



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias Administrativas

Escuela de Administración de Empresas

**Monografías previas a la obtención del título de Ingeniera
Comercial**

AUTORA: Martha Astudillo

**Curso de graduación
Abril – Septiembre 2006**

Cuenca – Ecuador

DEDICATORIA

A mi madre por estar de manera incondicional siempre conmigo

AGRADECIMIENTOS

Finalizado este trabajo, deseo manifestar mi más sincero agradecimiento a todas aquellas personas que, de una u otra forma, han colaborado en su elaboración.

Los criterios y opiniones vertidos en este documento son únicamente responsabilidad de la autora

Martha Astudillo

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Resumen	
Abstract	
Dedicatoria.....	1
Agradecimientos.....	2
Firma de Responsabilidad.....	3
Índice de Contenidos.....	4

Monografía 1: Gestión del Talento Humano “La Comunicación Interna”

Resumen.....	10
Abstract.....	11
Introducción.....	12
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos.....	13
Capítulo 1: Comunicación Organizacional Interna	
1.1 Introducción.....	14
1.2 Comunicación Interna: Definición y Conceptos.....	14
1.3 La Comunicación Interna como Herramienta de la Empresa.....	15
1.4 Objetivos de la Comunicación Interna.....	16
1.5 Tipos de Comunicación Interna y sus Herramientas.....	16
1.5.1 Comunicación Ascendente.....	18
1.5.1.1 Razones.....	18
1.5.1.2 Barreras.....	19
1.5.2 Comunicación Descendente.....	19
1.5.2.1 Razones.....	20
1.5.2.2 Barreras.....	20
1.6 Formas de Comunicación.....	21
1.7 El Proceso de la Comunicación Interna.....	21
1.8 Gestión de la Comunicación Interna.....	22
1.9 Finalidades de la Comunicación.....	23
Capítulo 2: Descripción de la Empresa	
2.1 Descripción de la Empresa.....	24
2.2 Misión.....	24
2.3 Visión.....	24
2.4 Comunicación Interna de la Empresa.....	24
Capítulo 3: Plan de Mejoramiento para la Comunicación Interna	

3.1 Plan de Mejoramiento para la Comunicación Interna.....	26
3.2 Identificar las Debilidades y Proponer un Plan de Mejoramiento.....	26
3.2.1 Bajo Conocimiento del Personal sobre la Misión, Visión y los Objetivos Organizacionales, y otros Aspectos.....	26
3.2.2 Falta de Cobertura de los Programas de Capacitación para el Departamento de Recursos Humanos.....	26
3.2.3 Insuficiente Interacción Comunicacional del Personal.....	26
3.2.4 Escasez de Fuentes de Información.....	26
3.2.5 Inadecuado Uso de los Canales de Comunicación Interna Existentes Por Parte de Toda la Organización.....	27
3.2.6 Inexistencia de un Sistema de Información que Permita Medir el Rendimiento del Personal.....	28
3.2.7 Falta de Apoyo de la Gerencia al Departamento de Recursos Humanos.....	28
3.3 Conclusiones y Recomendaciones.....	29
3.4 Bibliografía.....	31

Monografía 2: Marketing “Plan de marketing Estratégico Integral”

Resumen.....	34
Abstract.....	35
Análisis de la Situación Marketing.....	36
Análisis de la Cinco Fuerzas de Porter.....	37
Análisis F. O. D. A.....	38
Plan de Marketing Estratégico Integral.....	39
Estrategias Aplicables en el Marketing.....	41
Segmentación del Mercado.....	41
Target Group.....	42
Posicionamiento.....	43
Tácticas que se Emplean en el Marketing.....	43
Precio.....	43
Producto.....	44
Plaza.....	46
Promoción.....	48
Conclusión.....	49
Recomendación.....	50
Anexos.....	51

Monografía 3: Emprendedores “Constructora Pauta Salamea”

Resumen.....	60
Abstract.....	61
1. Resumen Ejecutivo.....	62
2. Análisis de la Empresa.....	64
2.1 Reseña Histórica.....	64
2.2 Misión.....	65
2.3 Visión.....	65
2.4 Objetivos.....	65
2.4.1 Objetivo General.....	65
2.4.2 Objetivos Específicos.....	65
2.5 Análisis F. O. D. A.....	66
2.6 Productos.....	67
2.7 Servicios.....	70
2.8 Ventaja Competitiva.....	71
2.9 Triángulo del Valor.....	72
2.19 Propuesta de Valor.....	72
3. Análisis de la Industria.....	72
3.1 Problemática.....	72
3.2 Soluciones.....	73
4. Análisis del Mercado.....	74
4.1 Descripción del Mercado.....	75
4.2 Segmentación del Mercado.....	76
4.3 Tendencias del Mercado.....	76
4.4 Tamaño del Mercado.....	77
4.5 Crecimiento del Mercado.....	77
4.6 Target Group.....	78
4.6.1 Mercado Total y Mercado Objetivo.....	78
5. Análisis de la Competencia.....	78
5.1 Competencia Directa.....	78
5.2 Competencia Indirecta.....	78
6. Estrategias de Marketing.....	79
6.1 Lanzamiento del Producto y penetración del Mercado.....	79
6.2 Canales de Distribución.....	79
6.3 Publicidad.....	80
6.4 Precio.....	80
7. Plan de Operaciones.....	82
7.1 Procesos y Operaciones.....	82

7.2 Cronograma de Actividades.....	85
8. Management.....	87
8.1 Organización de Recursos Humanos (Organigrama).....	87
8.2 Programas de Recursos Humanos.....	88
9. Riesgos y Problemas Potenciales.....	89
9.1 Riesgos.....	89
9.2 Problemas.....	89
10. Proyecciones Financieras.....	90
10.1 Determinación de Costos.....	90
10.2 Determinación de la Inversión Variable.....	90
10.3 Determinación de la Inversión Total.....	91
10.4 Cuadro de Depreciaciones.....	92
10.5 Cuadro de Sueldos.....	93
10.6 Determinación del Flujo de Caja.....	94
10.7 Determinación del Balance General.....	95
10.8 Determinación del Estado de Pérdidas y Ganancias.....	95
10.9 Determinación del Punto de Equilibrio.....	96
11. Constitución Legal de la Empresa.....	97
12. Apéndices.....	98

Monografía 4: Gerencia Financiera “Reingeniería Financiera de IGMAR”

Resumen y Abstract.....	111
1. Introducción.....	112
2. Análisis Actual de la Empresa.....	113
2.1 Análisis del Entorno.....	113
3. Fuerzas Competitivas.....	114
3.1 Competidores Potenciales.....	114
3.2 Proveedores.....	115
3.3 Sustitutos.....	115
3.4 Clientes.....	115
3.5 Competidores Existentes.....	115
4. Reseña Histórica de la Empresa.....	116
5. Análisis F. O. D. A.....	116
6. Misión.....	117
7. Visión.....	117
8. Objetivos.....	117

9. Balanced Scorecard.....	119
9.1 Visión Económica.....	120
9.2 Visión del Cliente.....	120
9.3 Visión de Procesos Internos.....	120
9.4 Visión de Innovación.....	120
10. Cadena de Valor.....	121
10.1 Actividades Primarias.....	122
10.1.1 Mantenimiento del Vehículo.....	122
10.1.2 Venta de Productos y Accesorios.....	122
10.1.3 Servicios Complementarios.....	122
10.1.4 Alianzas Estratégicas.....	122
10.2 Actividades de Apoyo.....	123
10.2.1 Infraestructura.....	123
10.2.2 Servicio Computarizado.....	123
10.2.3 Gestión Financiera.....	123
10.2.4 Gestión de Recursos.....	123
10.2.5 Gestión de Calidad y Pruebas.....	124
10.2.6 Gestión de Gobernabilidad.....	124
11. Organigrama del Tecnicentro IGMAR.....	124
12. Situación Financiera Actual de la Empresa.....	125
13. Programa de Reingeniería.....	127
13.1 Detonante de la Reingeniería.....	127
13.2 Acciones Necesarias para la Implementación de la Reingeniería.....	128
13.3 Organigrama de IGMAR Producto de la Reingeniería.....	129
13.4 Proyección de la Nueva Demanda.....	129
14. Aspecto Financiero de la Reingeniería.....	130
15. Análisis Comparativo.....	135
16. Conclusiones.....	137
17. Recomendaciones.....	138
18. Bibliografía.....	139
19. Anexos.....	140



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

“La Comunicación Interna”

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

Autores:

Martha Astudillo

Diana Chungata

Director:

Dr. Teodoro González

Cuenca, Ecuador

2006

RESUMEN

Este trabajo de investigación, es un compendio práctico, sobre la aplicación de todos los conceptos adquiridos en la carrera universitaria, con respecto a la Gestión del Talento Humano. Su objetivo principal es aplicado en el análisis de la situación interna de la comunicación de la empresa Mesilsa S. A. con lo cual se propone un plan de mejoramiento respecto a las debilidades encontradas en la misma. La comunicación interna es de vital importancia en todo los aspectos de la vida, tanto en lo social como en lo profesional, sobre todo dentro de la empresa; la comunicación muestra un papel importante en la efectividad de las acciones tomadas, puesto que de ahí se observa, que cualquier cambio comunicado en forma oportuna, permitirá alcanzar los objetivos y estrategias de la organización planteados. Los métodos utilizados en esta investigación son la observación directa y mediante encuestas, para medir el nivel de satisfacción existente en la empresa, lo cual se observa que existe excesiva confiabilidad de información, no existe una participación de ideas por parte de los empleados, entre otras. Se recomienda utilizar mayor sensatez en las decisiones existentes en la organización y que las disposiciones tomadas sean analizados por un grupo de personas concientes del tema a considerar.

ABSTRACT

This investigation work, it's a practice compendium, in the applications of all concepts acquired in the university career, whit concerning to Administration of the Human Talent. The objective main it's applying in the communication intern situation of Mesilsa S. A. enterprise and to propose a plan of improvement concerning to weaknesses encounters in the company. The intern communication it is of vital importance in all the aspects of the life, as much in the social as in the professional, mainly in the enterprise; the communication shows an important paper in the effectiveness of the taken actions, in over there to look, any change communicated in opportune form, in will allow to reach the objectives and strategies of the company proposed. The methods used in this investigation are the direct observation and surveys, for to measure the level of existent satisfaction in the company, it is observed that excessive secret exists of information, participation of ideas doesn't exist, in others. It is recommended to use great prudence in the decisions of the company and that dispositions used been analyzed by a group of people conscience of the fear to consider.

INTRODUCCIÓN

La comunicación juega un papel fundamental en el desarrollo de cualquier interacción humana, principalmente cuando su campo de acción se ajusta a la actividad laboral, en donde es preciso que los mensajes sean leídos, evitando distorsiones para así lograr alcanzar un mayor desempeño eficiente.

"Comunicaciones sistemáticamente distorsionadas".

Tal como afirma el semiólogo italiano, (**Humberto Eco**), *“el hombre es un ser que navega por las aguas abiertas del sentido y no una máquina que transmite información. La complejidad de la comunicación humana es la que nos impide sostener la mirada ingenua de un mundo de **comunicaciones perfectamente transparentes**”*.

Por tal motivo, al hablar de comunicaciones eficientes, hace referencia al pensamiento de un universo que supere la estrecha analogía *comunicación = transmisión de información*, para situarse en un marco de acción que, alineándose a los objetivos de la empresa, no desconozca que el impacto de cualquier campaña de comunicación es, en buena medida, indeterminable.

OBJETIVO GENERAL

Se tiene como objetivo general investigar y analizar la situación actual de la Comunicación Interna de MESILSA S.A. y proponer la implementación de un plan de mejoramiento.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Como objetivos específicos tenemos los siguientes puntos:

- ✓ Conocer el tipo de comunicación que existe en la organización.
- ✓ Sugerir la implementación de un modelo de comunicación interna organizacional en función a los resultados obtenidos.

CAPÍTULO 1

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA

1.1 INTRODUCCIÓN

Comunicar puertas adentro es desarrollar en las relaciones de trabajo un ambiente de sinceridad, **de escucha** y de circulación de la información. Para ello, primeramente, resulta importante implementar diagnósticos y planificaciones participativas. Si no se estimula la habilidad de la escucha al otro, no hay **feedback** y se pierde el sentido. Como dice (Prieto Castillo, 1999), *”se produce la entropía comunicacional”*.

Si no se sabe escuchar, se corre el riesgo de comunicar muy bien la información que no le interesa a nadie y además, se trunca otra vía de intercambio para generar creatividad y espíritu de equipo.

La comunicación interna sirve para que la misión y la historia de la organización sean compartidas por todos. Ignorar los planes generales de trabajo suele conducir a la fragmentación y al desconocimiento del sentido de las propias acciones en una organización.

1.2 COMUNICACIÓN INTERNA

DEFINICIÓN

Comunicación proviene del latín communication, que significa participación, compartir, comunicar, que poner la información en común.

Definir este tipo de comunicación es concebirlo como un elemento integrado dentro de la vida socioeconómica, es decir, que su comunicación será mixta, de modo que, por un lado textual y por otro pragmático comunicativa y cumple una doble función **una social y otra profesional**, los textos comunicativos dentro de la empresa poseen una serie de propiedades que adquieren su efectividad en la medida en que existe un conocimiento general y convencional interactivo.

CONCEPTO

“La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido”. (Rafael Muñiz González)

1.3 LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA.

Qué razón llevan a quienes piensan que *"hablando se entiende la gente"*, no hay nada mejor como mantener una buena comunicación con los que nos rodean para evitar posibles conflictos en nuestra vida cotidiana. Pero, ¿y en el caso de las empresas? ¿Establecen canales internos de comunicación para resolver sus problemas? ¿Se preocupan de crear un intercambio continuo y dinámico de información entre los miembros que conforman la organización?

Es un error pensar que la comunicación interna es "un lujo" y algo exclusivo de las grandes empresas y principalmente en el tiempo en el cual vivimos hoy en día, que se presenta tan evidente por respuestas un tanto inciertos a todos los niveles. Es por esto que, se está convirtiendo en uno de los grandes retos profesionales del siglo XXI donde todavía, son muy pocas las entidades que desarrollan una adecuada política de comunicación interna que contribuya a implantar los cambios y a lograr los objetivos corporativos y estratégicos de la organización.

Muchas empresas ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio que nos empuja ineludiblemente el mercado, por lo cual deberían saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización. Y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la organización. Para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero motor en los resultados, debe sentirse a gusto e integrado dentro de su organización y esto sólo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes plataformas de la empresa, su misión, su filosofía, sus valores,

su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos. Además, no debemos olvidar que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temible rumor, lo cual es peligroso para las compañías.

Por ello, transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la organización, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna.

1.4 OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

- Asegurar que todo el personal de la organización reciba los mensajes adecuados en los momentos apropiados.
- Conocer los objetivos del negocio y la cultura de la empresa, facilitando que todos sus miembros se impulsen en una misma dirección.
- Fomentar la confianza.
- Aumentar la eficiencia y la efectividad de las operaciones.
- Hacer visibles y reconocer los logros individuales y colectivos de la empresa, así como las aportaciones relevantes de los miembros y grupos de trabajo.
- Mejorar la toma de decisiones.
- Contribuir a la realización de vigilancia tecnológica, legal y comercial, que son tres puntos fundamentales en una empresa competitiva.
- Crear las oportunidades necesarias para que se compartan las mejores prácticas y el conocimiento.

1.5 TIPOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA Y SUS HERRAMIENTAS

Tipos de Comunicación Interna. Varias empresas caen en el error de convertir su comunicación en algo unidireccional, donde los trabajadores son simples sujetos pasivos. Pero la interrelación personal puede ser catalogada de acuerdo a sus características en:

- **Formal:** Es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, ésta comunicación utiliza la escritura como medio (comunicados, memorandum, esquelas, etc.). La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades administrativas.
- **Informal:** Es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales. (reuniones alrededor de la oficina, encuentros en los pasillos, etc.). Es más veloz que la formal.
- **Vertical:** Es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales. En una comunicación corporativa óptima, debería existir la comunicación vertical ascendente.
- **Horizontal:** Se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo. Muy pocas veces utiliza los canales oficiales y es totalmente informal. También es conocida como comunicación plana.
- **Rumores:** Es la comunicación informal que recorre la institución sin respetar canales y a la velocidad de la luz. Se le llama también bolas o "radio bamba".

En cuanto a las formas más utilizadas en la Comunicación Organizacional Interna tenemos 2 tipos:

1. De forma Ascendente.
2. De forma Descendente.

Cada tipo de comunicación requiere de herramientas diferentes de comunicación, tales como:

Herramientas de Comunicación Descendente:

- Tablones de anuncios.
- Periódico interno.
- Carta al personal.
- Jornada de puertas abiertas.
- Reuniones de información.
- Entrevista individual, etc.

Los diferentes estudios realizados respecto a la comunicación interna coinciden en que la mejor forma de comunicación descendente es la relación personal, seguida muy a la par de la utilización de soportes digitales y escritos.

Herramientas de Comunicación Ascendente:

- Entrevista.
- Programa de sugerencias.
- Sección en el periódico interno.
- Por correo.
- Buzón de sugerencias.
- Intranet.

Como podemos comprobar, la empresa dispone de un amplio repertorio de herramientas de comunicación que le permite acercarse de la mejor manera posible a las personas a quienes se dirige, moderar el carácter informativo/afectivo de los mensajes, así también como el grado de formalidad.

De nada sirve implantar herramientas de comunicación interna si ésta no nace de una auténtica cultura empresarial convencida de la necesidad de comunicación. Si esta filosofía no está implantada, las herramientas más eficaces no servirán y lo único que se habrá conseguido es perder tiempo y dinero. En el transcurso de los años veremos incrementare el protagonismo de esta actividad.

Por cada minuto que se invierte en el capital humano, se ahorra correcciones y errores lo cual es sumamente beneficioso para la organización.

1.5.1 COMUNICACIÓN ASCENDENTE

De forma Ascendente. Es aquella que se realiza desde abajo hacia arriba en la jerarquía de la organización.

1.5.1.1 RAZONES

Se puede clasificar bajo las siguientes categorías:

- a. Económicas u Operativas.** El buen funcionamiento de la empresa va a depender de que los subordinados pasen información relevante a sus superiores.

- b. Psicológicas.** El buen funcionamiento de la empresa va a depender de que cada superior conozca las motivaciones e inquietudes de los subordinados.
- c. De Responsabilidad.** Es deber de cada superior conocer las necesidades de los subordinados; la autoridad es servicio, esto implica la apertura receptiva a los problemas de los subordinados.

1.5.1.2 BARRERAS

Se puede afirmar que la comunicación ascendente es cuestión de que el jefe escuche. Muchas veces la resistencia a escuchar se manifiesta mediante un gesto del superior, es decisivo que el jefe escuche para que la comunicación ascendente circule de forma correcta.

Para proporcionar una determinada información deben darse las siguientes condiciones:

1. El Subordinando desee transmitir información.
2. Si el subordinando lo desea debe decidir trasmitirla la información.
3. Si el subordinando decide transmitir la información debe encontrar la oportunidad de comunicársela a su jefe inmediato.
4. Si el subordinado encuentra la oportunidad de pasar la información a su jefe, este debe escucharle, la disposición del jefe de escuchar a su subordinado depende de diferentes factores tales como:
 - Su habilidad para dejar a un lado otros asuntos.
 - Su voluntad de escuchar al subordinado.
 - Su estado de ánimo.
 - Su habilidad para indagar al subordinado de tal forma que lo ayude a transmitir la información.

Si el jefe escucha al subordinado debe actuar en función de la información recibida y hacerle notar al subordinado que su mensaje es bien recibido.

1.5.2 COMUNICACIÓN DESCENDENTE

De forma Descendente. Que se da desde arriba hacia abajo en la jerarquía de la organización.

1.5.2.1 RAZONES

Existen múltiples resistencias que deben ser vencidas:

1. El estado actual de la empresa, el entorno político, social y laboral. la misma existencia de la empresa. (por la competencia por esta razón apunta PARKINSON “*es una responsabilidad colectiva, de las direcciones de las empresas, adoptar medidas correctivas ante las posibles batallas ideológicas*”).
2. La tendencia lenta pero reversible hacia la participación de la empresa ante todos los niveles, la tecnología moderna, la elevación del nivel educativo y la enorme competitividad empujan hacia una creciente participación, como condición previa se necesita una buena información.
3. La reputación de cada empresa en su mercado, antecedente que afecta a una cotización en bolsa y ámbitos diferentes, esta comunicación se desarrolla y se sostiene en función de un esfuerzo sistemático y comunicativo.
4. Sentirse bien informado; la marcha de la empresa alimenta el sentimiento de pertenencia a la organización, el empleado bien informado siente su situación laboral bajo control.
5. La negociación colectiva se desarrolla con realismo y respeto mutuo cuando la dirección dispone de credibilidad y esta no se improvisa sino que es fruto de una comunicación madura año tras año.

1.5.2.2 BARRERAS

1. El estilo de mando, si es impositivo genera un tipo de comunicación concisa y unidireccional.
2. La falta de habilidad, es decir todo programa de mayor apertura en la comunicación, debe ir acompañada de acciones formativas.
3. Temor a perder el poder, se dice que la información es poder, así pues un jefe antagónico a perder el poder difícilmente no informará, por lo cual no habrá autoridad moral.
4. Las dimensiones y estructuras de la comunicación cuando más compleja es la estructura de la empresa más dificulta la comunicación.

1.7 FORMAS DE COMUNICACIÓN

Directa: Es la comunicación que se desarrolla entre el emisor y el receptor o receptores en forma personal, con o sin ayuda de herramientas. Es llamada también comunicación boca-oído. (Hablar frente a frente, charlas, conferencias, etc.)

Indirecta: Es aquella donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento ya que el emisor y el receptor están a distancia. La comunicación indirecta puede ser personal o colectiva.

Indirecta/personal: Se desarrolla con la ayuda de una herramienta o instrumento (hablar por teléfono, enviar una comunicación impresa, radioaficionados, correo electrónico, Chat por Internet, etc.)

Indirecta/colectiva: El emisor se comunica con un grupo de receptores ayudado por una herramienta o instrumento (periódicos, televisión, radio, cine, libros, página Web, videos, etc.). Se le conoce también como comunicación social o de masas.

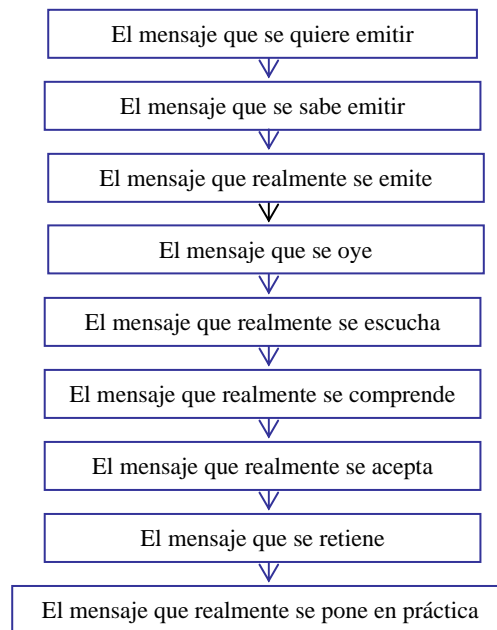
El mensaje: En toda comunicación el emisor proyecta un mensaje que es recibido por el receptor. Esta es la trilogía de la comunicación.

1.8 EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Este proceso de la comunicación se basa en la necesidad de contar con un equipo humano especializado en esta área o, con una empresa exterior especializada en comunicación.

Manifiesta principalmente la importancia del mensaje a transmitir, el cual tiene que llegar al consumidor sin desvirtuar la realidad de la empresa, o, sin desvirtuar la imagen que se desea que el mercado tenga de la organización. En este sentido, nunca la comunicación puede estar al margen de las características y objetivos que definen a la empresa, sino más bien todo lo contrario, la comunicación debe ser un reflejo de la estrategia empresarial. Por ese motivo, el director de marketing de toda organización debe formar parte indispensable del Consejo de Dirección.

