



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de La Administración

Escuela de Administración de Empresas

**Monografías previas a la obtención del título de
INGENIERO COMERCIAL**

Autor:

Jaime Fernando Ochoa Yunga

Curso de graduación

Abril – Septiembre de 2006

Cuenca – Ecuador

DEDICATORIA

A mi papa, a mi mama, a todos mis hermanos y a toda mi familia por todo el apoyo que me han brindado a lo largo de toda mi carrera universitario.

A todos los profesores de la universidad por transmitirme todos sus valiosos conocimientos y por siempre estar dispuestos a brindarme su apoyo y tiempo.

A todos ellos dedico esta monografía y muchas gracias por ayudarme a continuar hacia delante.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios por haberme regalado el lindo don de la vida y siempre cuidar de todos mis seres queridos, por haberme permitido alcanzar con éxito este importante objetivo y que por su inmenso amor me ha dado la sabiduría necesaria para tomar buenas decisiones a fin de ser una buena persona.

También a mis familiares, a los profesores, tutores y a mis amigos, a todos ellos gracias por el esfuerzo y atención que me han manifestado siempre, nunca olvidare tan gratas demostraciones de aprecio.

A todos gracias por el apoyo brindado.

Los criterios vertidos en este contenido son de responsabilidad del autor.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jaime F. Ochoa Yunga', is centered on the page. The signature is written in a cursive style with a horizontal line crossing through the middle of the letters.

Jaime F. Ochoa Yunga

RESUMEN:

El siguiente trabajo presenta una relación de cuatro monografías que integran el trabajo de Grado de la Carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad del Azuay elaborado durante el curso de graduación en el período abril – septiembre de 2006.

La primera monografía correspondiente al modulo de Gestión del Talento Humano trata de la elaboración de las Unidades de Competencia Laboral, las cuales detallan cada una de las labores que se realizan en cada uno de los puestos, también las cualidades, habilidades y experiencia con la que debe contar el candidato u ocupante del puesto. La aplicación práctica de este nuevo punto de vista para la administración del talento humano se llevó a cabo en la empresa comercializadora de automotores Autocomercio del Austro. Este estudio de aplicación nos permitió mejorar los procesos que realiza la empresa para la comercialización de autos, así como establecer una base para la contratación de personal adecuado y determinar el tipo de capacitación necesaria para el personal existente, esto nos permite aprovechar el talento humano con el que se cuenta.

La segunda monografía, que corresponde al modulo de Marketing, consistió en la realización de un plan de marketing para promover la venta de una nueva maraca de camiones chinos Dong Feng, los cuales esta introduciendo en el mercado local la empresa Autocomercio del Austro. En este plan se realiza un breve análisis del estado actual del mercado, también se a segmentando el mercado, determinado el mercado meta, analizado el producto y sus características y se a realizado un análisis de precios de la compañía y los de la competencia, estableciendo promociones y el compromiso de publicidad a la que se adherirá la empresa. A través de este plan de marketing se logrará posicionar de mejor manera este producto, consiguiendo introducirlo en la mente de los consumidores y ganando una fidelización de clientes para la empresa.

La tercera monografía, que forma parte del modulo de Entrepreneurship, es la elaboración de un plan de negocios utilizado para crear una nueva empresa, el proyecto que hemos propuesto es la apertura de una constructora de viviendas en

el sector del Austro el país, con aspiraciones de expandirse a nivel nacional. Este proyecto tiene una atractiva ventaja competitiva que consiste en la realización de convenios con cooperativas, mutualistas e instituciones de apoyo, que otorgan financiamiento a personas de recursos insuficientes para comprar al contado una vivienda. La realización previa de un plan de negocios ayuda a encaminar a la empresa hacia sus objetivos y sirve de guía para mostrar las acciones a realizar y los cambios necesarios que se debe implementar.

La cuarta y última monografía, perteneciente al modulo de Gerencia financiera, es la aplicación de una reingeniería financiera al Tecnicentro “IGMAR”, empresa dedicada al mantenimiento de vehículos livianos y pesados. Mediante un análisis actual de la empresa, tanto administrativo como financiero, se a logrado establecer un diagnostico que muestra hacia donde esta encaminada la empresa ahora, y con el programa de reingeniería hemos determinado un detonante para el negocio, que logra lo siguiente: aumentar su participación en el mercado y utilizar de mejor manera toda su maquinaria disponible y el personal con el que cuenta. Esta monografía muestra un análisis financiero actual de la empresa y un análisis financiero proyectado una vez aplicado el programa de reingeniería y el detonante propuesto dentro del mismo, los resultados obtenidos muestran claramente que la aplicación de este estudio encamina a la empresa a una mejor situación financiera y ayuda a la consecución de los objetivos establecidos.

ABSTRACT:

This is an introduction to four research papers that make up the Graduation Work for career the Commercial Engineering of the University of Azuay. They were developed during the graduation course held from April – September, 2006.

The first research corresponds to the seminar about Human Management and deals with the development of labor Competence Units, which detail the activities that are carried in each one of the work positions as well as the qualities, abilities, and experience that the candidate or person holding the position must have. The practical application to this new point of view for the administration of human talent was carried out in “Autocomercio Del Austro,” a car dealer company. This application study allowed us to improve the company processes for the commercialization of cars as well as to establish a basis for the hiring of adequate personnel and determine the kind of training necessary for the existent personnel, which will let us take advantage of the human talent available.

The second research corresponds to the Marketing seminar and consisted in a marketing plan to promote the sale of a new brand of Chinese truck, Dong Feng, that is being introduced in the local market by Autocomercio Del Austro. This plan makes a brief analysis of the market present state. It has also fragmented the market, determined the goal market, analyzed the product and its characteristics, and made an analysis of the company prices and of those of the competition, establishing promotions and publicity commitments which the company will stick to. This marketing plan will make it possible to place product in a better position into the consumers' minds loyalty towards the company.

The third research, which is part of the Entrepreneurship seminar, is the development of a business to create a new enterprise. The proposed project is a home building company in the southern area of the country, hoping to expand it at a national level. This project has an attractive competitive advantage that consist in the agreements made with cooperatives, credit unions, and support institutions that offer financing to people with insufficient funds to buy a house cash. Conceiving a business plan first, helps lead a company towards its

objectives, and it serves as a guide that show the actions to be taken and the necessary changes that must be implemented.

The fourth and last research, corresponding to the Financial Management seminar, is application of a financial reengineering to the Technical center “IGMAR,” a company dedicated to the maintenance of light and heavy weight vehicles. Trough an administrative and financial analysis of the company, a diagnosis has been established which show where the company is heading for. With the reengineering program we have determined a detonator for the business, which will permit both to augment its participation in the market and to use all its available machinery and personnel in a better way. This research shows a current financial analysis of the company and a projected financial analysis once the reengineering program and the proposed detonator are applied. The obtained results clearly show that the application of this study leads the company towards a better financial situation and the attainment of the proposed objectives.



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de La Administración

Escuela de Administración de Empresas

**Identificación de Competencias y Construcción de Unidad de
Competencia Laboral para la Empresa Autocomercio Del Austro
Cia. Ltda.**

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

**Autores: Santiago Chacón Suárez
Fernando Ochoa Yunga**

Directora: Lcda. Mónica Rodas

Cuenca, Ecuador

2006

RESUMEN.

El siguiente trabajo de aplicación práctica se ejecutó en la comercializadora de automotores, Autocomercio del Austro Cia. Ltda. Se realizó un estudio de las diferentes actividades primordiales que lleva a cabo la empresa para comercializar tanto carros pesados, como livianos.

En un primer capítulo, hemos determinado la forma de organización que maneja la comercializadora, también se efectuó un breve estudio del mercado actual en el que se desarrolla la empresa, además se ha adjuntado la misión y visión que persigue la organización y un análisis FODA.

En el segundo capítulo, mediante el mapa funcional de actividades, identificamos las principales funciones de comercialización que mantiene la empresa, hasta determinar las funciones individuales, es decir, aquellas que pueden ser realizadas por una sola persona, estas actividades son registradas en el denominado catálogo funcional. En seguida se procede a asignar estas funciones a diferentes cargos que pueden ejecutarlas, para así evitar que estas sean repetidas en otro cargo y eliminar aquellas acciones innecesarias.

Finalmente se realizó el levantamiento de las Unidades de Competencia Laboral para cada una de las funciones individuales, lo que equivale al perfil del cargo, esta labor fue necesaria porque nos ha permitido determinar las capacidades, actitudes, habilidades y conocimientos necesarios para ocupar el puesto.

Mediante este estudio hemos establecido una serie de mejoras que puede realizar la empresa, para un mejor desempeño de sus actividades de comercialización y de gestión del talento humano.

