Este tipo de créditos se ofrecen en el sistema financiero con plazos hasta de 15 años, por lo que se hace accesible para las compañías, para realizar inversiones de esta naturaleza en infraestructura, en maquinaria, naves industriales, etc.

La empresa estima como tiempo apropiado para el pago de este crédito un período de 10 años, a menor tiempo las cuotas son demasiado elevadas y el flujo de efectivo no sería suficiente para cubrir las obligaciones, por otro lado, con un tiempo mayor a 10 años las cuotas se reducirían, pero se pagaría más intereses por el tiempo adicional de financiamiento.

El pago anual del crédito sería un pago fijo de \$ 24.814,44, en el primer año el interés sería de \$ 14.332,55 y el pago de capital de \$ 10.481,89, y los años siguientes serían de acuerdo a como se indica en la tabla No. 4.6; de tal manera que durante los próximos períodos antes de cumplir los 10 años, se podrían hacer abonos al capital o pre cancelar el crédito, considerando el saldo de capital a la fecha.

El segundo crédito sería por un valor de \$ 181.563,88, con una tasa de interés promedio del 15,20% anual, este se destinaría para financiar parte de la compra de inventario inicial con el cual contaría la compañía. El tiempo que se ha estimado para pagarlo es de 3 años, pues los productos bancarios para este tipo de créditos, no se manejan con largos plazos, además consideramos que es un tiempo prudencial para cumplir con las obligaciones.

CUADRO No 4.7.

TABLA DE AMORTIZACION PRESTAMO DE CONSUMO.

| CAPITAL: \$ 181.563,88 PLAZO: 3 AÑOS. INTERES: 15,20% ANUAL. | | | | | |
|---|-----------------|-----------|-----------|--------------------|------------------|
| AÑOS | CAPITAL INICIAL | INTERES | PAGO | CAPITAL AMORTIZADO | SALDO DE CAPITAL |
| 1 | 181.563,88 | 27.597,71 | 79.784,68 | 52.186,97 | 129.376,91 |
| 2 | 129.376,91 | 19.665,29 | 79.784,68 | 60.119,38 | 69.257,53 |
| 3 | 69.257,53 | 10.527,14 | 79.784,68 | 69.257,53 | 0,00 |

Elaboración: El autor

Como se indica en la tabla anterior, los pagos fijos anuales de este crédito serían de \$79.784,68; para el primer año el valor de intereses es de \$27.597,11 y el abono del capital es de \$52.186,97, los pagos de los años posteriores se encuentran detallados.

Para los años siguientes, no consideramos necesario recurrir al endeudamiento para la adquisición o compra de inventarios, puesto que el capital de trabajo sería el mismo flujo de dinero que se re invertiría en el ciclo comercial de la empresa.

Finalmente, por ser un crédito con amortización de capital, en cualquier momento antes de cumplir el tiempo para que se extinga la deuda, se puede realizar abonos parciales o totales de la deuda.

4.4. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS.

La proyección de los Estados Financieros se realizó en función de todos los cálculos presentados en el capítulo 3 y en este capítulo, además de las siguientes políticas contables:

- El incremento en los costos y gastos se hace de acuerdo a la siguiente tabla:

CUADRO No 4.8.
PROYECCION INFLACIÓN

| Año | Inflación esperada |
|------------|---------------------------|
| 2012 | 5,14% |
| 2013 | 3,82% |
| 2014 | 3,75% |
| 2015 | 3,67% |

Fuente: Ministerio de Finanzas, Programación Presupuestal Cuatrienal 2012-2015

Elaboración: El autor

- Para el cálculo de sueldos y beneficios sociales se consideran todos aquellos que la ley dispone.
- Se estima realizar incrementos salariales de acuerdo a los que se establezcan en la ley, pero se ha considerado un incremento del 6% anual para este rubro, tanto en sueldos, como en beneficios sociales.
- El pago del impuesto a la renta es del 22% de la utilidad del ejercicio.
- El pago de dividendos para socios será el 50% de utilidad después de impuestos y el otro 50% se tendrá disponible para futuras capitalizaciones o reinversiones.
- La reserva de capital es el 10% de la utilidad neta del ejercicio.
- La provisión para las cuentas incobrables es del 1%.

4.4.1. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.

El estado de Pérdidas y Ganancias indica los resultados que ha tenido una empresa luego de su ciclo comercial, para Hiperagua se han elaborado estados proyectados para 5 años, los cuales muestran los resultados esperados mediante la siguiente tabla:

CUADRO No 4.9.
PROYECCION DE ESTADOS FINANCIEROS
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| VENTAS | 1.634.111,65 | 1.718.104,99 | 1.783.736,60 | 1.850.626,72 | 1.918.544,72 |
| - COSTO VENTAS | 1.257.008,96 | 1.321.619,22 | 1.372.105,07 | 1.423.559,02 | 1.475.803,63 |
| UTILIDAD BRUTA VENTAS | 377.102,69 | 396.485,77 | 411.631,52 | 427.067,70 | 442.741,09 |
| | | | | | |
| - GASTOS OPERATIVOS: | 228.404,74 | 232.541,67 | 234.391,53 | 235.591,53 | 236.000,49 |
| ADMINISTRACION: | 106.748,64 | 112.235,52 | 116.522,92 | 120.892,53 | 125.329,28 |
| SUELDOS | 60.000,00 | 63.600,00 | 67.416,00 | 71.460,96 | 75.748,62 |
| COMISIONES | 4.461,12 | 4.728,79 | 5.012,51 | 5.313,27 | 5.632,06 |
| BENEFICIOS SOCIALES | 16.123,80 | 17.091,23 | 18.116,70 | 19.203,70 | 20.355,93 |
| SERVICIOS BASICOS | 5.400,00 | 5.677,56 | 5.894,44 | 6.115,48 | 6.339,92 |
| SUMINISTROS DE OFICINA | 3.600,00 | 3.785,04 | 3.929,63 | 4.076,99 | 4.226,62 |
| GASTOS DE GESTION | 6.000,00 | 6.308,40 | 6.549,38 | 6.794,98 | 7.044,36 |
| DEPRECIACIONES | 11.163,72 | 11.163,72 | 11.163,72 | 11.163,72 | 11.163,72 |
| VENTAS | 79.725,84 | 83.823,75 | 87.025,82 | 90.289,28 | 93.602,90 |
| SUELDOS | 30.000,00 | 31.800,00 | 33.708,00 | 35.730,48 | 37.874,31 |
| COMISIONES | 16.605,24 | 17.601,55 | 18.657,65 | 19.777,11 | 20.963,73 |
| BENEFICIOS SOCIALES | 10.069,32 | 10.673,48 | 11.313,89 | 11.992,72 | 12.712,28 |
| PUBLICIDAD | 10.650,00 | 11.197,41 | 11.625,15 | 12.061,09 | 12.503,74 |
| COMBUSTIBLES | 4.800,00 | 5.046,72 | 5.239,50 | 5.435,99 | 5.635,49 |
| DEPRECIACIONES | 7.601,28 | 7.601,28 | 7.601,28 | 7.601,28 | 7.601,28 |
| GASTOS FINANCIEROS | 41.930,26 | 36.482,40 | 30.842,80 | 24.409,72 | 17.068,31 |
| Intereses pagados | 41.930,26 | 33.054,47 | 22.888,05 | 11.240,09 | 10.018,40 |
| | | | | | |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | 148.697,95 | 163.944,10 | 177.239,99 | 191.476,17 | 206.740,60 |
| | | | | | |
| -15% PARTICIPACION TRABAJADORES | 22.304,69 | 24.591,61 | 26.586,00 | 28.721,43 | 31.011,09 |
| - 22% IMPUESTO A LA RENTA | 27.806,52 | 30.657,55 | 33.143,88 | 35.806,04 | 38.660,49 |
| | | | | | |
| UTILIDAD EJERCICIO: | 98.586,74 | 108.694,94 | 117.510,11 | 126.948,70 | 137.069,02 |

Elaboración: El autor

El margen de utilidad se mantiene con un 30% sobre el costo de ventas, y este, de acuerdo a la proyección de la inflación se ha ido incrementado de un período con respecto al anterior; siendo entre el primero y el segundo de mayor incidencia, por una inflación esperada de 5,42% que es la más alta con respecto a los siguientes períodos.

De igual manera el resto de gastos proyectados, van aumento en forma proporcional a la inflación esperada; siendo la del segundo año la del valor más alto.

La utilidad esperada en el primer período es de \$ 98.586,74, y comparando los montos de utilidad de un período con respecto al anterior, tenemos un crecimiento en el segundo del 10.25%, la del tercero con un 8.11%, la del cuarto con un 8.03% y la del quinto con un crecimiento del 7,97%.

4.4.2 BALANCE GENERAL.

El balance general o estado de situación, proyectado para cinco años, refleja cómo la relación de la inversión de la compañía va cambiando frente a su endeudamiento y su patrimonio. En la siguiente tabla se puede visualizar cómo estos cambios se van produciendo de un período a otro durante el tiempo proyectado.

CUADRO No 4.10.
PROYECCION DE ESTADOS FINANCIEROS
BALANCE GENERAL

| | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| ACTIVOS | 647.814,47 | 858.006,07 | 906.658,27 | 863.214,76 | 888.643,69 | 915.462,20 |
| Activo Corriente | 275.000,00 | 503.956,60 | 571.373,80 | 546.695,29 | 590.889,22 | 636.472,73 |
| Activo Disponible | 0,00 | 106.275,67 | 154.491,27 | 115.143,42 | 144.411,48 | 174.869,72 |
| Caja-Bancos | 0,00 | 106.275,67 | 154.491,27 | 115.143,42 | 144.411,48 | 174.869,72 |
| Activo Exigible | 0,00 | 122.680,93 | 127.747,53 | 131.371,92 | 135.041,03 | 138.736,58 |
| Cuentas x cobrar | 0,00 | 123.920,13 | 130.289,63 | 135.266,69 | 140.339,19 | 145.489,64 |
| - Provisión Incobrables | 0,00 | -1.239,20 | -2.542,10 | -3.894,77 | -5.298,16 | -6.753,06 |
| Activo Realizable | 275.000,00 | 275.000,00 | 289.135,00 | 300.179,96 | 311.436,71 | 322.866,43 |
| Inventario Mercadería | 275.000,00 | 275.000,00 | 289.135,00 | 300.179,96 | 311.436,71 | 322.866,43 |
| Activos Fijos | 371.814,47 | 353.049,47 | 334.284,47 | 315.519,47 | 296.754,47 | 277.989,47 |
| Terreno | 150.000,00 | 150.000,00 | 150.000,00 | 150.000,00 | 150.000,00 | 150.000,00 |
| Edificio | 159.250,59 | 159.250,59 | 159.250,59 | 159.250,59 | 159.250,59 | 159.250,59 |
| Muebles y Enseres | 20.290,42 | 20.290,42 | 20.290,42 | 20.290,42 | 20.290,42 | 20.290,42 |
| Equipo de Oficina | 10.073,46 | 10.073,46 | 10.073,46 | 10.073,46 | 10.073,46 | 10.073,46 |
| Equipo de Computación | 10.200,00 | 10.200,00 | 10.200,00 | 10.200,00 | 10.200,00 | 10.200,00 |
| Vehículos | 22.000,00 | 22.000,00 | 22.000,00 | 22.000,00 | 22.000,00 | 22.000,00 |
| - Depreciaciones Acumuladas | 0,00 | -18.765,00 | -37.530,00 | -56.295,00 | -75.060,00 | -93.825,00 |
| Otros Activos | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 |
| Gastos de Constitución | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 |
| PASIVOS | 340.814,46 | 452.419,32 | 436.749,63 | 369.063,76 | 369.336,25 | 369.092,22 |
| Pasivo Corriente | 62.668,85 | 245.818,35 | 311.859,72 | 257.748,20 | 272.816,73 | 288.700,38 |
| Obligaciones Bancarias | 62.668,85 | 71.544,64 | 81.711,06 | 13.574,35 | 14.796,04 | 16.127,68 |
| Proveedores | 0,00 | 124.162,50 | 130.544,45 | 135.531,25 | 140.613,67 | 145.774,19 |
| 15% Participación de trab. | 0,00 | 22.304,69 | 24.591,61 | 26.586,00 | 28.721,43 | 31.011,09 |
| Impuesto a la Renta | 0,00 | 27.806,52 | 30.657,55 | 33.143,88 | 35.806,04 | 38.660,49 |
| Dividendos por pagar | 0,00 | 0,00 | 44.355,04 | 48.912,72 | 52.879,55 | 57.126,92 |
| Pasivo a Largo Plazo | 278.145,61 | 206.600,97 | 124.889,91 | 111.315,56 | 96.519,52 | 80.391,84 |
| Obligaciones Bancarias | 278.145,61 | 206.600,97 | 124.889,91 | 111.315,56 | 96.519,52 | 80.391,84 |
| Patrimonio | 307.000,00 | 405.586,74 | 469.908,64 | 494.151,00 | 519.307,43 | 546.369,98 |
| Capital social | 307.000,00 | 307.000,00 | 307.000,00 | 307.000,00 | 307.000,00 | 307.000,00 |
| Reservas | 0,00 | 0,00 | 9.858,67 | 20.728,17 | 32.479,18 | 45.174,05 |
| Utilidades Acumuladas | 0,00 | 0,00 | 44.355,03 | 48.912,72 | 52.879,55 | 57.126,91 |
| Utilidad del Ejercicio | 0,00 | 98.586,74 | 108.694,94 | 117.510,11 | 126.948,70 | 137.069,02 |
| | | | | | | |
| Total Pasivo y Patrimonio | 647.814,46 | 858.006,06 | 906.658,27 | 863.214,76 | 888.643,69 | 915.462,19 |

Elaboración: El autor

El activo corriente proyectado, compuesto por el disponible, el exigible y realizable, se va incrementando de manera considerable de un período a otro, siendo los períodos cuatro y cinco los de mayores valores; lo que refleja una mayor liquidez de la compañía.

En el caso de la cartera de la compañía, de acuerdo a nuestras proyecciones la política de la empresa será conceder un crédito máximo de 15 días, sin embargo, la consideración a fin de año podría extenderse, exclusivamente por esa fecha, a 30 días.

Con respecto al inventario, nuestra rotación es de dos meses y medio, por lo que siempre se dispondrá de valores al final del período, que corresponde a la estimación realizada con la rotación optima del inventario.

En cuanto a los activos fijos, se mantienen con un valor constante sin presentar mayor novedad en sus saldos, a excepción de la depreciación acumulada que de un período a otro va aumentando por el deterioro anual que sufren los activos.

El pago corriente de las obligaciones bancarias es considerablemente alto en los primeros períodos por cuanto uno de los créditos se cancelará en el año 2. Con respecto a la deuda de los proveedores, se puede evidenciar que los montos cada vez son mayores, pero la compañía siempre establecerá políticas orientadas a un manejo óptimo de los ciclos o períodos de pago.

La porción de la deuda bancaria no corriente tendrá una disminución considerable en el año 2 que es cuando se cancela el primer crédito, pero el segundo crédito hipotecario seguirá reduciéndose paulatinamente hasta la cancelación total de la deuda. En cuanto al Patrimonio, el capital social de la compañía será de \$ 307.000, los mismos que se mantendrán durante los primeros cinco años, quedando a consideración de los socios si los resultados se capitalizan o no durante este tiempo, esto dependerá de las cláusulas que consten al respecto en los estatutos de la compañía, recordemos que Hiperagua será un Compañía Limitada y para realizar

cualquier incremento de capital se deberá hacer una minuta e inscripción en el Registro Mercantil y demás trámites que exige la Superintendencia de Compañías.

La Reserva legal se ha proyectado conforme indica la ley, es decir en un 10% del resultado neto del ejercicio anterior, por tanto en las proyecciones se ha ido cargando este valor durante los cinco años estimados. En cuanto a los resultados de ejercicios anteriores, el 50% se cargará a la cuenta de Utilidades Acumuladas hasta que los socios decidan el destino de estos valores, mientras que el otro 50% será repartido entre los socios.

4.4.3. FLUJO DE EFECTIVO.

El flujo de efectivo permite conocer los fondos disponibles que tendrá la compañía en caja durante los cinco primeros años, este estado financiero es importante para medir la capacidad que tiene la empresa para afrontar sus obligaciones y desembolsos de dinero.

Para la elaboración del flujo de efectivo hemos utilizado el Método Indirecto, considerando que este nos permite revisar los flujos de efectivo de las tres actividades principales que son: el flujo de operaciones, de inversiones y de financiamiento. En la siguiente tabla, se presenta los flujos de efectivo proyectados para los cinco años iniciales.

CUADRO No 4.11.
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO
METODO INDIRECTO

| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| FLUJO DE EFECTIVO DE LA OPERACION | 177.820,31 | 129.926,67 | -25.773,50 | 44.064,11 | 46.585,91 |
| <i>FUENTE DE LA OPERACION</i> | | | | | |
| DISM PROVISION DE CUENTAS POR COBRAR | 1.239,20 | 1.302,90 | 1.352,67 | 1.403,39 | 1.454,90 |
| INCR DEPRECIACIONES | 18.765,00 | 18.765,00 | 18.765,00 | 18.765,00 | 18.765,00 |
| INCR PRESTAMOS HIPOTECARIOS | 8.875,79 | 10.166,42 | 0,00 | 1.221,69 | 1.331,64 |
| INCR PROVEEDORES | 124.162,50 | 6.381,95 | 4.986,80 | 5.082,42 | 5.160,52 |
| INCR IMPUESTO A LA RENTA DE COMPAÑÍA | 27.806,52 | 2.851,03 | 2.486,33 | 2.662,17 | 2.854,45 |
| INCR OBLIGACIONES DE EMPLEADOS | 22.304,69 | 2.286,92 | 1.994,38 | 2.135,43 | 2.289,66 |
| INCR DIVIDENDOS | 0,00 | 44.355,04 | 4.557,68 | 3.966,83 | 4.247,37 |
| INCR RESERVAS | 0,00 | 9.858,67 | 10.869,49 | 11.751,01 | 12.694,87 |
| INCR RESULTADOS | 98.586,74 | 54.463,23 | 13.372,87 | 13.405,42 | 14.367,67 |
| | | | | | |
| <i>USOS DE LA OPERACION</i> | | | | | |
| INCR DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES | 123.920,13 | 6.369,50 | 4.977,06 | 5.072,50 | 5.150,45 |
| INCR INVENTARIOS | 0,00 | 14.135,00 | 11.044,96 | 11.256,75 | 11.429,73 |
| DISM PRESTAMOS HIPOTECARIOS | 0,00 | 0,00 | 68136,71 | 0,00 | 0,00 |
| | | | | | |
| FLUJO DE EFECTIVO DE LA INVERSION | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| <i>FUENTE DE LA INVERSION</i> | | | | | |
| | | | | | |
| <i>USOS DE LA INVERSION</i> | | | | | |
| INCR ACTIVOS FIJOS | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | | | | | |
| FLUJO DE EFECTIVO DEL FINANCIAMIENTO | -71.544,64 | -81.711,06 | -13.574,35 | -14.796,04 | -16.127,68 |
| <i>FUENTE DEL FINANCIAMIENTO</i> | | | | | |
| INCR OBLIGACIONES A LP | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | | | | | |
| <i>USOS DEL FINANCIAMIENTO.</i> | | | | | |
| DISM OBLIGACIONES BANCARIAS L.P | 71544,64 | 81.711,06 | 13.574,35 | 14.796,04 | 16.127,68 |
| | | | | | |
| FLUJO NETO DE EFECTIVO | 106.275,67 | 48.215,61 | -39.347,85 | 29.268,07 | 30.458,23 |
| SALDO INICIAL DEL EFECTIVO | 0,00 | 106.275,67 | 154.491,27 | 115.143,42 | 144.411,48 |
| SALDO FINAL DEL EFECTIVO | 106.275,67 | 154.491,27 | 115.143,42 | 144.411,48 | 174.869,72 |
| | | | | | |
| SALDO FINAL DE EFECTIVO BALANCE GENERAL | 106.275,67 | 154.491,27 | 115.143,42 | 144.411,48 | 174.869,72 |

Elaboración: El autor

Para las variaciones de los flujos se compararon los años posteriores con los anteriores, es decir, el año 2 se comparó con el año 1, el año 3 se comparó con el año 2 y así sucesivamente. Para el año 1 se tomó como referencia el año de inicio de las actividades de la compañía.