PROCESO



A los cambios que se vienen produciendo en el mercado de la comunicación se ha unido con mucha fuerza como es, el Internet, que ha hecho realidad conceptos como interactividad, personalización, globalización, sociedad de la información, gestión del conocimiento y, sobre todo, ha creado un entorno de nuevas oportunidades para las empresas y los profesionales.

1.9 GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

¿Qué es Gestionar la Comunicación?

Gestionar la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones. A través de la Gestión en la Comunicación Interna se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal con el objeto de:

- Promover la comunicación entre los miembros.
- Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las organizacionales.
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.

- No hay que olvidar que la Comunicación Interna de toda organización esta inmersa en la Cultura Organizacional. Es decir, por el conjunto de valores, referencias, hábitos, ritos, signos etc. Que fundamentan la concepción que la organización tiene de sí misma. Esta cultura se debe tomar como punto de partida y marco para la implementación de una gestión ya que condiciona la comunicación.

1.10 FINALIDAD DE LA COMUNICACIÓN

Las personas hablamos y escuchamos para satisfacer las necesidades personales, para crear relaciones, para entender las cosas, o también hablamos para que las personas nos entiendan.

- 1. Para satisfacer las necesidades personales.** Cuando la comunicación se centra con mayor fuerza en la persona que habla, se convierte en algo egocéntrico, no tiene en cuenta las necesidades de interlocutor, por ello la comunicación no debe centrarse solo en nuestras necesidades, sino también en los demás interlocutores.
- 2. Para establecer relaciones con otras personas.** Para satisfacer la mayoría de nuestras necesidades tenemos que relacionarnos con otras personas gran parte de nuestro tiempo nos dedicamos a establecer contactos.
Los esfuerzos para atraer las simpatías de los demás indican una relación sana. Este tipo de comunicación induce a la confianza y al agrado mutuo.
- 3. Crear un clima de compensación entre nosotros y los demás.** Utilizamos la comunicación para compartir y obtener información de las personas, lugares, etc. Esta información nos sirve para satisfacer la necesidad de nuestro entorno y también, para comprender a otras personas en un futuro.
- 4. Persuadir a otros y conseguir cambios.** Con muchos mensajes se intenta persuadir a las personas para que modifiquen sus creencias, conductas y actitudes.

Por lo tanto las charlas intrascendentes de los supervisores con los obreros influyen de forma positiva sobre el trabajo y de hecho en la producción según diferentes estudios sociológicos.

Según BLUMETATH, (“no se puede alcanzar el éxito en el trabajo sino tienes contactos con tu jefe”.)

CAPÍTULO 2

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1 RESEÑA HISTÓRICA

MESILSA S. A. es una empresa nueva, inicia sus operaciones a partir del año 2002, con la importación de escasos productos y dos tipos de vidrio.

Su principal proveedor es SAINT GOBAIT del Brasil. La empresa muestra un porcentaje de rentabilidad bastante aceptable, por lo que se da un crecimiento acelerado a fechas actuales, ha tenido que investigar y buscar nuevos proveedores de diferentes partes del mundo (China, Estados Unidos, Chile, Colombia y Brasil), la Empresa, se dedica principalmente a la exportación y distribución de vidrios (claro y de color bronce), y se encuentra ubicada en el sector del Parque Industrial.

2.2 MISIÓN

MESILSA S.A. tiene como principal misión la importación de vidrios y su comercialización en todo el país, brindando un servicio variado, eficiente y de alta calidad para todos sus clientes.

2.3 VISIÓN

La visión principal que tiene MESILSA S.A. es llegar a ser el principal proveedor de vidrio en todo el Ecuador.

2.4 COMUNICACIÓN INTERNA

La empresa actualmente se encuentra implementando el sistema de Calidad ISO 9001, para lo cual a iniciado en cada uno de los departamentos de documentación e implementación de los registros, que conlleva a validar manuales de funciones y procedimientos, los mismos que mediante una auditoria interna buscan no conformidades en la comunicación organizacional de la empresa; para lo cual se sugerirá en el Plan de Mejoramiento.

Cada departamento que tenga la necesidad de comunicar algo a otro proveedor o cliente interno lo realiza a través de un e-mail y a su vez se envía una copia al jefe de departamento y al Gerente Administrativo, así también si es necesario con documentos de soporte.

El tipo de comunicación que se da dentro de esta organización es de forma ascendente, que como anteriormente mencionamos es realizada a través del correo electrónico, registros y documentos, como manuales de funciones y procedimientos.

CAPÍTULO 3

3.1 PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA

De acuerdo a la investigación y análisis de la comunicación realizado en la empresa MESILSA S.A. Se propone el siguiente Plan de mejoramiento para el cual se hizo un estudio minucioso de las debilidades de la misma.

Antes de la implementación de la ISO 9000, no existían registros que analizaban procedimientos y funciones actualmente sí.

3.2 IDENTIFICAR LAS DEBILIDADES Y PROPONER EL PLAN DE MEJORAMIENTO:

3.2.1 Bajo conocimiento del personal sobre la misión, visión y los objetivos organizacionales, y otros aspectos.

Dar a conocer al personal el propósito para el cual fue creado la empresa, mediante de un folleto de bienvenida; en el cual consta la misión, visión, objetivos, políticas y normas que rigen dentro de la organización.

3.2.2 Falta de cobertura de los programas de capacitación para el departamento de Recursos Humanos.

Implementar un programa de capacitación para el área de Recursos Humanos con el fin de aplicar nuevos proyectos de mejoramiento de comunicación interna,

3.2.3 Insuficiente interacción comunicacional del personal.

Desarrollar un permanente flujo de comunicación entre el personal, mediante reuniones mensuales dentro de cada área, donde se tratarán asuntos relacionados a como se ha llevado la comunicación (deficiencias, expectativas, conflictos, etc.) las mismas que serán expuestas por un representante en una junta general.

3.2.4 Escasez de fuentes de información.

Se actualizarán las fuentes de información para brindar a los trabajadores una comunicación eficaz, mediante:

- **Revista interna:** aquí se reúne información general sobre la empresa. Es un medio dinámico y abierto a la opinión y colaboración de los empleados. Bien elaborado, y permite al personal estar al día de las últimas novedades acontecidas en la organización.
- **Cartelera:** desarrollar una cartelera que contenga mensajes de comunicación motivacional. Para su fácil identificación se las diseñará de un color predefinido.
- **Periódico Mural:** se instalará en la entrada principal, y contendrá información personal como: fechas de cumpleaños, tarjetas de felicitación por motivos especiales, informaciones importantes.
- **La tecnología:** como la videoconferencia o el Intranet, que se están convirtiendo en unas de las herramientas más utilizadas hoy en día dentro de la comunicación empresarial, por su inmediatez e interactividad. Permite potenciar el sentimiento corporativo y motivar a los empleados.
- **Buzón de sugerencias:** que sea de fácil acceso al personal para que puedan depositar sugerencias y recomendaciones.
- **Auditorias de capacitación interna:** son las siguientes:
 - × Desarrollo de cada actividad
 - × Inventario
 - × Internet
 - × Registros
 - × Atención al cliente

3.2.5 Inadecuado uso de los canales de comunicación interna existentes por parte de toda la organización.

Las diferentes fuentes de comunicación antes mencionadas se expondrán con sus respectivas formas de manejo.

3.2.6 Inexistencia de un sistema de información que permita medir el rendimiento del personal.

Diseñar un formulario que contenga puntos relacionados con el programa implantado, de tal forma que establezca un porcentaje del rendimiento cada área.

3.2.7 Falta de apoyo de la Gerencia al departamento de Recursos Humanos.

Destinar un presupuesto anual con el cual se solventará los gastos varios del Departamento de Recursos Humanos.

3.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIÓN

Al realizar este trabajo pudimos constatar que la Comunicación Organizacional Interna es un tipo de información sumamente confidencial por lo cual ha sido un poco dificultoso de obtenerla, de tal manera que la información recopilada de la empresa no es muy amplia como lo habríamos deseado.

Este trabajo nos ha servido de gran manera, principalmente porque nos ha permitido conocer los tipos de comunicación existentes; y, cual de ellos es el mejor aplicado dentro de la organización, con la finalidad de lograr una mayor eficacia y eficiencia de la misma.

RECOMENDACIÓN

En tanto que el diagnóstico es una forma de construir el proceso participativo de la organización, es más conveniente que lo realice un grupo y no una sola persona ya que la complejidad de miradas lo hace más enriquecedor. Por otra parte también la persona(s) que pretendan poner en marcha un Plan de Mejoramiento deben ser individuos que están vinculados con una total sensatez del funcionamiento de la organización, ya que sólo así se puede implementar un Plan que sea bien aceptado por todos sus miembros, el mismo que sirva de beneficio no sólo en el punto de vista organizacional sino también individual o grupal.

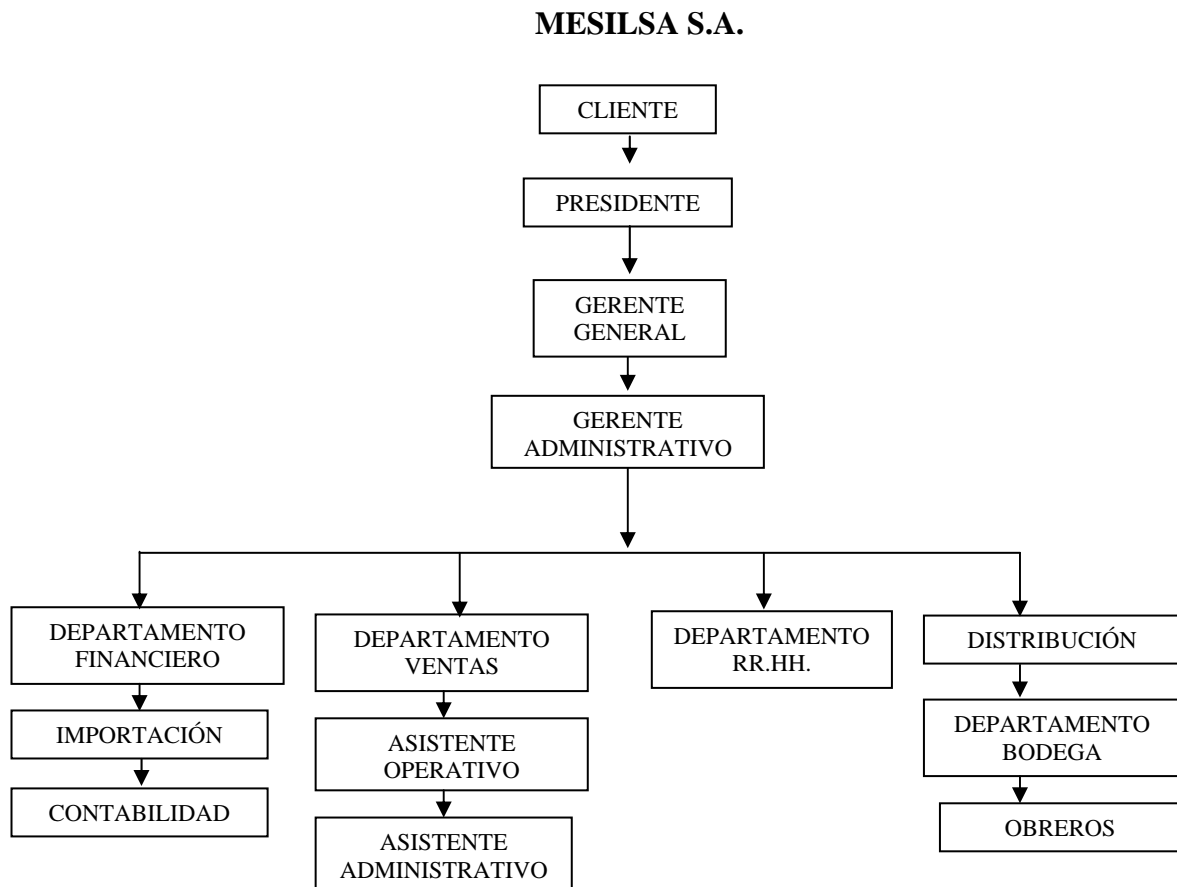
En palabras de (Pichón Rivera), “a mayor heterogeneidad, mayor productividad”.

3.4 BIBLIOGRAFÍA

- Intracomunicación (Proyecto de mejora de Comunicación Interna en la Universidad del Azuay). Autora: Calorine Avila Nieto; Tesis 2005.
- Intracomunicación (Más allá de la Comunicación). Elías, J; J, Mascaray, 1998. Gestión 2000, s. a. Barcelona, España.
- Revistas
- Textos Varios
- www.gestiopolis.com
- www.sence.com.cl
- www.competenciaslaboraleschile.cl
- www.altavista.com
- www.ull.es/publicaciones latina

ANEXO 1

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA





Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

“Plan de Marketing Estratégico Integral”

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

Autores:

Martha Astudillo

Diana Chungata

Director:

Ec. Carlos Jaramillo

Cuenca, Ecuador

2006

RESUMEN

Este trabajo de investigación comprende la aplicación de los modelos y técnicas modernas del marketing empresarial, inicia con un diagnóstico de la empresa y de las cinco fuerzas competitivas enunciadas por Michael Porter; su objetivo principal es diseñar un Plan de Marketing Estratégico Integral que permita a la empresa alcanzar un nivel de excelencia, potencializando las oportunidades de mercado. A través de diferentes investigaciones de campo, se identifica diferentes atributos del producto de la empresa en estudio; una de sus principales oportunidades es el nivel acelerado de crecimiento debido a la gran acogida y el incremento en la demanda del producto de la empresa en estudio, ya que la misma busca captar la mayor parte del mercado nacional. El crecimiento de la Industria de la Construcción, ya sea por diversas variables, a permitido que el producto de la empresa en estudio (Importadora de Vidrios) visualice un ambicioso Plan Estratégico de Crecimiento, para ello de los resultados obtenidos en el diagnóstico de la empresa y de el posicionamiento de mercado de la misma (Principal empresa importadora dentro de un mercado de oligopolio), permite desarrollar con éxito el Plan Estratégico Marketing, diseñado para captar gran parte del mercado nacional.

ABSTRACT

This investigation work it's an application of the models and technical of marketing modern managerial, begin with a diagnostic of the company and five forces competitive of Michael Porter; the improvement objective is to design an Integral Strategic Plan of Marketing that it allow at the company to reach a level of excellence, powering the market opportunities. Trough of different country investigations, it is identified different attributes of the product of the company studying, and search to capture bigger part of the national market. The growth industrial of the construction, maybe different variables this allowed that it the product of the company, visualize an ambitious Strategic Plan of Growth, for this, the results obtained in the diagnostic of the company and of the positioning of your market (To be the main import company in the oligopolies market), permit to develop with success the Strategic Plan of Marketing, designed for to capture bigger part of the national market.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN MARKETING

RESEÑA HISTÓRICA

MESILSA S. A. es una empresa nueva, inicia sus operaciones a partir del año 2002, con la importación de escasos productos y dos tipos de vidrio.

Su principal proveedor es SAINT GOBAIT del Brasil. La empresa muestra un porcentaje de rentabilidad bastante aceptable, por lo que se da un crecimiento acelerado a fechas actuales, ha tenido que investigar y buscar nuevos proveedores de diferentes partes del mundo (China, Estados Unidos, Chile, Colombia y Brasil), la Empresa, se dedica principalmente a la exportación y distribución de vidrios (claro y de color bronce), y se encuentra ubicada en el sector del Parque Industrial.

MISIÓN

MESILSA S.A. tiene como principal misión la importación de vidrios y su comercialización en todo el país, brindando un servicio eficiente, variado y de alta calidad para todos sus clientes.

VISIÓN

La visión principal que tiene MESILSA S.A. es llegar a ser el principal proveedor de vidrio en todo el Ecuador.

ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

1. COMPETIDORES POTENCIALES

La empresa al encontrarse en un mercado de oligopolio y en su pleno auge, frente a la Globalización, se corre el riesgo de que los principales proveedores a quienes la empresa importa el producto vean atractiva la expansión de su mercado, e instalen sus propias bodegas en el país.

Pueden crearse otras empresas importadoras que cuenten con un capital económico suficiente y así formen parte de una nueva competencia para la empresa.

2. COMPETIDORES DEL SECTOR

MESILSA S.A. hasta el momento se encuentra ubicada dentro de un mercado de oligopolio; el mercado actual está distribuido con un pequeño grupo de importadores directos los cuales son: Covinhar, ImporGlass, MegaGlass, Viceva Vidriería Chireiza, Vidriería Guayaquil, Vidriería Imperial.

Cabe destacar también que algunos de estos distribuidores forman parte de los clientes de MESILSA S.A., siendo ésta, la principal proveedora. (*Anexo I*).

3. PRODUCTOS SUSTITUTOS

No existen productos que puedan sustituir al vidrio, ya que es una material indispensable para la construcción.

4. PROVEEDORES

El vidrio es un producto que no se fabrica dentro del País, por lo que, los

proveedores de este tipo de producto son de procedencia extranjera, es decir, se realiza la importación a fabricantes exclusivos de empresas Internacionales.

Dichas empresas son parte de los proveedores de vidrio, el mismo que, es elaborado bajo la técnica de fabricación "flotado" que consiste en darle forma al vidrio, colocando los materiales en proceso dentro de piscinas de mercurio para de esta manera obtener un producto de excelente calidad.

Estos principales proveedores son provenientes de países como: China, Brasil, Estados Unidos y Colombia. (*Anexo 2*).

5. COMPRADORES

Los principales clientes de la empresa son compañías subdistribuidoras grandes; estas empresas tienen establecidos convenios con MESILSA S.A. para no vender como subdistribuidores y de esta manera no representarles una fuerte competencia; es esta razón por la cual no pueden vender al por menor.

ANÁLISIS F. O. D. A.

FORTALEZAS

- Principal importadora de vidrios.
- Precios Competitivos.
- Ventas a Nivel Nacional.
- Transporte propio y apto para el producto.
- Producto de Alta Calidad.
- Actualmente se encuentra tramitando el certificado ISO 9000.

OPORTUNIDADES

- Escasez de Competencia.
- Incremento de sus plantas o bodegas de distribución.

- Disminución de precios debido a la posible eliminación de aranceles por el TLC.
- Incremento del número de clientes.

DEBILIDADES

- No realizan sus ventas al por mayor.
- Demora en la entrega de pedidos.

AMENAZAS

- Inestabilidad Política.
- Globalización del Mercado.
- Posibles nuevos competidores.

PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO INTEGRAL

CONCEPTO

El Plan de Marketing Estratégico Integral es un proceso competitivo que permite a las empresas alcanzar un nivel de excelencia potencializando las oportunidades de mercado, que a través de las diferentes investigaciones y estrategias identifica los principales atributos que productos y servicios deben incorporar para deleitar las necesidades y deseos de los consumidores en segmentos cada vez mas competitivos y fragmentados, generando a las empresas una rentabilidad promedio superior a la media del sector industrial.

Xavier Ortega V. (MBA)

EMPRESA MESILSA S.A.

En la empresa MESILSA S.A. se ha observado un acelerado crecimiento en cuanto a sus ventas, debido a la gran acogida y el incremento en la demanda de

vidrios, por lo que ha considerado necesario realizar inversiones estratégicas que le permitan dar un continuo crecimiento, y a su vez, logre satisfacer la demanda creciente y así alcance su liderazgo, captando la mayor parte del mercado potencial existente.

OBJETIVO PRINCIPAL

El objetivo principal que tiene la empresa es llegar a consolidarse como la empresa líder en importación y distribución de vidrios a nivel nacional.

INVERSIONES ESTRATÉGICAS

Las inversiones estratégicas que tiene la empresa, proyectadas para el año 2007 son las siguientes:

- Construir una tercera bodega ubicada en la Ciudad de Cuenca en el sector de El Descanso, donde se permita abastecer en variedad y cantidad, para brindar un oportuno servicio al cliente.
- Formar una cuadrilla de personal para el vidrio en la Ciudad de Quito, con la cual se pueda acelerar el despacho del producto hacia los respectivos clientes en forma adecuada.

OBJETIVOS DE LAS INVERSIONES

- Mantener un adecuado Stock del producto para así lograr una mayor satisfacción de la demanda en forma puntual y eficiente.
- Dar un valor agregado a la venta del producto, con el personal apto para su respectivo despacho y entrega del producto.

ESTRATEGIAS APLICABLES EN EL MARKETING

Para el desarrollo de las estrategias de marketing se ha tomado como referencia a la empresa MESILSA S.A. la cual se dedica a la importación y distribución de vidrios de ventana y espejos a nivel nacional.

1. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

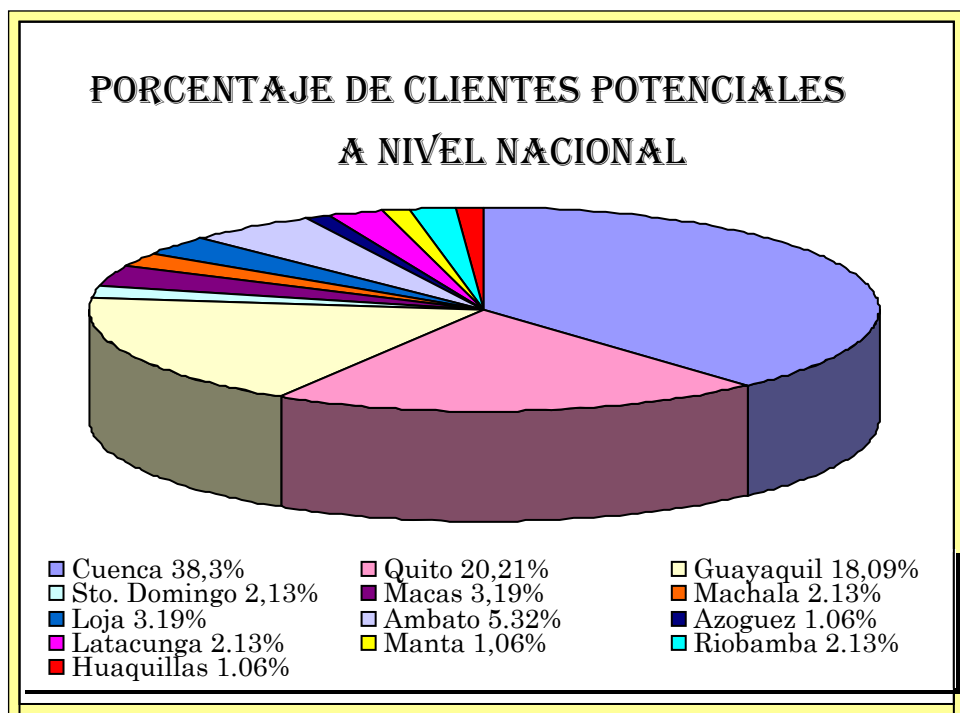
SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA

En la actualidad es la empresa más grande en relación a sus competidores y tiene captado el 50% del Mercado Nacional. La distribución se la realiza en su mayoría a los grandes subdistribuidores, sin dejar de lado a los talleres de aluminio y vidrio, pero sólo si su compra es al por mayor; estos también forman parte de los clientes pero en un menor porcentaje.

La empresa no vende al por menor, debido a que tienen acuerdos con sus clientes, quienes son los subdistribuidores, para que de esta manera MESILSA no les represente una fuerte competencia.

Los principales clientes de esta empresa son subdistribuidores grandes, y son quienes realizan sus ventas en todo el país, estos clientes se encuentran ubicados en las siguientes ciudades:

- **Sector Costa:** Guayaquil, Santo Domingo, Machala, Huaquillas.
- **Sector Sierra:** Cuenca, Quito, Azogues, Ambato, Latacunga, Loja.
- **Sector Oriente:** Macas.