ABSTRACT

The following work of practical application it was executed in “Autocomercio Del Austro” a car dealer company. We were carried out a study of the different primordial activities that carries out the company to market so much heavy cars, as light.

In the first chapter. We have determined the organization form that manages the car dealer company. As well as was made a brief study of the market present state in the one that the company is developed, also it has also been attached the mission and vision that it pursues the organization and an FODA analysis.

In the second chapter, by means of the functional map of activities, we identify the main commercialization functions that it maintains the company, until determining the individual functions, that is to say, those that can be carried out by a single person; these activities are registered in the one denominated functional catalog. Soon after you proceeds to assign these functions to different work positions that can execute them, for this way to avoid that these be repeated in another work position and to eliminate those unnecessary actions.

Finally the Units of Labor Competition were elaborated for each one of the individual functions, what is equal to the profile of the work position, this work was necessary because it has allowed us to determine the capacities, attitudes, abilities and necessary knowledge to occupy the position.

By means of this study, have settled down a series of improvements that the company can carry out, for a better acting of its commercialization activities and of administration of the human talent.

INTRODUCCIÓN.

Hoy en día, las empresas enfrentan crecientes desafíos competitivos ligados a los mayores requerimientos de calidad de servicio por parte de sus clientes y a la necesidad de mejoramiento de su gestión, procesos productivos y productos.

Disponer de una organización y personas competentes es un factor crítico para el éxito en este contexto y es, por tanto, una prioridad fundamental para todas las empresas.

Además todas las empresas necesitan mantenerse en constante cambio y actualizarse en los conocimientos y métodos administrativos para manejar eficazmente sus recursos humanos, financieros, tecnológicos, y materiales, para que de esta manera logren alcanzar sus objetivos y bajo este nuevo enfoque Gestión por Competencias que presentamos se propone, nos solo alcanzar los objetivos de la organización sino también que se logren los objetivos individuales o sea aquellos objetivos que los trabajadores tienen como meta y de esta manera se desenvuelvan bien en sus funciones y alcancen una competitividad en su trabajo y desarrollo profesional.

CAPITULO 1

DESCRIPCION DE LA EMPRESA AUTOCOMERCIO DEL AUSTRO CIA. LTDA.

1.1.- RESEÑA HISTORICA DE AUTOCOMERCIO DEL AUSTRO.-

Autocomercio del Austro Cía. Ltda. Nace por la visión de negocio de sus principales personeros como son el Sr. Luís Miguel Astudillo y su señora esposa en los años 80, personas con inclinación por los automotores, surgieron con gran aceptación en el mercado de Cuenca abriendo el primer patio de carros en la avenida España, y con un espíritu siempre de apoyo a la comunidad con un ambicioso proyecto de servicio en la rama de la compra - venta de vehículos, tanto nuevos como usados.

Auto comercio del Austro es una empresa que a lo largo del tiempo se ha ido consolidando como una organización líder en el mercado de automotores, convirtiéndose así en un referente inclusive a nivel nacional, todo esto debido al gran esfuerzo a lo largo de los años con políticas de financiamiento directo y agresivo compromiso con todo los clientes que tiene la empresa.

Hoy en día Autocomercio del Austro esta posicionada entre los habitantes del Austro del país como una empresa de apoyo y facilidades para conseguir vehículos, teniendo así el reconocimiento como la organización comercial de vehículos más progresista de la región.

Ahora la empresa Autocomercio del Austro a incorporando nuevas líneas en su venta como es nueva marca de automotores carros pesados Dong Feng, esta es una marca china las cuales la empresa las importa directamente al país y especialmente en la ciudad de Cuenca, tiene una ventaja competitiva debido a que la empresa mantiene convenios con los proveedores directos de la marca de estos automotores en el país de China. La empresa está intensificando sus desempeños para lograr que esta nueva marca se introduzca a nivel nacional ya no solo en la ciudad de Cuenca

1.2.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.-

La empresa “Autocomercio del Austro Cia. Ltda.” Cuenta con una estructura organizacional vertical, cuya directiva y trabajadores de los cargos, en su mayoría, son ocupados por familiares ya que la empresa tiene como costumbre contratar personas con vínculos familiares, es una empresa familiar.

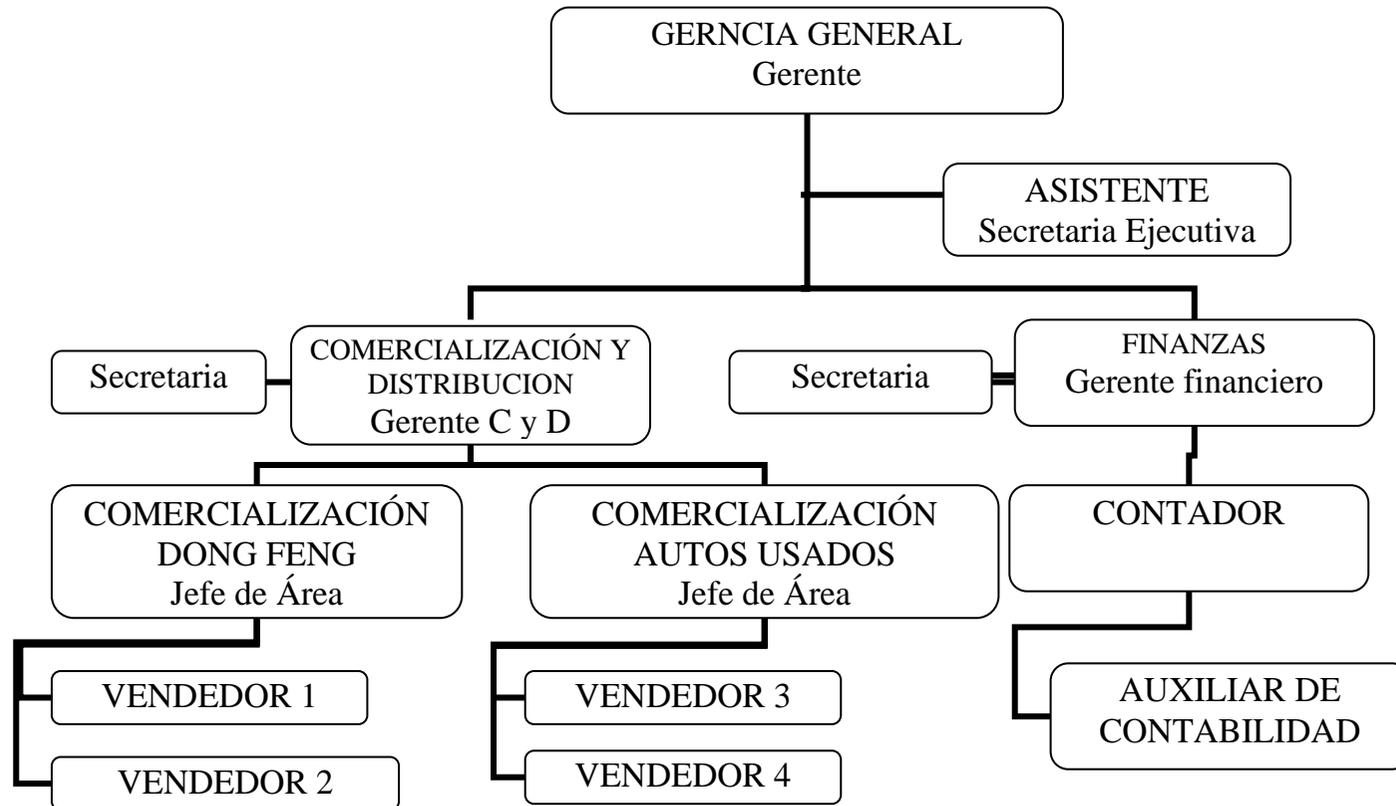
La estructura esta encabezada por el gerente propietario de la empresa, que dispone de una asistente ejecutiva. A su vez las áreas más importantes de la empresa son: Comercialización y Distribución, Finanzas.

El área de Comercialización se encarga de la razón de ser de la empresa, es decir, la venta de automotores usados, el área de Distribución ha sido incorporada recientemente, con el fin de distribuir la marca de camiones chinos con motor Mercedes Dong Feng, esta área cuenta con cuatro vendedores capacitados y especializados en su área específica.

El área de finanzas se concentra en la financiación de la adquisición de vehículos para la venta, ya sea los obtenidos como parte de pago, a consignación y aquellos comprados a precios bajos, así como las demás gestiones financieras y en general todo lo relacionado con la administración del dinero de la empresa.

A continuación presentamos el organigrama departamental actual de Autocomercio del Austro:

ORGANIGRAMA DE AUTOCOMERIO DEL AUSTRO CIA. LTDA.