Los flujos de operaciones tienen cambios y movimientos en todos los años, ya que la mayoría de estos tienen que ver con el efecto de los ingresos y gastos sobre el efectivo, es decir está relacionado con todas las transacciones que existen en el estado de resultados. Se demuestra en la tabla que los saldos en la fuente de la operación son mayores a los usos de la operación.

Los flujos de inversión se mantienen en cero desde el inicio debido a que no se hace ningún tipo de inversión ni en activos ni en acciones ni valores, pues por el momento no hemos considerado la posibilidad de seguir con la reposición de activos ni invertir los rendimientos alcanzados.

El flujo de actividades de financiamiento se relaciona con la captación de recursos, para el pago de los mismos se estima que luego de la inversión inicial los socios no optarán por más endeudamiento sino se dedicarán al pago de las obligaciones.

4.5. INDICES DE GESTION.

El análisis que se realiza a los estados financieros, permite a las empresas tener los suficientes elementos para establecer si la gestión que se ha realizado en los distintos ejercicios económicos ha sido buena, y a la vez, permitirá a la administración tomar decisiones correctivas, en el caso de que el resultado no haya sido el esperado.

En Hiperagua el análisis se basa en los estados proyectados, que nos permitirán tener una idea si la inversión que se realizará, alcanzará los índices óptimos de una gestión económica y financiera.

Se ha hecho un análisis de la gestión considerando los siguientes aspectos:

4.5.1. LIQUIDEZ.

Es la cantidad de recursos de que la empresa dispondrá al final de cada período, para hacer frente a todas las obligaciones y pagos de la compañía. De acuerdo a la proyección de los estados se han obtenido los siguientes índices:

CUADRO No 4.12.
INDICADORES DE LIQUIDEZ

| | | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|------------------------------------|------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| LIQUIDEZ | | | | | | |
| Razón Corriente | Activo Corriente | 503.956,60 | 571.373,80 | 546.695,29 | 590.889,22 | 636.472,73 |
| | Pasivo Corriente | 245.818,35 | 311.859,72 | 257.748,20 | 272.816,73 | 288.700,38 |
| Capital de Trabajo | Activo Corriente- Pasivo Corriente | 258.138,25 | 259.514 | 288.947 | 318.072 | 347.772 |
| Razón de liquidez Inmediata | Activo Corriente-Inventario | 228.956,60 | 282.238,80 | 246.515,34 | 279.452,51 | 313.606,30 |
| | Pasivo Corriente | 245.818,35 | 311.859,72 | 257.748,20 | 272.816,73 | 288.700,38 |

Elaboración: El autor

En todos los años proyectados, la razón corriente nos muestra que la empresa contará con indicadores en donde por cada dólar que se tiene en el pasivo corriente se tiene dos dólares para cubrirlo. Entre el año 1 y el año 3 tenemos respectivamente 2,05, 1,83 y 2,12; teniendo el año 4 y 5 índices mayores de 2,17 y 2,20.

Los valores como capital de trabajo son positivos, siendo los años 3, 4 y 5, en los que se cuenta con mayores recursos disponibles para la inversión. Se podría entender con este índice, que la empresa tendrá recursos propios disponibles para financiar sus giros comerciales.

La razón de liquidez inmediata indica que la diferencia entre el activo corriente y el inventario, es suficiente para cubrir el pasivo corriente proyectado. En los años 4 y 5 se cubre cada dólar del pasivo corriente, siendo el 5 el que más excede con un valor de 1,09.

4.5.2. SOLVENCIA.

Indica si la cantidad de recursos que posee la empresa, cubre las obligaciones en caso de situaciones contingentes que se podrían dar por la actividad o giro del negocio. En nuestro caso, podrían darse un sin número de situaciones como el incremento de los precios en la mercadería a nivel internacional, una reducción en la demanda interna, una disminución en el sector de la construcción, etc.

Se analiza también la capacidad de cobertura de intereses en las obligaciones de la compañía, como se conoce nuestra empresa se financia casi el 50% de la inversión a través de créditos, lo cual implica contar con los recursos suficientes para pagar la obligaciones financieras tanto en el corto como el largo plazo.

**CUADRO No 4.13.
INDICADORES DE SOLVENCIA**

| | | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|-------------------------------|--------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| SOLVENCIA | | | | | | |
| Razón de Endeudamiento | Total de Pasivos | 452.419,32 | 436.749,63 | 369.063,76 | 369.336,25 | 369.092,22 |
| | Total de Activos | 858.006,07 | 906.658,27 | 863.214,76 | 888.643,69 | 915.462,20 |
| | | 52,73% | 48,17% | 42,75% | 41,56% | 40,32% |
| Cobertura de Intereses | Utilidad Operativa | 148.697,95 | 163.944,10 | 177.239,99 | 191.476,17 | 206.740,60 |
| | Gastos Financieros | 41.930,26 | 33.054,47 | 22.888,05 | 11.240,09 | 10.018,40 |
| | | 3,55 | 4,96 | 7,74 | 17,04 | 20,64 |

Elaboración: El autor

Se evidencia en la razón de endeudamiento que a través de los años proyectados las obligaciones de la compañía van disminuyendo, es decir la empresa cuenta con los suficientes respaldos para hacer frente a contingencias. Únicamente en el año 1 los activos representan el 52,73% total de los activos, pero en el último año las deudas con respecto a los activos representan tan sólo el 40,32%, confirmando lo que se mencionó anteriormente.

Con respecto a la cobertura, la empresa tendrá la suficiente solvencia para cubrir estas obligaciones, el pago de los intereses durante estos 5 años será un valor similar, pues la amortización de la deuda es constante, por lo cual la empresa cuenta con recursos suficientes. Para el primer año se cuenta con 3,55 veces de cobertura y para el quinto que es el índice mayor, se tiene 20,64 veces de cobertura de intereses financieros.

4.5.3. ACTIVIDAD.

Este indicador muestra el período de cobro, la rotación del inventario y el promedio de pago, es decir, el ciclo de operación de la compañía, que es el período en el cual la empresa: recupera su cartera, vende su inventario y paga a los proveedores. Durante los cinco años, la compañía tiene un ciclo de operación promedio de 105 días y un ciclo comercial promedio de 136 días; es decir que esa diferencia de 31 días es un tiempo que la compañía tiene para financiar su inventario y su cartera.

La rotación del inventario es de 4,57 veces, es decir que cada 4 meses en promedio se harían nuevos pedidos a los proveedores. El promedio de cobro de la empresa es de 30 días, es decir que se tiene un mes para cobrar a los clientes; y el promedio de pago a los proveedores como se indicó anteriormente, será de 31 días.

CUADRO No 4.14.
INDICES DE ACTIVIDAD

| ACTIVIDAD | | AÑO 1 | | AÑO 2 | | AÑO 3 | | AÑO 4 | | AÑO 5 | | | | | | |
|--|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Promedio de cobro | Ventas | 1.634.111,65 | 13,32 | 27,03 | 1.718.104,99 | 13,19 | 27,30 | 1.783.736,60 | 13,19 | 27,30 | 1.850.626,72 | 13,19 | 27,30 | 1.918.544,72 | 13,19 | 27,30 |
| | Clientes | 122.680,93 | | | 130.289,63 | | | 135.266,69 | | | 140.339,19 | | | 145.489,64 | | |
| Rotación en días de inventarios | Costo de vts. | 1.257.008,96 | 4,57 | 78,76 | 1.321.619,22 | 4,57 | 78,76 | 1.372.105,07 | 4,57 | 78,76 | 1.423.559,02 | 4,57 | 78,76 | 1.475.803,63 | 4,57 | 78,76 |
| | Inventario | 275.000,00 | | | 289.135,00 | | | 300.179,96 | | | 311.436,71 | | | 322.866,43 | | |
| | Ciclo operación | | | 105,79 | | | 106,06 | | | 106,06 | | | 106,06 | | | 106,06 |
| Promedio de pago | Compras | 1.532.008,96 | 12,00 | 30,00 | 1.335.754,22 | 12,00 | 30,00 | 1.383.150,03 | 12,00 | 30,00 | 1.434.815,77 | 12,00 | 30,00 | 1.487.233,35 | 12,00 | 30,00 |
| | Ctas x pagar | 127.667,41 | | | 111.312,85 | | | 115.262,50 | | | 119.567,98 | | | 123.934,11 | | |
| | Ciclo comercial | | | 135,79 | | | 136,06 | | | 136,06 | | | 136,06 | | | 136,06 |
| Rotación del Activo | Ventas | 1.634.111,65 | 1,90 | | 1.718.104,99 | 1,89 | | 1.783.736,60 | 2,07 | | 1.850.626,72 | 2,08 | | 1.918.544,72 | 2,10 | |
| | Total Activos | 858.006,07 | | | 906.658,27 | | | 863.214,76 | | | 888.643,69 | | | 915.462,20 | | |

Elaboración: El autor

4.5.4. RENTABILIDAD.

Este indicador mide la utilidad esperada del negocio en los próximos cinco años, la misma que puede ser establecida mediante la comparación del resultado con las ventas, los activos y el patrimonio.

Con respecto al margen de utilidad bruta en ventas, este indicador es constante en los cinco años proyectados, es del 23,08%; en el caso del margen de utilidad neta en los primeros años este margen es menor con un 6,03% y 6,33%; y para los próximos años se va incrementando siendo el del último período el mayor con el 7,14%.

El rendimiento generado sobre los activos, es un valor que va de manera ascendente pues de manera proporcional han crecido los activos y la utilidad neta, el margen en el primer año es de 11,49% y en el quinto es del 14,97%.

En el caso del rendimiento generado sobre el patrimonio, el valor está en un promedio del 24%. El quinto año tiene un valor considerablemente mayor respecto a los anteriores con un 25,09%.

El índice Dupont muestra el rendimiento sobre las actividades realizadas. Durante estos años proyectados este indicador se va incrementado de un período a otro; en los primeros años es 11,45% y 11,96%, siendo el quinto año el de mayor valor con 14,99%.

Los niveles de eficiencia para la compañía están entre 6,03% para el primer año, 6,33% para el segundo, 6,59% para el tercero y 6,86% y 7,14% para el cuarto y quinto año respectivamente; demostrando un mejoramiento en las actividades de la compañía.

CUADRO No 4.15.

INDICADORES DE RENTABILIDAD

| | | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---|---------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Margen de utilidad bruta en Ventas | Utilidad Bruta | 377.102,69 | 396.485,77 | 411.631,52 | 427.067,70 | 442.741,09 |
| | Ventas | 1.634.111,65 | 1.718.104,99 | 1.783.736,60 | 1.850.626,72 | 1.918.544,72 |
| Margen de utilidad Neta | Utilidad Neta | 98.586,74 | 108.694,94 | 117.510,11 | 126.948,70 | 137.069,02 |
| | Ventas | 1.634.111,65 | 1.718.104,99 | 1.783.736,60 | 1.850.626,72 | 1.918.544,72 |
| Rendimiento sobre los activos | Utilidad Neta | 98.586,74 | 108.694,94 | 117.510,11 | 126.948,70 | 137.069,02 |
| | Activos Totales | 858.006,07 | 906.658,27 | 863.214,76 | 888.643,69 | 915.462,20 |
| Rendimiento sobre el Patrimonio | Utilidad Neta | 98.586,74 | 108.694,94 | 117.510,11 | 126.948,70 | 137.069,02 |
| | Patrimonio Total | 405.586,74 | 469.908,64 | 494.151,00 | 519.307,43 | 546.369,98 |
| Índice Dupont | <i>Rentabilidad</i> | | | | | |
| | Utilidad Neta | 0,0603 | 0,0633 | 0,0659 | 0,0686 | 0,0714 |
| | Ventas | <i>ROI</i> | | | | |
| | X | 11,45% | 11,96% | 13,64% | 14,27% | 14,99% |
| Ventas | 1,90 | 1,89 | 2,07 | 2,08 | 2,10 | |
| Total Activos | <i>Eficiencia</i> | | | | | |

Elaboración: El autor

4.6. EVALUACION DEL PROYECTO.

Los beneficios que una empresa puede obtener se determinan en los resultados medidos en un período de tiempo previamente determinado; para Hiperagua se espera tener los beneficios económicos que se determinaron en los estados financieros proyectados. Estos resultados deben ser comparados con otra posibilidad en la que la inversión pudiera generar utilidades iguales o mayores a las esperadas, siendo este un punto de análisis para la toma de decisiones de los socios.

La evaluación del proyecto consiste en determinar si los resultados esperados justificarían la inversión realizada; esta se puede medir a través de dos herramientas importantísimas que forman parte de la administración financiera, que son el VAN, Valor Actual Neto y el TIR, Tasa Interna de Retorno.

4.6.1. VALOR ACTUAL NETO.

El Valor Actual Neto es el valor de los ingresos futuros netos que se recibirán por una inversión realizada traídos a valor presente, descontados con una tasa; es decir, que en lo que se genera o se espera recibir se descuenta un costo de oportunidad y se obtiene el valor que se recibiría por esa inversión. El costo de oportunidad equivale al rendimiento del dinero en otra actividad productiva.

CUADRO No 4.16.

TASA DE DESCUENTO

| | | Tasa | PONDERACIÓN | CPC |
|--------------------------|------------|--------|-------------|---------------|
| Deuda L/P | 340.814,47 | 5.967% | 52.60% | 3.14 |
| Capital | 307.000,00 | 16.67% | 47,40% | 7.90 |
| Tasa de descuento | | | | 11.04% |

Elaboración: El autor

Para el cálculo de la tasa de descuento se analizó lo siguiente:

- La tasa de endeudamiento se obtiene de restar del 100% de la utilidad, el 15% de la participación de los trabajadores y el 22% del impuesto a la renta, lo que

nos da un valor de 66,3. Tomando en cuenta un costo bancario del 9% tendríamos: $9(0.663) = 5,967\%$

- El período esperado para recuperar el capital propio invertido se consideró de 6 años, por tanto se dividió el 100% para 6= 16,67%

Una vez definida la tasa de descuento, para el cálculo del VAN se tomó la utilidad operativa + intereses pagados + depreciaciones = flujo de efectivo neto de los años 1 a 5 y se proyectaron del 5 al 10 con una tasa de crecimiento calculada en base a los cinco primeros años, que equivale al 3% de crecimiento, resultando la siguiente información:

CUADRO No 4.17.
CALCULO DEL VAN.

| Tasa 11.04% | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------|-------------|
| INVERSION INICIAL. | AÑO | INGRESOS NETOS | VAN |
| 644,514.47 | 1 | 209,393.21 | |
| | 2 | 215,763.57 | |
| | 3 | 218,893.04 | -121,067.68 |
| | 4 | 221,481.27 | 24,618.78 |
| | 5 | 235,524.00 | 164,139.24 |
| | 6* | 242,589.72 | 293,557.53 |
| | 7* | 249,867.41 | 413,605.12 |
| | 8* | 257,363.43 | 524,960.50 |
| | 9* | 265,084.33 | 628,253.05 |
| | 10* | 273,036.86 | 724,066.56 |

* Ingresos netos proyectados en función de un crecimiento promedio del 3% anual

Elaboración: El autor

En la tabla anterior podemos apreciar que el VAN se vuelve positivo a partir del año 4, es decir que en 4 años se puede recuperar la inversión contablemente, o dicho de otra forma, los ingresos netos traídos a valor actual, superan la inversión inicial en el año 4.

4.6.2. TASA INTERNA DE RETORNO.

La tasa interna de retorno es la tasa de interés por medio de la cual se recupera la inversión. También es aquella que iguala a cero el VAN, de tal manera que en un período de tiempo, los beneficios de un proyecto se vuelven cero dependiendo del tiempo en que se estime recuperar la inversión.

CUADRO No 4.18.

CALCULO DEL TIR.

| Tasa | | 11.04% | | | |
|--------------------------|------------|-----------------------|-------------|------------|--|
| INVERSION INICIAL | AÑO | INGRESOS NETOS | VAN | TIR | |
| 644,514.47 | 1 | 209,393.21 | | | |
| | 2 | 215,763.57 | | | |
| | 3 | 218,893.04 | -121,067.68 | | |
| | 4 | 221,481.27 | 24,618.78 | 12.80% | |
| | 5 | 235,524.00 | 164,139.24 | 20.55% | |
| | 6* | 242,589.72 | 293,557.53 | 25.31% | |
| | 7* | 249,867.41 | 413,605.12 | 28.36% | |
| | 8* | 257,363.43 | 524,960.50 | 30.39% | |
| | 9* | 265,084.33 | 628,253.05 | 31.78% | |
| | 10* | 273,036.86 | 724,066.56 | 32.74% | |

* Ingresos netos proyectados en función de un crecimiento promedio del 3% anual

Elaboración: El autor

En la tabla anterior podemos ver que en el año 4 tenemos un VAN positivo, la tasa de descuento es del 12,80%, tasa que es superior a la de descuento requerida por los inversionistas.

4.7. CONCLUSIONES

De acuerdo a las proyecciones realizadas, la inversión inicial ascendería a un valor de \$647.814,47 de los cuales el capital aportado por los socios sería el 47,40% y el restante 52.60% se obtendría a través de préstamos bancarios.

El total de costos y gastos del proyecto son 1.485.413,72 dólares para el primer año, la proyección del costo de ventas se elaboró en función del presupuesto de la demanda requerida. Los Gastos de Administración se proyectaron en función de los principales rubros como son: los sueldos y beneficios sociales de los empleados en el área Administrativa; servicios básicos, suministros de oficina, gastos de gestión y depreciaciones de activos. Los Gastos de Ventas se proyectaron en función de sueldos del departamento de ventas, publicidad y combustibles y las depreciaciones de los activos fijos que se utilizarán en ventas.

Los Costos fijos y variables se han considerado tomando como parámetro su ocurrencia en función de la variable ventas. El total de los costos fijos asciende a 187.071,72 dólares anuales; y los costos y gastos variables suman 1.297.840,40 dólares anuales.

El Punto de Equilibrio se consideró mediante el análisis del margen de contribución, que para nuestro caso es del 30% sobre el costo de ventas, determinando así un nivel necesario de ventas de 67.553,74 mensuales, dicho nivel de ventas cubre los costos de la empresa y establece una utilidad cero.