De acuerdo al gráfico podemos observar que la mayor cantidad de clientes se encuentran ubicados en las principales ciudades del país, estas son: Cuenca, Quito y Guayaquil. (*Anexo 4*)

SEGMENTACIÓN POR NIVEL DE INGRESOS

La empresa otorga crédito a las empresas subdistribuidoras según su nivel de ventas y el tipo de cliente (A, B, C). Esta calificación se la realiza a través del departamento de crédito, mediante un análisis financiero, investigación bancaria, SRI, etc.

2. TARGET GROUP o MERCADO META

Actualmente al existir pocos oferentes en el mercado de importación y distribución de vidrios, esta empresa se encuentra ubicada dentro de un mercado de oligopolio a nivel nacional. Sus principales clientes están dentro de un mercado de reventa ya que adquieren los productos de las empresas distribuidoras para luego redistribuirlos en todo el país.

La empresa cuenta con un nivel de stock suficiente, en cuanto a cantidad y variedad, pudiendo así cubrir las necesidades de todos sus clientes existentes, pero no lo suficiente para cubrir la demanda proyectada. (*Anexo 3*)

El Mercado Meta que pretende cubrir es el mercado potencial existente en su totalidad, al igual que el sector del Oriente, ya que por el momento, no existen muchos clientes en ésta zona.

3. POSICIONAMIENTO

El posicionamiento actual de la empresa se encuentra en pleno auge debido al crecimiento del sector económico de la construcción por las facilidades de créditos y las remesas de emigrantes. Sin embargo la empresa ha considerado ciertas variables determinantes para un seguro posicionamiento de la misma, los cuales son:

- **VARIEDAD:** La empresa cuenta con una variedad completa del producto en cuanto a: colores, espesor y tipos de vidrios.
- **CALIDAD:** Los productos de la empresa son de alta calidad y a precios competitivos.
- **SERVICIO:** Cuenta con un servicio personalizado y además con vehículos propios para transportar sus productos a lugares destinados.
- **NIVEL DE STOCK:** Es el adecuado para cubrir las necesidades existentes por parte del cliente en cuanto a Cantidad y Variedad del Producto.

TÁCTICAS QUE SE EMPLEAN EN EL MARKETING

4. PRECIO

Actualmente la empresa ha establecido una política de precios de forma conservadora, puesto que los mismos son establecidos en forma directa con el cliente respectivo; sin embargo el volumen de compras del cliente es el factor decisivo para la obtención de un descuento en el mismo, de esta forma son considerados en el departamento de Cartera como clientes Tipo AA (Cumplidores) y así entran a formar parte del **Precio Tipo 1**, que consiste en obtener un descuento del 5% por metro cuadrado de vidrio.

En el **Precio Tipo 2** se considera la distancia del recorrido del producto de la empresa al cliente. (Precio provincia, cuando es fuera de la provincia).

Cuando las ventas son efectuadas al contado se realiza un descuento del 7% al metro cuadrado de vidrio. Los precios van en función al proveedor del producto; sin embargo la empresa tiene un proveedor que le entrega cierto tipo vidrio de alta calidad a un precio muy competitivo.

Otra variable a considerar para la fijación de precios es el espesor del producto, así, el vidrio de menor espesor tiene un menor valor que el de mayor espesor, este precio menor se contrarresta o estandariza por el Espesor Vs. el Volumen de planchas que contiene cada caja de vidrio; teniendo así precios similares por caja, sin considerar su espesor ya que al fin de cuentas la empresa realiza sus ventas únicamente por cajas.

5. PRODUCTO

La empresa se dedica a la importación directa de vidrios, esto lo realiza a diferentes fabricantes internacionales, los productos importados cumplen con los más altos estándares de calidad.

ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DEL VIDRIO

Vidrio. El Vidrio es una sustancia amorfa, fabricada principalmente a partir de la sílice (SiO_2) fundida a altas temperaturas con boratos y fosfatos. Existe una

amplia gama de aplicaciones del vidrio lo cual ha llevado a desarrollar numerosos tipos distintos; MESILSA únicamente importa el vidrio que es utilizado para las ventanas debido a que el mercado de la empresa se encuentra ubicado en el vidrio para la construcción.

Esta empresa tiene una amplia gama de vidrios para ventana, a continuación se realiza un análisis de dichas diferencias:

Tipos de Vidrios de Ventana.

La empresa importa principalmente 3 tipos de vidrios que son:

- Vidrios Normales.
- Vidrios Catedrales. Vienen con figuras en mosaico, rideau, oasis, etc.
- Vidrios Reflectivos.
- Espejos.

Colores del Vidrio de Ventana.

Dentro de los vidrios normales se considera únicamente los colores y son los siguientes: incoloros, bronce, verdes como el Light green y dark green, azules como el lake blue y el dark blue, y el más conocido vidrio negro. Dentro de los vidrios catedrales existen otra variedad de colores como son: incoloros, azules, verdes, lilas, amarillos, etc.

Los vidrios de ventana reflectivos vienen con una presentación diferente, traen plasmado en el vidrio una fina capa plástica de espejo, y viene en las siguientes presentaciones: verdes reflectivos, negros reflectivos, bronce reflectivos, azules reflectivos, etc.

Dimensiones del Vidrio.

Las dimensiones de los diferentes tipos de vidrios van en función al proveedor del mismo; Por Ejemplo, Las empresas norteamericanas que proveen el vidrio lo hacen en las medidas siguientes: 2,438m por 3.302m. Los proveedores brasileños les envían en medidas de

2,40m por 3,21m.

Al momento por cuestiones de certificación internacional se busca estandarizar las medidas a dimensiones más pequeñas como: 2,14m por 3,21.

Espesor del Vidrio.

El vidrio que distribuye MESILSA es de diferentes medidas: 2mm, 3mm, 4mm, 5mm, 6mm, 8mm, 10mm, 12mm y 19mm; sin embargo existe una relación en cuanto al volumen de hojas de vidrios, su espesor y su peso. Cada caja pesa aproximadamente 2.5 toneladas, en el caso de las cajas de menor espesor también tienen el mismo peso, debido a que vienen con una mayor cantidad de hojas de vidrio para que de esta forma logren estandarizar su peso con relación a los vidrios de mayor espesor que incluyen un menor número de planchas.

Calidad del Vidrio.

Distribuyen 2 tipos de calidad:

- Alta Calidad (importada desde Brasil y EE.UU.)
- Menor Calidad (importados desde China y Colombia)

6. PLAZA o LOGÍSTICA

TIPO DE ENVOLVIMIENTO DEL PRODUCTO

El vidrio es considerado como un material sumamente peligroso, ya que su uso inadecuado puede incluso herir de muerte a las personas, es por esto que la envoltura del mismo se la realiza a base de; cajas de madera de pino y lleva en el contorno un pliego de papel, en los filos tienen unos pedazos de cauchos para darle mayor protección al producto. En el soporte del vidrio, la caja de madera es sujeta con clavos y para darle mayor seguridad su contorno es sujeta con *sunchos* que son cintas metálicas. Entre plancha y plancha de vidrio llevan una funda plástica evitando así posibles roturas.

De esta manera el producto posee un tipo alto de envoltimiento, es decir "Exclusivo" porque es un material de alta tecnología.

TRANSPORTE

La empresa cuenta con transporte propio, el mismo que consta de mulas, camiones y trailers; estos vehículos son los más apropiados para transportar este tipo de producto. Para esto también se emplea a la cuadrilla completa que debe estar conformada por un total de 5 personas

Los equipos o materiales que son utilizados para cargar el vidrio a los respectivos vehículos son los siguientes:

Cuando se cargan cajas:

- La grúa y sus complementos.
- Guantes de cuero.
- Pedazos de caucho.
- Bandas de sujeción y cuerdas.

Cuando se carga y se descarga por planchas:

- Guantes con palma de caucho.
- Bandas de sujeción.
- Cuerdas.
- Almohadillas.
- 3 ventosas que deberán ser manejadas cuidadosamente y siempre proteger el caucho ventosa, evitando asentarlas sobre superficies rugosas y duras (ponerlas boca arriba, o asentarlas sobre franela).

Es conveniente tomar las debidas precauciones para evitar daños, roturas del vidrio o heridas provocadas por el mismo a las personas que lo transportan; para esto se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- La cuadrilla debe estar conformada estrictamente por 5 personas, las cuales deben estar debidamente capacitadas para realizar este tipo de trabajo. (Incluye el chofer).
- Todo el personal debe estar bien instruido acerca de los servicios de la

empresa, número telefónico y la persona de contacto a fin de poder dar información correcta a cualquier cliente en potencia.

- Es necesario saber cual es la forma correcta para cargar y colocar las cajas, de acuerdo a la capacidad de cada uno de los diferentes tipos de vehículos existentes en la empresa.
- Realizar correctamente la sujeción y amarre de las Cajas junto con los pedazos de caucho; o de las Planchas junto con las almohadillas en los filos de cada bloque.
- Las cuerdas superiores deben ser tensadas alrededor de 50cmts. bajo el filo superior del caballete o de la caja, según el caso, las cuerdas inferiores deberán sujetarse 50cmts. sobre el nivel de la base del caballete; al terminar este proceso se tiene que verificar que los amarres estén correctos.
- Durante el traslado el conductor no debe exceder la velocidad del flujo común vehicular, tomar las curvas muy lentamente evitando posibles virajes y presiones laterales que puedan provocar el deterioro del material trasladado.
- Antes de comenzar la descarga del vidrio el encargado deberá reportarse apenas llegue al lugar destinado e indicar la hora de inicio y las respectivas novedades; de igual manera se reportará al finalizar la actividad.

7. PROMOCIÓN

Las ventas se realizan al contado cuando son clientes nuevos, pero, esta compra es realizada con un descuento del 7 %, siendo esta la única promoción existente en la empresa, buscando así motivar al ingreso de nuevos clientes.

CONCLUSIÓN

En la actualidad las remesas de los emigrantes han favorecido positivamente a la economía del país; ya que en la mayoría de los casos, estas remesas se han utilizado en la construcción, en especial mejorando así el mercado de venta y distribución de vidrios, a más la facilidad de crédito otorgados por las instituciones financieras, es esta la razón principal para el acelerado crecimiento de este sector industrial en cuanto a vidrios y la construcción. Cabe destacar que la distribución e importación de Vidrios lo realizan muy pocas empresas en el Ecuador, siendo así que en la ciudad de Cuenca existe una sola distribuidora llamada MESILSA S.A.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda no abandonar las oportunidades existentes para la empresa, puesto que si la misma cuenta con los suficientes recursos financieros, debería aprovechar el mercado potencial existente, pero, no en la inversión planificada a la creación de una nueva bodega en la zona de Austro; se debe considerar variables como transporte, frecuencia de compra, volumen de compra, etc. y el lugar más estratégico para la ubicación podría ser en el sector de la costa, evitando disminuir la rentabilidad de producto por el exceso de inversión.

ANEXO 1

COMPETIDORES

No.	IMPORTADOR	CIUDAD	FORTALEZAS	DEBILIDADES	PRECIOS
1	Covinhar	Quito	Contactos con otro fabricante	Demoras en la entrega	Altos
2	ImporGlass	Guayaquil	Culto	Depende de la competencia	Altos
3	Megaglass	Quito	Variedad de productos	Depende de la competencia	Competitivos
4	Viceva	Guayaquil	Variedad de productos	Acaparador	Altos
5	Vidriería Chireiza	Quito	Buen servicio	Nuevo Desconocimiento	Altos
6	Vidriería Guayaquil	Guayaquil	Variedad de productos	Prepotente	Competitivos
7	Vidriería Imperial	Guayaquil	Buen servicio	Poco mercado	Altos
8	Vidriería Lolita	Quito	Empresa prestigiosa	Acaparador	Competitivos
9	Aluminar B	Guayaquil	Personal capacitado	Demoras en la entrega	Altos

ANEXO 2

RANKING DE PROVEEDORES

No.	PROVEEDOR	PAÍS
1	CEBRACE	Brasil
2	PPG INDUSTRIES	Estados Unidos
3	RIDER GLASS	China
4	ESTÁNDAR GLASS	China
5	PELDAR	Colombia

ANEXO 3

PROVEEDORES Y TIPOS DE VIDRIOS

PROVEEDOR/ VIDRIO	ESPESOR DEL VIDRIO	MEDIDAS	HOJAS o PLANCHAS
CLARO CEBRACE	2mm	3,210 x 2,40/2,20	55
	3mm	3,210 x 2,40/2,20	39
	3mm	2,500 x 3,60/1,8	32
	4mm	3,210 x 2,40/2,20	29
	4mm	2,500 x 3,600	26
	5mm	2,500 x 3,600	21
	6mm	3,210 x 2,40/2,20	19
	6mm	2,500 x 3,600	18
	8mm	2,500 x 3,600	13
	10mm	3,210 x 2,40/2,20	11
	10mm	2,500 x 3,600	10
	12mm	2,200 x 3,210	10
	15mm	3,210 x 2,40/2,20	8
	19mm	3,210 x 2,200	6
	3.15mm	3,210 x 2,40/2,20	35
3.15mm	2,200 x 3,600	37	
CLARO ASIATICO YAOHUA GLASS	4mm	2,140 x 3,210	33
	5mm	2,140 x 3,210	28
	6mm	2,140 x 3,210	22
	8mm	2,140 x 3,210	16
	10mm	2,140 x 3,210	13
	12mm	2,140 x 3,210	10
BRONCE/GRIS CEBRACE	3mm	3,210 x 2,40/2,20	39
	4mm	3,210 x 2,40/2,20	29
	6mm	3,210 x 2,40/2,20	19
	8mm	3,210 x 2,40/2,20	15
	8mm	2,500 x 3,600	15
	10mm	3,210 x 2,400	11
	10mm	3,210 x 2,200	12
	10mm	2,500 x 3,600	10
BRONCE RIDER	4mm	2,14 x 3,21/3,30	35
	6mm	2,14 x 3,21/3,30	24
GRAYLITE	4mm	2,134 x 3,302	29
	6mm	3,134 x 3,302	20
ESPEJOS	2mm	2,200 x 3,210	55
	3mm	2,200 x 3,210	39
	4mm	2,200 x 3,210	29
	6mm	2,200 x 3,210	19

VIDRIOS REFLECTIVOS			
VIDRIO	ESPESOR	MEDIDAS	HOJAS
CARIBA	6mm	2,438 x 3,302	16
BRONCE	4mm	2,140 x 3,300	35
BRONCE	4mm	2,134 x 3,302	29
BRONCE	6mm	2,134 x 3,302	20
GRIS	4mm	2,134 x 3,302	29
GRIS	6mm	2,134 x 3,302	20
GRAYLITE	6mm	2,134 x 3,302	20
LIGH GREEN REFLECTIVE	4mm	2,140 x 3,300	35
LIGH GREEN REFLECTIVE	6mm	2,140 x 3,300	24
LAKE BLUE REFLECTIVE	4mm	2,140 x 3,300	35
LAKE BLUE REFLECTIVE	6mm	2,140 x 3,300	24
DARK BLUE REFLECTIVE	4mm	2,140 x 3,050	32
DARK GREEN REFLECTIVE	6mm	2,140 x 3,050	24
DARK GREEN REFLECTIVE	4mm	2,140 x 3,300	35

CATEDRALES PELDAR			
VIDRIOS CLAROS	ESPESOR	MEDIDAS	HOJAS
LLOVIZNA CLARO	3.5mm	1,50 x 2,40	70
MOSAICO CLARO	3.5mm	1,30 x 2,40	80
GRANIZO CLARO	3.5mm	1,30 x 2,40	58
DALI CLARO	3.5mm	1,30 x 2,40	58
BOREAL CLARO	3.5mm	1,30 x 2,40	80
COLORES			
LLOVIZNA BRONCE	4mm	1,50 x 2,40	66
MOSAICO BRONCE	4mm	1,50 x 2,40	62
MOSAICO VERDE	4mm	1,30 x 2,40	75
MOSAICO LILA	4mm	1,30 x 2,40	80
MOSAICO AZUL	4mm	1,30 x 2,40	75
MARTILLADO LILA	4mm	1,30 x 2,40	75

CATEDRALES BRASIL			
VIDRIOS CLAROS	ESPESOR	MEDIDAS	HOJAS
CANALDO	3/4mm	1,70 x 2,20	40
ARTICO O MONUMENTAL	3/4mm	1,70 x 2,20	43
RIDEAU	3/4mm	1,70 x 2,20	43
OASIS	3/4mm	1,70 x 2,20	43
TEOREMA	3/4mm	1,70 x 2,20	43
ANTIREFLEJO	3/4mm	1,70 x 2,20	60
SPOTLYTE	3/4mm	1,70 x 2,20	43
FLORAL	3/4mm	1,70 x 2,20	40
PONTHILADO	3/4mm	1,70 x 2,20	43
GRANITO	3/4mm	1,70 x 2,20	40

COLORES			
ARTICO AMARILLO	3/4mm	1,70 x 2,20	43
ARTICO AZUL	3/4mm	1,70 x 2,20	43
MONUMENTAL AZUL	3/4mm	1,70 x 2,20	43
MONUMENTAL LILA	3/4mm	1,70 x 2,20	43
MONUMENTAL VERDE	3/4mm	1,70 x 2,20	43
MOBILE GRIS	3/4mm	1,70 x 2,20	37

VIDRIOS LAMINADOS		
VIDRIO	ESPESOR	MEDIDAS
CLARO 3+3	6mm	2,40 x 3,21
CLARO 3+3	6mm	2,50 x 3,60
CLARO 4+4	8mm	2,40 x 3,21
CLARO 4+4	8mm	2,50 x 3,60
CLARO 5+5	10mm	2,40 x 3,21
CLARO 5+5	10mm	2,50 x 3,60

ANEXO 4

CLIENTES POTENCIALES

N.	NOMBRE	CIUDAD
1	Adiscom	Cuenca
2	Adrián Pesántez	Cuenca
3	Alanzar	Cuenca
4	AlGlass	Quito
5	Alucenter	Cuenca
6	Aluminar V	Guayaquil
7	Aluminio Pacífica	Guayaquil
8	Alumol	Guayaquil
9	Alutec	Cuenca
10	Alubias	Quito
11	Alvisa	Cuenca
12	Arq. Julio Menes	Cuenca
13	Arq. Santiago Díaz	Cuenca
14	Boris Rivera	Cuenca
15	Cando Angel	Santo Domingo
16	Cárdenas Emma	Macas
17	Carpio Fernando	Cuenca
18	Chafla Judith	Quito
19	Chumbi Norma	Cuenca
20	Cimalvid	Machala
21	Coimsa	Guayaquil
22	Comercial Gallardo	Guayaquil
23	Covinhar	Quito
24	Crilamyt	Quito
25	Cristales del Austro	Cuenca
26	Cueva Efrén	Loja
27	Deglasser	Guayaquil
28	Dialvi	Guayaquil
29	Dinalco (G)	Guayaquil
30	Dinalco (Q)	Quito
31	Dispal	Guayaquil
32	Distribuidora Alcosto	Quito
33	Dsitruavid	Ambato
34	Ecuavid	Cuenca
35	El Constructor	Cuenca
36	El Paraíso del Vidrio	Cuenca
37	Fabián Pesántez	Azoguez
38	Fairis	Ambato
39	Ferrovid	Cuenca
40	Franco Valverde	Loja
41	Gomez Edwin	Quito
42	Granda Carlos	Guayaquil
43	Granda Pablo	Guayaquil
44	Guachichulca Zhobany	Cuenca
45	Haluvid	Cuenca
46	Imp. Zúñiga	Cuenca
47	Imp. Luen	Quito
48	Impoiris	Ambato
49	Impor Haro	Quito
50	Incoa	Cuenca

51	Ing. Luis Sánchez	Guayaquil
52	Jácome Luis	Machala
53	Joagni Naranjo	Guayaquil
54	Juan Llangari	Cuenca
55	Maldonado Delia	Cuenca
56	Megaglass	Quito
57	Tecvid/Megavid	Cuenca
58	Ordóñez Justo	Cuenca
59	Patovid	Ambato
60	Pazmiño Luis	Latacunga
61	Portilla Luis	Cuenca
62	Regolux	Cuenca
63	Reyes Liset	Ambato
64	Romero e hijos	Quito
65	Rossana Baldeón	Guayaquil
66	Santander Jonas	Quito
67	Santander Edwin	Quito
68	Securit	Quito
69	Talleres Avila	Cuenca
70	Telavid	Quito
71	Tecniglass	Guayaquil
72	Valor Company	Manta
73	Ventalvid	Quito
74	Verimelsa	Quito
75	Vialsa	Cuenca
76	Viceva	Guayaquil
77	Vid Cont Loja	Loja
78	Vid Conti Cuenca	Cuenca
79	Vidrialum	Riobamba
80	Vidriería Catedral	Cuenca
81	Vidriería Central	Cuenca
82	Vidriería Lolita	Santo Domingo
83	Vidriería Pacheco	Cuenca
84	Vidriería Páez	Riobamba
85	Vidrios del Austro	Cuenca
86	Vidrios	Cuenca
87	Viplac	Quito
88	Vitralsa	Cuenca
89	Vitralum	Macas
90	Vitraluns	Cuenca
91	VTG	Guayaquil
92	Zapata Romel	Huaquillas
93	Enma Cárdenas	Macas
94	Vidriería Pazmiño	Latacunga

BIBLIOGRAFÍA

www.riderglass.com

www.gestiopolis.com

www.plandemarketing.com

www.marketing.com

Modulo de Marketing Estratégico Integral. Ing. Xavier Ortega



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

PLAN DE NEGOCIOS

“CONSTRUCTORA PAUTA SALAMEA”

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:

Ingeniero Comercial

Autores:

Martha Astudillo

Cristian Auquilla

Fernando Ochoa

Hernán Pauta

Director: Ing. Xavier Ortega

Cuenca, Ecuador

2006

RESUMEN

El presente trabajo de investigación es para determinar la factibilidad de emprender un proyecto de inversión, cuyo objetivo principal es de construir soluciones habitacionales acordes a las necesidades, gustos y preferencias de posibles clientes, con excelentes acabados listas para ser habitadas a la hora de la entrega, con modelos exclusivos brindando confort y el placer de vivir en viviendas del Tipo A, B, C, y D. Se ha propuesto este tipo de negocio debido al acelerado crecimiento de la población que se da hoy en día en la sociedad ecuatoriana y sobre todo en Cuenca. El enfoque conceptual que utiliza el proyecto son las finanzas empresariales, evaluación de proyectos e investigación de mercados, todas basadas al emprendedor.

ABSTRACT

This investigation work it's for to determiner the possibility in to begin an inversion project, with the improvement objective it is to build solve residence of loved place for to customers, with excellent finished, list to inhabit in the time to use, with exclusive models that it offering comfort and the to place to live in this houses of kind A, B, C and D. It's propose this kind of business for fast growth of population to day in this ecuatorian society, overalls in Cuenca city. This conceptual focus use finances of companies, evaluation of projects, marketing. All based in entrepreneurship.

PLAN DE NEGOCIOS

“CONSTRUCTORA PAUTA SALAMEA”

1. Resumen Ejecutivo

La Constructora Pauta Salamea inicia su proyecto con su sede en la ciudad de Cuenca, con oficinas en la Ave. Remigio Crespo y Esmeraldas, oficina 202 del edificio Construhogar, y su planta de operaciones en la Parroquia el Valle sector Cuatro Esquinas vía a San Miguel a 15 minutos de la ciudad. Creada con el fiel propósito de construir soluciones habitacionales acordes a las necesidades, gustos y preferencias de nuestros clientes, con excelentes acabados listas para ser habitadas a la hora de la entrega, con modelos exclusivos brindando confort y el sabor de vivir en viviendas del Tipo A, B, C, y D. Esto se realizará con convenios con mutualistas, instituciones financieras, cooperativas de vivienda, etc., y en ocasiones realizaremos negociaciones directamente con nuestros posibles clientes, facilitando el financiamiento al afortunado acreedor de un nuevo estilo de vida.