1.3. SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

1.3.1.- ANALISIS DEL MERCADO ACTUAL Y SUS PERSPECTIVAS

El mercado de compra y venta de vehículos a cobrado auge en los últimos años, y el mercado en Cuenca no ha sido la excepción, pues se ha convertido en una ciudad en la que prácticamente todas las familias tienen un vehículo por lo menos, debido a la necesidad de transportarse cada vez más grande.

Con el crecimiento del mercado, los patios de compra – venta de automóviles también ha crecido, lo que ha generado una gran competencia. En nuestra ciudad determinados sectores se han vuelto conocidos por este tipo de negocios, como es la avenida España, en donde se encuentran patios en todas las cuadras. Esta es la causa por la que se ha saturado el mercado, lo que exige que se busque nuevos nichos de mercado. Autocomercio del Austro Cía. Ltda. Ha hecho lo propio y ha abierto sucursales en otros sectores y ciudades del país. Puesto que es un mercado muy competitivo, la diferencia radica en la calidad del servicio y en las garantías y ventajas que ofrece cada patio de autos.

1.3.2.- MISION.-

“Ser comercializadores exclusivos en el país de automotores para el servicio de la gente tanto de autos nuevos como de usados, livianos y pesados.”

1.3.3.- VISION.-

Autocomercio del Austro pretende llegar a ser distribuidor exclusivo de la marca DONG FENG a nivel del país y también de autos nuevos y usados, livianos y pesados de toda marca.

1.3.4.- ANALISIS F.O.D.A.

FORTALEZAS.-

- Distribuidores exclusivos de la marca DONG FENG.
- Precios bajos
- Facilidad de crédito
- Prestigio y reconocimiento a nivel nacional.
- Poder de negociación.

OPORTUNIDADES.-

- Abrir el mercado a nivel nacional con la marca DONG FENG.
- Buenas relaciones con los proveedores directos de esta marca.
- Necesidad actual de transporte para la comunidad.

DEBILIDADES.-

- Estructura organizacional débil
- Malas relaciones entre empleados y empleadores
- Carencia de departamento de RR.HH.
- No realizar proyectos.
- Falta de planificación estratégica.
- Falta de estudio de mercado.

AMENAZAS.-

- Competencia Directa en el mercado
- Aparición de nuevos competidores con mejores propuestas y oportunidades
- Aparición de competidores que distribuyan la maca Dong Feng.
- Rechazo de los clientes a los nuevos modelos de la marca.

CAPITULO 2

PROPUESTA DE MEJORA Y UNIDADES DE COMPETENCIAS LABORALES (UCLs).

2.1 IDENTIFICACION DE FUNCIONES INDIVIDUALES MEDIANTE EL MAPA FUNCIONAL PARA AUTOCOMERCIO DEL AUSTRO.-

El mapa funcional es una herramienta que permite identificar las funciones individuales de una empresa, es como un miramiento desde lo alto de todos los procesos que hay que ejecutar para cumplir con el propósito general de la empresa. El mapa funcional consiste en ir desagregando las funciones a partir del propósito general hasta llegar a las funciones que pueden ser realizadas por una sola persona, usando la pregunta: ¿Qué se necesita para realizar esta función?

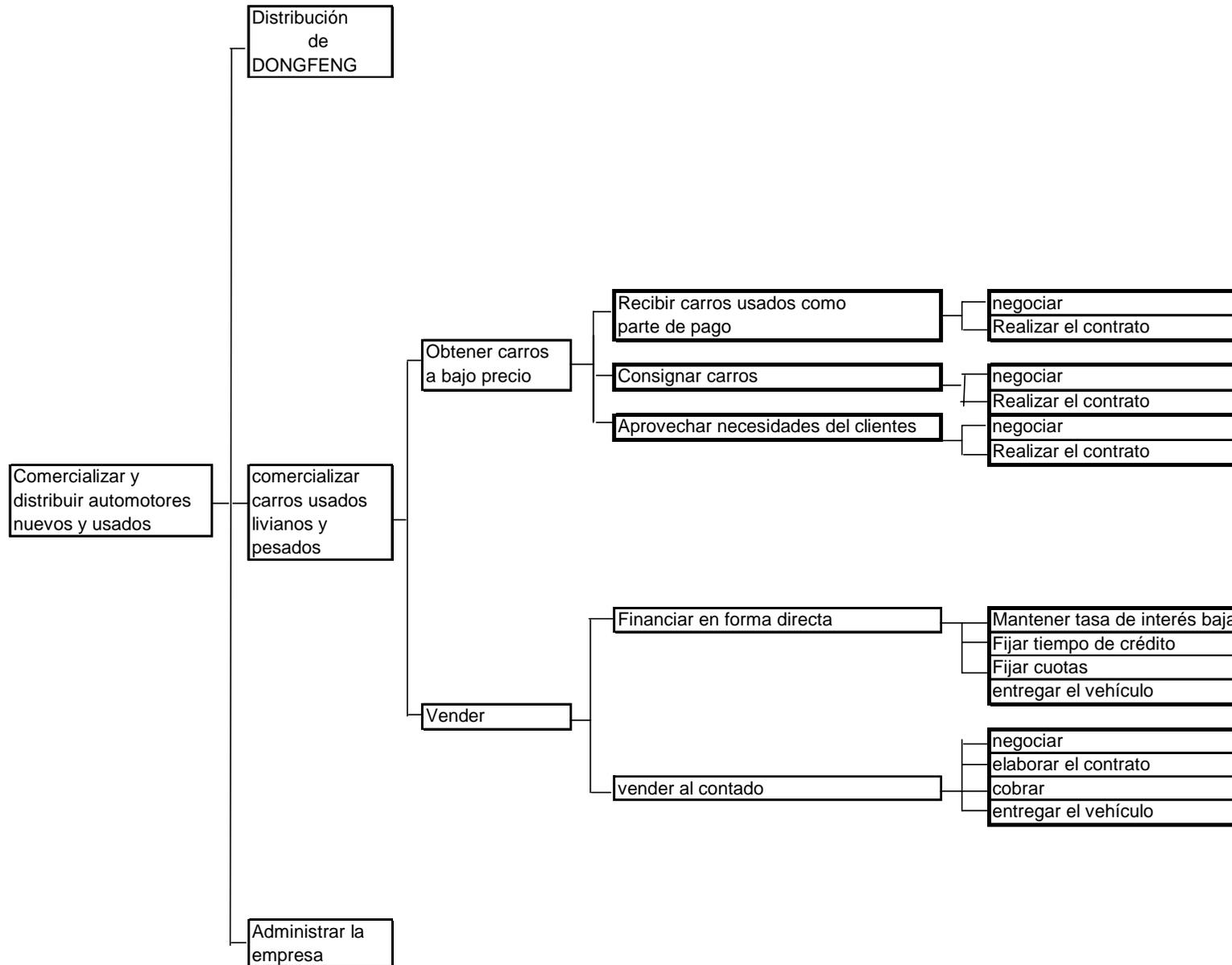
Esta herramienta ha sido aplicada a Autocomercio del Austro Cía. Ltda. A partir de su propósito principal, a saber, la comercialización y distribución de automotores nuevos y usados, para poder realizar este propósito hemos determinado conjuntamente con el representante de la empresa que Autocomercio del Austro Cía. Ltda. Esta realizando las siguientes funciones claves:

- Comercializar Automotores usados
- Distribuir Dong Feng
- Administrar la empresa

Des estas tres funciones claves hemos tomado la función Comercializar automotores usados, debido a que esta es relevante en la empresa para alcanzar los objetivos. Así mismo esta función esta subdivida en las siguientes funciones principales:

- Obtener automotores a bajo precio
- Vender los automotores

A partir de estas dos funciones principales se ha desagregado hasta obtener las funciones individuales que se presentan en el siguiente mapa:



2.2 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO.-

Previa elaboración de un Catalogo Funcional y de las Unidades de Competencias Laborales creemos preciso proponer un nuevo Mapa Funcional para la empresa Autocomercio del Austro con el fin de lograr un mejor proceso de comercialización para la empresa ya que nos hemos dado cuenta de que no tiene bien determinadas sus funciones lo que crea en la empresa que el personal no cumpla las funciones que requiere el cargo, afectando el desempeño general de la empresa.

Al no haber una correcta delimitación de funciones no se puede establecer responsabilidades, delegar funciones, se crean conflicto de jerarquías, y por ende se trabaja en forma desorganizada.

Las funciones que lleva a cabo la empresa son indispensables, sin embargo es posible mejorar el proceso, incorporando nuevas funciones, como es el caso de la nueva función principal que hemos propuesto.