El estado de Pérdidas y Ganancias indica los resultados que ha tenido una empresa luego de su ciclo comercial, para Hiperagua se han elaborado estados proyectados para 5 años. La utilidad esperada en el primer período es de \$ 98.586,74, y comparando un período con respecto al anterior, tenemos un crecimiento en el segundo del 10.25%, la del tercero con un 8.11%, la del cuarto con un 8.03% y la del quinto con un crecimiento del 7,97%.

El balance general o estado de situación proyectado para cinco años, refleja cómo la relación de la inversión de la compañía va cambiando frente a su endeudamiento y su patrimonio. Los activos fijos se mantienen con un valor constante sin presentar mayor novedad en sus saldos. En el caso de los pasivos corrientes, en los dos primeros períodos hay valores considerables, el pago corriente de la obligaciones

bancarias se va incrementando debido que a medida que transcurre el tiempo se va abonando más saldo de capital que intereses. En cuanto a los resultados de ejercicios anteriores, el 50% se cargarán en la cuenta de Utilidades Acumuladas hasta que los socios decidan el destino de estos valores.

Para la elaboración del flujo de efectivo hemos utilizado el Método Indirecto. Los flujos de inversión se mantienen en cero desde el inicio debido a que no se hace ningún tipo de inversión ni en activos ni en acciones ni valores; para el flujo de actividades de financiamiento, en el caso de Hiperagua se estima que luego de la inversión inicial los socios no optarán por más endeudamiento.

En relación a la evaluación final del proyecto podemos concluir que el proyecto es viable, por cuanto el VAN se vuelve positivo a partir del año 4, es decir que en 4 años se puede recuperar la inversión contablemente; así también en el año 4 la tasa de descuento es del 12,80%, tasa que es superior a la de descuento requerida por los inversionistas.

CONCLUSIONES GENERALES

CONCLUSIONES GENERALES

El estudio de mercado es considerado el paso inicial de un plan de negocios, y en nuestro caso, permitió la recopilación de importante información respecto de las necesidades de los clientes sobre el consumo de productos de hidroferretería. Entre los principales aspectos que el estudio estableció, se puede recalcar que los consumidores determinan a la calidad como el principal atributo al momento de decidir la compra, por lo que ésta será la principal estrategia de posicionamiento del negocio, considerando también la asesoría técnica, debido a que los productos ofertados no son de dominio de un usuario común.

Así también se definió la importancia de la ubicación al momento de la compra, al analizar este parámetro, se verificó que la tendencia de los usuarios se inclina a dos sectores: la Av. 10 de Agosto y la Av. Ordoñez Lasso sector Supermaxi de las Américas, luego de realizar una matriz de valoración, se seleccionó este último como el lugar óptimo para el negocio.

Otro de los aspectos importantes en la investigación de mercado fue establecer los rangos de consumo en dólares de productos de hidroferretería, lo que permitió definir la estructura financiera de la empresa. Se determinó también el promedio de consumo anual, que para el caso de productos de agua potable y servida se aproxima a los 100.000 dólares, y para el caso de sistemas hidroneumáticos y de riego se aproxima a los 49.000 dólares.

En el estudio de marketing se pudo definir una segmentación de mercado y un Target Group, con la finalidad de tener un grupo poblacional al cual acercar los esfuerzos de ventas y promoción de la empresa. Se analizó un mercado potencial de 37.756 personas y se definió un mercado meta de 4.399 usuarios.

Con relación al precio, se realizó un análisis basado en una canasta de productos, los mismos que fueron estudiados hasta llegar a determinar el costo de

venta de los mismos y su margen de utilidad que fue del 30% sobre el costo de ventas. Dicho análisis es el referente para definir el comportamiento y margen de ganancia en este mercado al importar este tipo de productos.

El estudio de marketing también permitió trazar la ruta o canal de distribución de la empresa; en el caso de Hiperagua se definieron: un canal directo por cuanto existirán ventas de almacén, e indirecto debido a que la empresa es considerada para el fabricante de los productos como mayorista dentro de la cadena de suministro.

En relación con la estructura organizacional, se propone un organigrama que engloba las siguientes áreas: financiera, ventas, RRHH y control de calidad, todas bajo un departamento administrativo que lo encabeza la gerencia general de la empresa. Se propone además un departamento de investigación de mercados bajo la modalidad de consultorías debido a la eventualidad de su labor.

En relación al marco legal se constituirá una compañía limitada, que abarcará a tres socios que mantendrán participaciones equivalentes a un 47% de la inversión total que asciende a la suma de 647.814,47 dólares. La responsabilidad de los socios se extenderá según esta modalidad de compañía, hasta por el monto de las aportaciones individuales.

En relación al proceso de ventas, se efectuarán ventas en el local y mediante la visita de un asesor ya sea al local minorista o a una obra específica. En ambos casos, el asesoramiento técnico de un vendedor será de imperiosa necesidad. La publicidad y folletos técnicos por tanto podrán ser entregados tanto en el local como en el sitio de cierre de la venta.

La empresa importará los productos directamente y para mantener un adecuado inventario se han establecido flujos de importación de 2 a 5 veces por año. Así también, se ha valorado el inventario promedio en 275.000 dólares anuales, el cual se determinó mediante un porcentaje meta de compradores, además la cantidad a pedir incluye un inventario de seguridad.

Se ha planteado construir las instalaciones administrativas y bodegas en un área previamente dimensionada de 730m² de construcción. Se valoró terreno y obra civil por un valor de 309.000 dólares, y el mobiliario y equipo por un valor de 40.500 dólares. Dichos valores fueron establecidos en base a presupuestos específicos.

En la parte financiera, se calculó un punto de equilibrio al alcanzar un nivel de ventas mensuales de 67.533 dólares, previamente determinados con un margen de contribución de 23% sobre las ventas. También se proyectaron los estados financieros a cinco años esperándose una utilidad de 98.000 dólares al primer año y con tasas de crecimiento que bordean el 8% anual para los siguientes años, lo que determina la viabilidad del negocio en términos de rendimiento.

En relación a la evaluación final del proyecto, se ha analizado el valor actual neto, el cual se vuelve positivo a partir del cuarto año con un valor de 24.618 dólares, valor que ratifica la viabilidad del negocio en función del corto período que tomará la recuperación de la inversión.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

Una vez que el estudio de mercado definió la calidad como un aspecto primordial al momento de decidir una compra, es importante ofertar marcas conocidas y que garanticen de por sí calidad en el producto.

Se debe establecer alianzas para que la cadena de suministro sea más amplia, llegando a disponer a futuro de varios puntos de distribución y venta, que consoliden la imagen regional del negocio.

Al elaborar la canasta final de productos que se van a ofertar, se debe considerar ciertos aspectos, que pueden diferir con respecto del análisis del presente plan de negocios como son los reajustes de precios en el Ecuador y en el exterior, así como nuevas políticas de importación que deriven en pagos adicionales.

Debido a la modalidad del negocio y a los tipos de productos ofertados se recomienda un especial énfasis en la especialización en el trabajo, por cuanto los productos y accesorios requieren un amplio dominio técnico.

Considerando el alto costo del suelo en Cuenca, y a pesar de haber definido en el estudio la ubicación óptima para el emplazamiento de la Empresa, una vez que se tenga las opciones reales de compra de terrenos que puedan acoplarse a las necesidades, será necesario volver a valorar la ubicación considerando aspectos como accesibilidad, obras de infraestructura y analizar las diversas opciones que se incluyeron en el estudio de mercado.

Aunque el terreno puede ser comprado originalmente en su totalidad, y a pesar de la intención de los accionistas de construir la obra civil, se puede considerar el arrendamiento para una parte del negocio, sea para áreas administrativas o bodegas, que permita alivianar la inversión inicial, siempre y cuando los contratos de arrendamiento fueren favorables a la empresa.

Se debe definir un plan de reinversión que tenga como objetivo el ampliar las líneas de productos, debido a la variabilidad e innovación que se encuentra en el mercado externo. Es importante que constantemente la empresa adquiera nuevas líneas que permitan al consumidor innovar en sistemas y accesorios.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

ALLES, Martha. “Dirección estratégica de Recursos humanos”, Gestión por competencias: El Diccionario, Editorial Garnica, 2002, Buenos Aires. Argentina.

CHASE, Richard; JACOBS, Robert y AQUILANO, Nicholas. “Administración de Operaciones, Producción y Cadena de Suministros”, Mc Graw-Hill, 12ma edición, México, 2009,(776 págs.)

CHIAVENATO, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”, Mc Graw-Hill, 5ta edición, 2000.

DICCIONARIO DE MARKETING, Editorial Cultural S.A., España, 1999, (400 páginas).

FLEITMAN, Jack, “Negocios Exitosos”, McGraw-Hill, 2000.

FRANKLIN, Enrique. “Organización de Empresas”, Segunda Edición, Mc Graw Hill, 2004.

FRED, David. “Conceptos de Administración Estratégica”, Pearson Educación, México, 2003, (368 págs.)

KANO, Noriaki ; SERAKU, Nobuhiko ; TAKAHASHI, Fumio ; ICHI TSUJI, “ Attractive Quality and Must-Be Quality. In: *Journal of the Japanese Society for Quality Control*”, 14 (1984-04-15).

KERIN, Roger; BERKOWITZ, Eric; HATLEY, Steven y RUDELIUS, William. “Marketing”, Mc Graw-Hill Interamericana, Séptima edición, México, 2004, (857 págs.)

KOTLER Philip; ARMSTRONG, Gary; “Marketing. Versión para Latinoamérica”, Pearson Educación, Décimo primera edición, México, 2007, (655 págs.)

MALHOTRA, K. Naresh. “Investigación de Mercados. Un Enfoque Practico”, Prentice-Hall Hispanoamericana, Segunda Edición, 1997.

MIQUEL, Salvador. “Distribución Comercial”, ESIC, Quinta Edición, Madrid, 2006, (276 páginas).

MONDY, R. WAYNE Y NOE, ROBERT M. “Administración de Recursos Humanos”, Pearson Educación, México , 2005, (560 págs.)

MUNUERA, A. José Luis; RODRIGUEZ, E. Ana Isabel. “Estrategias de Marketing. Un Enfoque Basado en el Proceso de Dirección”, ESIC Editorial, Madrid, 2007, (247 páginas).

NEUFERT, Ernest. “Arte de Proyectar en Arquitectura”, Editorial Gustavo Gili, Portugal, 26 Edición, 2001, (447 págs.)

RAFAEL DE ZUANI, Elio. “Introducción a la Administración de Organizaciones”, Editorial Maktub, 2003.

ROBBINS, S. y JUDGE, T. “Comportamiento Organizacional”, Pearson, México, Decimotercera edición, 2009, (718 págs.)

Referencias WEB

Estrategia y dirección estratégica; www.gestiopolis.com

Referencias bancarias y de compañías; www.bce.fin.ec; www.supercias.ec.

<http://www.inec.gov.ec/home/> (sistema estadístico nacional)

ANEXOS

ANEXO 1.

ESTUDIO DE MERCADO.

1. INTRODUCCION.

El presente estudio de mercado se realizó con la finalidad de recopilar información para HIPERAGUA, empresa que se dedicará a la comercialización de productos relacionados con instalaciones y accesorios de agua. Este estudio permitirá conocer las necesidades de los clientes sobre el consumo de este tipo de accesorios.

Hiperagua realiza el estudio de mercado procurando obtener información que le permita tener certezas sobre todos los aspectos que una empresa necesita en su formación y puesta en marcha, datos que serán la base para la toma de decisiones.

2. OBJETIVOS.

2.1. OBJETIVO GENERAL.

Proporcionar a Hiperagua información sobre las preferencias de los potenciales clientes y consumidores de productos relacionados con instalaciones y accesorios de agua, de tal manera que los ingresos que la compañía obtenga, generen rentabilidad y utilidades a sus accionistas o propietarios.

2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Conocer cuáles serían las principales líneas de productos que Hiperagua podría distribuir en su local, en función de las necesidades de los consumidores o clientes.

- Determinar cuáles son las características o atributos más importantes que los consumidores valorarían de los productos y servicios de Hiperagua.

- Establecer parámetros que guíen a futuro a la empresa, en relación con su estrategia de ventas, promoción y distribución, y que favorezcan al establecimiento de políticas sobre la comercialización de los productos y una adecuada relación con los clientes.

3. METODOLOGIA.

El presente estudio se realizó mediante una investigación descriptiva con datos primarios, con el objeto de identificar las preferencias de clientes y consumidores de artículos relacionados con instalaciones y accesorios de agua.

Se llevó a cabo un muestreo no probabilístico aleatorio, por conveniencia y a juicio del investigador, por cuanto no todas las personas tienen la probabilidad de ser entrevistados.

La fórmula empleada para el cálculo de la muestra es:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{Z^2 \times P \times Q + e^2 (N-1)}$$

| | | |
|-----------|--------------|--|
| N | 264,91 | Tamaño de la muestra |
| N | 37756 | Universo |
| P | 0.5 | Proporción o probabilidad de respuesta |
| Q = (1-P) | 0.5 | |
| Z | 1.96 | Nivel de confianza (95%). |
| E | 0.06 | Margen de error 6% |

Diseño del cuestionario: Se construyó un cuestionario preliminar utilizando una estructura de preguntas de opción múltiple y dicotómica. Este cuestionario fue revisado en dos ocasiones tomando en cuenta la retroalimentación y la modificación de 30 pruebas piloto.

Encuestas: Se aplicó el cuestionario a 265 personas con el objetivo de validar que los aspectos que consideramos importantes para nuestra investigación eran percibidos de la misma manera por los consumidores.

Diseño de la muestra y recopilación de datos: Se realizaron encuestas utilizando muestreo no Probabilístico aleatorio, buscando a personas, profesionales y no profesionales que se dediquen a la instalación de sistemas de agua y que en el momento de la encuesta se encontraban desarrollando sus actividades laborales.

Validación de datos recopilados: Una vez recopilados todos los datos, fueron validados en hojas de Excel, la encuesta tiene seis secciones que abordan los siguientes temas:

- Identificación.
- Producto.
- Local.
- Servicio.
- Competencia.
- Precio.

Tabulación y análisis: Para la tabulación de los datos se utilizó un análisis cuantitativo y cualitativo de cada una de las preguntas de las seis secciones. Finalmente, se utilizaron distintos gráficos estadísticos, para una mejor explicación de la información.

4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.

A. SECCION IDENTIFICACION.

1. En su trabajo, realiza usted instalaciones de sistemas relacionados con agua potable, aguas servidas o de riego?

De acuerdo a este resultado el trabajo del 100% de los encuestados está relacionado con sistemas de agua potable, aguas servidas o de riego. Esta pregunta permitió validar la encuesta, debido a que los datos del estudio corresponden a personas que respondieron positivo a esta pregunta.

2. Nivel de educación que culminó.

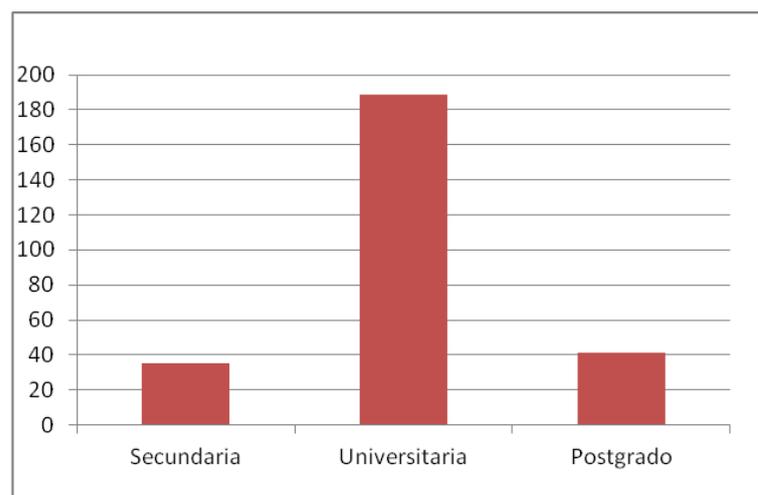
CUADRO No 1.1.
NIVELES DE INSTRUCCIÓN

| NIVEL | FRECUENCIA | % |
|---------------|------------|---------|
| Primaria | 0 | 0,00% |
| Secundaria | 35 | 13,21% |
| Universitaria | 189 | 71,32% |
| Postgrado | 41 | 15,47% |
| Total | 265 | 100,00% |

Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

GRAFICO No 1.1.
NIVELES DE INSTRUCCIÓN



Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

Del 100% de encuestados el 86% son personas profesionales, que se dedican a actividades relacionadas con la construcción, lo que nos indica que tanto la orientación de la publicidad, como el nivel de preparación del equipo de ventas, deberá ser especializado, con la capacidad de respuesta para este sector poblacional.

3. Indique en que rango se encuentra su edad.

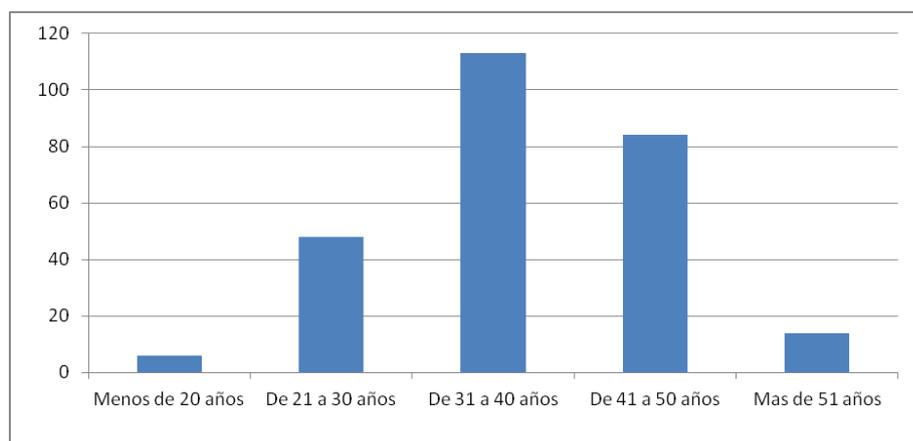
CUADRO No 1.2.
RANGOS DE EDAD

| RANGO DE EDAD | FRECUENCIA | % |
|----------------------|-------------------|----------------|
| Menos de 20 años | 6 | 2,26% |
| De 21 a 30 años | 48 | 18,11% |
| De 31 a 40 años | 113 | 42,64% |
| De 41 a 50 años | 84 | 31,70% |
| Más de 51 años | 14 | 5,28% |
| Total: | 265 | 100,00% |

Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

GRAFICO No 1.2.
RANGOS DE EDAD



Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

El 98% de los encuestados son personas que tienen una edad superior a los 21 años y la mayoría de ellos 42.64 %, tiene entre 31 y 40 años, lo que indica claramente un público objetivo joven, por lo que nuestra estrategia de mercado se orientará de manera innovadora y muy creativa.

4. Seleccione el o los tipos de instalaciones que realiza

CUADRO No 1.3.