El grupo de ilusionados emprendedores está compuesto por los Ingenieros Martha Astudillo, Hernán Pauta, Fernando Ochoa y Cristian Auquilla, quienes han recibido formación superior de alto nivel en la prestigiosa Universidad del Azuay en la Carrera de Administración de Empresas.

La Constructora Pauta Salamea para llevar a cabo el total de su proyecto requiere una inversión inicial de USD 120.587,89, de los cuales se cubrirán con aportes de USD10.000 por cada uno de los socios para dar inicio al proyecto en su primera etapa de 4 viviendas en el primer trimestre, el saldo de la inversión se cubrirá con aportes iniciales y mensuales de nuestros clientes por la venta de las viviendas, ya que la naturaleza de este proyecto y experiencia del equipo emprendedor, este producto se vende en planos, maquetas, casas modelo y muchas veces durante el proceso mismo de la construcción.

La justificación de nuestro deseoso proyecto es el resultado de un estudio minucioso del mercado donde se ha demostrado que toda persona hace el esfuerzo para su

principal inversión, en obtener su vivienda propia a costa de privarse de necesidades secundarias.

Nuestro Mercado Total según información obtenida del I.N.E.C proyectado para el año 2007 es aproximadamente de 1.836 de los cuales en base a nuestra capacidad instalada en recursos mínimos y por inexperiencia en introducirnos al mercado, pensamos cubrir un porcentaje mínimo con la finalidad de ir creciendo paulatinamente hasta poder lograr un posicionamiento en el mercado local y posteriormente nacional.

El Estudio Financiero de nuestro proyecto se realizó para 5 años, obteniendo una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 38%, que representa 8 puntos porcentuales más de lo exigido por los inversionistas, logrando duplicar el costo actual del dinero. También se obtuvo un Valor Actual Neto (VAN) positivo que alcanza un valor de USD 17.064.55.

Además debemos acotar que nuestro proyecto logrará su Punto de Equilibrio al construir 7 viviendas anuales.

Después de haber realizado este Análisis de Factibilidad del proyecto, se ha llegado a la conclusión de que los beneficios que brinda el proyecto son muy atractivos, con la opción a incrementar las aspiraciones en la creación de nuevos proyectos de vivienda. Tomando en consideración lo imprescindible que ha vuelto en nuestra ciudad el contar con una vivienda propia.

2. Análisis de la empresa

2.1. Reseña Histórica

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

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

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

Por el desarrollo de la Empresa en el año de 1997 se crea la necesidad de un nuevo punto de venta ubicado en la Av. Remigio Crespo y Esmeraldas, la misma es considerada de tal importancia que de cuya administración se encarga la Ing. Maria Eugenia Salamea, cumpliendo con requisitos legales, contables, e identificación propia se le bautiza con el nombre de CONSTRUHOGAR.

Con la creación de esta nueva empresa, se abren aun mas las oportunidades de incrementar sus ofertas de productos al obtener nuevas distribuciones como son de grifería FV, Ecuacerámica, Cerámica Rialto, etc. lo que les permite a estas empresas posesionarse y ser más competitivas dentro del mercado de acabados para la Construcción.

Por la experiencia adquirida en más de 15 años a más del conocimiento del mercado, nos hemos dado cuenta de que el crecimiento de la construcción en al

austro del país ha sido muy significativa a pesar de las políticas económicas que sufre nuestro país, de ahí que nace la idea y necesidad de emprender este proyecto, la construcción de viviendas.

2.2. Misión

Constructora Pauta Salamea, se dedicará a la construcción de viviendas ofreciendo comodidades y requerimientos con acabados de productos de calidad y a precios accesibles, utilizando tecnología especializada, cumpliendo con las normas municipales, contribuyendo al desarrollo de la sociedad y satisfaciendo los gustos y necesidades de los clientes.

2.3. Visión

Ser reconocida como una empresa líder, sólida y confiable en la industria de la construcción de viviendas para el mercado local y nacional, asegurándose a sí un nivel de competitividad que le permita mantenerse creciendo en el futuro.

2.4. Objetivos

2.4.1. Objetivo general

Llevar a cabo el proyecto en la construcción de las doce viviendas dentro del año con aspiraciones a lograr expandir nuestra identidad con los futuros proyectos.

2.4.2. Objetivos específicos

- Dotar de viviendas cómodas que cubran las necesidades del cliente.
- Que el proyecto deje utilidades atractivas que justifiquen la inversión.
- Buscar mejoramiento continuo en todas las áreas de la empresa y así lograr la eficiencia de la misma.
- Implementar tecnología propia, adecuada en la construcción de viviendas.
- Mantener los estándares de calidad de las viviendas.

- Generar plazas de empleo con el cumplimiento de este proyecto.
- Promocionar nuestro plan de vivienda.

2.5. Análisis F. O. D. A.

Fortalezas

- Experiencia y contactos directos ya existentes con proveedores de la línea de la construcción se puede obtener los materiales de los fabricantes a precios de costo que serán transferidos a este proyecto de la construcción de viviendas, obteniendo resultados favorables y competitivos con el resto del mercado.
- Utilización de mismo nombre comercial de la distribuidora de materiales para la construcción a la constructora, ya que es una empresa reconocida en el mercado local y nacional, para transmitir el sentimiento de confianza hacia los clientes.
- Experiencia en el mercado y la industria a más de una estrecha relación con personal calificado en las áreas de la construcción, como son: arquitectos, ingenieros y con los gremios de gasfiteros, carpinteros, albañiles, etc.

Oportunidades

- Las construcciones de viviendas podrán ser fabricadas y desarrolladas en lugares propicios ya que nos hemos dado cuenta de que la tendencia es expandirse hacia las afueras de la ciudad, adquiriendo terrenos a bajo costo por la misma necesidad de obtener su vivienda.
- Constantes y crecientes índices de migración y en especial en la región austral del país, haciendo que la recompensa sea la obtención de remesas destinadas a la obtención de viviendas.
- Aprovechar que en nuestro medio, la costumbre primordial de la sociedad, es la obtención de su vivienda a costa de cualquier esfuerzo.

- Aprovechar los stocks de productos discontinuados existentes las bodegas de Almacenes Pauta Salamea, logrando así reducirá aun más los costos de los materiales para la construcción.
- La construcción es un producto que se comercializa todo el año, por lo tanto los ingresos por las ventas serán constantes y no por periodos.

Debilidades

- Enfrentarnos a una competencia ya constituida que tiene mayor experiencia en la industria de la construcción, y que cuentan con mayores capitales.
- Falta de disponibilidad inmediata de recursos económicos de nuestros potenciales clientes.

Amenazas

- Existencia de inestabilidad económica en nuestro país, la cual pone en riesgo el incremento de los precios de los materiales para la construcción.
- Desarrollo tecnológico en la industria de la construcción con oportunidades como las casas prefabricadas sobre medida.

2.6. Productos

Nuestro proyecto consiste como principal actividad entregar viviendas de excelente terminación, listas para ser habitadas a la hora de entrega brindando a nuestros clientes la posibilidad de elegir entre distintas variedades de modelos de viviendas así como de los terminados como colores, azulejos, mosaicos, techo, e incluso revestimiento de su futura casa.

A continuación realizamos una pequeña muestra de algunos de los modelos de viviendas que la Constructora Pauta Salamea pretende introducir al mercado local para la entera satisfacción del cliente:

a) Viviendas de 120m² de construcción

Estar, comedor

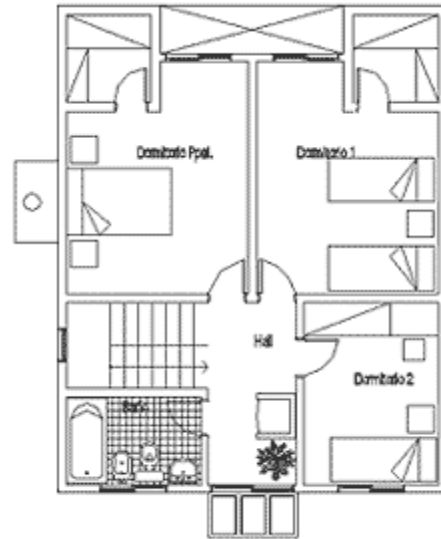
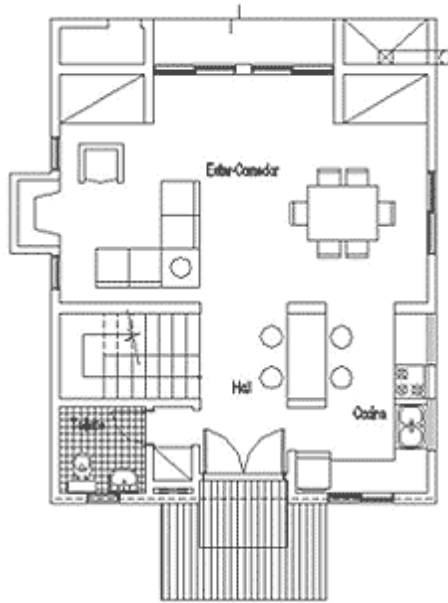
3 dormitorios,

Baño completo y toilette

Cocina comedor diario

Escritorio

Galería y parrilla



b) Viviendas de 172 m² de construcción

Estar comedor con hogar a leña

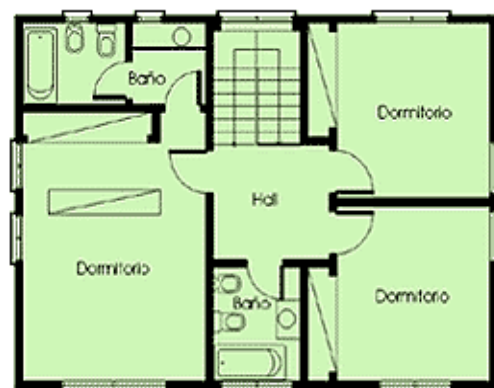
3 dormitorios

Baño completo y toilette

Cocina comedor diario

Escritorio

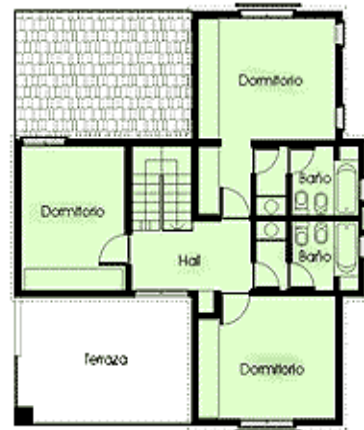
Galería y parrilla



c) Viviendas de 193m² de construcción

Estar comedor con hogar a leña
 3 dormitorios
 Baño completo y toilette

Cocina comedor diario
 Escritorio
 Galería y parrilla



d) Viviendas de 260 m² de construcción

Estar comedor con hogar a leña
 4 dormitorios
 Baño completo y toilette
 Cocina comedor diario

Escritorio, galería y parrilla
 Playroom, closet, lavadero
 Dormitorio de servicio



La Constructora Pauta Salamea luego de los estudios realizados ha creído conveniente ofrecer urbanizaciones como soluciones habitacionales de acuerdo a la realidad de nuestro Cantón Cuenca, pues crear nuevas urbanizaciones amerita estudios técnicos financieros y humanos para guardar las mejores opciones para los beneficiarios de los proyectos en estudio. Las urbanizaciones se encontraran dentro del perímetro urbano de la ciudad de Cuenca, se prevé realizar inicialmente 15 soluciones habitacionales, dos locales comerciales, una guardería, una garita de seguridad y áreas verdes

2.7. Servicios

El principal servicio que brindaremos a nuestros clientes será la obtención de créditos buscando el menor interés a los mas largos plazos posible, para ello buscaremos convenios.

Convenio con la Mutualista Azuay

Elaboraremos un convenio entre la constructora y la mutualista Azuay con el objetivo de lograr acuerdos para la promoción de nuestros productos y nuevos proyectos con la finalidad de ayudar en la gestión de créditos a los potenciales beneficiarios diversificando posibilidades de financiamiento de las nuevas viviendas.

Convenio con diferentes Instituciones Bancarias

En base a la experiencia y trayectoria de Almacenes Pauta Salamea en el manejo del área financiera ha permitido la confiabilidad de distintas instituciones financieras como el Banco del Austro, Banco del Pichincha y Produbanco, en donde también podremos lograr contactar a nuestro potenciales clientes, buscando financiamiento con bajos intereses a plazos largos.

El Banco del Pacifico apoya la construcción de tus sueños, a través de un nuevo crédito “Construye con el Pacifico”. Estos prestamos están destinados a la construcción de viviendas en terrenos propios o realizados por constructores

calificados que tengan buena trayectoria profesional en el medio, en base a los años de experiencia, obras construidas, ética profesional, etc. El crédito para la construcción es el mejor del mercado ofreciendo ventajas y beneficios como:

- Tasas de interés anual fija durante el primer año de crédito
- Plazo hasta de 10 años
- Financiación de hasta el 80% del proyecto de construcción cuando el cliente aporta el terreno y hasta el 60% cuando el cliente no aporta con el terreno
- Periodo de gracia del capital de hasta el 6 meses, para solicitantes que durante el tiempo de construcción de viviendas, estén realizando un pago mensual por concepto de alquiler.
- No es necesario ser cliente del Banco del Pacífico (*)
- Seguro de desgravamen gratis
- Seguro contra incendio y terremoto con la subsidiaria Seguros Sucre
- Seguro contra todo riesgo para contratistas durante el periodo de construcción con la subsidiaria Seguros Sucre
- Goce de otros servicios adicionales del banco

(*) En el caso de no ser cliente del Banco, el solicitante deberá abrir una cuenta para recibir los cobros de este préstamo, una vez preaprobado el crédito

2.8. Ventaja Competitiva

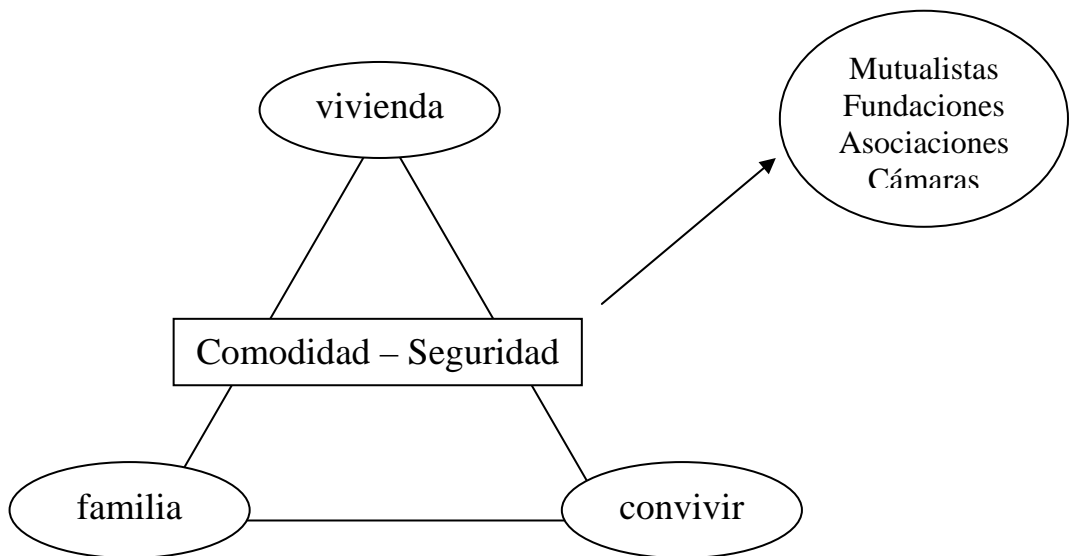
El presente proyecto de construcción de viviendas es semejante al que realizan nuestra competencia local, pero con la diferencia de que brindaremos protecciones, cerramientos y casetas de guardianía, además que los proyectos contarán con todas las obras municipales que son, alcantarillado e instalaciones sanitarias, hidro sanitarias, eléctricas, telefónicas e Internet.

Buscando siempre la aceptación de todos nuestros potenciales clientes por pertenecer a nuestros proyectos, construiremos viviendas con locales comerciales, donde funcionarán mini markets, farmacias, papelerías, locales de Internet, locutorios, etc., todo esto con el propósito de generar en el cliente sensaciones de comodidad y seguridad en los más altos niveles, sin salir de su entorno residencial.

”Confíe en nosotros y conozca una calidad de vida diferente...”

2.9. Triangulo del valor

La aplicación de este proyecto viene de la necesidad que tienen las personas por obtener una vivienda propia, sustentado en el crecimiento poblacional y la falta de recursos para realizar este tipo de inversiones. A más de satisfacer la necesidad por una vivienda propia, lo que pretendemos es transmitir el valor de Comodidad y Seguridad para todos nuestros clientes, con productos de calidad a precios bajos.



2.10. Propuesta de Valor

Constructora Pauta Salamea ofrecerá viviendas que brinden a todos sus clientes, Comodidad, Status, Estilo de vida, Tranquilidad y Seguridad. Además se pretende es buscar la satisfacción del cliente en todo nivel, ya sea por precio, diseño, facilidades, ubicación, espacio físico, etc.

3. Análisis de la industria

3.1. Problemática

Esta idea surge por la necesidad y deseo que las personas tienen por adquirir una vivienda propia a través de algún tipo de financiación y esfuerzo que estén en capacidad de hacer.

Esto se debe a factores como:

- No contar con dinero suficiente para adquirir su vivienda (escasez de recursos, nivel de ingresos bajos, economía inestable).
- Nivel de crecimiento en cargas familiares, que obligan a las familias a buscar casas en lugar de departamentos.
- Falta de vivienda
- Altos costos de arrendamientos de viviendas y departamentos.

3.2. Soluciones

La dotación de viviendas es un tema prioritario para el gobierno local, por la importancia que tiene para las familias el contar con una vivienda adecuada, lo cual ha determinado que las empresas públicas y privadas hayan realizado una intensa gestión para facilitar los medios y lograr cubrir esta necesidad. Buscando mecanismo como optimizar el uso del suelo y tomen en consideración la economía de las personas que buscan tener su casa propia.

Las principales acciones a tomar para el desarrollo de nuestro proyecto son:

- Buscar oportunidades de terrenos útiles y accesibles para la construcción de viviendas económicas para personas de escasos y medianos recursos.
- Financiaciones a corto y largo plazo para ayudar a la gestión de créditos a los potenciales beneficiarios, diversificando posibilidades de financiamiento para nuestras viviendas, mediante alianzas con instituciones privadas (Bancos, Cooperativas)
- Buscar Centros de Apoyo que faciliten la adquisición de viviendas mediante alianzas, como son:
 - Fundaciones (Paúl Rivett)
 - Mutualistas (Azuay, Pichincha)

- Asociaciones (ONGs)
- Cámaras (Construcción, Comercio)

4. Análisis del mercado

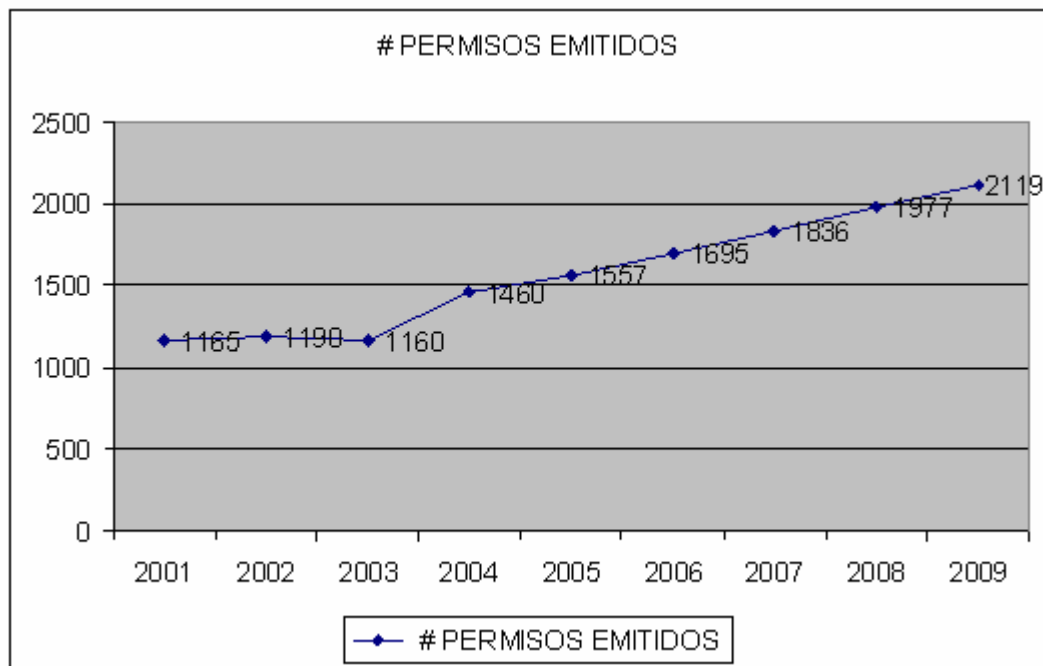
Tras la crisis que enfrenta nuestro déficit país y por su característica global. Política, económica y social y ante la falta de políticas estatales que den una respuesta efectiva al grave problema de vivienda existente, cuyas estadísticas demuestran que existe un déficit de vivienda de 2'700.000 de un universo de 3'600.000.

De este valor el 40% corresponde al déficit de vivienda de la sierra ecuatoriana este porcentaje es alarmante, más aun si tenemos que analizar que los habitantes de este país, deben destinar del 50% de sus salarios para atender la necesidad de vivienda a través de pagos mensuales por renta.

Para realizar este Análisis del Mercado hemos tomado como fuente datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (I.N.E.C.), en los cuales se muestran el comportamiento del mercado, tomando como variable principal los números de permisos de Construcción Emitidos desde el año 2001 hasta un valor proyectado para el año 2009.

Permisos de construcción

EMITIDOS



CONSTRUIDOS



4.1. Descripción del Mercado

El fuerte ritmo de construcción de viviendas en el austro se ha convertido en uno de los pilares de su economía en la última década, una gran parte de los empleos directos e indirectos han venido impulsándose.

Algunos informes que han salido a la luz durante el año 2004 alertaban sobre los altos precios y la formación de una burbuja, alimentada por el componente especulativo de la demanda.

En vista de que la ciudad de Cuenca, sigue creciendo no solo poblacional sino físicamente es por esta razón que la construcción de viviendas se ha convertido en un tipo de negocio muy atractivo además que la idiosincrasia de los habitantes de esta región es llegar a obtener su vivienda propia, por lo que hace que nuestro proyecto de la construcción tenga un mercado asegurado.

4.2. Segmentación del Mercado

Nuestro proyecto está segmentado en base a diferentes variables de nuestros posibles clientes.

- **Niveles de ingresos**
 - Nivel Medio, son aquellas personas que cuentan con un ingreso fijo pero que no sobrepase los USD500.
 - Nivel Medio alto, personas que tienen un ingreso desde USD500 hasta USD 1000, siendo parte de este segmento, residentes o familiares de residentes que reciben divisas mensuales desde el exterior.
- **Factores demográficos**
 - Personas que estén en capacidad de compra entre 25 y 45 años de edad
 - Tamaño de la familia
- **Factores geográficos**

La construcción de viviendas está orientada a zonas urbanas.

4.3. Tendencias del mercado

- **Factores tecnológicos**

La evolución de la tecnológica de la construcción crece a pasos agigantados, en la actualidad se utilizan materiales prefabricados para divisiones interiores y exteriores, lozas, estructuras metálicas, perfiles metálicos omegas, planchas

aceradas novalozas, techos y cielos rasos, aplicando herramientas y maquinarias que permiten optimizar y economizar recurso humano como son: concreteras, hormigoneras, dobladoras, tableros de encofrado, etc, haciendo que cambien los métodos utilizados para la construcción de viviendas, permitiendo además que se abaraten enormemente los costos.