La función de mejorar y adecuar los automotores usados después de haberlos obtenido, es esencial para el mejoramiento de la empresa, debido a que actualmente la empresa no puede establecer garantías de los carros usados, la razón es que se desconoce el estado de los vehículos. Además esta nueva función permitirá que se pueda vender los automotor a un mejor precio, pues tanto el motor como la carrocería y tapices estarán en mejor estado.

Una de las características de Autocomercio del Austro Cía. Ltda. es la facilidad que otorga a sus clientes en el financiamiento de todos lo automotores, razón por la cual hemos propuesto que esta función forme parte de las funciones principales, para que la empresa pueda determinar tasas bajas y dar el mejor tiempo de crédito.

2.2.1 NUEVO MAPA FUNCIONAL

A continuación presentamos el mapa funcional propuesto anteriormente:

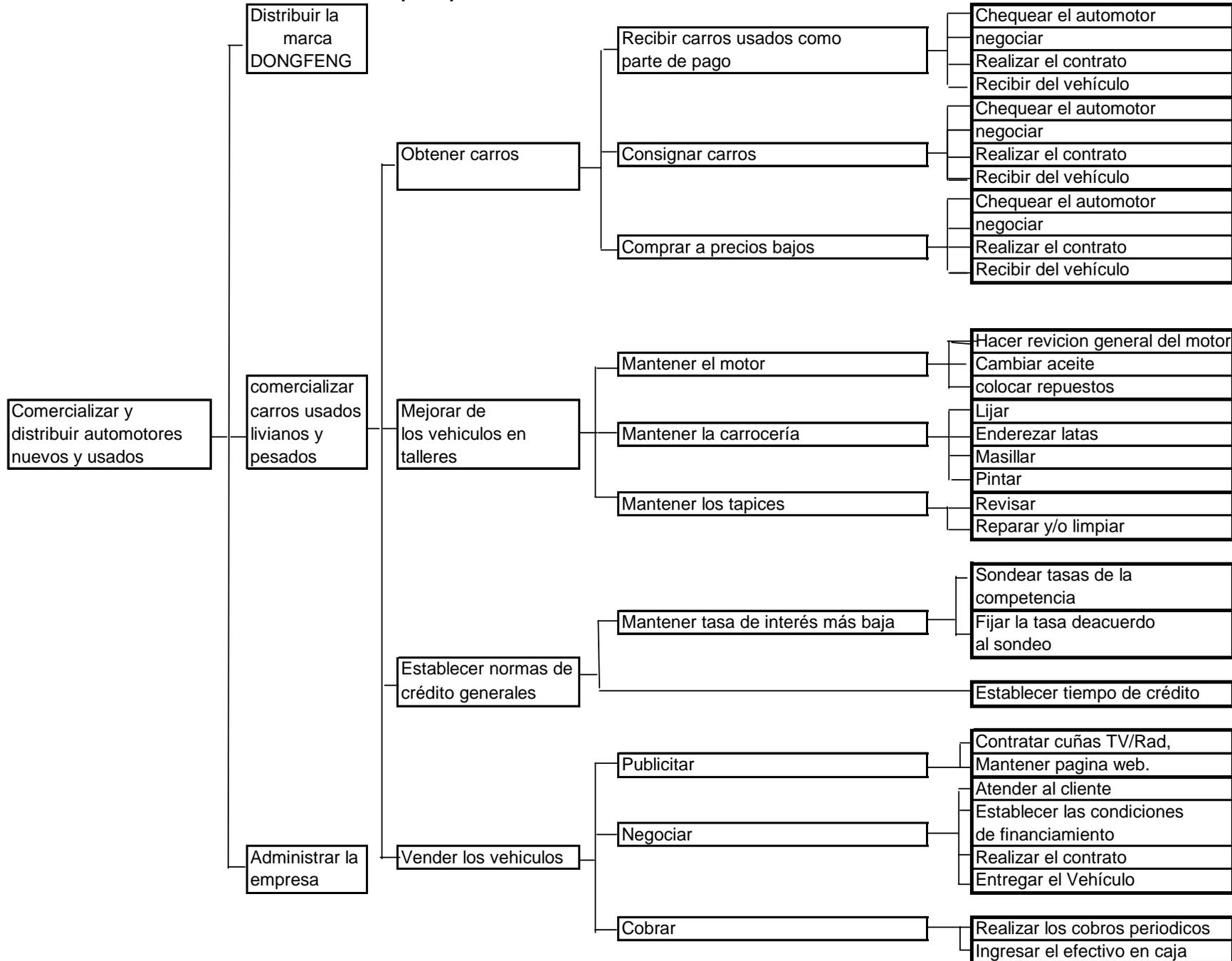
Propósito Principal

Funciones claves

Funciones principales

Funciones básicas

Funciones individuales



2.2.2 CATALOGO FUNCIONAL

Un Catalogo Funcional podríamos definirlo como una lista en donde se detalla todas las funciones individuales desagregadas a partir de la función clave: Comercializar automotores usados.

Previo a la elaboración de un catalogo funcional la empresa debe, una vez terminado el levantamiento del mapa funcional, someterlo a una validación por parte de la gerencia, después de hechas todas las modificaciones sugeridas se validará el Mapa Funcional y se procederá con el siguiente paso que es la realización del Catalogo funcional.

Este catalogo está íntegramente ligado a lo que se refiere al Mapa Funcional debido a que mediante el mapa se puede determinar todas aquellas funciones individuales y las muestra en forma gráfica, el catalogo de funciones se realiza utilizando este gráfico de funciones individuales y se obtiene todas estas para presentarlas en un formato denominado Catalogo Funcional.

La empresa que es objeto de nuestro estudio muestra en el grafico las siguientes funciones individuales, las cuales las hemos puesto en el Catalogo Funcional que elaboramos para la empresa.

Área: Comercialización de automotores usados

Informantes expertos: Ing. Tania Hidrovo

Consultores: Santiago Chacón y Fernando Ochoa

Fecha: 13 de abril de 2006

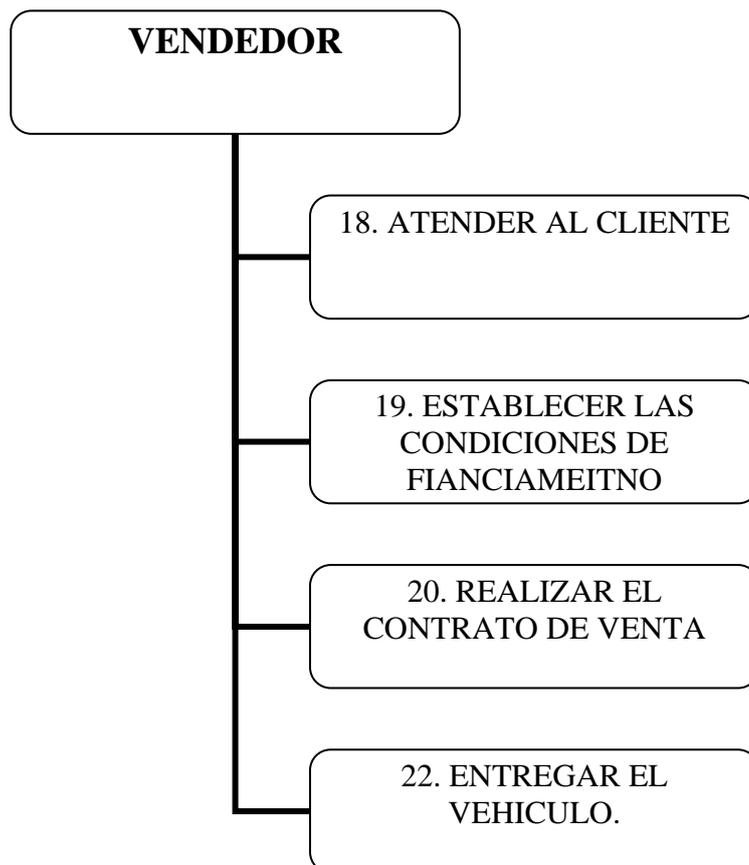
CATALOGO DE FUNCIONES INDIVIDUALES AUTOCOMERCIO DEL AUSTRO CIA. LTDA.

1. Chequear el automotor a recibir
2. Negociar el automotor a recibir.
3. Realizar el contrato de adquisición de los automotores.
4. Recibir el vehiculo.
5. Hacer revisión general del motor.
6. Cambiar aceite de motor.
7. Colocar repuestos.
8. Lijar la pintura de las latas.
9. Enderezar latas.
10. Masillar las latas.
11. Pintar la carrocería.
12. Reparar tapices.
13. Limpiar tapices.
14. Sondear tasas de interés de la competencia.
15. Fijar la tasa de interés de acuerdo al sondeo.
16. Establecer el tiempo de crédito.
17. Contratar cuñas publicitarias en televisión y radio.
18. Mantener al día la página Web.
19. Atender al cliente.
20. Establecer las condiciones de financiamiento.
21. Realizar el contrato de venta de automotores.
22. Hacer firmar las letras.
23. Entregar el vehículo.
24. Realizar los cobros periódicos.
25. Ingresar el efectivo en caja.