TIPOS DE INSTALACION QUE REALIZA

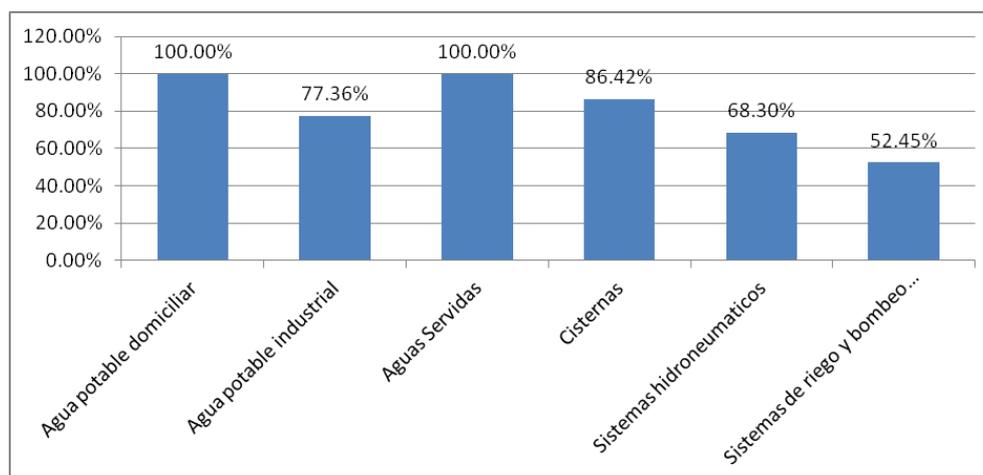
| TIPO DE INSTALACION | % | FRECUENCIA |
|-------------------------------------|---------|------------|
| Agua potable domiciliar | 100.00% | 265 |
| Agua potable industrial | 77.36% | 205 |
| Aguas Servidas | 100.00% | 265 |
| Cisternas | 86.42% | 229 |
| Sistemas hidroneumáticos | 68.30% | 181 |
| Sistemas de riego y bombeo agrícola | 52.45% | 139 |
| Total: | 100,00% | 265 |

Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

GRAFICO No 1.3.

TIPOS DE INSTALACION QUE REALIZA



Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

Se puede identificar claramente que el 100% de los encuestados se dedican a realizar instalaciones de agua potable domiciliar y aguas servidas debido a que son las indispensables en todo tipo de construcción, los sistemas hidroneumáticos y de cisternas que tienen una relación muy directa, mantienen entre el 68 y 86%, mientras que los sistemas de riego y bombeo agrícola aparecen minoritariamente con el 52.45%, por lo que podemos definir la necesidad de mantener una amplia variedad en la oferta de productos relacionados con el agua, pero los inventarios de sistemas de riego y agrícolas deberán ser menores porque no se encuentra una demanda considerable de este sector.

B. SECCION PRODUCTO.

5. En relación al producto: Ordene los siguientes ítems, de acuerdo a la importancia que tienen para usted.

CUADRO No 1.4.

ASPECTOS DE VALORACION EN EL PRODUCTO

1. El más importante 5. El menos importante

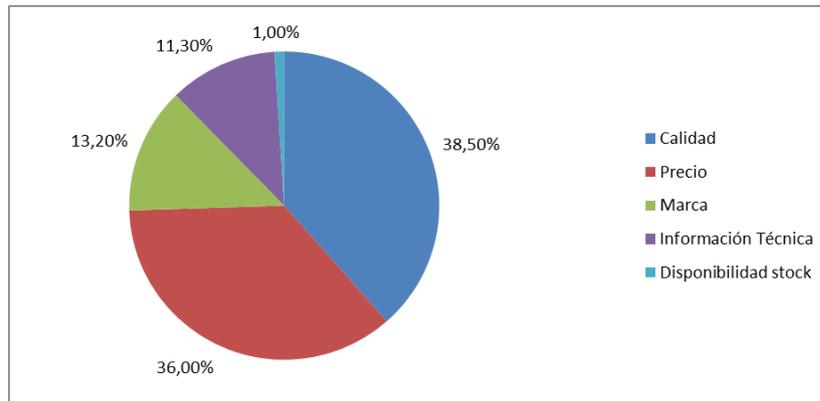
| ASPECTOS | % | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------|--------|-----|-----|-----|-----|-----|
| Calidad | 38,50% | 102 | 94 | 92 | 2 | 0 |
| Precio | 36,00% | 95 | 106 | 86 | 47 | 25 |
| Marca | 13,20% | 35 | 32 | 43 | 54 | 69 |
| Información Técnica | 11,30% | 30 | 27 | 34 | 86 | 82 |
| Disponibilidad stock | 1,00% | 3 | 6 | 10 | 76 | 89 |
| Total: | 100% | 265 | 265 | 265 | 265 | 265 |

Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

GRAFICO No 1.4.

ASPECTOS DE VALORACION EN EL PRODUCTO



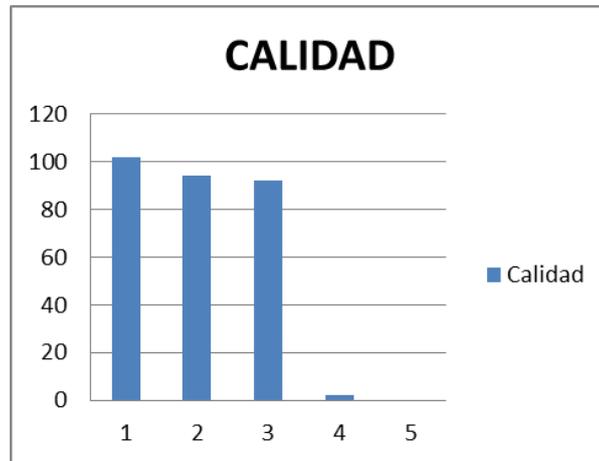
Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

De acuerdo a los resultados de la encuesta, los consumidores prefieren la calidad y el precio como los principales atributos con una suma del 74%, seguido de porcentajes menores de marca y de información técnica.

Estos valores sirven de parámetro para establecer la estrategia de venta de la empresa, en este caso se puede identificar la necesidad de contar con la calidad como una fortaleza y aspecto clave, aunque el precio es importante para todo tipo de negocio, en este caso no se puede definir como prioritario por cuanto la calidad prevalece debido al tipo de producto que se está ofertando. Asimismo es necesario recalcar la necesidad de contar con una marca reconocida de respaldo y con el respectivo asesoramiento al comprador.

GRAFICO No 1.5.
VALORACION DE LA CALIDAD

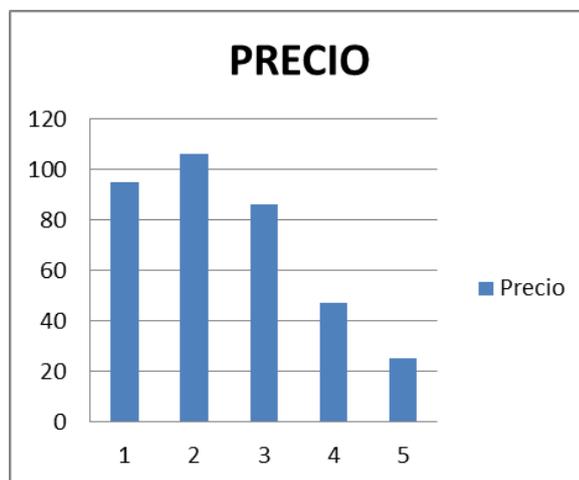


Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

La calidad se encuentra en un parámetro entre 1 y 3, y valor mínimo entre 4 y 5

GRAFICO No 1.6.
VALORACION DEL PRECIO

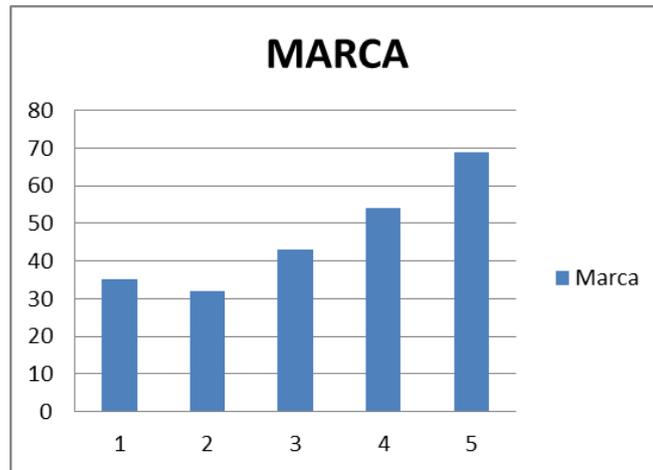


Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

El precio mantiene un nivel entre 1 y 3, con valores bajos en los menos importantes, lo que nos indica la gran importancia para el consumidor.

GRAFICO No 1.7.
VALORACION DE LA MARCA

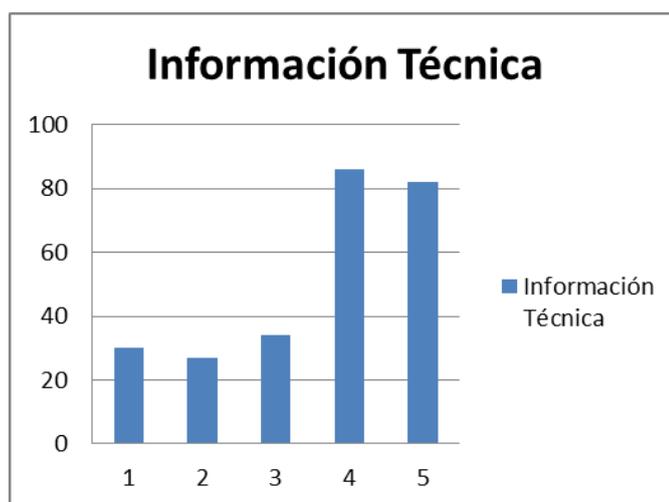


Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

La marca tiene un nivel ascendente, alcanzando el más alto valor en el rango de el menos importante, sin embargo, podemos notar una amplia distribución de este parámetro, lo que nos indica la necesidad de contar con el respaldo de la marca para el negocio.

GRAFICO No 1.8.
VALORACION DE LA INFORMACION TECNICA



Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

La información técnica se mantiene con valores bajos en los niveles de más importancia y tiene valores altos para los de menos importancia, por lo que se deduce la necesidad aunque menor, de contar con asesoramiento en la oferta del producto.

GRAFICO No 1.9.

VALORACION DE LA DISPONIBILIDAD DE STOCK



Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

Disponibilidad de stock, tiene valores bajos en los parámetros de mayor importancia y los más altos en los de menor importancia, por lo que si bien es importante contar con un nivel de stock permanente en el manejo administrativo, en la práctica se evidencia que existe un parámetro o plazo para poder realizar la entrega del producto.

6. En relación a tubería y accesorios de agua potable, seleccione la marca de su preferencia.

CUADRO No 1.5.

PREFERENCIAS DE MARCA EN AGUA POTABLE

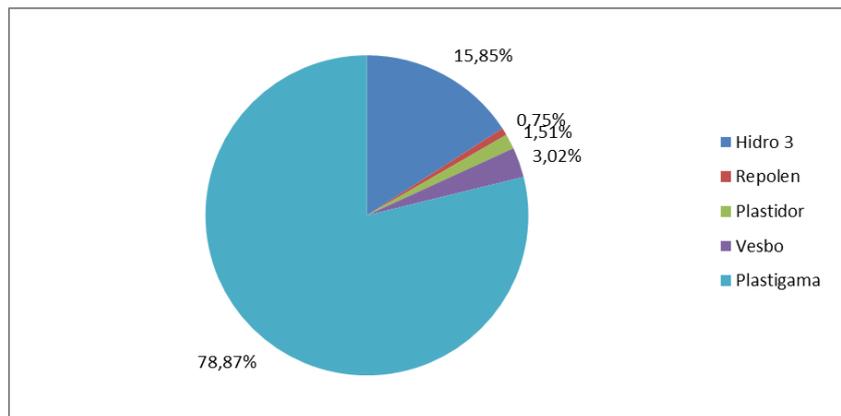
| MARCA | % | FRECUENCIA |
|------------|---------|------------|
| Hidro 3 | 15,85% | 42 |
| Repolen | 0,75% | 2 |
| Plastidor | 1,51% | 4 |
| Vesbo | 3,02% | 8 |
| Plastigama | 78,87% | 209 |
| Total: | 100,00% | 265 |

Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

GRAFICO No 1.10.

PREFERENCIAS DE MARCA EN AGUA POTABLE



Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

Los encuestados prefieren en un 78% la marca Plastigama, un 15,85% Hidro 3 y las otras marcas tienen un 7%. Esto muestra la clara necesidad de contar con estas marcas en stock, pero no deja de lado la opción de innovación en la comercialización de nuevos productos.

7. En relación a tubería y accesorios de aguas servidas, seleccione la marca de su preferencia.

CUADRO No 1.6.

PREFERENCIAS DE MARCA EN AGUAS SERVIDAS

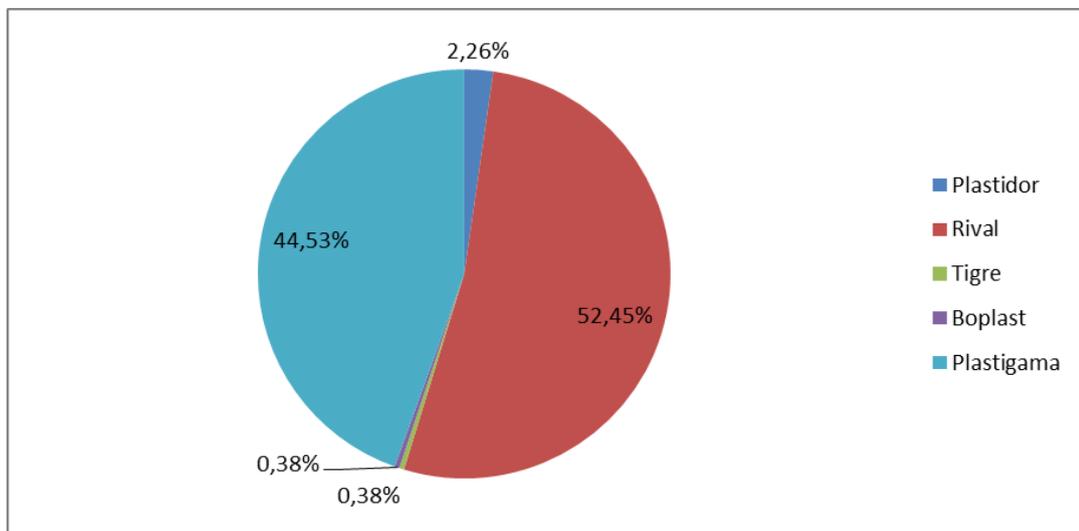
| MARCA | % | FRECUENCIA |
|------------|---------|------------|
| Plastidor | 2,26% | 6 |
| Rival | 52,45% | 139 |
| Tigre | 0,38% | 1 |
| Boplast | 0,38% | 1 |
| Plastigama | 44,53% | 118 |
| Total: | 100,00% | 265 |

Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

GRAFICO No 1.11.

PREFERENCIAS DE MARCA EN AGUAS SERVIDAS



Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

En este caso, entre la marca rival que tiene el 52% y Plastigama con el 44,53%, suman el 96% de las preferencias de los encuestados; dando un 4% entre las restantes, por tanto, en cuanto a la tubería de aguas servidas se puede identificar la necesidad de mantener un stock de estas marcas, con una clara oportunidad de que Rival es una marca local y permite una rotación más amplia de inventario.

8. En relación a bombas y sistemas hidroneumáticos, seleccione la marca de su preferencia.

CUADRO No 1.7.

PREFERENCIAS DE MARCA EN SISTEMAS HIDRONEUMÁTICOS

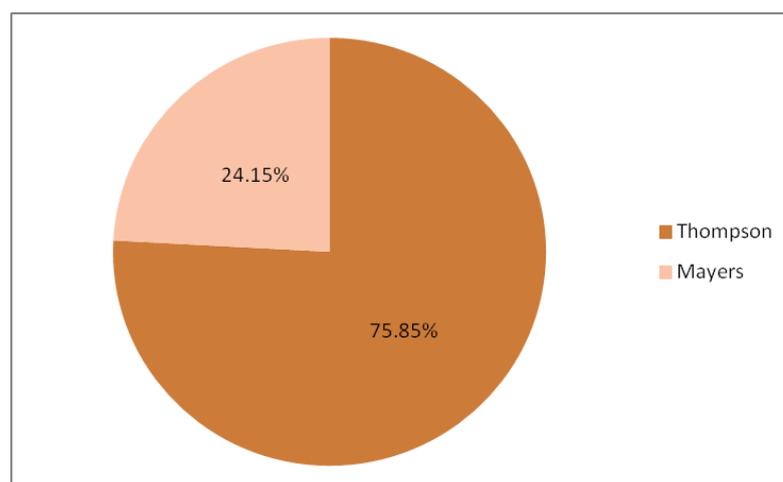
| MARCA | % | FRECUENCIA |
|-----------|---------|------------|
| Rong Long | 0,00% | 0 |
| Saer | 0,00% | 0 |
| Thompson | 75,85% | 201 |
| Pedrolo | 0,00% | 0 |
| Mayers | 24,15% | 64 |
| Total: | 100,00% | 265 |

Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

GRAFICO No 1.12.

PREFERENCIAS DE MARCA EN SISTEMAS HIDRONEUMÁTICOS



Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

En esta pregunta, únicamente dos marcas tienen la preferencia de los encuestados, el 75% para Thompson y el 24% para Mayers. Al ser marcas que no son de producción nacional, queda identificada la importación de sistemas hidroneumáticos, con la marca Thompson como prioritaria.

9. Seleccione el principal atributo que posee la marca de su preferencia.

CUADRO No 1.8.

ATRIBUTOS DE LA MARCA

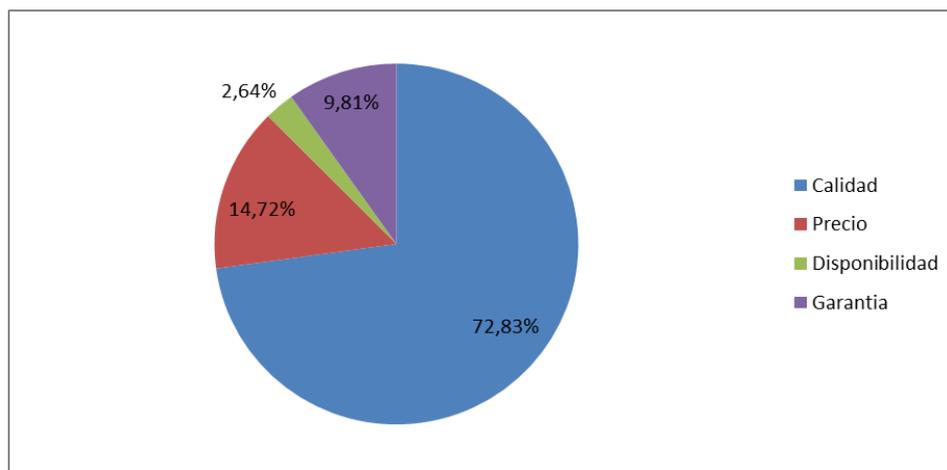
| ATRIBUTO | % | FRECUENCIA |
|----------------|---------|------------|
| Calidad | 72,83% | 193 |
| Precio | 14,72% | 39 |
| Disponibilidad | 2,64% | 7 |
| Garantía | 9,81% | 26 |
| Total | 100,00% | 265 |

Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

GRAFICO No 1.13.

ATRIBUTOS DE LA MARCA



Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

Los encuestados, en relación a la marca de su preferencia, indudablemente escogen la calidad con un 72,83% como el principal atributo dejando en segundo plano al precio con un 14,72% y a los restantes con 13%. Esta pregunta nos orienta aún más en la necesidad de mantener un adecuado sistema de control de calidad de los productos, así como nos define la orientación del esquema de ventas en este sentido.

C. SECCION LOCAL.

10. En relación al local: Ordene los siguientes ítems, de acuerdo a la importancia que tienen para usted.

CUADRO No 1.9.