- **Ingreso de nuevos competidores**

En la actualidad se ha incrementado notablemente el número de profesionales y constructores debido a la gran demanda y a las facilidades de financiamientos que al momento se presentan para los beneficiarios de las viviendas.

La dotación de viviendas al momento es un tema priorizado incluso por el gobierno local debido a la importancia que tienen las familias por contar con una vivienda adecuada lo cual ha determinado que la Constructora Pauta Salamea haya realizado una intensa gestión para satisfacer esta necesidad, buscando mecanismo que optimicen el uso del suelo y tomen en consideración la economía de las personas que buscan tener su casa propia.

- **Cambios de Costos y Precios**

Los precios variaran de acuerdo al tamaño y ubicación de la vivienda, necesidades, gustos y preferencias de nuestros potenciales clientes.

4.4. Tamaño del mercado

El total del tamaño del mercado en el que la Constructora Pauta Salamea basa sus proyecciones es de 1.836 permisos de construcción que se proyecta emitir para el periodo 2007.

4.5. Crecimiento del mercado

Dentro de este contexto, con estas bases, nuestro proyecto de vivienda propone enfrentar parte del 30% que anualmente crece la industria de construcción de viviendas en nuestra región, a través de una propuesta integral cuyo objetivo claramente identificable es proporcionar vivienda digna y accesible a un importante segmento poblacional.

4.6. TARGET GRUOP

4.6.1. Mercado total y mercado objetivo

En base a las investigaciones obtenidas en el INEC proyectas para el año 2007, nuestro mercado total es de 1.836 viviendas de los cuales en base a nuestra capacidad instalada en recursos mínimos y por inexperiencia en introducirnos al mercado, pensamos cubrir un porcentaje mínimo con la finalidad de ir creciendo paulatinamente hasta poder lograr un posicionamiento en el mercado local y posteriormente nacional.

5. Análisis de la competencia

5.1. Competencia Directa

Las principales competencias para la Constructora Pauta Salamea en la construcción de viviendas, entre los más grandes podemos citar:

- EMUVI (Empresa Municipal de Vivienda)
- Instituciones Financieras
 - Mutualista Pichincha
 - Mutualista Azuay
 - Banco del Pacifico
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (I.E.S.S)
- Fundaciones
- Cooperativas de vivienda
- Proyectos nuevos (nuevas constructoras locales)
- Proyectos existentes privados (constructoras locales existentes)

5.2. Competencia indirecta

De alguna manera por la importancia de la construcción en el austro del país y por el margen de migración existente más afluente en esta zona, se ha trabajado en anteproyectos nuevos para buscar las mejores soluciones habitacionales de acuerdo a la realidad del cantón Cuenca, pues crear nuevas urbanizaciones amerita de estudios técnicos, financieros y humanos para abordar a las mejores opciones en los beneficios de los proyectos indirectos de vivienda que de alguna manera para nuestros objetivos seguirán siendo una competencia y entre ellos están:

- Urbanización de la Sociedad de Vivienda
- Urbanización para damnificados de Patamarca
- Urbanización para damnificados de Misicata
- Urbanización Pumayunga (UNE)

6. Estrategias de Marketing

6.1. Lanzamiento del producto y penetración del mercado

Nuestro proyecto inicial que tendrá una duración de 12 meses (1 año) en la construcción de las primeras 15 viviendas tiempo en el cual se dispondrá del confort y la satisfacción de cada uno de nuestros clientes que tubo la oportunidad a su tiempo de adquirir su vivienda, para lo cual los ejecutivos de la constructora Pauta Salamea tratarán en este tiempo de introducir este proyecto en el mercado, haciendo conocer a los interesados en obtener su casa la ubicación, los servicios con los que cuenta este proyecto, los precios de acuerdo a la cantidad de metros cuadrados de cada una de las viviendas, además las formas y los métodos de financiamiento que brindan cada una de las instituciones financieras antes mencionadas.

Así mismo se encargarán de promocionar en las diferentes Cámaras de la construcción y vivienda este proyecto mediante demostraciones con maquetas, afiches explicativos de los planos y especificaciones, elevaciones frontales, laterales y superiores de cada uno de los diferentes modelos de viviendas con los que contamos sujetándonos a los más exigentes gustos y preferencias del cliente.

6.2. Canales de distribución

Se establece como canales distribución para Constructora Pauta Salamea los siguientes.

- Comercialización directa con los beneficiarios
- Comercialización a través de mandatos y/o organizaciones laborales plenamente constituidas.

- Creando nuestra pagina web para demostrar ambientes, áreas, diseños, especificaciones que le facilite a nuestro proyecto expandirse para los posibles clientes que se encuentran dentro y fuera del país, tomando así la decisión más acertada y con juicio propio, cubriendo sus necesidades.
- Mediante alianzas con nuestros potenciales proveedores.
- A través de ferias de construcción y vivienda que se extienden y presentan a los largo de todo el país.

6.3. Publicidad

Nuestra campaña publicitaria se manejará a través de radio, prensa y televisión con el afán de llegar a todos los clientes de diferentes estratos sociales. Además visitas periódicas a las Cámaras de Construcción, a instituciones financieras con las que mantenemos las alianzas estratégicas de financiamiento. También se pretende dar a conocer nuestro proyecto mediante la elaboración de trípticos y creación de un CD para entregar estos ejemplares en diferentes asociaciones laborales y posibles clientes particulares.

6.4. Precio

El precio de las viviendas se considera en función a los números de metros de terreno, así como también el número de metros de construcción, ya que los costos fijos y variables serán prorrateados para el número de metros que tenga cada una de las viviendas, considerando que al ser fabricantes directos no tendremos intermediarios que encarezcan la comercialización de nuestro producto terminado.

CONSTRUCTORA PAUTA SALAMEA

DETERMINACION DE PRECIOS

TTIPO DE VIVIENDA	m²	Precio c/m²	TOTAL
Vivienda Tipo A	120	343.41	41.209.20
Estar, comedor 3 dormitorios, Baño completo y toilette Cocina comedor diario Escritorio Galería y parrilla			
Vivienda Tipo B			
Estar comedor con hogar a leña 3 dormitorios, Baño completo y toilette Cocina comedor diario Escritorio Galería y parrilla	172	343.41	59.066.52
Vivienda Tipo C	193	343.41	66.278.13
Estar comedor con hogar a leña 3 dormitorios Baño completo y toilette Cocina comedor diario Escritorio Galería y parrilla			
Vivienda Tipo D	260	343.41	89.286.60
Estar comedor con hogar a leña 4 dormitorios Baño completo y toilette Cocina comedor diario Escritorio, galería y parrilla			

Playroom, closet, lavadero
Dormitorio de servicio

7. Plan de operaciones

Las obras se entregarán "llave en mano", con garantía escrita y servicio de post-venta. Para ello nos exigimos trabajar únicamente con materiales de 1ra calidad, que será nuestro especial sistema de trabajo, respetando normas establecidas, permite mantener los procesos en una obra "limpia", que transforma los tiempos de ejecución en etapas mucho más reducidas.

Además los trabajos se efectuarán bajo un sistema de contratación escrita, donde se transcriben todos los acuerdos establecidos entre las partes, en forma clara y transparente, debiendo cualquier modificación posterior que se solicite, ser incluida en el contrato original. Esto implica que todo detalle constructivo y de instalación sea respaldado con su respectiva documentación y planos. Todo ello permite dentro de cada nivel de vivienda alcanzar precios accesibles y debidamente acotados.

7.1. Proceso y operaciones

Una vez analizado el mercado de varios terrenos disponibles para la elaboración de este proyecto, nos hemos concentrado en un terreno de 5.000m² ubicado en la Parroquia el Valle sector Cuatro Esquinas vía a San Miguel a 15 minutos de la ciudad por la ventaja de contar con la mayoría de las obras municipales de canalización, alcantarillado, energía eléctrica, red telefónica y agua potable a través del Proyecto Nero, lugar en cual se iniciará nuestro plan de operaciones para el cumplimiento de este primer proyecto.

Se arrancará con el diseño y aprobación del proyecto de 15 viviendas similares, con áreas verdes, jardines, garita de guardianía, para lo cual subcontrataremos a un profesional (arquitecto) para estos fines.

Los materiales básicos que serán requeridos son.

- Piedra
- Grava
- Arena
- Hierro

- Estructuras metálicas
- Cemento
- Agua
- Perfiles omegas
- Ladrillo
- Bloque
- Cubiertas
- Cielo raso
- Madera
- Pintura
- Empastes
- Revestimientos cerámicos
- Baños
- Tubería de cobre
- Tubería HG
- Accesorios
- Cables eléctricos, telefónicos, multipares
- Gritería
- Piezas sanitarias
- Cerraduras
- Puertas de madera
- Extractor de olores
- Calefón
- Fregadero de cocina
- Ventanas
- Herramientas

Herramientas básicas a utilizarse para la construcción de este proyecto son:

- Palas
- Picos
- Carretillas
- Espátulas
- Pulidoras
- Cortadoras de cerámica
- Amoladora
- Tableros de encofrado
- Apisonadoras
- Soldadora
- Concreteira
- Hormigonera
- Niveles
- Martillos
- Mangueras
- Reservorios de agua, etc

Las herramientas y materiales los conseguiremos únicamente en el mercado local, por la gran variedad de alternativas que se dispone en nuestro mercado sin alargar nuestro plazo de elaboración del proyecto. Las herramientas enumeradas serán compradas en un 90% por la Constructora, por la utilización y duración del proyecto, a su vez el 10% de los equipos para la fabricación de las viviendas serán alquilados en vista que la utilización de estos son temporales dentro de la construcción.

El desarrollo de este proyecto de 15 viviendas se llevará a cabo por periodos trimestrales en los cuales se construirán 4 viviendas en cada uno de estos periodos subdivididos en tres etapas que son:

1era Etapa

- Acoplamiento, mejoramiento y cimentación del terreno
- Levantamiento de columnas metálicas, hormigón y de paredes
- Fundición de lozas
- Estructura y colocación de techo

2da Etapa

- Instalaciones eléctricas, telefónicas e hidrosanitarias
- Comprobación de todas las instalaciones (gasfitería)
- Enlucido, empastado y fondeado de paredes
- Colocación de cielos rasos
- Colocación de puertas y ventanas (aluminio, vidrio)
- Ubicación de tinas de baño

3era Etapa

- Colocación de revestimientos cerámicos
- Acoplamiento de closets, puertas, muebles altos y bajos de cocina
- Pintura e instalación de piezas sanitarias
- Colocación de cerraduras, extractor de olores, calefón.
- Entrega de la obra “llave en mano”

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

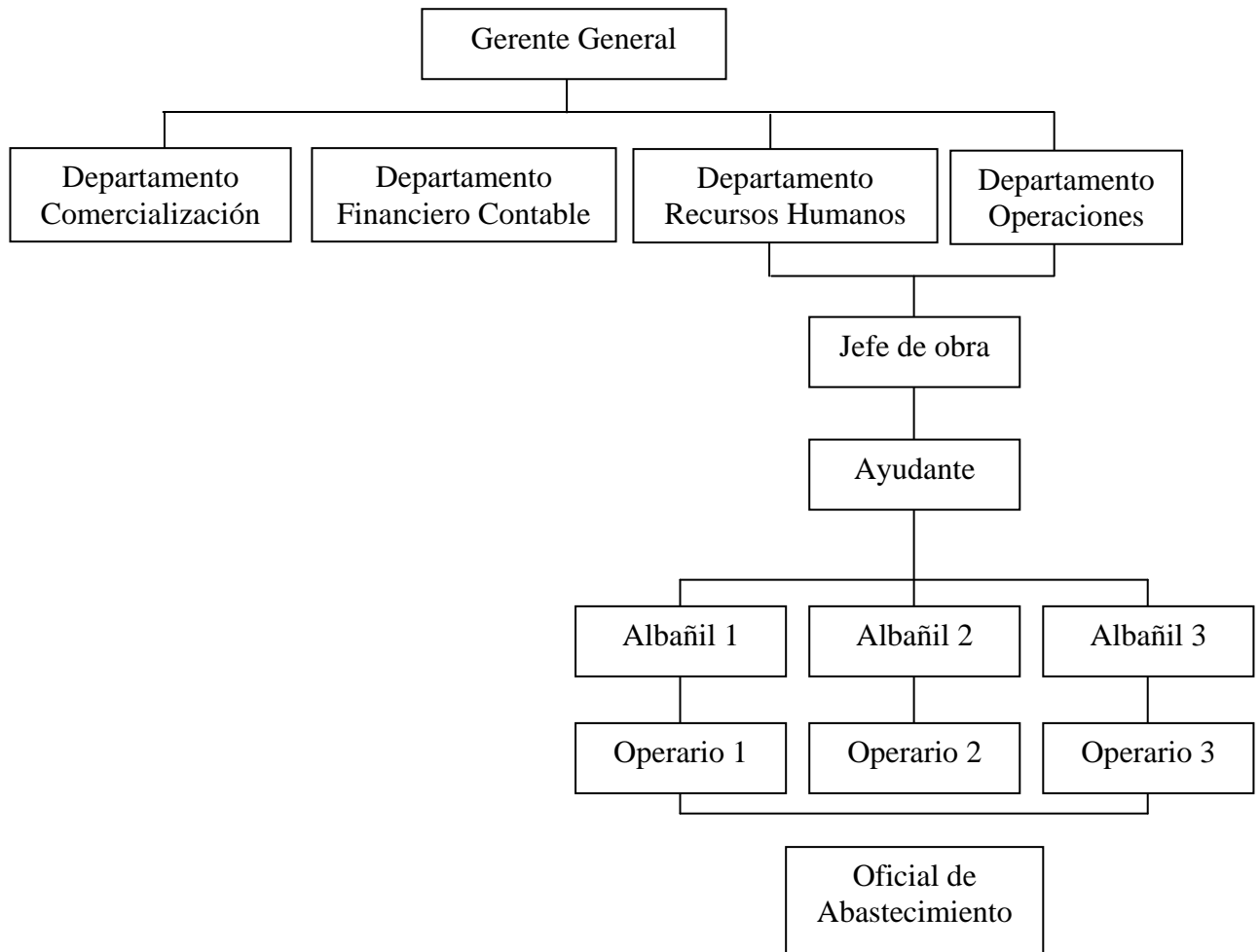
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES SIMPLE												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
1era Etapa												
2da Etapa												
3era Etapa												

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DETALLADO												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
1era Etapa												
Acoplamiento, mejoramiento y cimentación del terreno												
Levantamiento de columnas metálicas, hormigón y de paredes												
Fundición de lozas												
Estructura y colocación de techo												
2da Etapa												
Instalaciones eléctricas, telefónicas e hidrosanitarias												
Comprobación de todas las instalaciones (gasfitería)												
Enlucido, empastado y fondeado de paredes												
Colocación de cielos rasos												
Colocación de puertas y ventanas (aluminio, vidrio)												
Ubicación de tinas de baño												

3era Etapa											
Colocación de revestimientos cerámicos											
Acoplamiento de closets, puertas, muebles altos y bajos de cocina											
Pintura e instalación de piezas sanitarias											
Colocación de cerraduras, extractor de olores, calefón.											
Entrega de la obra “llave en mano”											

8. Management

8.1. Organización de Recursos Humanos (Organigrama)



8.2. Programa de recursos humanos

Se considera que para inicio de la Constructora Pauta Salamea, los sacrificios y ahorros que se lleven a cabo serán de vital importancia para lograr los objetivos en abaratar costos administrativos y financieros, las aportaciones y beneficios serán los más estrechamente necesarios, que detallamos a continuación.

Gerente General

Estará a cargo del Ing. Cristian Auquilla Ortega, que aportara con el 25% de las acciones a cuyo cargo estará la representación legal respondiendo con bienes de personas, percibiendo un sueldo básico mensual USD 1000,00 más todos los beneficios de ley, trabajando las 40 horas semanales.

Gerente de Comercialización

En el área de comercialización estará a cargo el Ing. Hernán Pauta participando con el 25% de las acciones, obligándose a trabajar las 40 horas semanales, el cual recibirá un sueldo básico de USD 800,00 mensuales más beneficios de ley.

Gerente de Financiero

Se asignará esta responsabilidad a la Ing. Martha Astudillo socia de la compañía con el 25% del total de las acciones ganado una sueldo mensual de USD 800 más beneficios de ley, dedicando 40 horas semanales.

Gerente de Recursos Humanos

En el manejo y formación del personal llevará a cabo el Ing. Fernando Ochoa, el cual se encargara de la organizaron y funcionalidad del organigrama y del desempeño del talento humano, con un sueldo de USD 800 más beneficios de ley.

Gerente de Operaciones

Por la naturaleza de nuestro proyecto se requiere contratar los servicios profesionales de un asesor en la línea de la construcción (arquitecto), al cual se le asignará un sueldo por sus honorarios que prestará a la compañía sometiéndose a la responsabilidad del diseño, aprobación, obtención de líneas de fábrica y dirección del proyecto cuyo sueldo se llegará a convenir entre los directivos de la empresa y los posibles candidatos al cargo.

Cláusulas Explicativas

- En la constitución de la compañía se nombra a las cuatro personas integrantes como socios y directivos, quienes tendrán responsabilidades y beneficios compartidos equitativamente.
- Además a medida que crezca la compañía y se requiera la contratación de asesores externos, se lo realizará previo acuerdo y consentimiento de la mayoría de los socios.
- Los sueldos y beneficios de los socios, se revisarán semestralmente en los porcentajes que se fijó el sueldo inicial del proyecto.
- Los cónyuges actuales y futuros de los socios no podrán intervenir en los asuntos de la compañía, no será participe en el capital suscrito de la empresa.

9. Riesgos y problemas potenciales

9.1. Riesgos

Los principales riesgos a los que se enfrentaría la constructora Pauta Salamea son:

- Inflación existente
- Cambios climáticos
- Robos de materiales de construcción
- Oposiciones de vecinos colindantes

9.2. Problemas

Los principales problemas a los se enfrentaría la constructora serían.

- Falta de mano de obra calificada
- Escasez de materias primas en momentos determinados
- Falta de liquidez de la constructora en etapa de desarrollo

10. Proyecciones Financieras

10.1. Determinación de Costos

CONSTRUCTORA PAUTA SALAMEA			
<u>DETERMINACIÓN DE COSTOS</u>			
		TRIMESTRAL	ANUAL
COSTOS VARIABLES			475.489,00
Costos operacionales		118.872,25	475.489,00
Mano de obra directa	36.072,25		
Materiales de construcción	58.000,00		
Servicios básicos	800,00		
Terreno	24.000,00		
COSTOS FIJOS			68.234,80
Gastos administrativos		15.733,70	62.934,80
Sueldos y salarios	13.683,70		
Honorarios	1.750,00		
Materiales y suministros	300,00		
Gastos de mantenimiento		750,00	3.000,00
Arriendo		450,00	1.800,00
Alquiler de la maquinaria		125,00	500,00

10.2. Determinación de la Inversión Variable

CONSTRUCTORA PAUTA SALAMEA		
<u>DETERMINACIÓN DE LA INVERSIÓN VARIABLE</u>		
Capital de Trabajo		1ER. TRIMESTRE
Costos operacionales		71.154,19
Mano de obra directa	27.054	
Materiales de construcción	43.500	

Servicios básicos	600	
Gastos administrativos		15.733,70
Sueldos y salarios	13.683,70	
Honorarios	1.750,00	
Materiales y suministros	300,00	
Gastos de mantenimiento		750,00
Arriendo		450,00
Alquiler de la maquinaria		125,00
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO		88.212,89

10.3. Determinación de la Inversión Total

CONSTRUCTORA PAUTA SALAMEA	
<u>DETERMINACIÓN DE LA INVERSIÓN TOTAL</u>	
TOTAL	
INVERSIÓN	120.587,89
<hr/>	
INVERSIÓN FIJA	32.375,00
<hr/>	
Equipos de Oficina	2.400,00
Equipos de Computación	2.400,00
Muebles de Oficina	1.475,00
Estantes	600,00
Gastos de Publicidad	10.000,00
Vehículo	15.000,00
Herramientas de Construcción	500,00
CAPITAL DE TRABAJO	88.212,89
<hr/>	

10.4. Cuadro de Depreciaciones

CONSTRUCTORA PAUTA SALAMEA

CUADRO DE DEPRECIACIONES

ACTIVO	PRECIO COMPRA	VIDA ÚTIL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VALOR RESIDUAL
Equipos de Oficina	2.400,00	5	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	0,00
Equipos de Computación	2.400,00	3	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Muebles de Oficina	1.475,00	10	147,50	147,50	147,50	147,50	147,50	737,50
Estantes	600,00	10	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	300,00
Vehículo	15.000,00	5	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	0,00
Herramientas de Construcción	500,00	10	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	250,00
TOTAL DEPRECIACIONES			4.537,50	4.537,50	4.537,50	4.537,50	4.537,50	2.087,50

10.5. Cuadro de Sueldos

CONSTRUCTORA PAUTA SALAMEA

CUADRO DE SUELDOS

NOMINA DE EMPLEADOS	SUELDO	TRANSP.	11,85% IESS IECE-SECAP	FONDO RESERVA	XIII	XIV	VACACIONES	TOTAL	TOTAL ANUAL	TOTAL 5 AÑOS
1. GERENTE GENERAL	1.000	0	119	83	83	13	42	1.339	16.072	80.360
1. GERENTE COMERCIALIZACIÓN	800	0	95	67	67	13	33	1.074	12.888	64.438
1. GERENTE FINANCIERO	800	0	95	67	67	13	33	1.074	12.888	64.438
1. GERENTE RRHH	800	0	95	67	67	13	33	1.074	12.888	64.438
1. JEFE DE OBRA	600	0	71	50	50	13	25	809	9.703	48.516
1. AYUDANTE DE OBRA	400	0	47	33	33	13	17	543	6.519	32.594
9 ALBAÑILES	320	0	38	27	27	13	13	3.934	47.205	236.027
9 OPERARIOS	240	0	28	20	20	13	10	2.978	35.742	178.708
3 OFICIALES DE ABASTECIMIENTO	180	0	21	15	15	13	8	754	9.048	45.239
TOTALES				367				13.579	162.952	814.758

10.6. Determinación del Flujo de Caja

CONSTRUCTORA PAUTA SALAMEA						
<u>DETERMINACIÓN DEL FLUJO DE CAJA</u>						
<u>INVERSIÓN</u>	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑOS
Inversión Fija	-32.375,00					
Inversión Variable	-88.212,89			-2.400,00		
TOTAL INVERSIÓN	-120.587,89	0,00	0,00	-2.400,00	0,00	0,00
INGRESOS		618.135,70	618.135,70	618.135,70	618.135,70	618.135,70
Ventas		618.135,70	618.135,70	618.135,70	618.135,70	618.135,70
EGRESOS		548.261,30	548.261,30	548.261,30	548.261,30	548.261,30
Costos Variable		475.489,00	475.489,00	475.489,00	475.489,00	475.489,00
Costos fijos		68.234,80	68.234,80	68.234,80	68.234,80	68.234,80
Depreciaciones		4.537,50	4.537,50	4.537,50	4.537,50	4.537,50
BENEFICIO BRUTO		69.874,40	69.874,40	69.874,40	69.874,40	69.874,40
15% Trabajadores		10.481,16	10.481,16	10.481,16	10.481,16	10.481,16
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		59.393,24	59.393,24	59.393,24	59.393,24	59.393,24
Impuesto a la Renta		14.848,31	14.848,31	14.848,31	14.848,31	14.848,31
UTILIDAD NETA		44.544,93	44.544,93	44.544,93	44.544,93	44.544,93
DEPRECIACIONES		4.537,50	4.537,50	4.537,50	4.537,50	4.537,50
VALOR RESIDUAL						
Valor residual de Activos Fijos						2.087,50
Valor residual del Capital de Trabajo						88.212,89
FLUJOS DE BENEFICIOS	-120.587,89	49.082,43	49.082,43	46.682,43	49.082,43	139.382,82
VAN =		17.064,55				
TIR =		38%				
TMAR =		30%				
CANTIDAD		15,00	CASAS			