2.2.3 ASIGNACION DE FUNCIONES AL CARGO

Este paso consiste en asignar una serie de funciones individuales que le competen a un cargo específico para que sean desarrolladas por una sola persona, para la asignación de estas funciones se requiere de un buen criterio por parte de los que realizan este proceso ya que las funciones que estén dentro del cargo tienen que ser específicas del cargo es decir que pueden ser realizables por la persona que lo ocupa y evitar que las acciones se repitan en diferentes cargos.

Para la empresa Autocomercio del Austro Cia. Ltda. Hemos escogido el cargo de Vendedor ya que es un cargo fundamental y son objeto de nuestra propuesta de mejoramiento y hemos considerado apropiado asignarle las siguientes funciones individuales para este cargo:



2.3 DETERMINACION DE UCLs PARA LAS FUNCIONES

El siguiente levantamiento es la construcción de la Unidad de Competencia Laboral (UCL) para cada una de las funciones individuales, lo que equivale al perfil del cargo, lo cual es necesario para que nos permitan determinar las capacidades de las personas, también sus actitudes, habilidades y conocimientos necesarios para ocupar el puesto.

Para Autocomercio del Austro Cía. Ltda. La Identificación de Competencias es indispensable para la administración de sus recursos humanos ya que permitirá:

- Que los trabajadores demuestren sus competencias al realizar las diferentes funciones que pertenecen al cargo que desempeñan dentro de la empresa.
- Nos permitirá una comparación entre las capacidades que tienen los trabajadores y la norma establecida y esto permitirá así mismo determinar si un trabajador es competente o no para desarrollarse en su trabajo.
- Autocomercio del Austro podrá identificar todas las funciones individuales que se necesitan para realizar todos sus procesos.
- También podrá identificar los puestos que se necesitan para desarrollar cada una de estas funciones individuales.
- La permitirá a la empresa saber donde es necesario una capacitación y entrenamiento para su personal y que tipo de capacitación es necesario y de esta manera lograr que los trabajadores se ajusten a las normas establecidas para desempeñarse en el cargo y cumplir con todas funciones.
- Autocomercio del Austro podrá realizar una adecuada selección de personal reclutando personas que estén mejor capacitados para ocupar los cargos.
- También permitirá que la empresa logre hacer reconocimientos a los trabajadores por buenos desempeños y por su desarrollo profesional.

UNIDAD DE COMPETENCIA LABORAL:

Atender al cliente.

Descripción General:

Unidad fundamental para los empleados cuyas funciones incluyen atender al cliente.

Vigencia:

Hasta diciembre de 2006

Elementos	Criterio de desempeño
Atender al cliente.	1.1 El cliente será recibido inmediatamente en forma cordial y con una sonrisa amigable. 1.2 Las necesidades y preferencias del cliente serán consideradas en la atención. 1.3 La información requerida por el cliente acerca de las características del vehículo serán dadas de manera exacta y completa. 1.4 El trámite de compra – venta se llevará a cabo sin dilación y de manera amable. 1.5 La despedida será cordial, entregando una tarjeta y con un ofrecimiento de nuestros servicios, independientemente de si se lleva a término el negocio o no.

Contexto de competencia

El candidato tiene que demostrar sus competencias en el siguiente contexto:

Condiciones y situaciones:

Atención en patio y oficinas.

Atención a todo tipo de cliente.

Herramientas:

Catalogo de características de los autos

Bolígrafos

Calculadora

Elementos:

Uniforme de la empresa.

Evidencia

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

Experiencia: Haber realizado la función de atender al cliente por lo menos una vez por día.

Evidencia Directa

Observación: Realizar tres observaciones de atención al cliente bajos diferentes circunstancias de modo que cumpla con todos los criterios de desempeño que se ha establecido en la función.

Pruebas: el candidato tendrá que realizar una demostración en donde demuestre su destreza en la atención al cliente, la demostración tiene que ser realizada tanto en el patio como en las oficinas.

Evidencia Indirecta

Capacitación en atención al cliente y relaciones humanas.

Testimonio de su supervisor

Evaluación de desempeño

Los informes de resultados de las pruebas realizadas y de su experiencia en la realización de esta función.

Lista de Conocimientos

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

Saber leer, escribir, y calcular:

Saber calcular los intereses y las cuotas.

Leer y entender los catálogos de las características de todos los automotores.

Conocimiento en cuanto a:

Los procedimientos de la empresa para la atención al cliente.

El reglamento interno de la empresa.

Relaciones Humanas.

Lista de conductas y actitudes

- 1.1 Recibir al cliente inmediatamente en forma cordial y con una sonrisa amigable significa que el vendedor tiene que atenderlo apenas el cliente entra en las instalaciones sin hacerlo esperar sin hacer prejuicio sobre su contextura física o nivel social, saludarlo sinceramente y tratando de establecer una amistad con la persona.

- 1.2 Considerar las necesidades y preferencias del cliente en la atención significa que el vendedor escuchara atentamente cuales son los requerimientos del cliente satisfaciéndolas, de ninguna manera tratar de imponer sus propios gustos y si el no los expresa tiene que tratar de identificar cuales son esas necesidades para considerarlas en la atención.

- 1.3 Dar de manera exacta y completa la información requerida por el cliente sobre las características del vehículo significa que el vendedor llevara consigo el catalogo de características de los vehículos y se sujetará a el al

momento de contestar las interrogantes del cliente sin hacer exageraciones, y explicar de manera clara asegurándose de que el cliente entienda, además de explicar los beneficios y ventajas del vehículo según sus características.

- 1.4 Llevar a cabo el trámite de compra-venta sin dilación y de manera amable significa que el vendedor actúe de manera rápida sin incurrir en retrasos innecesarios dándole una atención exclusiva al cliente y no se distraerá por nada, también significa contar con todos los formularios necesarios para cubrir la negociación y contar con los documentos en regla del automotor para evitar trámites tediosos.
- 1.5 Despedir de una manera cordial y ofrecer nuestros servicios independientemente si se lleva a término el negocio o no, significa que el vendedor dará una atenta despedida a la persona sin importarle si se realizó el negocio y sin menospreciarlo, además debe entregar la tarjeta de la empresa y hacerle una invitación para que regrese en una próxima oportunidad, para esto tiene que hacerlo sentir bien de manera que sienta que tiene un amigo y pueda volver con confianza.

CONCLUSIONES.-

Autocomercio del Austro Cía. Ltda. Ha sido una empresa que viene funcionando desde los años 80, y ha continuado ganando experiencia y prestigio en la ciudad de Cuenca a lo largo de su vida como empresa, ha conocido como abrir el mercado, prueba de ello son las sucursales que tiene en otras ciudades del país, por todo ello la empresa es digna de encomio.

No obstante, después de elaborar este trabajo y de aplicarlo a Autocomercio del Austro Cía. Ltda. Consideramos que la empresa puede y, sobre todo, debe mejorar sus procesos en la comercialización de automotores nuevos y usados, y la forma más conveniente de hacerlo es enfocándose en la administración del talento humano, identificando las funciones individuales que son fundamentales para alcanzar los objetivos empresariales y consecutivamente construyendo las Unidades de Competencia Laboral para dichas funciones, para de esta manera estandarizar las funciones y compararlas con las competencias de los trabajadores y de ser necesario desarrollar dichas competencias para que estos aporten más significativamente al cumplimiento de metas empresariales a la vez que cumplen las suyas propias.

En este trabajo presentamos un modelo de como llevar a cabo la propuesta mencionada, a través de un mapa funcional que genera el catalogo de todas las funciones individuales. Estamos seguros que servirá como base para mejorar los procesos, colocando empleados en los distintos cargos en función de sus competencias y no en función de vínculos familiares, de esta manera Autocomercio del Austro Cía. Ltda. Afianzará su posición, no solo en Cuenca sino en el país entero.

La aplicación de este modelo de Gestión de Talento Humano ayudará a mejorar el desempeño de todo el personal de la empresa Autocomercio del Austro y por ende también ayudará a un crecimiento para la empresa logrando un mejor posicionamiento.