ASPECTOS DE IMPORTANCIA EN RELACIÓN AL LOCAL

1. El más importante 5. El menos importante

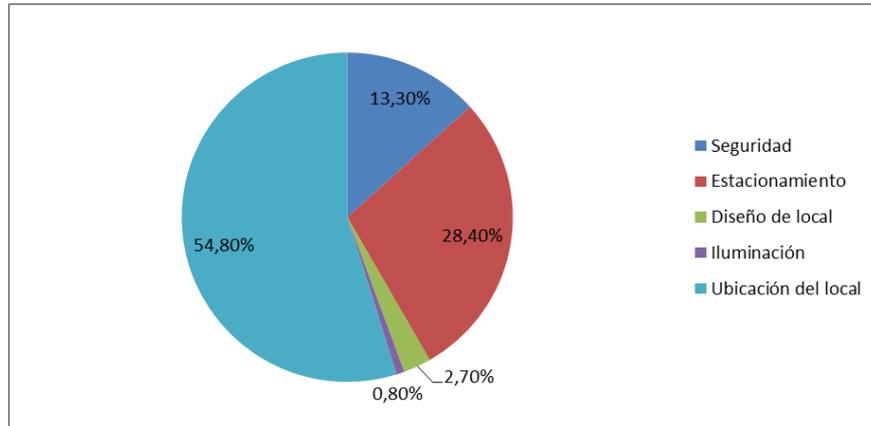
| ASPECTOS | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Seguridad | 13,30% | 35 | 44 | 52 | 67 | 65 |
| Estacionamiento | 28,40% | 75 | 83 | 89 | 92 | 82 |
| Diseño de local | 2,70% | 7 | 6 | 12 | 38 | 42 |
| Iluminación | 0,80% | 2 | 4 | 7 | 33 | 74 |
| Ubicación del local | 54,80% | 146 | 128 | 105 | 35 | 2 |
| Total: | 100,00% | 265 | 265 | 265 | 265 | 265 |

Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

GRAFICO No 1.14.

ASPECTOS DE IMPORTANCIA EN RELACIÓN AL LOCAL



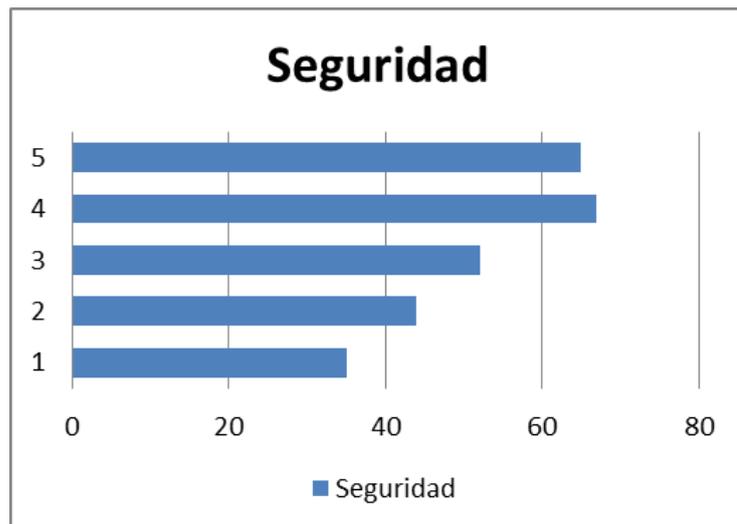
Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

Los encuestados prefieren como elemento más importante la ubicación del local con un 54,80%, seguido del 28,40% del estacionamiento y del 13,30% de la seguridad que ofrezca el local, por lo que la ubicación será un aspecto clave para el éxito del negocio, y deberá estar de acuerdo a la cercanía del mercado objetivo o público de interés.

GRAFICO No 1.15.

VALORACION DE LA DISPONIBILIDAD DE SEGURIDAD



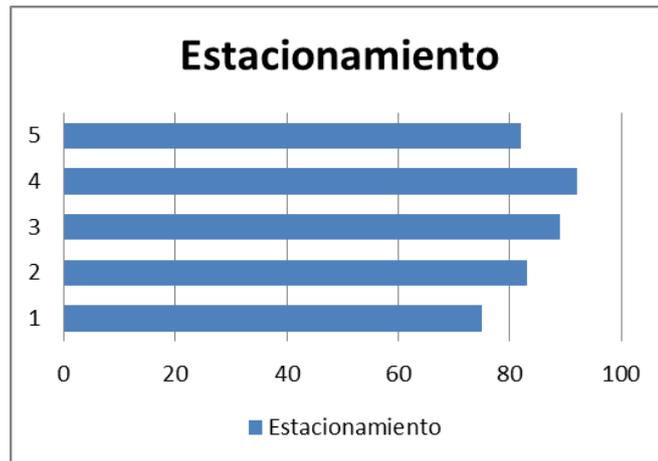
Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

Los valores de la seguridad están más altos en los menos importantes, por lo que no es un aspecto de interés de nuestro mercado meta, lo que no implica la inobservancia de normas adecuadas en este aspecto.

GRAFICO No 1.16.

VALORACION DE LA DISPONIBILIDAD DE ESTACIONAMIENTO

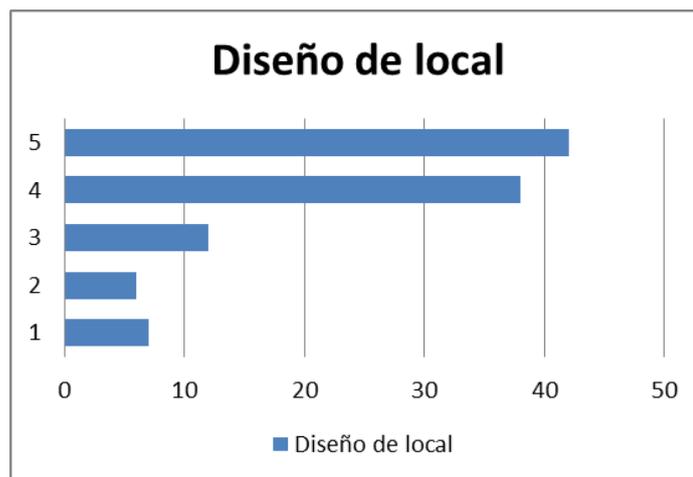


Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

GRAFICO No 1.17.

VALORACION DEL DISEÑO DEL LOCAL

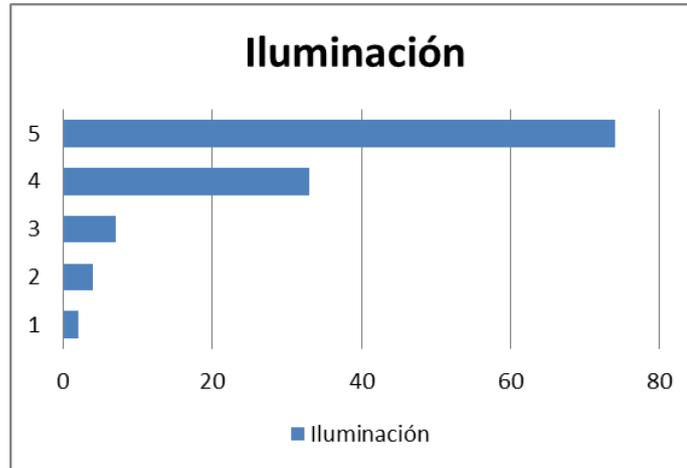


Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

GRAFICO No 1.18.

VALORACION DE LA CALIDAD DE ILUMINACIÓN



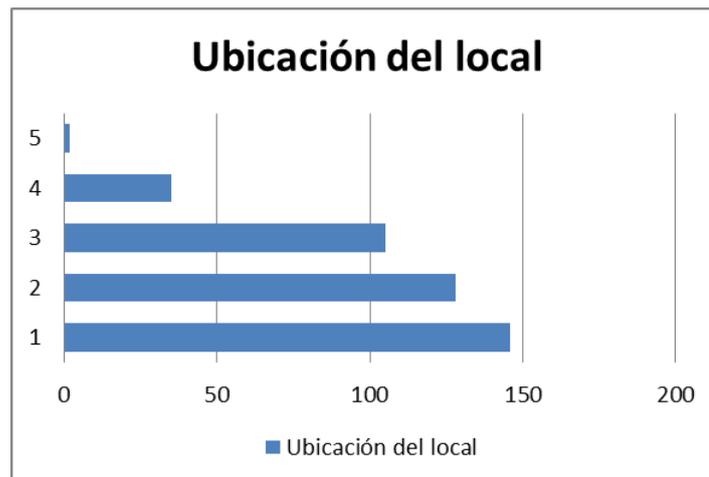
Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

Tanto en el diseño del local como en la iluminación predominan los valores menos importantes, por lo que en el diseño del local deberá considerarse únicamente la solución técnica básica.

GRAFICO No 1.19.

VALORACION DE LA UBICACIÓN DEL LOCAL



Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

Aquí podemos confirmar la importancia significativa que posee el aspecto relacionado con la ubicación del local.

11. Seleccione la localización o sector que le gustaría para un local de venta de productos de instalación de agua.

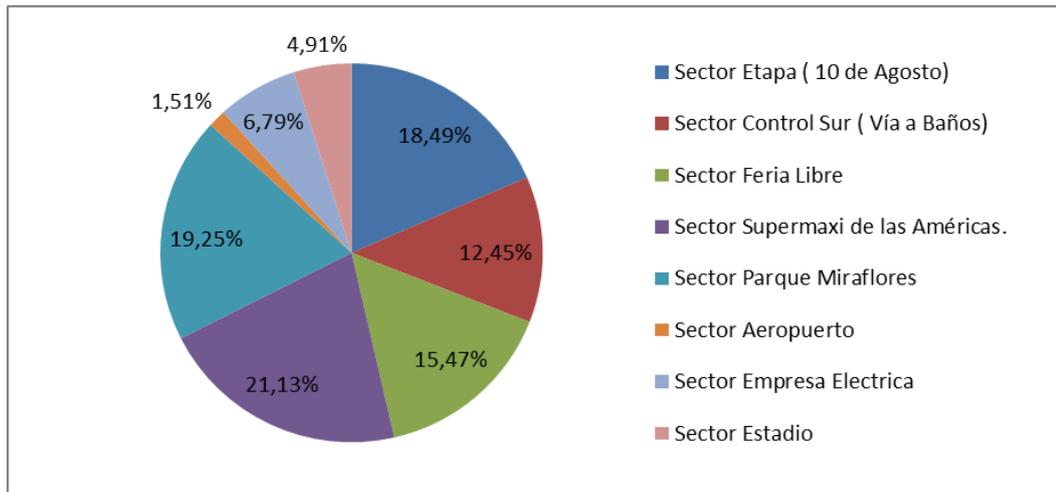
CUADRO No 1.10.
UBICACIÓN PREFERENTE

| SECTOR | % | FRECUENCIA |
|-----------------------------------|----------|-------------------|
| Sector Etapa (10 de Agosto) | 18,49% | 49 |
| Sector Control Sur (Vía a Baños) | 12,45% | 33 |
| Sector Feria Libre | 15,47% | 41 |
| Sector Supermaxi de las Américas. | 21,13% | 56 |
| Sector Parque Miraflores | 19,25% | 51 |
| Sector Aeropuerto | 1,51% | 4 |
| Sector Empresa Eléctrica | 6,79% | 18 |
| Sector Estadio | 4,91% | 13 |
| Total: | 100,00% | 265 |

Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

GRAFICO No 1.20.
UBICACIÓN PREFERENTE



Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

Los tres lugares más optados, tienen valores de aceptación similares, sector Supermaxi de las Américas con el 21,13%, sector parque Miraflores con el 19,25% y sector Etapa con el 18,49%; los valores obtenidos por el Sector Feria Libre y el Sector Control Sur son aceptables. Por tanto, podemos evidenciar la necesidad de una ubicación en sectores que mantienen un considerable crecimiento urbano. En el caso de la Av. 10 de Agosto, constituye un sitio de interés por cuanto permite un adecuado acceso vial y es una zona que está iniciando un notable crecimiento de edificaciones en altura. Por otro lado, el sector Supermaxi de las Américas se consolida como el inicio del corredor de crecimiento urbano de la Av. Ordoñez Lasso, con una serie de edificios y condominios. El sector Miraflores, si bien experimenta un acelerado crecimiento, se debe considerar que el mismo corresponde a sectores populares.

D. SECCION SERVICIO.

12. En relación al servicio: Ordene los siguientes ítems, de acuerdo a la importancia que tienen para usted.

CUADRO No 1.11.

ASPECTOS DE IMPORTANCIA EN RELACIÓN AL SERVICIO

1. El más importante 5. El menos importante

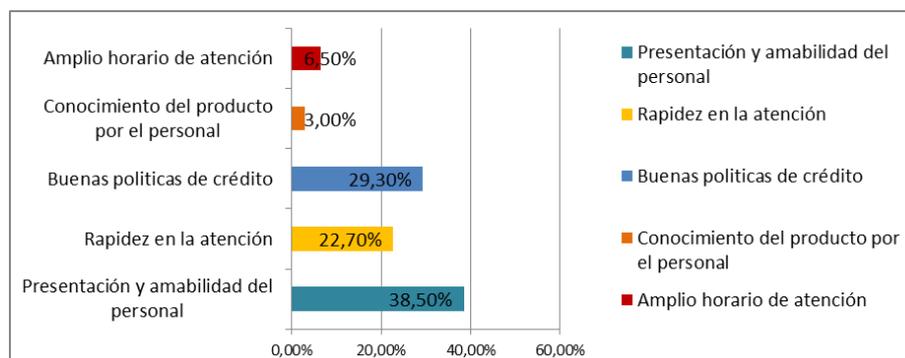
| ASPECTOS | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---------|-----|-----|-----|-----|-----|
| Presentación y amabilidad del personal | 38,50% | 102 | 93 | 90 | 71 | 4 |
| Rapidez en la atención | 22,70% | 60 | 63 | 66 | 49 | 57 |
| Buenas políticas de crédito | 29,30% | 78 | 81 | 66 | 62 | 52 |
| Conocimiento del producto por el personal | 3,00% | 8 | 7 | 14 | 46 | 87 |
| Amplio horario de atención | 6,50% | 17 | 21 | 29 | 37 | 65 |
| Total: | 100,00% | 265 | 265 | 265 | 265 | 265 |

Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

GRAFICO No 1.21.

ASPECTOS DE IMPORTANCIA EN RELACIÓN AL SERVICIO



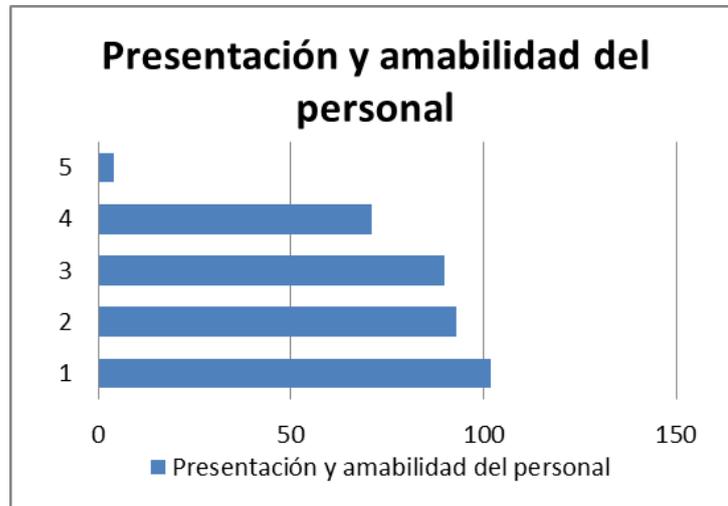
Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

La presentación y amabilidad del personal con el 38,50%, es el aspecto más importante para los encuestados, le siguen las buenas políticas de crédito con el 29,30% y la rapidez en la atención con el 22,70%, los porcentajes de los parámetros restantes son poco relevantes. Estos datos evidencian la necesidad de orientar nuestra fuerza de ventas mediante una adecuada atención al cliente, lo que va de la mano con aspectos como su presentación, amabilidad, trato, y asesoramiento.

GRAFICO No 1.22.

VALORACION DE LA PRESENTACIÓN Y AMABILIDAD DEL PERSONAL



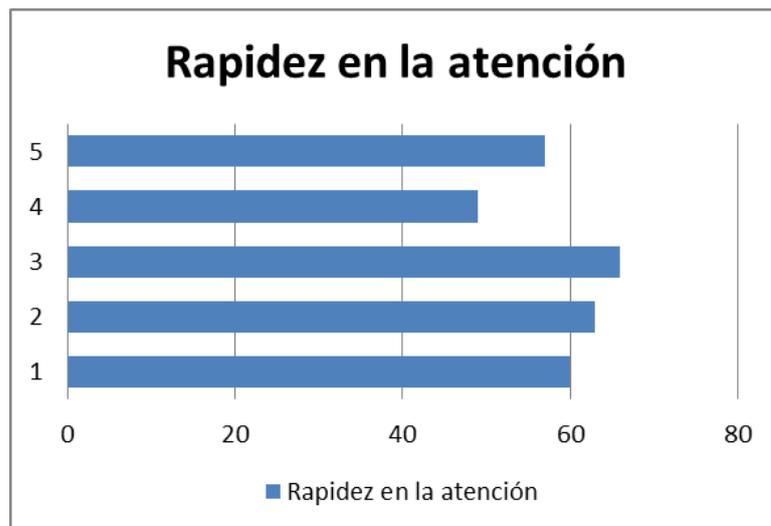
Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

La presentación y amabilidad del personal tiene valores considerables, lo que refuerza lo antes mencionado.

GRAFICO No 1.23.

VALORACION DE LA RAPIDEZ EN LA ATENCIÓN



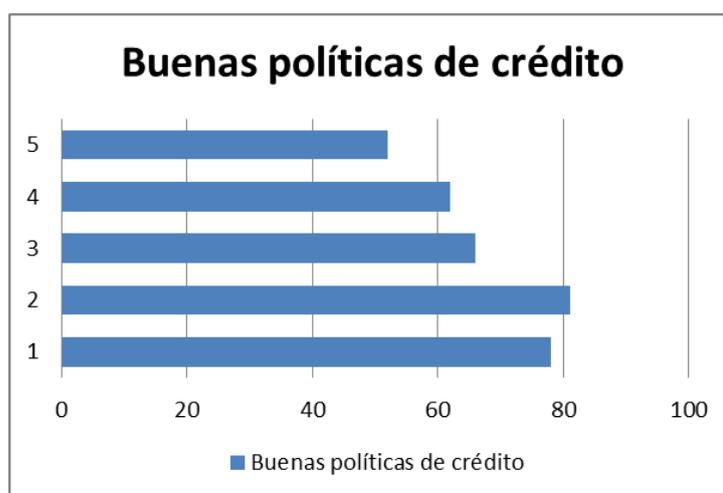
Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

La rapidez en la atención obtiene valores muy similares tanto en el más importante como en el menos importante, por tanto no se presenta como un aspecto relevante, sin embargo, es importante considerarlo como un aspecto necesario en la organización.

GRAFICO No 1.24.