10.7. Determinación del Balance General

CONSTRUCTORA PAUTA SALAMEA		
<u>BALANCE GENERAL</u>		
Periodo 2007 - 2011		
<u>ACTIVO</u>		<u>151.587,89</u>
Activo Corriente		119.212,89
<i>Activo Corriente Disponible</i>		
Bancos	61.212,89	
Activo Corriente Realizable		
Inventario en Materiales de Construcción	58.000,00	
Activo Fijo		32.375,00
Equipos de Oficina	2.400,00	
Equipos de Computación	2.400,00	
Muebles de Oficina	1.475,00	
Estantes	600,00	
Gastos de Publicidad	10.000,00	
Vehículo	15.000,00	
Herramientas de Construcción	500,00	
<u>PATRIMONIO</u>		<u>151.587,89</u>

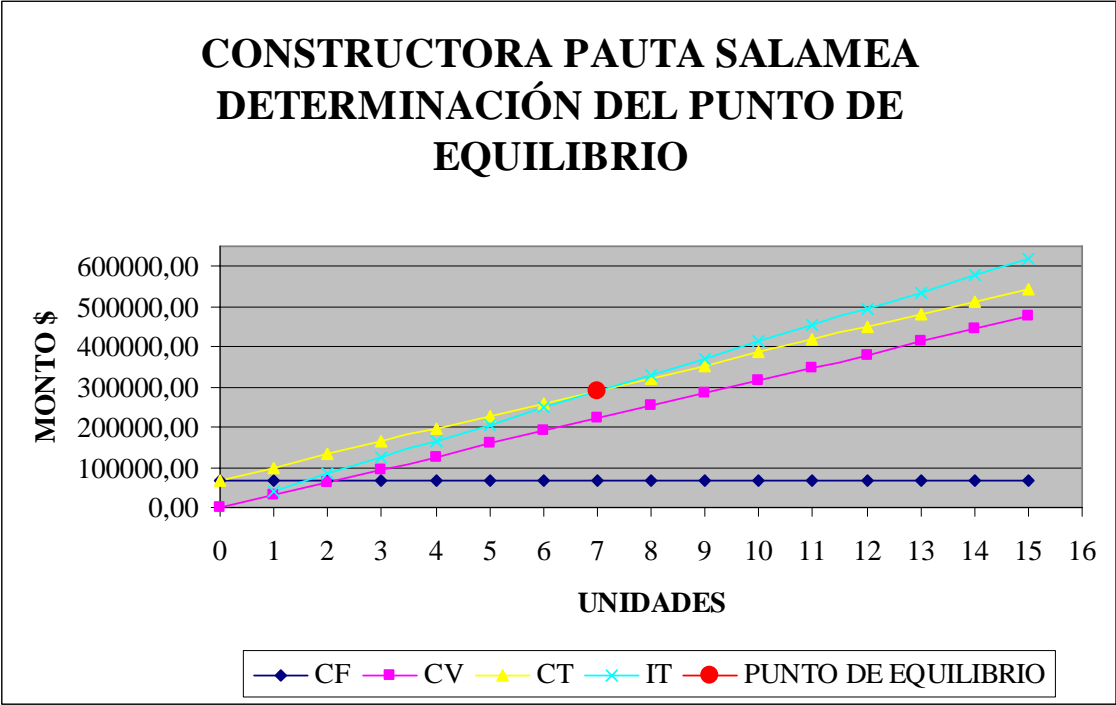
10.8. Determinación del Estado de Perdidas y Ganancias

CONSTRUCTORA PAUTA SALAMEA		
<u>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS</u>		
Periodo 2007 - 2011		
INGRESOS		618.135,70
Ventas		618.135,70
EGRESOS		548.261,30
Costos Variables		475.489,00
Costos fijos		68.234,80
Depreciaciones		4.537,50
BENEFICIO BRUTO		69.874,40
15% Trabajadores		10.481,16

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	59.393,24
Impuesto a la Renta	14.848,31
UTILIDAD NETA	44.544,93

10.9. Determinación de Punto de Equilibrio

CONSTRUCTORA PAUTA SALAMEA	
<u>DETERMINACION DEL PUNTO DE EQUILIBRIO</u>	
PRECIO VENTA =	41.209,05
COSTO VARIABLE	31.699,27
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN =	9.509,78
COSTOS FIJOS =	68.234,80
PUNTO DE EQUILIBRIO	7 CASAS ANUALES



11. Constitución legal de la empresa

Forma jurídica

Este proyecto se encuentra bajo la entera responsabilidad del Gerente General en la persona del Ing. Cristian Auquilla Ortega, para lo cual establecerá su empresa que cumplirá con todos los requisitos observan las leyes ecuatorianas y contará con el personal técnico idóneo para la construcción así como para la administración. Con mutuo acuerdo entre los cuatro integrantes accionistas de este proyecto se resuelve en junta de 2 de junio de 2006, crear una Sociedad de Responsabilidad Limitada, cumpliendo los requisitos que exige la Superintendencia de Compañías (ANEXO 1).

12. Apéndices

ANEXO 1

INSTRUCTIVO PARA LA CONSTITUCION DE COMPAÑÍAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.

1 CONSTITUCION

1.1 COMPAÑÍAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

Requisitos:

1.1.1 El nombre.- En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Guayaquil, o por el funcionario que para el efecto fuere designado en las intendencias de compañías de Cuenca, Ambato, Machala y Portoviejo (Art. 92 de la Ley de Compañías y Resolución N°. 99.1.1.3.0013 de 10 de noviembre de 1999, publicada en el R.O. 324 de 23 de noviembre de 1999).

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 IEPI, 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.

1.1.2 Solicitud de aprobación.- La presentación al Superintendente de Compañías o a su delegado de tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las que se adjuntará la solicitud, suscrita por abogado, con que se pida la aprobación del

contrato constitutivo (Art. 136 de la Ley de Compañías). Si se estimare conveniente, puede presentarse un proyecto de minuta junto con la petición antes referida, firmadas por abogado, para efectos de revisión previa. Si así se procediere se estará a lo dispuesto en la Resolución No. 99.1.1.3.0009 de 30 de septiembre de 1999, publicada en el R.O. 297 de 13 de octubre del mismo año.

1.1.3 Números mínimo y máximo de socios.- La compañía se constituirá con tres socios, como mínimo, o con un máximo de quince, y si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse (Art. 95 de la Ley de Compañías).

1.1.4 Capital mínimo.- El capital mínimo con que ha de constituirse la compañía es de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América, de acuerdo con lo dispuesto en la Resolución No. 99.1.1.3.008 de 7 de septiembre de 1999, publicada en el R.O. 278 de 16 de septiembre del mismo año, en concordancia con el Art. 99 literal g) de la Ley para la Transformación Económica del Ecuador de 29 de febrero del 2000, publicada en el R.O. 34 de 13 de marzo del mismo año. 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 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 y Resolución No. 99.1.1.1.3.008 de 7 de septiembre de 1999, publicada en el R.O. 278 de 16 de los mismos meses y año). Si como especie inmueble se aportare a la constitución de una compañía un piso, departamento o local sujeto al régimen de propiedad horizontal será necesario que se inserte en la escritura respectiva copia auténtica tanto de la correspondiente declaración municipal de propiedad horizontal cuanto del reglamento de copropiedad del inmueble al que perteneciese el departamento o local sometido a ese régimen. Tal dispone el Art. 19 de la Ley de Propiedad Horizontal. Asimismo, para que pueda realizarse la transferencia de dominio, vía aporte, de un piso, departamento o local, será requisito indispensable que el respectivo propietario pruebe estar al día en el pago de las expensas o cuotas de administración, conservación y reparación, así como el seguro. Al efecto, el notario autorizante exigirá como documento habilitante la certificación otorgada por el administrador, sin la cual no podrá celebrarse ninguna escritura. Así prescribe el Art. 9

del Reglamento a la Ley de Propiedad Horizontal, publicado en el R.O. 159 de 9 de febrero de 1961. En esta clase de compañías no es procedente establecer el capital autorizado. Conforme a lo dispuesto en el artículo 105 de la Ley de la materia, esta compañía tampoco puede constituirse mediante suscripción pública.

1.1.5 El objeto social

1.1.5.1 Informes previos:

Del Consejo Nacional de Tránsito o de la Unidad de Planificación y Gestión de Tránsito del Municipio Metropolitano de Quito.- Si la compañía va a dedicarse al transporte terrestre de personas o bienes, de conformidad con lo dispuesto en el Art. 145 de la Ley de Tránsito y Transportes Terrestres, es indispensable que se obtenga el informe favorable previo del Consejo Nacional de Tránsito. El documento que lo contenga se incorporará como habilitante de la respectiva escritura pública de constitución de la compañía. Sin embargo, si la actividad descrita va a cumplir la compañía dentro del Distrito Metropolitano de Quito, deberá obtenerse el informe previo favorable de la Unidad de Planificación y Gestión de Transporte del Municipio de Quito, en observancia de lo dispuesto en el Art. 2 de la Ley de Régimen para el Distrito Metropolitano de Quito, publicada en el R.O. 345 de 27 de diciembre de 1993, en concordancia con lo dispuesto en el Art. 172 de la Ley de Tránsito y Transportes Terrestres y en los decretos ejecutivos números 3304 y 051, de 12 de diciembre de 1995 y de 19 de febrero de 1997, en su orden, publicados en los registros oficiales números 840 de 12 de diciembre de 1995, y 17 (suplemento) de 6 de marzo de 1997, respectivamente.

Del Ministerio de Turismo.- Si la compañía ha incluido en el nombre con que vaya a girar las palabras turístico, turismo, o cualquiera otra derivada de ellas, sola o asociada con las palabras parador, nacional, provincial, regional, servicio, transporte y otras típicamente inherentes al sector turístico, se deberá obtener la autorización correspondiente del Ministerio de Turismo para el registro y uso de tales términos, en razón de ser reservados para las dependencias oficiales de turismo. Así lo dispone el Art. 51 de la Ley Especial de Desarrollo Turístico, publicada en el R.O. 118 de 28 de enero de 1997.

Del Ministerio de Defensa y del Comando Conjunto.- En caso de que la compañía vaya a dedicarse al desarrollo de actividades de seguridad privada, vigilancia o guardianía, se requiere obtener los informes previos favorables del Ministerio de Defensa Nacional y del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, según consta en el Art. 3 del Reglamento para la Constitución y Funcionamiento de Organizaciones de Seguridad Privada, expedido mediante Decreto Ejecutivo No. 1104 de 9 de febrero de 1998, publicado en el R.O. 257 de 13 de los mismos mes y año.

1.1.5.2 Afiliaciones (previas a la obtención de la resolución aprobatoria por parte de la Superintendencia de Compañías):

A la Cámara de Industriales o de la Pequeña Industria.- Si la compañía va a dedicarse a cualquier actividad industrial es necesario que se obtenga la afiliación a la Cámara de Industriales respectiva o a la Cámara de la Pequeña Industria que corresponda, en observancia de lo dispuesto en el Art. 7 del Decreto No. 1531, publicado en el R.O. 18 de 15 de septiembre de 1968 o en el Art. 5 de la Ley de Fomento de la Pequeña Industria y Artesanía, publicada en el R.O. 878 de 29 de agosto de 1975 y reformada mediante Ley promulgada en el R.O. 200 de 30 de mayo de 1989.

A la Cámara de la Construcción.- En el evento de que la compañía vaya a operar en el sector de la construcción, se debe obtener la afiliación a la Cámara de la Construcción correspondiente, de acuerdo con lo prescrito en el Art. 4 del Decreto Supremo No. 3136 de 14 de enero de 1979, publicado en el R.O. 762 de 30 de los mismos mes y año.

A la Cámara de la Minería.- Si la compañía va a dedicarse a la explotación minera, en cualquiera de sus fases, es indispensable obtener la afiliación a la Cámara de la Minería que corresponda, según lo prescrito en el Art. 17 de la Ley de Minería, publicada en el Suplemento del R.O. 695 de 21 de mayo de 1991.

A la Cámara de Agricultura.- Si la compañía va a tener como actividad principal de su objeto la agricultura o la ganadería, se debe afiliarla a la Cámara de Agricultura respectiva, en cumplimiento de lo dispuesto en el Art. 3 de la Ley Reformativa a la Ley de Centros Agrícolas, Cámaras de Agricultura Provinciales y Zonales, publicada en el R. O. 326 de 29 de noviembre de 1993.

A la Cámara de Acuicultura.- En caso de que la compañía vaya a desarrollar actividades acuícolas, es indispensable obtener su afiliación a la Cámara de Acuicultura, en conformidad con lo prescrito en el Art. 3 de la Ley de la Cámara Nacional de Acuicultura, publicada en el R.O. 251 de 11 de agosto de 1993.

Afiliaciones (previas a la obtención de la inscripción de la escritura constitutiva y de su resolución aprobatoria en el Registro Mercantil):

A la Cámara Provincial de Turismo.- Si la compañía va a emprender en actividades turísticas es preciso alcanzar su afiliación a la Cámara Provincial de Turismo que, en razón del domicilio principal de la compañía, sea la competente para tal afiliación. Así disponen los artículos 4 y 25 de la Ley de Cámaras Provinciales de Turismo y de su Federación Nacional, publicada en el R.O. 689 de 5 de mayo de 1995.

A la Cámara de Comercio.- En caso de que la compañía vaya a dedicarse a cualquier género de comercio es indispensable obtener la afiliación a la respectiva Cámara de comercio, según prescribe el Art. 13 de la Ley de Cámaras de Comercio.

Nota: Cuando el objeto de una compañía comprenda dos o más actividades y para su desarrollo a la compañía le corresponda afiliarse a más de una Cámara de la Producción, compete a la Superintendencia de Compañías establecer la cámara a la que deba afiliarse, según se dispone en la Resolución No. 99.1.1.3.0012 de 29 de octubre de 1999, publicada en el R.O. 316 de 11 de noviembre de 1999.

1.1.5.3 Cumplimiento de otros requisitos en razón del objeto social:

Compañías consultoras.- Esta clase de compañías deberán adoptar, exclusivamente, el régimen jurídico de la compañía de responsabilidad limitada o el de la compañía en nombre colectivo, conforme a lo dispuesto en el Art. 5 de la Ley de Consultoría, publicada en el R.O. 136 de 24 de febrero de 1989. De acuerdo con el artículo citado, su objeto deberá contraerse únicamente a la actividad consultora, en cualquiera de sus manifestaciones. Los socios de este tipo de compañía deberán acreditar título profesional conferido por un instituto de educación superior del país o del extranjero,

siempre que, en este último caso, haya sido revalidado en el Ecuador (Art. 6 de la Ley de Consultoría).

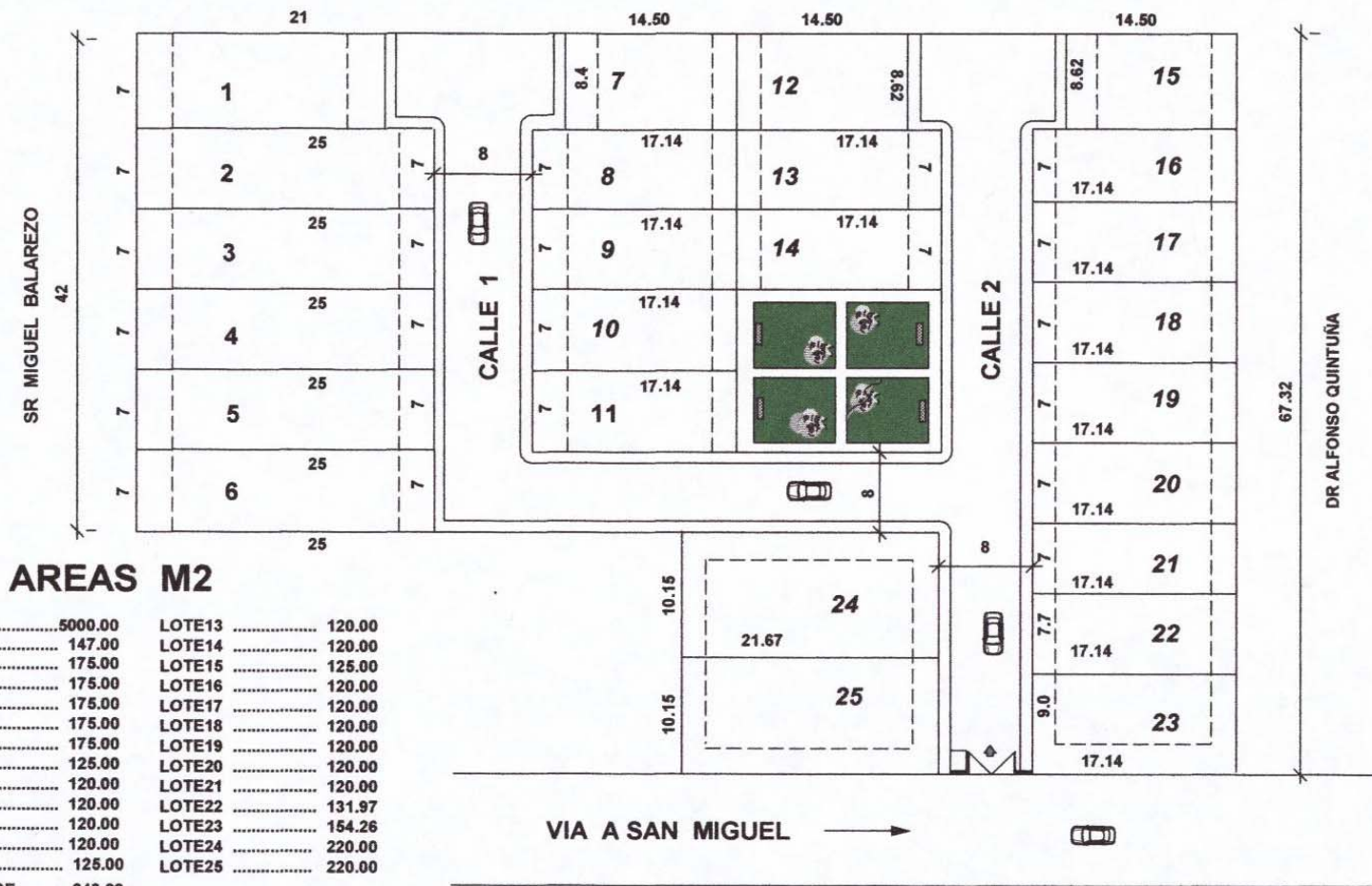
Compañías Holding.- Las compañías de esta clase, llamadas también *_tenedoras de acciones o de participaciones_*, deben tener como actividad principal de su objeto la compra de acciones o de participaciones sociales de otras compañías, con la finalidad de vincularlas y ejercer su control a través de nexos de propiedad accionaria, gestión, administración, responsabilidad crediticia o resultados, para conformar así un grupo empresarial (Art. 429 de la Ley de Compañías).

1.1.6 El origen de la inversión: Si en la constitución de la compañía invierten personas naturales o jurídicas extranjeras es indispensable que declaren el tipo de inversión que realizan, esto es, extranjera directa, subregional o nacional, en los términos de la Decisión 291 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena, publicada en el Suplemento del R.O. 682 de 13 de mayo de 1991. Si se tratare de esta última deberán declararlo ante el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca, para que esa secretaría de Estado en respuesta les confiera el oficio en que conste tal declaración, oficio que será entregado en la Superintendencia de Compañías (Art. 19 de la Ley de Promoción y Garantía de las Inversiones, publicada en el R. O. 219 de 19 de diciembre de 1997, en concordancia con el Art. 13 de su Reglamento de aplicación, publicado en el R.O. 346 de 24 de junio de 1998).

La inversión extranjera directa en laboratorios de larvas y centros de investigación acuícola será autorizada por el Consejo Nacional de Desarrollo Pesquero, previo informe del Instituto Nacional de Pesca (Art. 36 de la Ley de Promoción y Garantía de las Inversiones).

ANEXO 2

SR AURELIO BANEGAS
92,5



AREAS M2

TERRENO.....	5000.00	LOTE13	120.00
LOTE1	147.00	LOTE14	120.00
LOTE2	175.00	LOTE15	125.00
LOTE3	175.00	LOTE16	120.00
LOTE4	175.00	LOTE17	120.00
LOTE5	175.00	LOTE18	120.00
LOTE6	175.00	LOTE19	120.00
LOTE7	125.00	LOTE20	120.00
LOTE8	120.00	LOTE21	120.00
LOTE9	120.00	LOTE22	131.97
LOTE10	120.00	LOTE23	154.26
LOTE11	120.00	LOTE24	220.00
LOTE12	125.00	LOTE25	220.00
AREA VERDE.....	243.00		
VIAS.....	1193.77		

VIA A SAN MIGUEL →

LOTIZACION DE TERRENO DE SR HERNAN PAUTA

ANEXO 3

Currículo vitae de cada miembro del Grupo Emprendedor

Presentación

Cristian Ramiro Auquilla Ortega

Cdla. El Bosque I de Monay
(Calle de la OEA y San José)
Tel. 2802-104
Celular 097859221
e-mail: chrao14@hotmail.com

Datos Personales

Edad y Fecha de nacimiento: 14 de Febrero de
1980
26 años
Cédula de identidad: 010283972 - 7
Estado Civil: Casado

Estudios Realizados

Primaria

Escuela Federico Proaño

Secundaria

Colegio Benigno Malo

Superior

Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

(Egresado de la Carrera de Administración de Empresas)

Títulos

Bachiller en Ciencias

Especialización Físico – Matemático

Experiencia Laboral

Importadora REPARE 1996 - 2003

Presentación

Julio Hernán Pauta Astudillo

Av. Remigio Crespo y Esmeraldas
Tel. 2864-446
Celular 099610416
e-mail: hpautaa@etapaonline.net.ec

Datos Personales

Edad y Fecha de nacimiento: 41 años

Cédula de identidad:

Estado Civil: Casado

Estudios Realizados

Primaria

Escuela Tomás Rendón

Secundaria

Colegio Antonio Ávila Maldonado

Superior

Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

(Egresado de la Carrera de Administración de Empresas)

Títulos

Bachiller en Ciencias de la Contabilidad

Experiencia Laboral

Auxiliar de Contabilidad

Almacenes Gerardo Ortiz 1989 - 1990

Contador de Max Factor

Almacenes Juan Eljuri 1990 – 1991

Gerente Nacional Marca Perfumería
Almacenes Juan Eljuri 1991 – 1993

Gerente Propietario
Almacenes Pauta Salamea 1993 – 2006

Presentación

Martha Esperanza Astudillo Quille

El Valle “La Pradera”
Tel. 2896-183
e-mail:

Datos Personales

Edad y Fecha de nacimiento: 24 de Mayo de 1983
23 años
Cédula de identidad: 010449993-4
Estado Civil: Soltera

Estudios Realizados

Primaria

Escuela Manuel Guerrero

Secundaria

Colegio Miguel Merchán

Superior

Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

(Egresada de la Carrera de Administración de Empresas)

Títulos

Bachiller en Comercio y Administración

Experiencia Laboral

Secretaria

APC Tecnología

Presentación

Jaime Fernando Ochoa Yunga

El Arenal, Camino Viejo a Baños
Tel. 2896-183
e-mail:

Datos Personales

Edad y Fecha de nacimiento: 31 de Octubre de 1983
23 años
Cédula de identidad: 010469150-6
Estado Civil: Soltero

Estudios Realizados

Primaria

Escuela Leoncio Cordero Jaramillo

Secundaria

Colegio Antonio Ávila Maldonado

Superior

Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

(Egresado de la Carrera de Administración de Empresas)

Títulos

Bachiller en Ciencias de Comercio y Administración

Experiencia Laboral

Prácticas del Colegio como auxiliar para llevar inventarios.