Bibliografía:

ARANDA, Juan. Módulo Gestión de Competencias, marzo – abril 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, Edit. Mc Graw hill, 2002

www.autocomercioastudillo.com

www.mirasol.com.

www.uazuay.edu.ec



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de La Administración

Escuela de Administración de Empresas

**Plan de marketing para distribuir la marca de camiones Dong
Feng de la empresa AUTOCOMERCIO DEL AUSTRO Cia.
Ltda.**

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

**Autores: Santiago Chacón Suárez
Fernando Ochoa Yunga**

Director: Econ. Luís Tonón.

Cuenca, Ecuador

2006

RESUMEN

El presente trabajo se llevó a cabo en la comercializadora de automotores, Autocomercio del Austro Cia. Ltda. Se realizó un plan de marketing para promover la venta de camiones chinos de marca DONG FENG que la empresa esta introduciendo en el mercado local.

En la primera parte analizamos de manera breve el desarrollo de la empresa y el estado actual del mercado de automotores en nuestra localidad.

En la segunda parte de este documento se encuentra desarrollado el plan de marketing, que contiene las siguientes partes: segmentación del mercado, determinación del mercado meta y objetivo, variable de posicionamiento para la empresa, análisis del producto y su precio, canal de distribución, estrategias de promoción y el plan de publicidad. También se ha adjuntado un estudio de costos de publicidad que la empresa asumirá al llevar a cabo este plan.

Mediante este estudio hemos establecido la necesidad que tiene la empresa de aplicar el plan de marketing propuesto, porque este presenta una manera clara y fácil de posicionar esta nueva marca de camiones, y además logra una fidelización de los clientes hacia la compañía.

ABSTRACT

The present work was carried out in “Autocomercio Del Austro” a car dealer company. We carried out a marketing plan to promote the sale of Chinese trucks of mark DONG FENG that the company is introducing in the local market.

In the first part we analyze in a brief way the development of the company and the current state of the market of railcars in our town.

In the second part of this document it is developed the marketing plan, that it contains the following parts: segmentation of the market, determination of the market goal and objective, positioning variable for the company, analysis of the product and their price, distribution channel, promotion strategies and the plan of publicity. Has also been attached a study of costs of publicity that the company will assume when carrying out this plan.

By means of this study have settled down the necessity that has the company of applying the marketing plan proposed, because this it presents a clear and easy way to position this new mark of truck, and it also achieves a loyalty of the clients towards the company.

INTRODUCCIÓN

El plan de marketing es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados. Así tenemos que el Plan de Marketing forma parte de la planificación estratégica de una compañía.

El plan de marketing es una herramienta que nos permite marcarnos el camino para llegar a un lugar concreto. Difícilmente podremos elaborarlo si no sabemos donde nos encontramos y a donde queremos ir.

El presente plan de Marketing aplicado a la empresa Autocomercio del Austro Cía. Ltda. Contiene siete variables importantes y básicas en un plan, como son la segmentación, target group, posicionamiento, producto, precio, plaza y promoción. Estas variables han sido aplicadas particularmente en la línea de automotores pesados Dong Feng, cuya distribución exclusiva pertenece a nuestra empresa.

Esperamos que al ser aplicado el plan la empresa pueda alcanzar su objetivo y crecer en el mercado de cuenca y de la provincia del Azuay, brindando un mejor servicio a la población de la zona.

Capítulo 1

Justificación del Tema y Antecedentes de la Empresa.

1.1.- Tema:

Plan de marketing para distribuir la marca de camiones Dong Feng de la empresa AUTOCOMERCIO DEL AUSTRO Cia. Ltda.

1.1.2. Justificación del Tema.-

El tema de nuestro trabajo de aplicación práctica está justificado porque queremos elaborar un plan de marketing para comercializar la marca de automotores pesados chinos Dong Feng de la empresa Autocomercio del Austro y lograr que esta marca se distribuya en el austro ecuatoriano mediante este plan, el cual está basado en el cuadro de las variables del marketing proporcionado por el Ing. Xavier Ortega.

1.1.3 Objetivos:

1.1.3.1. Objetivo General.-

Elaborar un plan de marketing para la comercialización de la marca Dong Feng que distribuye la empresa Autocomercio del Austro s.a.

1.1.3.2. Objetivo Específico.-

- Desarrollar las siete variables esenciales para obtener un plan de marketing estratégico integral.

1.1.3.3. Resultados:

- Obtener el plan de Marketing estratégico integral para la empresa.
- Lograr un posicionamiento mediante esta marca a nivel provincial.
- Incrementar las ventas.
- Alcanzar un nivel mayor de rentabilidad en la empresa.

1.2. Información General de la empresa Autocomercio del Austro.-

1.2.1. Reseña Histórica.-

Autocomercio del Austro Cía. Ltda. Nace por la visión de negocio de sus principales personeros como son el Sr. Luís Miguel Astudillo y su señora esposa en los años 80, personas con inclinación por los automotores, surgieron con gran aceptación en el mercado de Cuenca abriendo el primer patio de carros en la avenida España, y con un espíritu siempre de apoyo a la comunidad con un ambicioso proyecto de servicio en la rama de la compra - venta de vehículos, tanto nuevos como usados.

Auto comercio del Austro es una empresa que a lo largo del tiempo se ha ido consolidando como una organización líder en el mercado de automotores, convirtiéndose así en un referente inclusive a nivel nacional, todo esto debido al gran esfuerzo a lo largo de los años con políticas de financiamiento directo y agresivo compromiso con todo los clientes que tiene la empresa.

Hoy en día Autocomercio del Austro esta posicionada entre los habitantes del Austro del país como una empresa de apoyo y facilidades para conseguir vehículos, teniendo así el reconocimiento como la organización comercial de vehículos más progresista de la región.

Ahora la empresa Autocomercio del Austro a incorporando nuevas líneas en su venta como es nueva marca de automotores carros pesados Dong Feng, esta es una marca china la cual la empresa la importa directamente al país y especialmente en la ciudad de Cuenca, tiene una ventaja competitiva debido a que la empresa mantiene convenios con los proveedores directos de la marca de estos automotores en el país de China. La empresa está intensificando sus desempeños para lograr que esta nueva marca se introduzca a nivel nacional ya no solo en la ciudad de Cuenca.

1.2.2. Análisis del mercado actual y sus perspectivas.-

El mercado de compra y venta de vehículos a cobrado auge en los últimos años, y el mercado en Cuenca no ha sido la excepción, pues se ha convertido en una ciudad en la que prácticamente todas las familias tienen un vehículo por lo menos, debido a la necesidad de transportarse cada vez más grande.

Con el crecimiento del mercado, los patios de compra – venta de automóviles también ha crecido, lo que ha generado una gran competencia. En nuestra ciudad determinados sectores se han vuelto conocidos por este tipo de negocios, como es la avenida España, en donde se encuentran patios en todas las cuadras. Esta es la causa por la que se ha saturado el mercado, lo que exige que se busque nuevos nichos de mercado. Autocomercio del Austro Cía. Ltda. ha hecho lo propio y ha abierto sucursales en otros sectores y ciudades del país. Puesto que es un mercado muy competitivo, la diferencia radica en la calidad del servicio y en las garantías y ventajas que ofrece cada sucursal.

La empresa ha llegado a crecer en gran manera dejando de ser ya solo un patio de venta de carros, por lo que vende autos nuevos y usados y ahora también se extiende en una nueva línea de camiones y autobuses nuevos, convirtiéndose en un concesionario de la marca de automotores chinos Dong Feng en el Ecuador, especialmente en la provincia del Azuay.

Capítulo 2

Desarrollo del Plan de Marketing para la empresa.

El plan de marketing debe estar encaminado a que la empresa alcance sus objetivos. Para que llegue a ser competidora en el mercado en el que se desenvuelve.

Para llegar a cumplir los objetivos dentro del Plan de Marketing a través de las estrategias, se debe seguir un proceso para realización de este plan.

El Plan de Marketing que se realizara para la empresa Autocomercio del Austro es un proceso, el cual se sigue para lograr determinar todas las variables para elaborar este plan y de esta manera alcanzar los objetivos. Este proceso lo hemos desarrollando en los siguientes subtemas.

2.1 Segmentación.-

La segmentación de un mercado se logra mediante las variables demográficas, geográficas, psicográficas y conductuales.

Variables demográficas:

- Edad
- Sexo
- Ingresos
- Tamaño de familia
- Ocupación
- Nacionalidad
- Religión

Variables geográficas:

- Región
- Clima
- Densidad poblacional
- Tamaño de ciudad

Variables Psicográficas:

- Personalidad
- Estilos de vida

Variables Conductuales:

- Ocasión
- Constante
- Normal
- Beneficios
- Frecuencia de uso
- usuario
- desusuario
- no usuario
- Lealtad

Para segmentar el mercado de automotores pesados vamos a utilizar la variable geográfica de la **región** y la variable demográfica de la **ocupación poblacional**, puesto que la línea Dong Feng de Autocomercio del Austro Cia. Ltda está destinada al sector de transportistas y choferes profesionales de la provincia del Azuay.