VALORACION DE LAS POLITICAS DE CREDITO



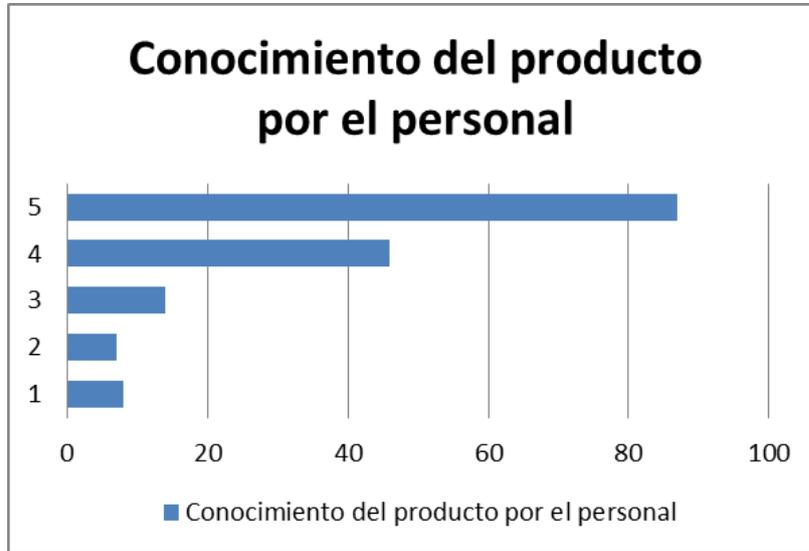
Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

Las políticas de crédito van ascendiendo hasta alcanzar los valores de mayor importancia, sin embargo, esto dependerá de la capacidad de pago y de las relaciones comerciales sólidas con los clientes.

GRAFICO No 1.25.

VALORACION DEL CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO

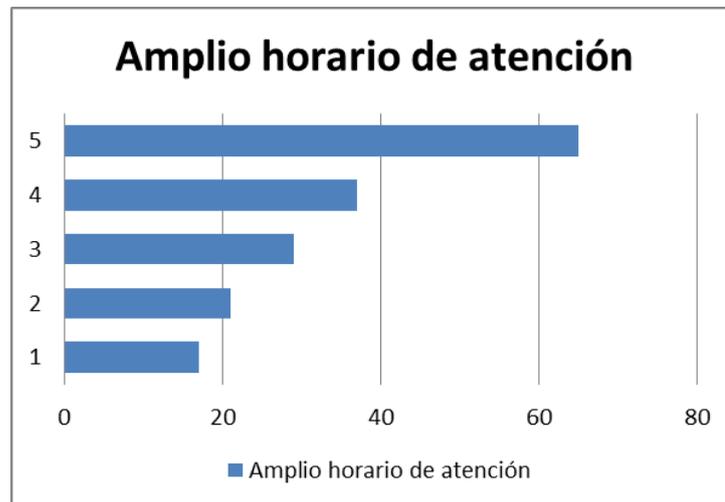


Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

GRAFICO No 1.26.

VALORACION DEL HORARIO DE ATENCIÓN



Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

Tanto el conocimiento del producto, como el amplio horario de atención, no presentan mayor relevancia para nuestros potenciales clientes, sin embargo deben ser considerados en el proyecto.

13. Ordene los siguientes ítems, de acuerdo a la preferencia en su forma de compra.

CUADRO No 1.12.

ASPECTOS DE IMPORTANCIA EN RELACIÓN A LA FORMA DE COMPRA

1. El más importante 5. El menos importante

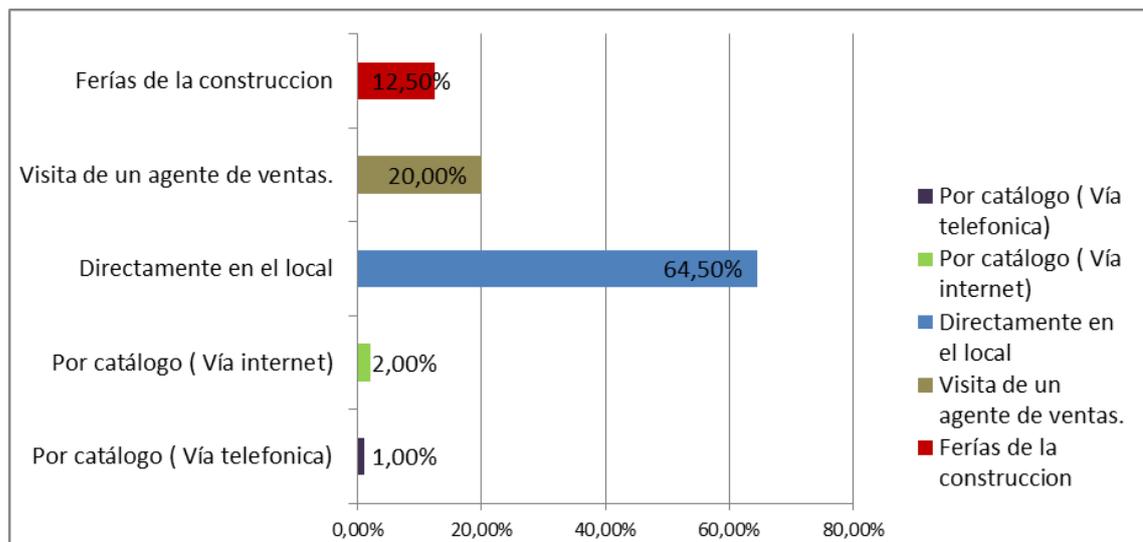
| ASPECTOS | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------------|---------|-----|-----|-----|-----|-----|
| Por catálogo (Vía telefónica) | 1,00% | 3 | 6 | 29 | 58 | 88 |
| Por catálogo (Vía internet) | 2,00% | 6 | 11 | 18 | 52 | 79 |
| Directamente en el local | 64,50% | 171 | 159 | 134 | 102 | 25 |
| Visita de un agente de ventas. | 20,00% | 52 | 48 | 46 | 23 | 35 |
| Ferias de la construcción | 12,50% | 33 | 41 | 38 | 30 | 38 |
| Total: | 100,00% | 265 | 265 | 265 | 265 | 265 |

Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

GRAFICO No 1.27.

ASPECTOS DE IMPORTANCIA EN RELACIÓN A LA FORMA DE COMPRA

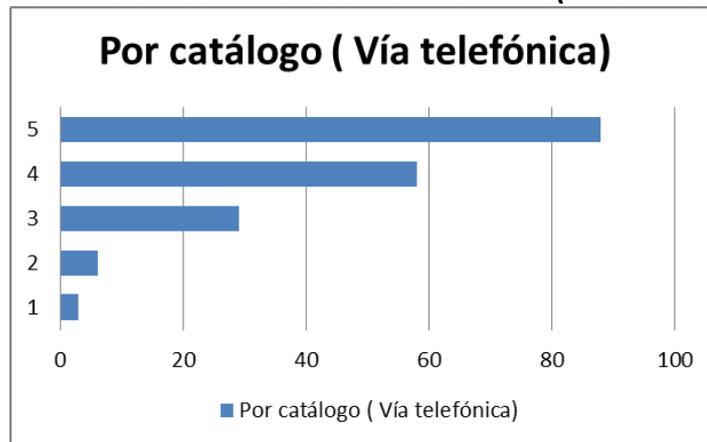


Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

Los encuestados prefieren visitar directamente en local para realizar su compra con el 64,50% y entre la visita de un agente y ferias de la construcción suman un 32%, las opciones restantes tienen valores poco relevantes. Este aspecto nos muestra la necesidad de contar con un local adecuado para la oferta de los productos, ya que en su mayoría se venderán directamente en el local, y en menor grado se deberá mantener un esquema de vendedor externo.

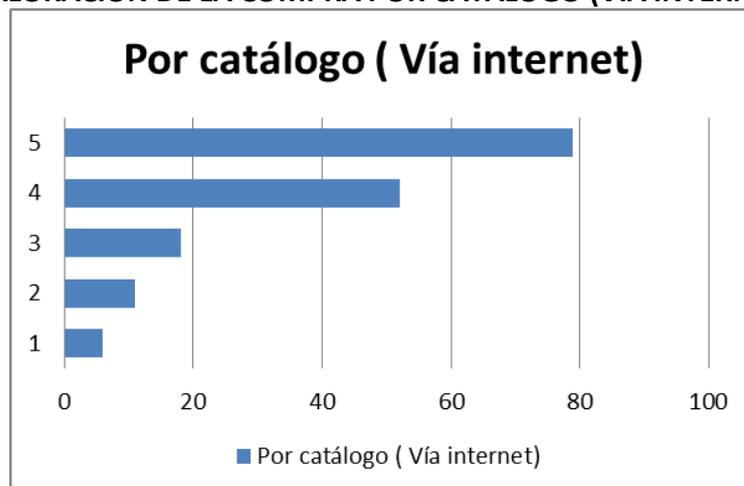
GRAFICO No 1.28.
VALORACION DE LA COMPRA POR CATALOGO (VÍA TELEFÓNICA)



Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

GRAFICO No 1.29.
VALORACION DE LA COMPRA POR CATALOGO (VÍA INTERNET)



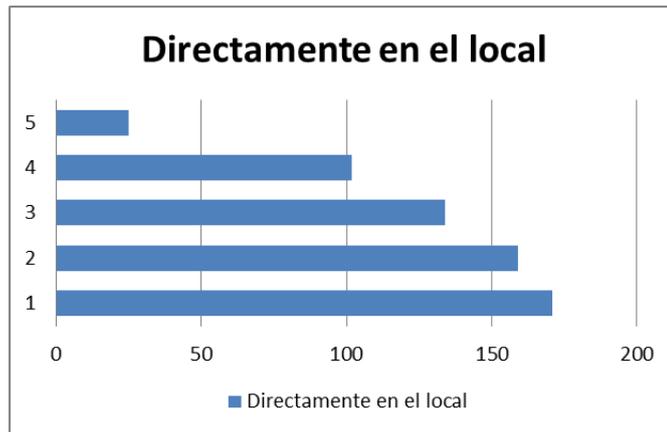
Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

Las ventas por teléfono y por internet no son de interés para los potenciales clientes, por lo que es preferible mantener un servicio de internet no como un aspecto principal en el marketing de la compañía, sino como un espacio de consulta técnica de los potenciales compradores.

GRAFICO No 1.30.

VALORACION DE LA COMPRA EN EL LOCAL



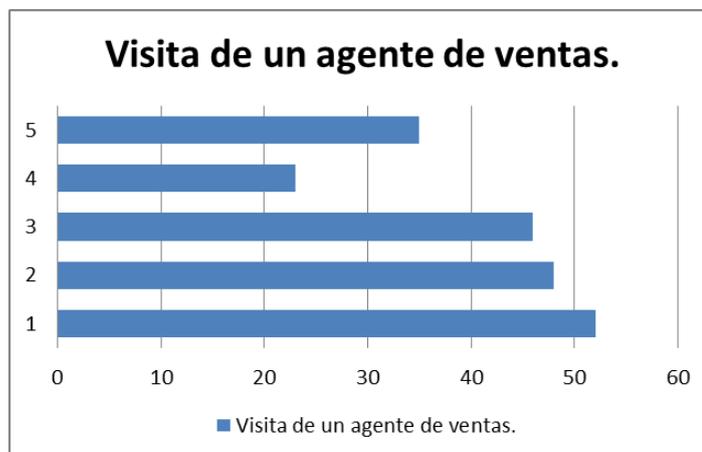
Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

Directamente en el local, tiene un valor ascendente hacia el parámetro de mayor importancia, por lo que es necesario contar con las instalaciones adecuadas para la efectiva comercialización.

GRAFICO No 1.31.

VALORACION DE LA COMPRA MEDIANTE AGENTE DE VENTAS

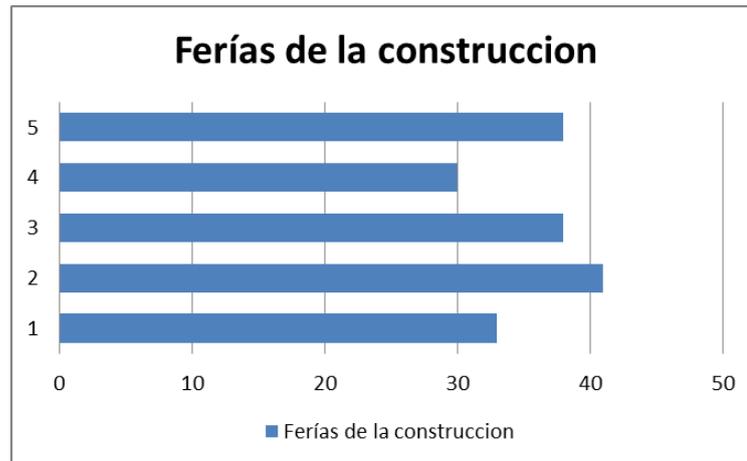


Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

GRAFICO No 1.32.

VALORACION DE LA COMPRA MEDIANTE FERIAS



Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

Los agentes de ventas y las ferias de construcción tienen valores equilibrados entre los parámetros de mayor y menor importancia, por tanto no constituyen aspectos primordiales, sin embargo deberán ser considerados para promocionar los productos y cerrar los acuerdos comerciales.

14. ¿Por qué medio le gustaría enterarse de promociones o recibir publicidad?.

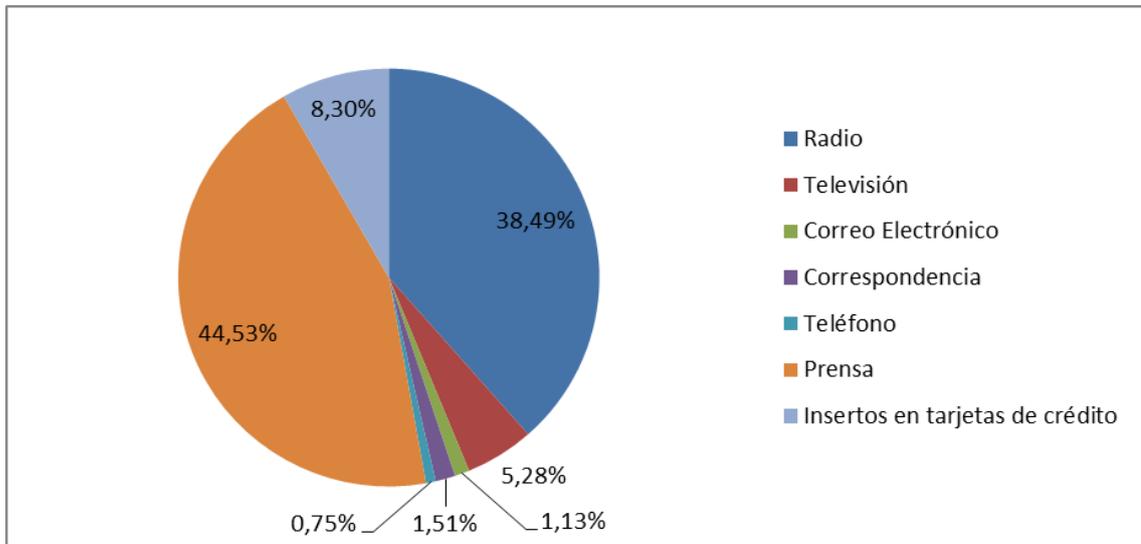
**CUADRO No 1.13.
MEDIOS DE PROMOCIÓN**

| MEDIO | % | FRECUENCIA |
|---------------------------------|---------|------------|
| Radio | 38,49% | 102 |
| Televisión | 5,28% | 14 |
| Correo Electrónico | 1,13% | 3 |
| Correspondencia | 1,51% | 4 |
| Teléfono | 0,75% | 2 |
| Prensa | 44,53% | 118 |
| Insertos en tarjetas de crédito | 8,30% | 22 |
| Total | 100,00% | 265 |

Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

GRAFICO No 1.33.
MEDIOS DE PROMOCIÓN



Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

Los encuestados prefieren enterarse de promociones o recibir publicidad a través de la prensa con un 44,53% y por la radio con un 38,49%, por ello, estos serán los principales medio utilizados en la estrategia de marketing.

E. SECCION COMPETENCIA.

15. Mencione el local donde Ud. adquiere sus productos y accesorios relacionados con el agua.

CUADRO No 1.14.

COMPETENCIA

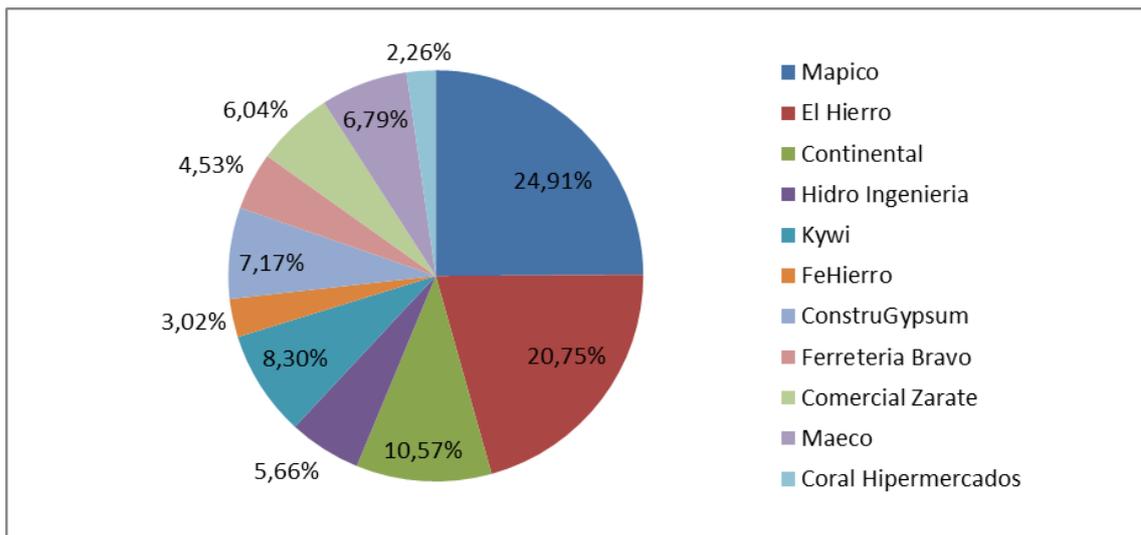
| Nombre del establecimiento: | % | FRECUENCIA |
|------------------------------------|----------------|-------------------|
| Mapico | 24,91% | 66 |
| El Hierro | 20,75% | 55 |
| Continental | 10,57% | 28 |
| Hidro Ingeniería | 5,66% | 15 |
| Kywi | 8,30% | 22 |
| FeHierro | 3,02% | 8 |
| ConstruGypsum | 7,17% | 19 |
| Ferretería Bravo | 4,53% | 12 |
| Comercial Zárate | 6,04% | 16 |
| Maeco | 6,79% | 18 |
| Coral Hipermercados | 2,26% | 6 |
| Total: | 100,00% | 265 |

Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

GRAFICO No 1.34.

COMPETENCIA



Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

Podemos identificar como los principales locales de venta de productos hidroferreteros a Mapico y El Hierro, y de estos dos, el más especializado y competencia directa de Hiperagua es Mapico, por cuanto dispone de un amplio stock de productos hidroferreteros.