Auxiliar de Contabilidad en una Imprenta de la ciudad de Cuenca



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Reingeniería Financiera Aplicable a “Tecnico Centro Igar”

**Trabajo de Graduación Previo a la Obtención del Título de:
Ingeniero Comercial**

AUTORES:

Martha Astudillo

Cristian Auquilla

Santiago Chacón

Fernando Ochoa

DIRECTOR:

Ing. Julio Jaramillo

Cuenca – Ecuador

2006

RESUMEN

El presente estudio es una reingeniería financiera de la empresa IGMAR, en donde aplica todos los conceptos de finanzas empresariales y planeación estratégica, que busca soluciones inteligentes para liderar frente a la competencia y mantenerse en ese nivel o superior a la misma. Frente a los hallazgos encontrados, se proponen soluciones que mejore la competitividad y productividad de la empresa; para ello, se realiza un análisis de la industria y su entorno, así como la situación de la posición de mercado de la empresa y su relevancia económica y financiera. El enfoque que la empresa visualiza es en liderar en costos y ampliar sus productos como por ejemplo el servicio a domicilio, que sería el principal detonante de la reingeniería.

ABSTRACT

This study its finance reengineer of the IGMAR Company. This work use all concepts of finances and strategic. That it search intelligent solutions for to reach be leader on the competency or to be in this level or superior. In front to discoveries it's propose solutions for improve the competitiveness and productivity of the company, for this it's necessary to study the industry, the market position of the company and the relevancy economic and finance. The focus of the company visualize to leader in costs and extender the products for example home services, that it been the detonates important of the reengineer.

REINGENIERÍA FINANCIERA APLICABLE A: TECNICENTRO IGMAR

1. Introducción

La presente Reingeniería Financiera se llevará a cabo en la empresa de servicios de mantenimiento de vehículos TECNICENTRO IGMAR. Esta empresa está conformada actualmente por dos socios, los mismos que se encargan de la labor administrativa y técnica del negocio. La empresa tiene poco más de 1 año de funcionamiento, y se encuentra ubicado en la Av. De las Américas y Vía a Baños, ubicación que es favorable.

Actualmente los procesos que lleva a cabo la empresa no están funcionando, este fenómeno se debe a que no realiza una buena gestión financiera y desaprovecha sus servicios disponibles, sus estrategias para captar clientes no son suficientes ni eficientes lo cual, no genera un valor agregado a sus servicios, es por eso que vemos la necesidad de reestructurar sus procesos tanto financieros como operativos.

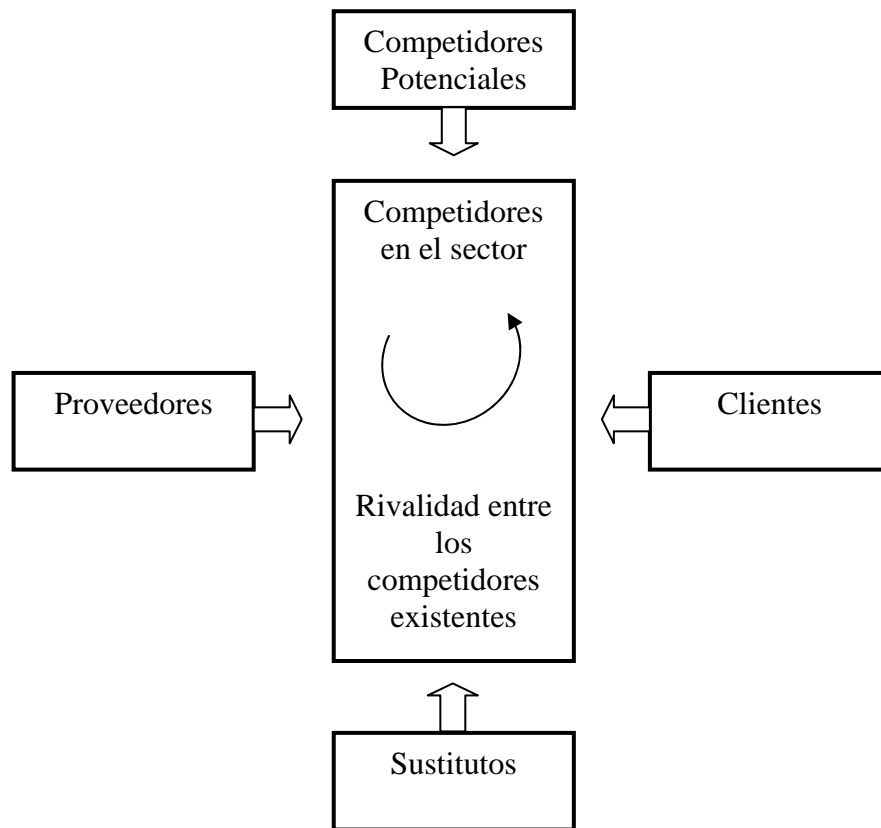
2. Análisis actual de la empresa

2.1. Análisis del entorno

A raíz de la crisis financiera en el año 1999 el Ecuador cambió su política monetaria a la moneda extranjera del Dólar, la misma que al ser una moneda fuerte, permitió que las tasas de interés bancaria bajen al igual que la inflación, este fenómeno socio económico permitió un acelerado crecimiento en el parque automotor nacional, el mismo que representa el 14% del Producto Interno Bruto, teniendo a la fecha por ejemplo en la ciudad de Quito que de cada 5 personas una de ellas posee vehículo, a más de esto se suman el hecho de que las instituciones financieras ofrecen nuevos productos tales como el financiamiento de vehículos con atractivas tasas de interés, por ejemplo en la ciudad de Cuenca uno de los principales promotores es el Consorcio del Pichincha y entre otros bancos nacionales, incluso las mismas casas comerciales locales brindan atractivas posibilidades de financiamiento. Como ejemplo podemos citar a uno de los concesionarios de la marca Hyundai que en el periodo 2003 – 2004 obtuvo un incremento del 13% y un récord en el siguiente periodo 2004 – 2005 con un crecimiento del 314%.

Debido a la disminución de la inflación provocada por la implementación de la política monetaria instituida por el gobierno ecuatoriano, en el país surgió una estabilidad en los sueldos y se ha mantenido el poder adquisitivo de las personas. Todo este análisis refleja un incremento en el sistema comercial de vehículos y por ende un incremento en la demanda en la prestación de servicios en lo que a los autos se refiere.

3. Fuerzas Competitivas (Michael Porter)



3.1. Competidores Potenciales

Para TECNICENTRO IGMAR se tiene como potenciales competidores a talleres mecánicos, lavadoras de vehículos, vulcanizadoras ya que ofrecen un servicio relacionado al prestado por el tecnicentro. Las principales barreras de entrada que se presentan en este tipo de negocio son: la fuerte inversión requerida y el conocimiento técnico necesario para la manipulación y mantenimiento de los equipos electrónicos, la fuerte competencia que ya tiene abarcado gran parte de la demanda existente.

3.2. Proveedores

Los principales proveedores que suministran aceites, lubricantes, filtros, etc., al TECNICENTRO IGMAR son: TEDASA (Cuenca), TIP – TOPI (Quito), NOVAMÁQUINAS (Cuenca) y AROLLANTA (Cuenca).

3.3. Sustitutos

El servicio que ofrece el tecnicentro no tiene producto sustitutos, salvo en los casos que se tenga que reemplazar las piezas por otras nuevas, debido a que no se brinda el servicio de reparación.

3.4. Clientes

Los principales clientes del TECNICENTRO IGMAR son en su mayoría vehículos livianos, y aproximadamente un 10% de vehículos pesados de los clientes actualmente existentes.

3.5. Competidores existentes

Los competidores más importantes que actualmente tiene el TECNICENTRO IGMAR son: Tedasa, Nitrollanta, Goodyear, Anglo, y los talleres de servicios de las concesionarios de vehículos: Metrocar, Mirasol, Motricentro, Recordmotors, Arsamotors, Hyunmotor. Los pequeños Talleres vulcanizadores no representan una mayor competencia, puesto que los mismos, tienen una baja capacidad instalada. IGMAR se diferencia de la competencia por liderar en precios esto promueve el interés de muchos de los clientes actuales. (Ver tabla de comparación de precios. Anexo 1)

4. Reseña histórica de la empresa

La idea del negocio surgió en Noviembre del 2004 a partir de que los dos socios, tío y sobrino, conocen de las actividades propias del tecnicentro, y se les presenta la oportunidad de comprar la empresa a un buen precio, así se arriesgaron a emprender este tipo de actividades entre familiares, dejando sus trabajos anteriores.

Los socios del TECNICENTRO IGMAR, Freddy Vera y Fernando Vera, han constituido la empresa de hecho

5. Análisis F. O. D. A.

5.1. Fortalezas

- Excelente ubicación.
- Conocimiento técnico de los propietarios.
- Tecnología avanzada.
- Infraestructura adecuada.
- Diversidad de productos y servicios.
- Precios por debajo de la competencia.

5.2. Oportunidades

- Crecimiento del sector automotor
- Actualmente la tendencia de la población ecuatoriana va hacia el consumo en lugar del ahorro y una de los mayores consumos que se da es hacia la compra de vehículos nuevos.

5.3. Debilidades

- Escasez de campañas publicitarias
- Inexperiencia en el manejo del negocio por parte de los socios
- Poca cobertura geográfica
- No existe un estudio de mercado con el cual se pueda segmentar el mismo.

5.4. Amenazas

- Incumplimiento de los proveedores.
- Incremento de aranceles en los materiales y accesorios.

6. Misión

TECNICENTRO IGMAR está orientado a brindar un completo servicio de mantenimiento para el excelente funcionamiento y durabilidad de los motores livianos y pesados de la ciudad de Cuenca; dando un valor agregado con una amplia gama de servicios para asegurar una total satisfacción del cliente.

7. Visión

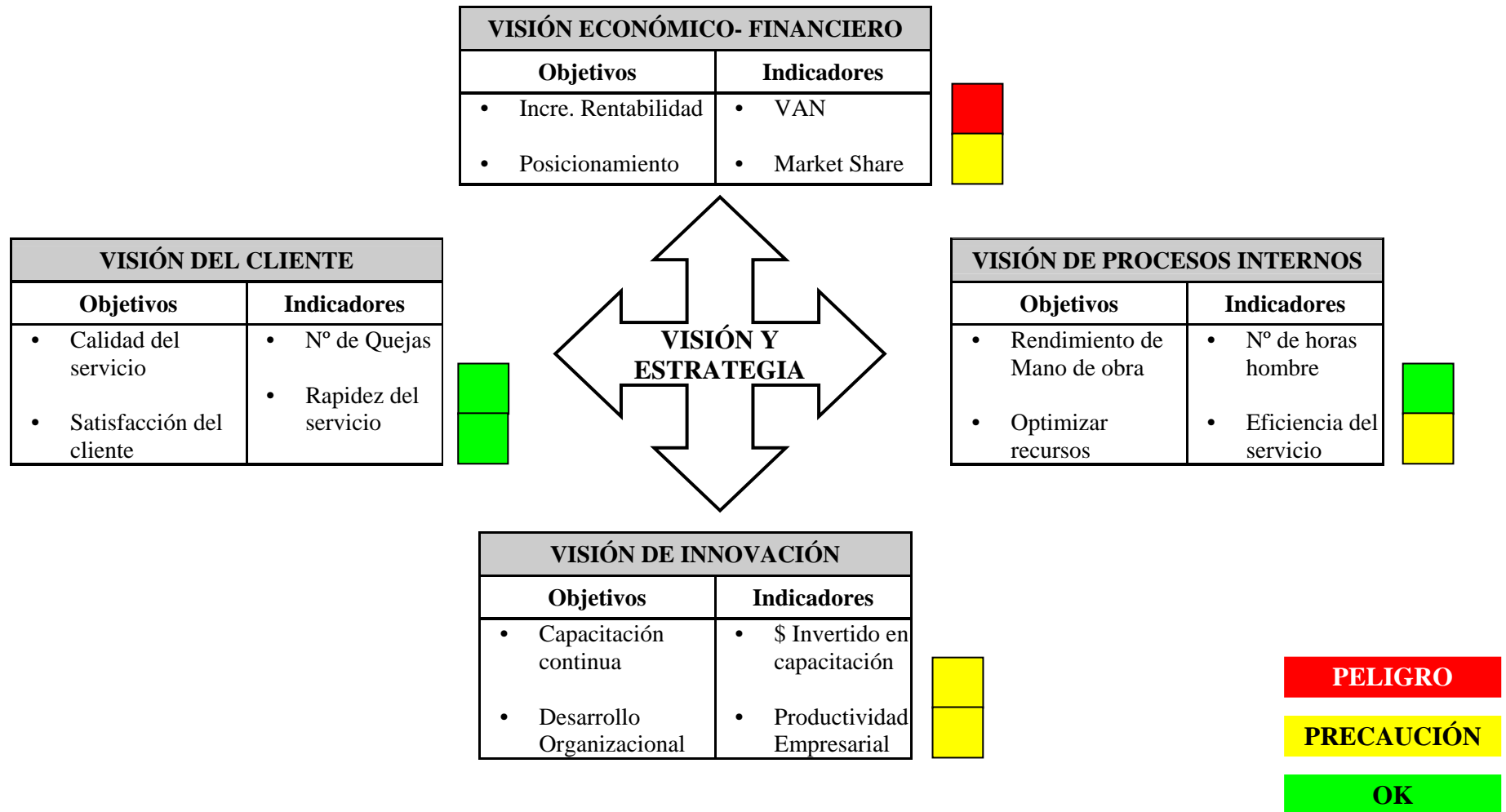
Llegar a ser uno de los mejores tecnicentros en el mercado local y ser reconocida como una empresa solvente, profesional y de prestigio, abriendo nuevas sucursales y añadiendo nuevos paquetes de servicios mediante una excelente gestión administrativa, financiera y técnica.

8. Objetivos

- Obtener un 14% de rentabilidad anual

- Abrir 2 nuevas sucursales hasta el año 2008
- Ampliar la gama de servicios al menos 2 por año
- Mantener una constante capacitación del personal
- Hacer uso eficiente de los recursos
- Perfeccionar la calidad en los servicios en menor tiempo y con materiales excelentes.
- Deleitar al cliente y asegurar la fidelización del mismo.

9. Balanced Scorecard – IGMAR



9.1. Visión Económica – Financiera

IGMAR tiene como perspectiva económica - financiera incrementar su rentabilidad anualmente, sin embargo este objetivo no se esta cumpliendo ya que el análisis financiero al 31 de diciembre del 2005 muestra una rentabilidad anual del 0,6%.

El actual posicionamiento de IGMAR no es representativo debido a que la empresa es joven en el mercado es por ello que la empresa debe implementar estrategias de posicionamiento.

9.2. Visión Del Cliente

Una de las perspectivas que IGMAR desea mantener en el cliente, es su política de servicio rápido y oportuno, con el firme propósito de evitar posibles quejas.

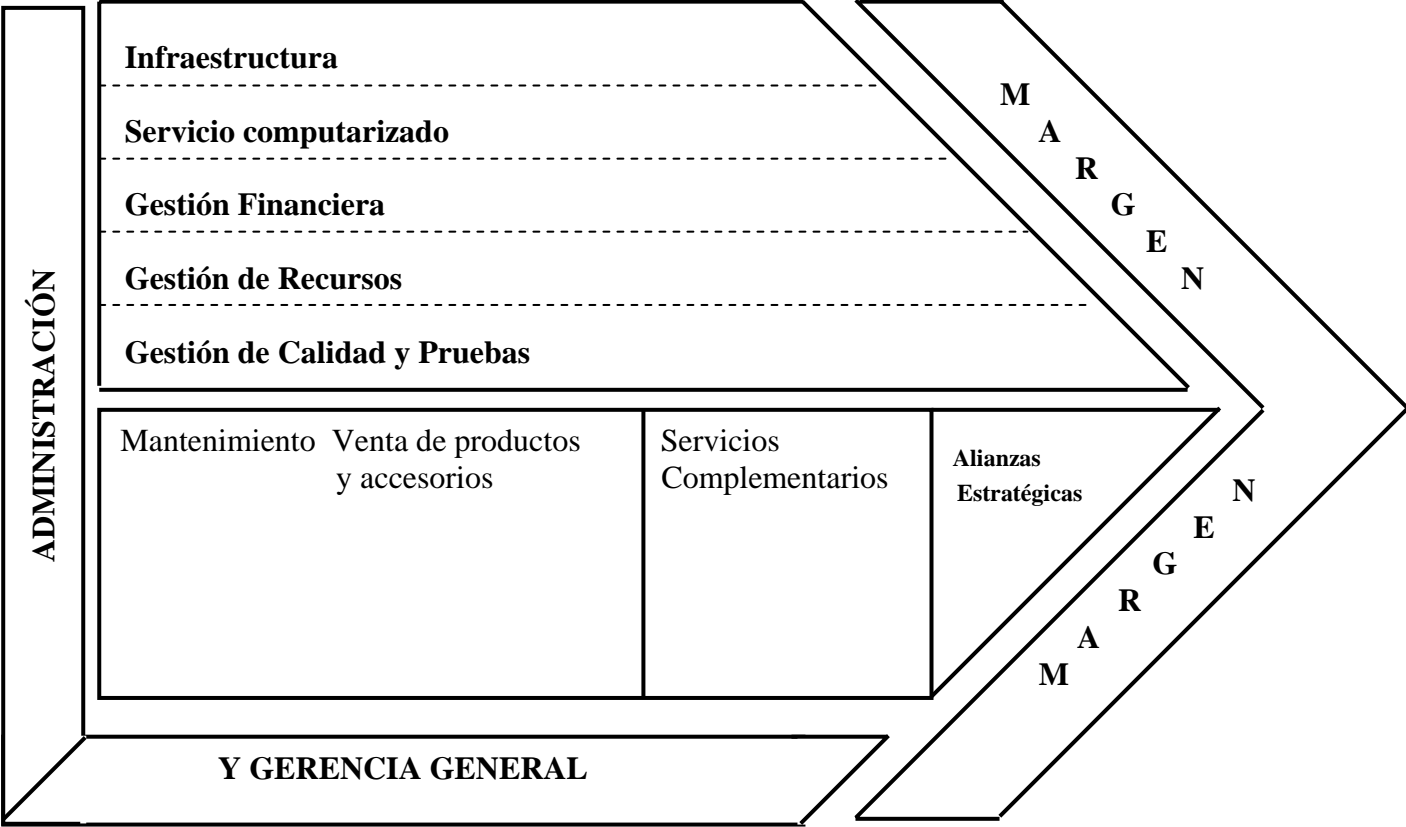
9.3. Visión De Procesos Internos

La empresa hace uso eficiente en el manejo y utilización del personal de la empresa manteniendo horarios de trabajo oportunos en los cuales los clientes pueden ser atendidos sin interrumpir sus jornadas laborales; sin embargo, en la utilización de sus recursos físicos vemos un mal desempeño porque el análisis financiero muestra una capacidad instalada mayor a la que esta siendo utilizada.

9.4. Visión De Innovación

La empresa no tiene estimado un presupuesto para capacitar a su personal.

10. Cadena De Valor



10.1. Actividades Primarias

10.1.1. Mantenimiento Del Vehículo

El **TECNICENTRO IGMAR** está orientada a brindar un excelente y completo servicio de mantenimiento de los automotores livianos y pesados de la Ciudad, servicios que se detallan a continuación: alineación, balanceo, enllantaje, cambios de aceites, instalaciones de audio y seguridad.

10.1.2. Venta De Productos Y Accesorios

Los productos y accesorios que vende el tecnicentro van en función a la necesidad del cliente, ya que son parte del servicio ofrecido. Estos productos son: Equipos de audio, alarmas, seguros eléctricos, bocinas, entre otros.

10.1.3. Servicios Complementarios

Con el fin de brindar un eficaz y variado servicio, el tecnicentro ofrece servicios complementarios como son: instalación de equipos de audio y seguridad.

10.1.4. Alianzas Estratégicas

Las Alianzas Estratégicas a las cuales se orienta el tecnicentro es consolidar negociaciones con empresas vinculadas al mercado automotriz que proveen de accesorios para el mantenimiento y realizar campañas publicitarias conjuntas para realzar la imagen de la empresa.

10.2. Actividades De Apoyo

10.2.1. Infraestructura

El local donde funciona el tecnicentro es arrendado, el mismo que posee un amplio espacio de aproximadamente 500m², para brindar un mejor servicio y satisfacción del cliente.

10.2.2. Servicio Computarizado

El tipo de servicio que ofrece cuenta con una avanzada tecnología computarizada, lo cual permite ofrecer servicios garantizados de mantenimiento y reparación, esto logra fidelizar a los clientes ya existentes; y a su vez el ingreso de nuevos clientes.

10.2.3. Gestión Financiera

La administración de los recursos financieros está enfocada a la correcta y oportuna adquisición de los equipos y accesorios y materiales necesarios para brindar el servicio.

10.2.4. Gestión de Recursos

El personal que trabaja en la empresa cuenta con la experiencia necesaria para desarrollar el trabajo requerido, cuya fortaleza es la constante capacitación profesional y el haber trabajado anteriormente en TEDASA, lo cual ha permitido conocer el medio de su actividad.

10.2.5. Gestión de Calidad y Pruebas

Una de las principales políticas de la empresa es el brindar un servicio puntual, de calidad, rápido y seguro. Para cumplir con la garantía otorgada al cliente es necesario llevar un control permanente sobre su calidad mediante la realización de pruebas idóneas y necesarias al desarrollo del mismo.

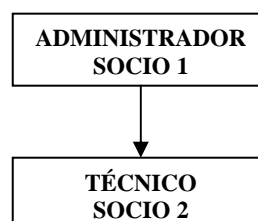
10.2.6. Gestión de Gobernabilidad

El tecnicentro IGMAR esta conformado únicamente por dos socios, los mismos que realizan la labor de Administración y de servicio técnico.

La empresa esta representada por el socio mayoritario Sr. Freddy Vera, quien cumple con las funciones administrativas y de adquisición de materiales como son: la compra de equipos de audio y seguridad y los materiales necesarios para brindar el servicio.

El segundo socio Sr. Fernando Vera esta encargado de la labor técnica, sin embargo los dos socios tienen el conocimiento de las actividades técnicas del tecnicentro y cualquiera de los dos puede realizarlas, además ambos son responsables por cualquier inconveniente en el servicio indistintamente de quien lo haya realizado.