Geográfica:

Región:

Enfocado a la provincia del Azuay.

CUADRO # 1

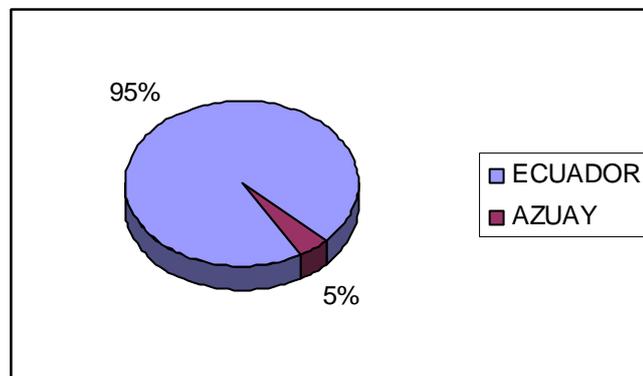
POBLACIÓN DEL ECUADOR Y DE LA PROVINCIA – AZUAY

AÑO	ECUADOR	AZUAY
2001	12.156.608	599.546

Fuente: INEC

GRAFICO # 1

POBLACION



Fuente: INEC

Elaborado por: los autores

Demográfica:

Ocupación:

Transportistas.

CUADRO # 2

POBLACIÓN SEGÚN RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA. – AZUAY

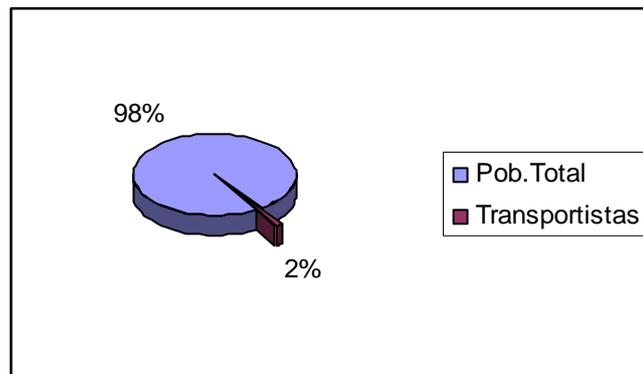
RAMAS DE ACTIVIDAD	2.001
	POBLACIÓN
TRANSPORTE PESADO	10.900

Fuente: INEC

Como resultado tenemos que el total de la población, de la provincia del Azuay, que esta dentro de la rama de actividad del transporte de automotores pesados tanto de autobuses como de camiones de transporte de materiales pesados alcanza un total de **10.900** personas dedicadas a esta ocupación.

GRAFICO # 2

Población por actividad



Fuente: INEC.

Elaborado por: los autores.

Este es total de personas de nuestro mercado segmentado al cual se concentrara la empresa para introducir esta nueva marca de carros pesados.

2.2 Target Group.-

2.2.1 Mercado meta.-

El mercado meta de Autocomercio del Austro, esta conformado por personas dedicadas al transporte urbano y de materiales pesados de la provincia del Azuay

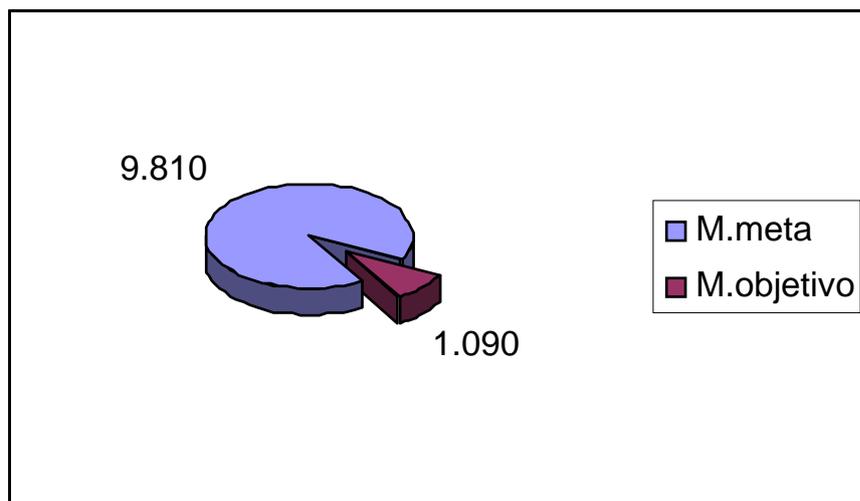
con una necesidad de compra y también con poder de compra, necesidad que podemos satisfacer con el producto que ofrece la empresa.

Para Autocomercio del Austro, el mercado que es de interés para la empresa a largo plazo es el total de transportistas de la provincia del Azuay, los 10.900 choferes de trasportes pesados, este es el mercado total o meta de la empresa.

2.2.2 Mercado objetivo.-

El mercado objetivo o segmento de mercado que hemos escogido como objetivo estratégico a corto plazo para la empresa Autocomercio del Austro es el 10% del total de transportistas de automotores pesados de la provincia del Azuay, esto nos da un total de 1.090 personas que son de interés principal para la empresa para introducir esta nueva marca.

GRAFICO # 3
Mercado Objetivo



Fuente: INEC

Elaborado por: los autores

2.3 Posicionamiento.-

Una vez definido el mercado objetivo tenemos que posicionar la empresa a largo plazo, es decir, crear una imagen en la mente de los posibles clientes, de manera que nos diferenciamos de la competencia.

Para posicionar la línea de Automotores pesados Dong Feng de Autocomercio del Austro Cia. Ltda. vamos a utilizar la variable diferenciadora: **Precio**, para alcanzar una posición distinta a la de la competencia. El costo de esta marca en comparación de otras marcas como la Mercedes, Hino, Volvo y otras, es considerablemente menor tomando en cuenta su procedencia China sin necesidad de restarle calidad al producto, es así que esta marca cuenta con buenas garantías para el consumidor asegurando su buen funcionamiento. Mediante la ventaja en el precio podemos destacarnos entre nuestros competidores en el mercado, pues es una de las variables que buscan los consumidores. Por ejemplo un autobús nuevo de la marca Dong Feng en nuestra empresa cuesta alrededor de 62000 USD cuando en Mirasol S.A. un autobús de las mismas características cuesta 72000USD.

Por otro lado utilizar la imagen que Autocomercio del Austro se ha ganado en el transcurso del tiempo, por la facilidad de crédito con intereses bajos y amplios periodos de tiempo al momento de financiar la compra de un automotor, es una excelente estrategia para introducir Dong Feng rápidamente en la mente de los consumidores.

2.4. Producto.-

Para el Plan de Marketing de Autocomercio del Austro debemos considerar que su producto se puede introducir en un mercado para el conocimiento, la adquisición, el uso del mismo, el cual esta destinado a satisfacer un deseo o una necesidad.

El producto básicamente son los automotores pesados de la marca Dong Feng.

2.4.1 Categorización.-

La marca Dong Feng a nivel internacional tiene diferentes categorías de automotores como son las siguientes:

- Traileres
- Buses
- Camiones
- Tractores

- Automóviles
- Motocicletas

Sin embargo Autocomercio del Austro Cía. Ltda se concentra en la venta de:

- Camiones
- Autobuses.

2.4.2 Características del Producto.-

Los carros Dong Feng se diferencian principalmente por sus características técnicas, y también por la relación precio - calidad de los modelos análogos en el segmento de los carros de tonelaje significativo. Hay una amplia gama de modelos en camiones, los cuáles son categorizados por la capacidad de la carga: 2tn, 3tn, 3,5tn, 4,7tn y 5,5tn, y conjuntamente con la posibilidad de instalación en el chasis de todas las formas de furgonetas (fabricadas, isotérmico, termal), on-board plataformas, toldos esto permite la puesta en práctica de una gama muy amplia del tráfico de carga. Los automóviles de esta marca tenían ya tiempo para recomendarse debido a su confiabilidad.