16. Seleccione el o los atributos que le ofrece la tienda de su actual preferencia.

CUADRO No 1.15.
ATRIBUTOS DE LA COMPETENCIA

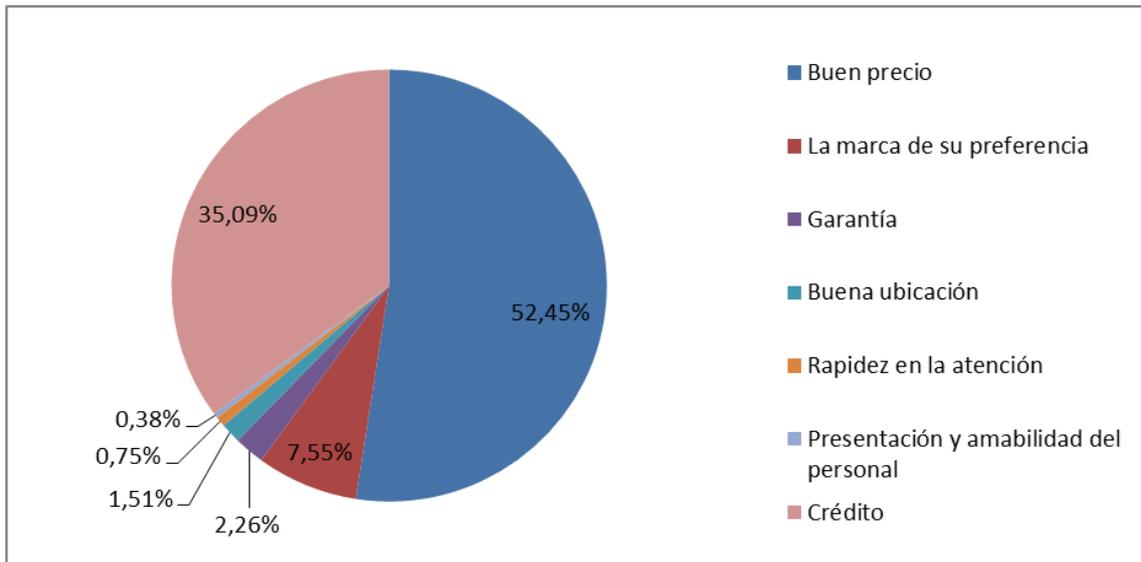
| ATRIBUTO | % | FRECUENCIA |
|--|----------------|-------------------|
| Buen precio | 52,45% | 139 |
| La marca de su preferencia | 7,55% | 20 |
| Buena disponibilidad en anaqueles | 0,00% | 0 |
| Garantía | 2,26% | 6 |
| Buena ubicación | 1,51% | 4 |
| Rapidez en la atención | 0,75% | 2 |
| Presentación y amabilidad del personal | 0,38% | 1 |
| Crédito | 35,09% | 93 |
| Total: | 100,00% | 265 |

Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

GRAFICO No 1.35.

ATRIBUTOS DE LA COMPETENCIA



Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

El 52,45% correspondiente al precio y el 35,09% que corresponde al crédito se identifican como los parámetros más importantes que ofrece la competencia, por lo que deben ser considerados para la estrategia competitiva del negocio, tomando en cuenta que el precio y la calidad van estrechamente relacionados en este tipo de productos.

17. ¿Con qué frecuencia visita su establecimiento de preferencia?.

CUADRO No 1.16.

FRECUENCIA DE COMPRA

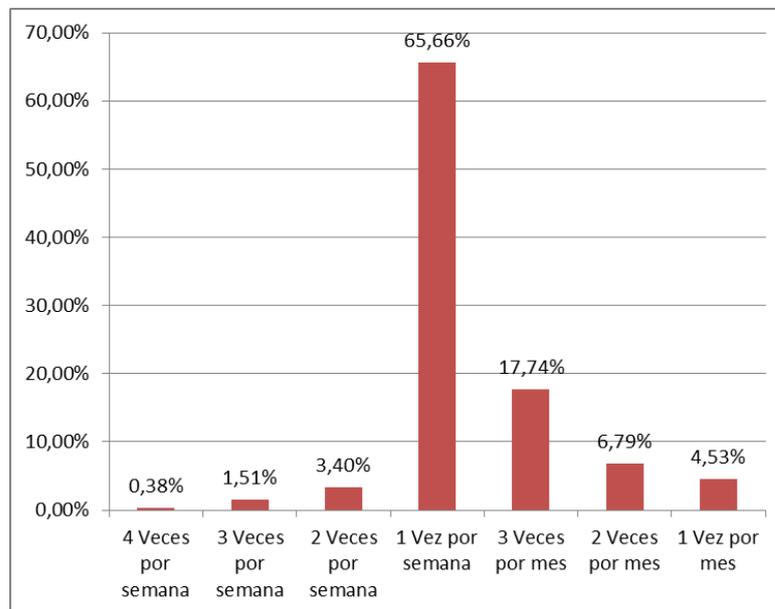
| FRECUENCIA DE COMPRA | % | FRECUENCIA |
|----------------------|---------|------------|
| 4 Veces por semana | 0.38% | 1 |
| 3 Veces por semana | 1.51% | 4 |
| 2 Veces por semana | 3.40% | 9 |
| 1 Vez por semana | 65.66% | 174 |
| 3 Veces por mes | 17.74% | 47 |
| 2 Veces por mes | 6.79% | 18 |
| 1 Vez por mes | 4.53% | 12 |
| Total: | 100.00% | 265 |

Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

GRAFICO No 1.36.

FRECUENCIA DE COMPRA



Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

El rubro más importante de esta encuesta 65.66%, pertenece a la opción Una Visita por semana. Si consideramos, que anteriormente se definió que la visita directa en el local era la preferencia de la demanda potencial, esta pregunta define un parámetro valioso para el dimensionamiento del local.

F. SECCION PRECIO.

18. Qué cantidad anual (dólares) Ud. Consume en los siguientes productos.

CUADRO No 1.17.

RANGOS DE CONSUMO

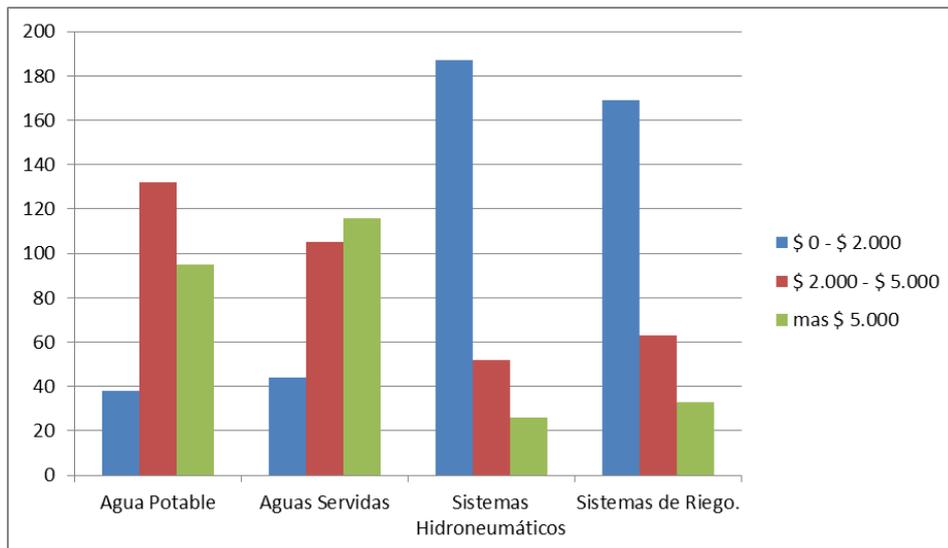
| RANGO | \$ 0 - \$ 2,000 | \$ 2,000 - \$ 5,000 | + \$ 5,000 | TOT. |
|--------------------------|------------------------|----------------------------|-------------------|-------------|
| Agua Potable | 38 | 132 | 95 | 265 |
| Aguas Servidas | 44 | 105 | 116 | 265 |
| Sistemas Hidroneumáticos | 187 | 52 | 26 | 265 |
| Sistemas de Riego. | 169 | 63 | 33 | 265 |

Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

GRAFICO No 1.37.

RANGOS DE CONSUMO (DÓLARES)



Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

El rubro de agua potable tiene mayor número de compradores entre \$ 2.000 y \$ 5.000, pero el rubro de más de \$ 5.000 también es significativo.

En aguas servidas hay una similitud entre los valores entre \$ 2.000 y \$ 5.000 y los mayores de \$ 5.000.

Tanto para los sistemas hidroneumáticos y los de riego, el rubro de \$ 0 a \$ 2.000 es el más optado.

Todos estos valores muestran un claro parámetro del consumo anual en dólares de los diferentes productos, pero adicionalmente, es necesario definir un promedio de consumo a fin de poder realizar un pronóstico de compras y ventas.

CUADRO No 1.18.

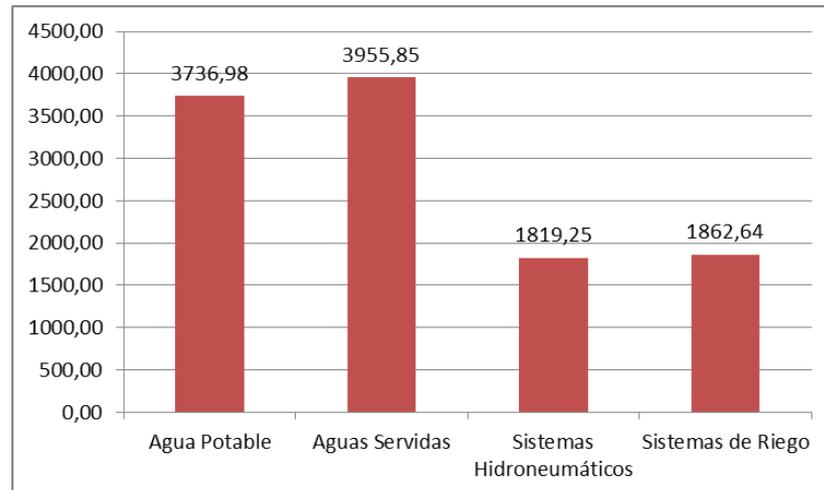
PROMEDIO DE CONSUMO

| SISTEMA | TOTAL DOLARES | PROMEDIO ANUAL |
|--------------------------|----------------------|-----------------------|
| Agua Potable | 990300 | 3736.98 |
| Aguas Servidas | 1048300 | 3955.85 |
| Sistemas Hidroneumáticos | 482100 | 1819.25 |
| Sistemas de Riego | 493600 | 1862.64 |

Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

GRAFICO No 1.38.
RANGOS DE CONSUMO (DÓLARES)



Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

Según el promedio de consumo podemos evidenciar la venta y comercialización de productos de agua potable y servida como de mayor importancia para el negocio, por lo que en el esquema de compra, estos serán los de mayor stock. Mediante este parámetro además podemos establecer que los sistemas de riego deberían mantener un mercado meta menor.

CONCLUSIONES

Entre los resultados más destacados hacemos las siguientes referencias:

- ✓ Existe una amplia variedad en la demanda de productos relacionados con el agua, lo que posibilita definir la gama de productos que se podrán ofertar en el negocio.

- ✓ De acuerdo a los resultados de la encuesta, los consumidores prefieren la calidad y el precio como principales atributos con una suma del 74%, lo que se considerará una base fundamental para la estrategia de ventas.
- ✓ En relación al local, los encuestados consideran como elemento más importante la ubicación con un 54,80%, seguido del 28,40% del estacionamiento, lo que define un diseño que considerará estos aspectos como fortalezas. El estudio de mercado también determinó como una ubicación privilegiada el sector Supermaxi de las Américas con el 21,13%.
- ✓ En cuanto al servicio, los encuestados consideran como un atributo fundamental la presentación y amabilidad del personal con el 38,50%, por tanto será necesario contar con el personal idóneo y capacitado técnicamente en relación al producto y atención al cliente.
- ✓ Los encuestados prefieren realizar su compra directamente en el local con el 64,50%, por lo que será necesario contar con las instalaciones óptimas que incluyan un adecuado local de exhibición y ventas.
- ✓ En relación al marketing y ventas, los encuestados desean enterarse de promociones o recibir publicidad a través de la prensa con un 44,53% y por la radio con un 38,49%, por lo que se deberá considerar estos medios en el esquema de promoción.
- ✓ En relación a la determinación de la demanda, el agua potable y aguas servidas en su mayoría superan un rango de consumo de 2.000 dólares, y los sistemas hidroneumáticos llegan en su mayoría hasta los 2.000 dólares, datos que permitirán establecer una programación adecuada de ventas.

- ✓ Otro dato importante obtenido mediante el estudio de mercado, es la preferencia del consumidor en cuanto a marcas de los productos de hidroferretería, lo que podrá determinar de forma precisa las alianzas estratégicas con ciertas marcas y proveedores.

Finalmente, podemos concluir en que la adquisición de productos de hidroferretería es una necesidad cotidiana, más aún considerando el incremento de proyectos de vivienda y de obras gubernamentales.

Además estamos convencidos que la comunidad cuencana tiene la necesidad de una empresa de hidroferretería que ofrezca todos estos productos en un sólo lugar.

Por tanto, luego de realizar 265 entrevistas a profesionales como Ingenieros Civiles, Arquitectos, Ingenieros Agrónomos, y profesionales relacionados con la instalación de sistemas de agua, y luego de tabular y analizar los resultados, se puede concluir que Hiperagua sería un excelente proyecto y un negocio lucrativo.

ANEXO 2.

ENCUESTA

| SECCION A (identificación) | | No. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|------------|-----------------|------------|------------------|---------------|-------------------------|-----------|---------------------|--|--|--------------------------------|--|----------------------------------|--|--------------------|--|----------------------------------|--|--------------------------|--|--|---------|--------------------------|--------|----------------|----------------|--|----------|--|
| <p>1. En su trabajo, realiza ud. instalaciones de sistemas relacionados con agua potable, aguas servidas o de riego?</p> <p style="text-align: right;">Si <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">No <input type="checkbox"/></p> | <p>2. Nivel de educación que culminó</p> <p style="text-align: center;">Marque con una X</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Primaria</td><td style="width: 20px;"></td></tr> <tr><td>Secundaria</td><td></td></tr> <tr><td>Universitaria</td><td></td></tr> <tr><td>Postgrado</td><td></td></tr> </table> | Primaria | | Secundaria | | Universitaria | | Postgrado | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Primaria | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Secundaria | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Universitaria | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Postgrado | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>3. Indique en que rango se encuentra su edad</p> <p style="text-align: center;">Marque con una X</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Menos de 20 años</td><td style="width: 20px;"></td></tr> <tr><td>De 21 a 30 años</td><td></td></tr> <tr><td>De 31 a 40 años</td><td></td></tr> <tr><td>De 41 a 50 años</td><td></td></tr> <tr><td>Mas de 51 años</td><td></td></tr> </table> | Menos de 20 años | | De 21 a 30 años | | De 31 a 40 años | | De 41 a 50 años | | Mas de 51 años | | <p>4. Seleccione el o los tipos de instalaciones que realiza?</p> <p style="text-align: center;">Marque con una X</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Agua potable domiciliar</td><td style="width: 20px;"></td></tr> <tr><td>Agua potable industrial</td><td></td></tr> <tr><td>Agua servidas</td><td></td></tr> <tr><td>Cisternas</td><td></td></tr> <tr><td>Sistemas hidroneumáticos</td><td></td></tr> <tr><td>Sistemas de riego y bombeo agrícola</td><td></td></tr> </table> <p>Otros(especifique) _____</p> | Agua potable domiciliar | | Agua potable industrial | | Agua servidas | | Cisternas | | Sistemas hidroneumáticos | | Sistemas de riego y bombeo agrícola | | | | | | | | |
| Menos de 20 años | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| De 21 a 30 años | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| De 31 a 40 años | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| De 41 a 50 años | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mas de 51 años | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Agua potable domiciliar | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Agua potable industrial | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Agua servidas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cisternas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sistemas hidroneumáticos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sistemas de riego y bombeo agrícola | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| SECCION B (producto) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>5. En relación al producto: Ordene los siguientes ítems, de acuerdo a la importancia que tienen para usted</p> <p style="text-align: center;"><i>Nota: no repita el mismo numero</i></p> <p style="text-align: center;">1. El más importante</p> <p style="text-align: center;">5. El menos importante</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Información Técnica</td><td style="width: 20px;"></td></tr> <tr><td>Calidad</td><td></td></tr> <tr><td>Marca</td><td></td></tr> <tr><td>Disponibilidad en stock</td><td></td></tr> <tr><td>Precio</td><td></td></tr> </table> | Información Técnica | | Calidad | | Marca | | Disponibilidad en stock | | Precio | | <p>6. En relación a tubería y accesorios de agua potable, seleccione la marca de su preferencia</p> <p style="text-align: center;">Marque con una x</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Hidro 3</td><td style="width: 20px;"></td></tr> <tr><td>Repolén</td><td></td></tr> <tr><td>Plastidor</td><td></td></tr> <tr><td>Vesbo</td><td></td></tr> <tr><td>Plastigama</td><td></td></tr> </table> <p>Otros(especifique) _____</p> | Hidro 3 | | Repolén | | Plastidor | | Vesbo | | Plastigama | | | | | | | | | | |
| Información Técnica | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Calidad | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Marca | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Disponibilidad en stock | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Precio | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Hidro 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Repolén | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Plastidor | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Vesbo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Plastigama | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>7. En relación a tubería y accesorios de aguas servida, seleccione la marca de su preferencia</p> <p style="text-align: center;">Marque con una x</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Plastidor</td><td style="width: 20px;"></td></tr> <tr><td>Rival</td><td></td></tr> <tr><td>Tigre</td><td></td></tr> <tr><td>Boplast</td><td></td></tr> <tr><td>Plastigama</td><td></td></tr> </table> <p>Otros (especifique) _____</p> | Plastidor | | Rival | | Tigre | | Boplast | | Plastigama | | <p>8. En relación a bombas y sistemas hidroneumáticos, seleccione la marca de su preferencia</p> <p style="text-align: center;">Marque con una x</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Rong Long</td><td style="width: 20px;"></td></tr> <tr><td>Saer</td><td></td></tr> <tr><td>Thompson</td><td></td></tr> <tr><td>Pedrolo</td><td></td></tr> <tr><td>Mayers</td><td></td></tr> </table> <p>Otros (especifique) _____</p> | Rong Long | | Saer | | Thompson | | Pedrolo | | Mayers | | <p>9. Seleccione el principal atributo que posee la marca de su preferencia</p> <p style="text-align: center;">Marque con una x</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Calidad</td><td style="width: 20px;"></td></tr> <tr><td>Precio</td><td></td></tr> <tr><td>Disponibilidad</td><td></td></tr> <tr><td>Garantía</td><td></td></tr> </table> <p>Otros (especifique) _____</p> | Calidad | | Precio | | Disponibilidad | | Garantía | |
| Plastidor | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Rival | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tigre | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Boplast | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Plastigama | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Rong Long | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Saer | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Thompson | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Pedrolo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mayers | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Calidad | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Precio | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Disponibilidad | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Garantía | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| SECCION C (local) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>10. En relación al local: Ordene los siguientes ítems, de acuerdo a la importancia que tienen para usted.</p> <p style="text-align: center;"><i>Nota: no repita el mismo numero</i></p> <p style="text-align: center;">1. El más importante</p> <p style="text-align: center;">5. El menos importante</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Seguridad</td><td style="width: 20px;"></td></tr> <tr><td>Estacionamiento</td><td></td></tr> <tr><td>Diseño del local</td><td></td></tr> <tr><td>Iluminación</td><td></td></tr> <tr><td>Ubicación del local</td><td></td></tr> </table> | Seguridad | | Estacionamiento | | Diseño del local | | Iluminación | | Ubicación del local | | <p>11. Seleccione la localización o sector que le gustaría para un local de venta de productos de instalación de agua.</p> <p style="text-align: center;">Marque con una x</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Sector Etapa (Av 10 de Agosto)</td><td style="width: 20px;"></td></tr> <tr><td>Sector Control Sur (Vía a Baños)</td><td></td></tr> <tr><td>Sector Feria Libre</td><td></td></tr> <tr><td>Sector Supermaxi de las Américas</td><td></td></tr> <tr><td>Sector Parque Miraflores</td><td></td></tr> <tr><td>Sector Aeropuerto</td><td></td></tr> <tr><td>Sector Empresa Eléctrica</td><td></td></tr> <tr><td>Sector Estadio</td><td></td></tr> </table> <p>Otro (especifique) _____</p> | Sector Etapa (Av 10 de Agosto) | | Sector Control Sur (Vía a Baños) | | Sector Feria Libre | | Sector Supermaxi de las Américas | | Sector Parque Miraflores | | Sector Aeropuerto | | Sector Empresa Eléctrica | | Sector Estadio | | | | |
| Seguridad | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Estacionamiento | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Diseño del local | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Iluminación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ubicación del local | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sector Etapa (Av 10 de Agosto) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sector Control Sur (Vía a Baños) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sector Feria Libre | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sector Supermaxi de las Américas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sector Parque Miraflores | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sector Aeropuerto | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sector Empresa Eléctrica | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sector Estadio | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