11. Organigrama Del Tecnicentro IGMAR



12. Situación Financiera Actual De La Empresa

IGMAR **BALANCE GENERAL**

Al 31 de diciembre de 2005

ACTIVO		32.980,00
ACTIVO CORRIENTE		1.800,00
Activo Disponible	1.100,00	
Caja	350,00	
Bancos	750,00	
Inventarios	700,00	
Equipos de audio y seguridad	500,00	
Accesorios	200,00	
ACTIVO FIJO	31.180,00	
Equipos y Maquinaria	20.000,00	
Vehículo	10.000,00	
Muebles de Oficina	400,00	
Equipos de oficina	150,00	
Equipos de computación	600,00	
Estantes	30,00	
PASIVO		600,00
PASIVO CORRIENTE		600,00
Sueldos por pagar (socios)	600,00	
PATRIMONIO		32.380,00
Capital	31.415,80	
Utilidad del ejercicio	964,20	
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		32.980,00

IGMAR **ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS**

Al 31 de diciembre de 2005

INGRESOS	20.076,00
Costos Variables	5.786,40
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	14.289,60
Costos Fijos	9.960,00
Depreciaciones	4.218,00
UTILIDAD NETA	111,60

IGMAR

ANÁLISIS FINANCIERO

INDICADOR	AÑO 2005	
DO PONT		
Rentabilidad		
Utilidad Neta / Ventas	111,60 / 20076	0,006
Por cada dólar que ingresa, la empresa obtiene menos de 1 centavo de utilidad		
Eficiencia		
Ventas / Activo Total	20076 / 32980	0,61
Por cada dólar de inversión, la empresa genera 61 centavos en ventas		
Apalancamiento		
Pasivo Total / Activo Total	600 / 32980	0,02
La empresa tiene una deuda del 2% sobre sus Activos Totales		
RENTABILIDAD		
Rentabilidad sobre la inversión		
Utilidad Neta / Patrimonio	111,60 / 32380	0,003
Por cada dólar que IGMAR invierte, recupera menos de 1 centavo		
Rentabilidad sobre activos		
Utilidad Neta / Activo Total	111,60 / 32980	0,003
Por cada dólar invertido en Activos, la empresa gana menos de 1 centavo de utilidad neta		
ACTIVIDAD		
Rotación de activos		
Ventas / Activo Total	20076 / 32980	0,61
La empresa utiliza el 61% de sus Activos Totales		
Rotación de inventarios		
Ventas / Inventarios	20076 / 700	28,68
28 veces al año, rotan los inventarios.		
Rotación de activos fijos		
Ventas / Activo Fijo Neto	20076 / 31180	0,64
No utiliza en forma eficaz su planta y equipo.		
APALANCAMIENTO		
Pasivo Total / Activo Total	600 / 32980	0,02
La empresa tiene una deuda del 2% sobre sus Activos Totales		
LIQUIDEZ		
Razón Corriente		
Act. Circulante / Pas. Circulante	1800 / 600	3,00
La empresa cuenta con \$ 3 por cada dólar de obligaciones a corto plazo.		
Razón ácida		
(Act. Circ. - Invent) / Pas. Circ	(1800-700)/600	1,83
IGMAR cuenta con \$1,83 en efectivo por cada dólar de obligaciones a corto plazo.		

13. Programa De Reingeniería Tecnicentro IGMAR

Hemos determinado que el rumbo que esta siguiendo actualmente la empresa IGMAR, no es el adecuado, aunque los objetivos de la empresa están bien planteados y son entendidos por la organización, las acciones que realiza para conseguirlos no son las óptimas, por lo que necesita implementar nuevas acciones y productos o servicios para captar más clientes dando un valor agregado al servicio que brinda para lograr retener al cliente y crear una lealtad por parte de él hacia la empresa.

13.1. Detonante de la Reingeniería.

El fundamento en el cual esta basado la reingeniería, es la implementación de un servicio de mantenimiento del vehículo a domicilio, al lugar del trabajo de las personas o al lugar que se requiera, adoptando una nueva filosofía de servicio, la cual está orientada a brindar mayor comodidad para el cliente. Debido a que hoy las personas no tienen tiempo por sus diferentes ocupaciones: laborales, de estudios, quehaceres domésticos, entre otras, muchos preferirían evitar el pasatiempo de llevar el vehículo al taller para darle el mantenimiento necesario, es por eso que se ha detectado la necesidad de llevar el servicio de mantenimiento al lugar requerido por los clientes. Esta filosofía nos permitirá incrementar la demanda de los servicios ofrecidos y alcanzar la rentabilidad prevista por el inversionista, para lograr estos objetivos es indispensable acompañar estas acciones con una buena campaña publicitaria que anuncie la nueva filosofía del servicio ofrecido al cliente por parte del tecnicentro IGMAR.

Los servicios móviles que ofrecerá el tecnicentro son los siguientes:

- Cambios de aceite

- Cambio de llantas
- Instalación de audio y seguridad

Esto se debe a que los equipos requeridos para brindar dichos servicios son de fácil traslado. Pero esto no excluye que la demanda de los otros servicios, alineación y balanceo de ruedas, se incremente en un porcentaje igual, debido a que la empresa lograra captar más clientes.

13.2. Acciones necesarias para la implementación de la reingeniería

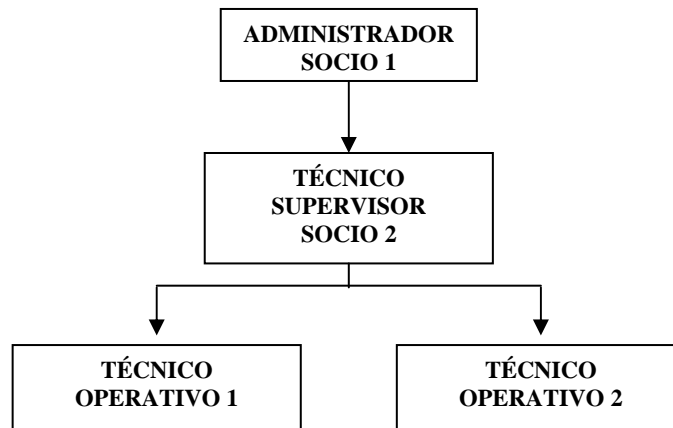
Para la implementación del servicio móvil de mantenimiento de vehículos es necesario que la empresa adopte nuevas acciones e inversión en bienes tales como:

- Adquisición de otro medio de transporte para la movilización de la persona autorizada en brindar el servicio, por la razón de que la empresa ya tiene un vehiculo y el costo de adquisición de uno nuevo es alto, es apropiada la adquisición de una motocicleta para atender llamados de los clientes, a la cual se le adaptará una caseta apta para transportar los equipos de mantenimiento.
- La empresa tiene que contratar dos nuevos técnicos para poder cubrir la nueva demanda por los servicios.
- Adquirir más herramientas y equipos necesarios para la atención.
- Crear alianzas estratégicas, con empresas proveedoras dedicadas a la venta de aceites, filtros de carros, llantas y accesorios para vehículos,

equipos de audio, alarmas y demás materiales utilizados para el servicio tanto a domicilio como los realizados en las instalaciones del tecnicentro.

- la labor de dar a conocer a la empresa y el servicio que ofrece, especialmente para promover la demanda necesaria para llegar al punto de equilibrio, referente al servicio de cambios de aceite de motor e instalaciones de audio y seguridad.

13.3. Organigrama De IGMAR Producto De La Reingeniería



13.4. Proyección De La Nueva Demanda

Este nuevo tipo de servicio permitirá incrementar la demanda en un 10% anual hasta lograr el tope que es la capacidad instalada de la planta.

Tabla De Incremento De La Demanda

AÑO	Porcentaje
Año 2006	5%
Año 2007	10%
Año 2008	10%
Año 2009	10%
Año 2010	4%
TOTAL	39%

La demanda proyectada se estima que se incrementará anualmente hasta alcanzar la capacidad instalada total, actualmente la empresa esta utilizando el 61% de la capacidad instalada lo que nos deja un 39% de capacidad ociosa o no utilizada. Esto quiere decir que con la implementación de esta nueva filosofía de servicio lograremos activar en un plazo de 5 años, la utilización total de la capacidad instalada en la empresa, por lo tanto en el periodo agosto – diciembre del 2006 la demanda se incrementará a una tasa del 5%, para los años 2007 – 2009 la demanda crecerá en un 10% y en el 2010 el ultimo año de estudio, la demanda se incrementará el 4% y de esta manera se alcanzará la capacidad máxima instalada.

14. Aspecto Financiero De La Reingeniería

IGMAR **INVERSIÓN COMPLEMENTARIA**

INVERSIÓN FIJA	1.400,00
Motocicleta	1.200,00
Herramientas	200,00
INVERSIÓN VARIABLE	700,00
Gastos en Publicidad	200,00
Sueldos	500,00
TOTAL INVERSIÓN 2006	2.100,00

IGMAR **BALANCE GENERAL PROYECTADO**

Al 31 de diciembre de 2006

ACTIVO		31.012,00
ACTIVO CORRIENTE		2.850,00
Activo Disponible	2.150,00	
Caja	1.400,00	
Bancos	750,00	
Inventarios	700,00	
Equipos de audio y seguridad	500,00	
Accesorios	200,00	
ACTIVO FIJO	28.162,00	
Equipos y Maquinaria	18.000,00	
Vehículo	9.200,00	
Muebles de Oficina	391,00	
Equipos de oficina	144,00	
Equipos de computación	400,00	
Estantes	27,00	
PASIVO		1.100,00
PASIVO CORRIENTE		1.100,00
Sueldos por pagar (SOCIOS)	1.100,00	
PATRIMONIO		29.912,00
Capital	28.741,44	
Utilidad del ejercicio	1.170,56	
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		31.012,00

IGMAR
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Al 31 de diciembre de 2006

INGRESOS		30.915,86
Costo de ventas		8.007,30
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		22.908,56
Costos Fijos		17.280,00
Arriendo	1.800,00	
Servicios básicos	600,00	
Sueldos	13.200,00	
Gastos de mantenimiento	480,00	
Gastos de publicidad	1.200,00	
Depreciaciones		4.458,00
UTILIDAD OPERACIONAL		1.170,56
15 % trabajadores		175,58
UTILIDAD NETA		994,98

IGMAR

ANÁLISIS FINANCIERO

INDICADOR	AÑO 2006	
DO PONT		
Rentabilidad		
Utilidad Neta / Ventas	1.170,56 / 30915,86	0,04
Por cada dólar que ingresa, la empresa obtiene 4 centavos de utilidad		
Eficiencia		
Ventas / Activo Total	30913,86 / 31.012,00	1,00
Por cada dólar de inversión, la empresa genera 1 dólar en ventas		
Apalancamiento		
Pasivo Total / Activo Total	1100 / 31.012,00	0,04
La empresa tiene una deuda del 4% sobre sus Activos Totales		
RENTABILIDAD		
Rentabilidad sobre la inversión		
Utilidad Neta / Patrimonio	1.170,56 / 29.912,00	0,04
Por cada dólar que IGMAR invierte, recupera 4 centavos		
Rentabilidad sobre activos		
Utilidad Neta / Activo Total	1.170,56 / 31.012,00	0,04
Por cada dólar invertido en Activos, la empresa gana 4 centavos de utilidad neta		
ACTIVIDAD		
Rotación de activos		
Ventas / Activo Total	30915,86 / 31.012,00	1,00
La empresa utiliza el 100% de sus Activos Totales		
Rotación de inventarios		
Ventas / Inventarios	30.915,86 / 700	44,2
44 veces al año, rotan los inventarios.		
Rotación de activos fijos		
Ventas / Activo Fijo Neto	30.915,86 / 28.162,00	1,10
La empresa duplicó la utilización de su planta y equipo.		
APALANCAMIENTO		
Pasivo Total / Activo Total	1100 / 31.012,00	0,04
La empresa tiene una deuda del 4% sobre sus Activos Totales		
LIQUIDEZ		
Razón Corriente		
Act. Circulante / Pas. Circulante	2.850,00 / 1100	2,59
La empresa cuenta con \$ 2,59 por cada dólar de obligaciones a corto plazo.		
Razón ácida		
(Act. Circ. - Invent) / Pas. Circ	(2.850-700)/1100	1,95
IGMAR cuenta con \$1,95 en efectivo por cada dólar de obligaciones a corto plazo.		

FLUJO DE CAJA IGMAR

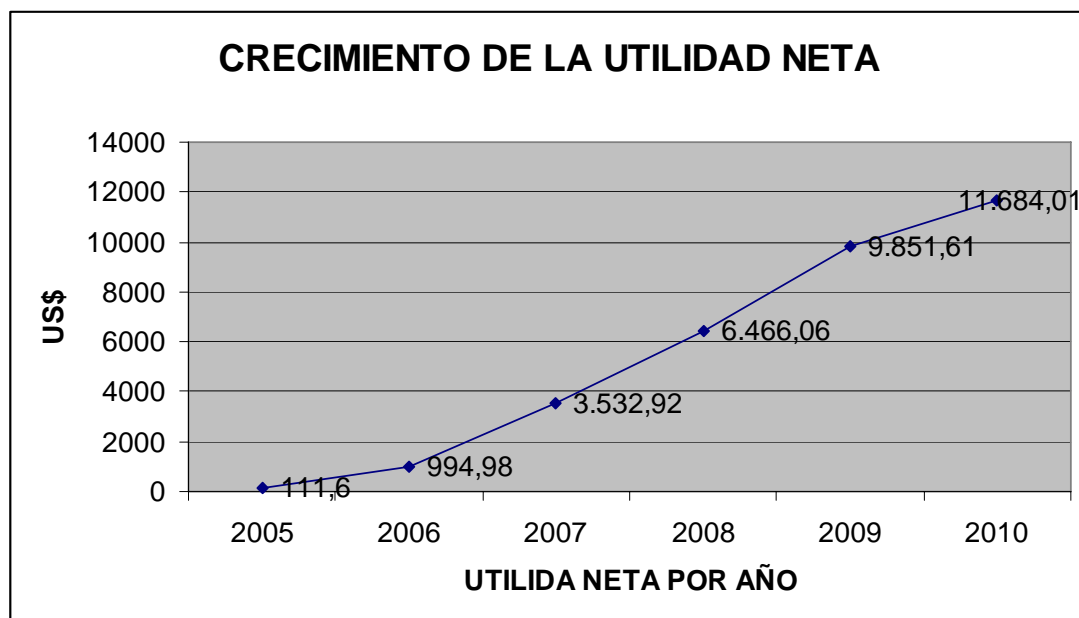
Periodo 2006 – 2007

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIÓN						
Inversión fija	- 29.350,00				-600	
Capital de trabajo	- 1.100,00					
TOTAL INVERSIÓN	- 30.450,00					
INGRESOS	30.915,86	35.068,48	39.778,88	45.121,98	48.390,98	
Costos Variables	8.007,30	9.082,84	10.304,14	11.688,39	12.533,80	
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	22.908,56	25.985,64	29.474,74	33.433,59	35.857,18	
Costos Fijos	17.280,00	17.819,14	18.375,09	18.948,40	19.539,59	
Depreciaciones	4.458,00	4.458,00	4.458,00	4.458,00	4.458,00	
UTILIDAD OPERACIONAL	1.170,56	3.708,51	6.641,65	10.027,20	11.859,59	
15% Trabajadores	175,58	175,58	175,58	175,58	175,58	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	994,98	3.532,92	6.466,06	9.851,61	11.684,01	
0% Impuesto a la Renta	-	-	-	-	-	
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	994,98	3.532,92	6.466,06	9.851,61	11.684,01	
Depreciaciones	4.458,00	4.458,00	4.458,00	4.458,00	4.458,00	
FLUJOS OPERATIVOS	5.452,98	7.990,92	10.924,06	14.309,61	16.142,01	
Valor residual						
Valor residual por activos fijos						10.260,00
Valor residual por Capital de trabajo						2.500,00
FLUJOS DE BENEFICIOS	- 30.450,00	5.452,98	7.990,92	10.924,06	13.709,61	28.902,01
	VAN = \$9.634,64					
	TIR = 25%					

15. Análisis Comparativo

El siguiente análisis comparativo nos permite observar una mejora en al Utilidad Neta por el incremento de la Demanda al primer año, sin embargo esta mejora no es significativa al primer año porque el incremento se da únicamente en el segundo semestre del año.

UTILIDAD NETA AÑO 2005	111,60
UTILIDAD NETA AÑO 2006	994,98
UTILIDAD NETA AÑO 2007	3.532,92
UTILIDAD NETA AÑO 2008	6.466,06
UTILIDAD NETA AÑO 2009	9.851,61
UTILIDAD NETA AÑO 2010	11.684,01



15.1. Comparación de los Ratios Financieros

Ratio	2005	2006
Rentabilidad	0,01	0,04
Eficiencia	0,61	1,00
Apalancamiento	0,02	0,04
Rentabilidad sobre la inversión	0,00	0,04
Rentabilidad sobre activos	0,00	0,04
Rotación de activos	0,61	1,00
Rotación de inventarios	28,68	44,17
Rotación de activos fijos	0,64	1,10
Razón Corriente	3,00	2,59
Razón ácida	1,83	1,95

En el avance de la reingeniería se puede observar una mejora significativa en los Ratios analizados, obteniendo una mejor rentabilidad y eficiencia.

La Rentabilidad sobre la inversión, también refleja una mejor eficiencia en la utilización de la inversión.

La Rotación tanto de Activos muestra que la empresa empieza a utilizar mejor su capacidad instalada. La rotación de Inventarios refleja una dinámica sustentada en el incremento de la demanda.

La empresa mantiene la capacidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo tanto en el primero como en el segundo año.

16. Conclusiones

El estudio financiero que hemos realizando, muestra que la empresa se encuentra en mal estado, generando una Utilidad anual de 71 dólares. Mediante la aplicación de la reingeniería propuesta, encaminamos el negocio hacia una nueva filosofía en el servicio, la misma que permitirá incrementar la demanda y por ende la utilidad anual, además con una excelente gestión administrativa y financiera se aprovechará de mejor manera los recursos disponibles.

Esta nueva filosofía de servicio está enfocada hacia una mejor atención al cliente, la cual ofrecerá un servicio de mantenimiento al lugar requerido por las personas, conocido comúnmente como “Servicio a Domicilio”.

17. Recomendaciones

Con el fin de dar a conocer la filosofía del nuevo servicio, se recomienda realizar una campaña publicitaria eficaz a través de:

- Cuñas radiales
- Tarjetas de presentación
- Hojas volantes

Las mismas que deben ser utilizadas con mayor frecuencia durante los primeros meses de aplicación del Programa de Reingeniería

18. Bibliografía

18.1. Libros

- VAN HORNE James C, “Fundamentos de Administración Financiera” Imprenta Prentice Hail Hispanoamericana S.A, Octava Edición 1994.
- MARÍN XIMÉNEZ José Nicolás – KETELHOHN ESCOBAR Werner, “Inversiones Estratégicas”. Asociación Libro Libre. San José de Costa Rica. Sexta Edición 1995.

18.2. Módulos

- CALDEARON Fausto, “Modulo de Gerencia Financiera” Programa del Cursos de Graduación para Administración de Empresas. Universidad del Azuay. 2006

18.3. Internet

- www.incec.gov.ec
- www.bce.fin.ec

19. Anexos

19.1. Anexo 1

Precios Del Servicios De Enllantaje, Balanceo Y Alineación De Distintos Tecnicentros De La Ciudad

Núm.	Descripción del servicio	Tecnicentro	Precio
1	Enllantaje, Balanceo y Alineación	Tedasa	26
2	Enllantaje, Balanceo y Alineación	AUTO SPA	21
3	Enllantaje, Balanceo y Alineación	Auto Fast	19
4	Enllantaje, Balanceo y Alineación	ContiTruckCenter	20
5	Enllantaje, Balanceo y Alineación	Tecnicentro de las Américas	17
6	Enllantaje, Balanceo y Alineación	Anglo Ecuatoriana	20
7	Enllantaje, Balanceo y Alineación	Importadora Tomebamba	18
8	Enllantaje, Balanceo y Alineación	Goodyear	20
9	Enllantaje, Balanceo y Alineación	Centro Servicio Michellin	19
10	Enllantaje, Balanceo y Alineación	Tecnicentro Chicago	18
11	Enllantaje, Balanceo y Alineación	Nitro Llanta	18
12	Enllantaje, Balanceo y Alineación	Tecnicentro La Católica	24
13	Enllantaje, Balanceo y Alineación	Tecnicentro Ortiz	20
PROMEDIO DE PRECIOS			20 \$

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Los autores

19.2. Anexo 2

IGMAR
DEMANDA PROYECTADA

Servicio	Frecuencia promedio (año)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO4	AÑO5
Alineación	840	882	970	1067	1174	1221
Balanceo	840	882	970	1067	1174	1221
Cambios de aceite	660	693	762	839	922	959
Cambios de llantas	3600	3780	4158	4574	5031	5232
Instalación de audio y seguridad	180	189	208	229	252	262

PRECIOS PROYECTADOS

Servicio	PRECIOS ACTUALES	Precio Año1 + 1,6% inflación	AÑO 2 Inflación 3,12%	AÑO 3 Inflación 3,12%	AÑO4 Inflación 3,12%	AÑO5 Inflación 3,12%
Alineación	8	8,13	8,38	8,64	8,91	9,19
Balanceo	8	8,13	8,38	8,64	8,91	9,19
Cambios de aceite	14	14,22	14,67	15,13	15,60	16,08
Cambios de llantas	1	1,02	1,05	1,08	1,11	1,15
Instalación de audio y seguridad	15	15,24	15,72	16,21	16,71	17,23

19.3. Anexo 3

IGMAR
CUADRO DE DEPRECIACIONES

ACTIVO FIJO	PRECIO DE COMPRA	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VALOR RESIDUAL
Muebles de Oficina	90,00	10	9,00	9,00	9	9	9	9	45,00
Equipos de oficina	30,00	5	6,00	6,00	6	6	6	6	-
Equipos de computación	600,00	3	200,00	200,00	200	200	200	200	200,00
Estantes	30,00	10	3,00	3,00	3	3	3	3	15,00
Equipos y maquinarias	20.000,00	10	2.000,00	2000,00	2000	2000	2000	2000	10.000,00
Vehículo	11.200,00	5	2.240,00	2.240,00	2240	2240	2240	2240	-
TOTAL				4458	4458	4458	4458	TOTAL	10.260,00

19.4. Anexo 4

IGMAR
COSTOS ANUALES

<u>COSTOS FIJOS</u>	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>	<u>17.280,00</u>
Arriendo	150,00	1.800,00	
Servicios básicos	50,00	600,00	
Sueldos	1.100,00	13.200,00	
Gastos de mantenimiento	40,00	480,00	
Gastos de publicidad	100,00	1.200,00	
<u>COSTOS VARIABLES</u>			8.007,30

19.5. Anexo 5

COSTOS VARIABLES AÑO 1

Servicio	Demanda promedio (año)	Costo	Concepto	Total
Alineación	882	-		0,00
Balanceo	882	0,15	Pesas	132,30
Cambios de aceite	693	10,00	Aceite, filtros	6.930,00
Cambios de llantas	3780	0,25		945,00
Instalación de audio y seguridad	189	-		0,00
TOTAL AÑO 1				8.007,30

COSTOS VARIABLES AÑO 2

Servicio	Demanda promedio (año)	Costo + infl. 3.12%	Concepto	Total
Alineación	970	-		0,00
Balanceo	970	0,155	Pesas	150,07
Cambios de aceite	762	10,312	Aceite, filtros	7.860,84
Cambios de llantas	4158	0,258		1.071,93
Instalación de audio y seguridad	208	-		0,00
TOTAL AÑO 2				9.082,84

COSTOS VARIABLES AÑO 3

Servicio	Demanda promedio (año)	Costo + infl. 3.12%	Concepto	Total
Alineación	1067	-		0,00
Balanceo	1067	0,160	Pesas	170,58
Cambios de aceite	839	10,634	Aceite, filtros	8.916,71
Cambios de llantas	4574	0,266		1.216,86
Instalación de audio y seguridad	229	-		0,00
TOTAL AÑO 3				10.304,14

COSTOS VARIABLES AÑO 4

Servicio	Demanda promedio (año)	Costo + infl. 3.12%	Concepto	Total
Alineación	1174	-		0,00
Balanceo	1174	0,165	Pesas	193,69
Cambios de aceite	922	10,966	Aceite, filtros	10.114,65
Cambios de llantas	5031	0,274		1.380,05
Instalación de audio y seguridad	252	-		0,00
TOTAL AÑO 4				11.688,39

COSTOS VARIABLES AÑO 5

Servicio	Demanda promedio (año)	Costo + infl. 3.12%	Concepto	Total
Alineación	1221	-		0,00
Balanceo	1221	0,170	Pesas	207,73
Cambios de aceite	959	11,308	Aceite, filtros	10.847,65
Cambios de llantas	5232	0,283		1.478,42
Instalación de audio y seguridad	262	-		0,00
TOTAL AÑO 5				12.533,80