SECCION D (servicio)

12. En relación al servicio:

Ordene los siguientes ítems, de acuerdo a la importancia que tienen para usted

Nota: no repita el mismo numero

1. El más importante
5. El menos importante

| | |
|---|--|
| Presentación y amabilidad del personal | |
| Rapidez en la atención | |
| Buenas políticas de crédito | |
| Conocimiento del producto por el personal | |
| Amplio horario de atención | |

13. Ordene los siguientes ítems, de acuerdo a la preferencia en su forma de compra

Nota: no repita el mismo numero

1. El más importante
5. El menos importante

| | |
|-------------------------------|--|
| Por catálogo (vía telefónica) | |
| Por catálogo (vía Internet) | |
| Directamente en el local | |
| Visita de un agente de ventas | |
| Ferias de construcción | |

14. Por que medio le gustaría enterarse de promociones o recibir publicidad

Marque con una x

| | |
|---------------------------------|--|
| Radio | |
| Televisión | |
| Correo electrónico | |
| Correspondencia | |
| Teléfono | |
| Prensa | |
| Insertos en tarjetas de crédito | |

Otro (especifique) _____

SECCION E (competencia)

15. Mencione el local donde Ud. adquiere sus productos y accesorios relacionados con el agua

Nombre del establecimiento: _____

Dirección o sector de la ciudad: _____

16. Seleccione el o los atributos que le ofrece la tienda de su actual preferencia.

Marque con una x

| | |
|--|--|
| Buen precio | |
| La marca de su preferencia | |
| Buena disponibilidad en anaqueles | |
| Garantía | |
| Buena ubicación | |
| Rapidez en la atención | |
| Presentación y amabilidad del personal | |
| Crédito | |
| Amplio horario de atención | |

Otro(especifique) _____

17. Con que frecuencia visita su establecimiento de preferencia.

Nota: Llene solo en una opción

Veces por día

Veces por semana

Veces al mes

SECCION F (precio)

18. Que cantidad mensual (dólares) ud. consume en los siguientes productos

| | |
|--------------------------|--|
| Agua potable | |
| Aguas servidas | |
| Sistemas Hidroneumáticos | |
| Sistemas de riego | |

ANEXO 3.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS (COMPENDIO)

MARTHA ALLES

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

GESTIÓN POR COMPETENCIAS: EL DICCIONARIO

Aprendizaje continuo

Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa (o corporación según corresponda). Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know How adquirido en foros locales o internacionales.

Autocontrol

Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

Búsqueda de información

Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto. Puede implicar el análisis profundo o el pedido de una información concreta, la resolución de discrepancias haciendo una serie de preguntas o la búsqueda de información variada sin un objetivo concreto, una información que quizás sea útil en el futuro.

Calidad del trabajo

Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.

Capacidad de entender a los demás

Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque éstos no los hayan expresado o lo hayan hecho sólo parcialmente.

Capacidad de planificación y de organización

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

Capacidad para aprender

Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.

Colaboración

Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.

Comunicación.

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito.

Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

Credibilidad técnica

Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás (fundamentalmente en la comunidad de negocios) sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.

Desarrollo de relaciones

Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.

Desarrollo del Equipo

Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

Dinamismo - Energía

Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

Flexibilidad

Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo.

Franqueza – Confiabilidad – Integridad.

Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.

Habilidad analítica

Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

Habilidades Mediáticas

Están asociadas a la asimilación de los nuevos y tradicionales medios de comunicación y su aplicación eficaz. Desenvoltura frente a los medios, en las conferencias de prensa, en las conferencias con sus pares o la comunidad, en la grabación de CD, en las teleconferencias, etc. Buena relación con la prensa, habilidad de comunicar lo que desea con claridad y sencillez. Se relaciona con la competencia “modalidad de contacto” pero en un sentido más específico, porque hace referencia a los medios.

Iniciativa (nivel ejecutivo)

Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.

Iniciativa (nivel intermedio)

Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.

Iniciativa – Autonomía (nivel inicial)

Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.

Innovación

Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.

Integridad

Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice. Queda fuera de este concepto cualquier

manifestación de “doble discurso”, como “haz lo que digo pero no lo que hago”, actitud frecuente en muchos managers.

Liderazgo

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros.

Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo.

Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.

Modalidades de contacto

Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información. Habla por todos y valora las contribuciones de los demás.

Orientación al cliente

Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.

Orientación al cliente interno y externo

Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente

de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se la diferencia con “atención al cliente”, que tiene más que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción. Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escuchar al cliente. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.

Orientación a los resultados (Nivel ejecutivo)

Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

Orientación a los resultados (Nivel intermedio)

Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

Pensamiento analítico

Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.

Pensamiento conceptual

Es la capacidad de comprender una situación o problema uniendo sus partes, viendo el problema global, realizando conexiones entre situaciones que no están obviamente relacionadas e identificando los temas que subyacen en una situación compleja. Se relaciona con habilidad y/o pensamiento analíticos.

Pensamiento estratégico

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

Preocupación por el orden y la claridad

Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.

Presentación de soluciones comerciales

Es la capacidad de comunicar claramente al cliente el valor que la propuesta/solución desarrollada/acordada agrega a su negocio y sus beneficios. Incluye la aptitud para comunicarse eficazmente tanto de manera oral como escrita identificando las características de la audiencia, adaptando la presentación a sus intereses y formación.

Profundidad en el conocimiento de los productos

Es la capacidad de conocer a fondo el/los producto/s y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.

Relaciones Públicas

Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles (estatales, provinciales, y locales), legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad toda.

Responsabilidad

Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.

Tolerancia a la presión

Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

Trabajo en equipo (nivel ejecutivo)

Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia “trabajo en equipo” no significa que sus subordinados sean pares sino que operarán como equipo en su área/grupo.

Trabajo en equipo (nivel intermedio)

Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.

Trabajo en equipo (nivel inicial)

Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés

personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.

ANEXO 4.

PRESUPUESTO REFERENCIAL DE CONSTRUCCION

| Cód. | RUBRO | Unid | Cant. | C. Unit. | C Parcial |
|------------------------------------|---|----------------|----------|----------|-----------|
| 1. OBRAS PRELIMINARES | | | | | |
| 1.01 | Replanteo | m ² | 1028,57 | 0,75 | 771,43 |
| 1.02 | Retiro de capa vegetal esp = 0,10 | m ² | 858,33 | 1,20 | 1030,00 |
| 1.03 | Desalojo de materiales | m ³ | 210,00 | 5,00 | 1050,00 |
| 1.04 | Limpieza general | glb. | 1,00 | 450,00 | 450,00 |
| 2. OBRAS DE INFRAESTRUCTURA | | | | | |
| 2.01 | Excavación cimientos, pozos e instalaciones hidrosanitarias | m ³ | 185,04 | 5,00 | 925,20 |
| 2.02 | Base Hormigón ciclópeo cimientos | m ³ | 41,59 | 70,00 | 2911,30 |
| 2.03 | Relleno compactado | m ³ | 231,36 | 14,50 | 3354,72 |
| 2.04 | Replanteo de piedra | m ² | 362,30 | 8,50 | 3079,55 |
| 2.05 | Hormigón en zapatas | m ³ | 32,26 | 115,00 | 3709,90 |
| 2.06 | Hormigón en cadenas | m ³ | 20,80 | 115,00 | 2392,00 |
| 2.07 | Hormigón en losa de piso | m ³ | 92,54 | 120,00 | 11104,80 |
| 2.08 | Hormigón en losa de entrepiso | m ³ | 13,41 | 125,00 | 1676,25 |
| 2.09 | Placa Colaborante | m ² | 170,24 | 18,00 | 3064,32 |
| 2.10 | Acero de refuerzo | kg. | 1601,13 | 1,80 | 2882,03 |
| 2.11 | Vigas V9 | ml. | 346,61 | 8,00 | 2772,88 |
| 2.12 | Vigas V6 | ml. | 135,98 | 5,00 | 679,90 |
| 2.13 | Malla electrosoldada | m ² | 858,33 | 3,00 | 2574,99 |
| 2.14 | Malla nervometal | ml. | 207,48 | 3,75 | 778,05 |
| 2.15 | Acero de estructura de entrepiso, grada y cubierta | kg. | 12152,88 | 2,50 | 30382,20 |
| 2.16 | Muro de bloque de ladrillo | m ² | 634,81 | 12,50 | 7935,13 |
| 2.17 | Enlucido cemento-arena | m ² | 1015,69 | 7,50 | 7617,68 |
| 2.18 | Encofrado Recto | m ² | 180,00 | 5,00 | 900,00 |
| 2.19 | Cubierta | m ² | 619,40 | 13,00 | 8052,20 |
| 2.20 | Cubierta traslucida | m ² | 154,85 | 18,00 | 2787,30 |
| 2.21 | Alero | ml. | 107,10 | 17,00 | 1820,70 |

| 3. INSTALACIONES HODROSANITARIAS | | | | | |
|---|---|----------------|--------|--------|---------|
| 3.01 | Tubería de canalización Ø 110 mm. | ml. | 149,84 | 2,00 | 299,68 |
| 3.02 | Tubería de canalización Ø 50 mm. | ml. | 12,60 | 0,95 | 11,97 |
| 3.03 | Desagüe | punto | 18,00 | 7,00 | 126,00 |
| 3.04 | Bajantes de aguas | ml. | 51,70 | 3,00 | 155,10 |
| 3.05 | Pozos de Revisión | u. | 14,00 | 40,00 | 560,00 |
| 3.06 | Tubería de 3/4" agua fría matriz | ml. | 35,00 | 6,50 | 227,50 |
| 3.07 | Tubería de 1/2" agua fría | ml. | 17,00 | 4,00 | 68,00 |
| 3.08 | Agua fría | punto | 15,00 | 12,50 | 187,50 |
| 3.09 | Tubería de 1/2" agua caliente | ml. | 17,00 | 6,00 | 102,00 |
| 3.10 | Agua caliente | punto | 8,00 | 18,00 | 144,00 |
| 3.11 | Canales de zinc | ml. | 107,10 | 11,00 | 1178,10 |
| 3.12 | Bajantes de Zinc | ml. | 12,00 | 7,00 | 84,00 |
| 4. INSTALACIONES ELECTRICAS | | | | | |
| 4.01 | Iluminación | punto | 42,00 | 32,00 | 1344,00 |
| 4.02 | Lámparas 4x4w | punto | 32,00 | 105,00 | 3360,00 |
| 4.03 | Tomacorrientes | punto | 27,00 | 38,00 | 1026,00 |
| 4.04 | Timbre | punto | 1,00 | 60,00 | 60,00 |
| 4.05 | Teléfono | punto | 14,00 | 55,00 | 770,00 |
| 4.06 | Tablero de distribución | glb. | 1,00 | 450,00 | 450,00 |
| 4.07 | Malla de protección a tierra | glb. | 1,00 | 320,00 | 320,00 |
| 4.08 | Salidas especiales | u. | 2,00 | 4,00 | 8,00 |
| 4.09 | Extractor de olores | u | 1,00 | 45,00 | 45,00 |
| 4.10 | Sistema de alarma | glb. | 1,00 | 870,00 | 870,00 |
| 5. MUEBLES Y CARPINTERIA DE VENTANAS Y PUERTAS | | | | | |
| 5.01 | Puertas interiores | u. | 12,00 | 135,00 | 1620,00 |
| 5.02 | Tabique divisorio oficinas | ml. | 9,87 | 80,00 | 789,60 |
| 5.03 | Mueble mostrador | ml. | 9,40 | 120,00 | 1128,00 |
| 5.04 | Mesón de granito | ml. | 9,40 | 65,00 | 611,00 |
| 5.05 | Barrederas de cerámica | ml. | 141,73 | 4,00 | 566,92 |
| 5.06 | Ventanas y puertas de aluminio y vidrio | m ² | 139,65 | 60,00 | 8379,00 |

| 6. ACABADOS Y REVESTIMIENTOS | | | | | |
|-------------------------------------|------------------------------------|----------------|--------|--------|------------------|
| 6.01 | Pintura interior y empaste | m ² | 690,58 | 6,00 | 4143,48 |
| 6.02 | Pintura exterior | m ² | 346,00 | 4,50 | 1557,00 |
| 6.03 | Revestimiento de piso cerámica | m ² | 618,08 | 22,50 | 13906,80 |
| 6.04 | Revestimiento de pared de cerámica | m ² | 29,72 | 26,00 | 772,72 |
| 6.05 | Revestimiento en grada | u. | 20,00 | 40,00 | 800,00 |
| 6.06 | Revestimiento de piso flotante | m ² | 177,10 | 18,00 | 3187,80 |
| 6.07 | Cielo raso de estuco | m ² | 302,00 | 7,50 | 2265,00 |
| 6.08 | Cornisa | ml. | 180,00 | 4,00 | 720,00 |
| 6.09 | Inodoros | u. | 4,00 | 120,00 | 480,00 |
| 6.10 | Lavamanos | u. | 4,00 | 60,00 | 240,00 |
| 6.11 | Grifería de baño | u. | 4,00 | 35,00 | 140,00 |
| 6.12 | Accesorios de baño | u. | 4,00 | 45,00 | 180,00 |
| 7. ACABADOS EN EXTERIOR | | | | | |
| 7.01 | Relleno de tierra vegetal | m ³ | 25,62 | 25,28 | 647,67 |
| 7.02 | Siembra de Kikuyo | m ² | 45,20 | 5,62 | 254,02 |
| 7.03 | Siembra de plantas pequeñas | u. | 60,00 | 1,87 | 112,20 |
| 7.04 | Señalización exterior | glb. | 1,00 | 650,00 | 650,00 |
| TOTAL \$ | | | | | 159250,59 |

Elaboración: El autor

ANEXO 5.

SUELDOS Y BENEFICIOS DEL PERSONAL

| DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION. | | | | | | | | | |
|--|--------------------------|-----------------|------------------|-------------------|-----------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| | | Sueldo | | Comisiones | Total Ingresos | IESS | XIII | XIV | TOTAL: |
| 1 | Gerente | 800,00 | 9.600,00 | 4.461,12 | 14.061,12 | 1.522,44 | 1.171,76 | 292,00 | 17.047,33 |
| 2 | Asistente Gerencia | 350,00 | 4.200,00 | | 4.200,00 | 510,30 | 350,00 | 292,00 | 5.352,30 |
| 3 | Jefe Financiero | 550,00 | 6.600,00 | | 6.600,00 | 751,90 | 550,00 | 292,00 | 8.193,90 |
| 4 | Asistente Financiero | 350,00 | 4.200,00 | | 4.200,00 | 510,30 | 350,00 | 292,00 | 5.352,30 |
| 5 | Técnico Adquisiciones | 500,00 | 6.000,00 | | 6.000,00 | 715,00 | 500,00 | 292,00 | 7.507,00 |
| 6 | Contador | 500,00 | 6.000,00 | | 6.000,00 | 715,00 | 500,00 | 292,00 | 7.507,00 |
| 7 | Jefe de RRHH | 500,00 | 6.000,00 | | 6.000,00 | 715,00 | 500,00 | 292,00 | 7.507,00 |
| 8 | Asistente Administrativo | 350,00 | 4.200,00 | | 4.200,00 | 510,30 | 350,00 | 292,00 | 5.352,30 |
| 9 | Supervisor de Calidad | 500,00 | 6.000,00 | | 6.000,00 | 715,00 | 500,00 | 292,00 | 7.507,00 |
| 10 | Chofer | 300,00 | 3.600,00 | | 3.600,00 | 437,40 | 300,00 | 292,00 | 4.629,40 |
| 11 | Guardia | 300,00 | 3.600,00 | | 3.600,00 | 437,40 | 300,00 | 292,00 | 4.629,40 |
| | TOTALES: | 5.000,00 | 60.000,00 | 4.461,12 | 64.461,12 | 7.540,04 | 5.371,76 | 3.212,00 | 80.584,93 |

| DEPARTAMENTO DE VENTAS | | | | | | | | | |
|-------------------------------|----------------------|-----------------|------------------|-------------------|-----------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| | | Sueldo | | Comisiones | Total Ingresos | IESS | XIII | XIV | TOTAL: |
| 12 | Jefe de Ventas | 350,00 | 4.200,00 | 3.717,60 | 7.917,60 | 626,92 | 659,80 | 292,00 | 9.496,32 |
| 13 | Supervisor de Ventas | 300,00 | 3.600,00 | 2.974,08 | 6.574,08 | 528,75 | 547,84 | 292,00 | 7.942,67 |
| 14 | Vendedor | 300,00 | 3.600,00 | 2.478,40 | 6.078,40 | 501,53 | 506,53 | 292,00 | 7.378,46 |
| 15 | Vendedor | 300,00 | 3.600,00 | 2.478,40 | 6.078,40 | 501,53 | 506,53 | 292,00 | 7.378,46 |
| 16 | Vendedor | 300,00 | 3.600,00 | 2.478,40 | 6.078,40 | 501,53 | 506,53 | 292,00 | 7.378,46 |
| 17 | Vendedor | 300,00 | 3.600,00 | 2.478,40 | 6.078,40 | 501,53 | 506,53 | 292,00 | 7.378,46 |
| 18 | Jefe De Logistica | 350,00 | 4.200,00 | | 4.200,00 | 380,30 | 350,00 | 292,00 | 5.222,30 |
| 19 | Bodeguero | 300,00 | 3.600,00 | | 3.600,00 | 307,40 | 300,00 | 292,00 | 4.499,40 |
| | TOTALES: | 2.500,00 | 30.000,00 | 16.605,29 | 46.605,29 | 3.849,49 | 3.883,77 | 2.336,00 | 56.674,55 |

| TOTAL GENERAL | | | | | | | | | |
|----------------------|---------------|-----------------|------------------|-------------------|-----------------------|------------------|-----------------|-----------------|-------------------|
| | | Sueldo | | Comisiones | Total Ingresos | IESS | XIII | XIV | TOTAL: |
| | TOTAL: | 7.500,00 | 90.000,00 | 21.066,41 | 111.066,41 | 11.389,53 | 9.255,53 | 5.548,00 | 137.259,48 |

Elaboración: El autor