En el siguiente cuadro se muestra las dimensiones de algunos de los modelos de camiones y buses de la marca Dong Feng:

CUADRO # 3

Clasificación de longitudes				
Modelos	EQ 1032 G51D3-985	EQ 1044 G80D3-985	DFA 1064 DH01 BUS	EQ 1074 T5AD
Milímetros	5988	5970	7995	8350
Anchura mm	1890	1980	2330	2330
Altura mm	2140	2234	2395	2395
Base de la rueda mm	3300	3300	4400	4700
Radio que da vuelta mm	7,6	8.0	9,0	9,5

Fuente: www.dongfeng.com

Una de las características tanto de los buses como de los camiones es que hay la opción de comprar solamente el chasis con el motor, dando la oportunidad de montar la carrocería de acuerdo a los deseos del cliente. Estas son fotografías de uno de los chasis para camión Don Feng, de un camión y de un bus Dong Feng:

Chasis para camión:



Fuente: www.autocomercioastudillo.com

Camión:



Fuente: www.dongfeng.com

Bus con carrocería Varma:



Fuente: www.autocomercioastudillo.com

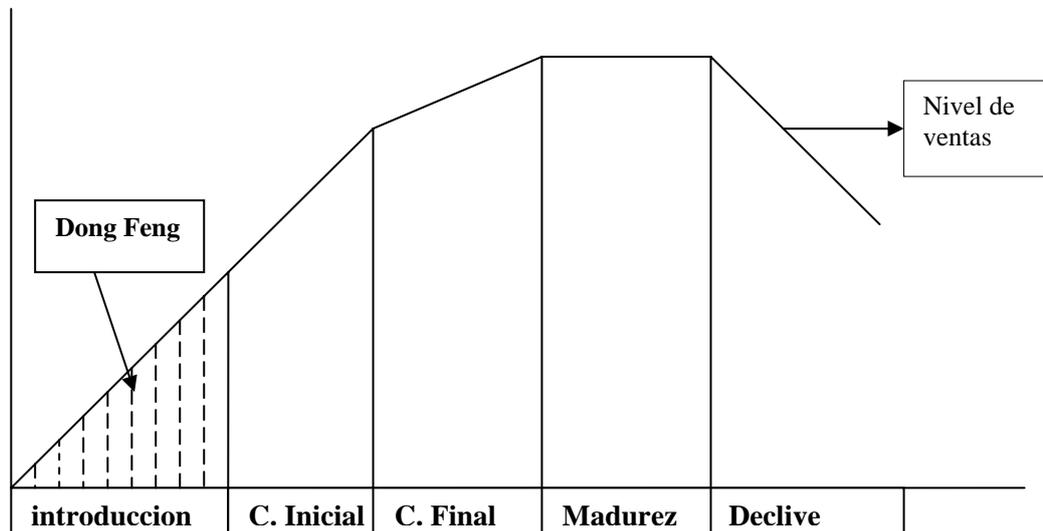
Los productos de la marca Dong Feng han confirmado su confiabilidad, comodidad y eficacia. Estos automóviles ocupan el segmento de los automóviles pesados y medianos y están prevaleciendo por los parámetros técnicos y cualitativos sobre los modelos análogos en esta clase.

2.4.3 Ciclo de Vida del Producto

El ciclo de vida de un producto es el patrón de crecimiento y declinación de las ventas de un producto durante un determinado periodo de tiempo. Está conformado por cinco diferentes etapas: introducción, crecimiento inicial, crecimiento final, madurez y declive.

GRAFICO # 4

Etapas del Ciclo del Producto



Elaborado por: Los autores

Determinar en cuales de estas etapas se encuentra los automotores que distribuye Autocomercio del Austro es de gran importancia ya que mediante este análisis se determina las diferentes estrategias que debe seguir la empresa de acuerdo a la etapa en la que se encuentre este producto.

A través de un análisis de las características de las distintas etapas en el ciclo de vida del producto concluimos que nuestro producto se encuentra en la **etapa de introducción**, por las siguientes razones:

- Pioneros en introducir la marca Dong Feng no solo en la provincia sino también en todo el país.
- Marca de producto nueva en el mercado.
- Aparece el producto en el mercado.
- Pocos consumidores conocen de la existencia de la marca en el mercado.
- No hay competencia que distribuya esta misma marca en el mercado.
- Producto de tecnología moderna.

Debido que esta nueva marca de carros pesados se encuentra en una etapa de introducción las estrategias sugeridas para este tipo de productos son las siguientes:

- Publicidad.
- Promociones.
- Precios competitivos.

Es aquí donde radica principalmente la importancia de saber determinar de manera correcta la etapa en la que se encuentra el producto, lo cual ya lo hemos hecho y consideramos que es la adecuada por las razones expuestas anteriormente.

2.4.4 Matriz BCG.-

Productos Estrellas 	Productos Incógnitas 
Productos Vacas Lecheras 	Productos Perros 

Elaborado por: Los Autores

Al ser un producto en la etapa de introducción, los automotores Dong Feng generan cierta incertidumbre sobre su funcionamiento y calidad y sobre la aceptación que tendrá en el mercado, por ello le ubicamos en el cuadrante de los productos incógnitas. En dicho cuadrante se encuentran todos los productos que están en la etapa de **introducción** durante el ciclo de vida. Lo importante es que nuestro producto se convierta en un producto estrella o en un producto de la categoría de vaca lechera, para ello es necesario estrategias como la renovación constante del diseño y desempeño del automotor y atacar el precio de los

competidores y esta es una ventaja competitiva que disponemos como ya se ha mencionado.

2.4.5 F.O.D.A. del producto.-

Fortalezas.-

- Excelente relación Precio – Calidad.
- Opción de montar carrocerías al gusto del cliente.
- Costo bajo de mantenimiento.
- Precios bajos en comparación con la competencia.
- Canal de Distribución corto.
- Distribuidores de los repuestos originales.

Oportunidades.-

- Abrir nuevos mercado para ampliar la cobertura
- Crecimiento de la demanda de automotores en el sector de transporte

Debilidades.-

- Marca de origen chino genera incertidumbre y desconfianza en el consumidor
- Desconocimiento de la marca

Amenazas.-

- Competencia directa
- Aparición de competidores que distribuyan la misma marca Dong Feng

2.5 Precio.-

La cantidad de dinero que se paga por un producto, el cual es fijado por el proveedor, genera la principal fuente de ingresos para una compañía, brindado la rentabilidad necesaria para que pueda funcionar la organización, permite también el posicionamiento de la empresa y una marca, es por eso que el determinar el precio de un producto no es algo que deba tomarse a la ligera, ya debe tener una

excelente coherencia interna y externa y debe estar en armonía con las otras variables del plan de marketing.

El precio como valor, depende muchas veces de la imagen que percibe el cliente de la empresa, y de el valor que los clientes asignan al producto, tenemos que considerar que el precio también estimulan la demanda, la fijación de el precio en un producto genera reacciones en el cliente y en la competencia.

Un factor a considerar es si se fijarán precios inferiores o superiores a la competencia; ambas estrategias pueden originar resultados satisfactorios y se utilizará el precio para comunicar un posicionamiento. Es habitual fijar precios bajos para lograr una posición ventajosa frente a la competencia.

2.5.1 Comparación frente a los competidores.-

La empresa Autocomercio del Austro frente a la competencia vende productos con las mismas características en la gama de autobuses y camiones de carga pesada, y la mejor manera para que la empresa se diferencie es teniendo precios bajos, ya que esto es un gran atractivo para los clientes.

Cuadro comparativo frente a Mirasol S.A., nuestro principal competidor en precios:

CUADRO # 5

Autocomercio del Austro Cia. Ltda.		Mirasol S.A.	
Modelos	Precios	Modelo	Precios
EQ 1044 Camión	18000	VTR	21000
EQ 1074 Camión	24000	1980	27000
DFA 1064 Bus	62000	2234	72000
DFA 1084 Bus	66000	3300	78000

Fuente: www.autocomercioastudillo.com

Fuente: www.mirasol.com

2.5.2 Costos del producto.-

Los costos del producto son de importación y comercialización y para la empresa son relativamente bajos debido a que la importación de los automotores se los realiza directamente del productor de el país de origen, China, al país de destino que es Ecuador, ya que el dueño de la empresa Autocomercio del Austro Sr. Luis Miguel Astudillo viaja personalmente hasta China y realiza la negociación de los carros pesados, hay que destacar el hecho de que el Sr. Astudillo mantiene buenas relaciones comerciales con los productores de la marca los cuales le dan un ventaja en la negociación, y luego el personalmente los embarca con destino Guayaquil, Ecuador, ahí realiza los tramites respectivos para introducirlos en el país y trasportarlos hacia la ciudad de Cuenca. Esta relación con los proveedores y la negociación personal que realiza la empresa nos da una ventaja competitiva en cuanto a precios frente a la competencia y que ayuda a reducir los costos de importación de los automotores. Además es necesario mencionar que la mayor parte de sus Recursos que se requieren para la comercialización dentro de la provincia del Azuay son propios de la empresa}, a más que posee el privilegio de ser distribuidor oficial de esta marca nueva de carros de motores grandes, el cual como ya mencionamos se los adquiere a precios más bajos para su comercialización.

Así de esta manera el objetivo de Autocomercio del Austro al buscar introducir esta nueva marca es: captar nuevos clientes para la empresa y fidelizar a sus actuales clientes, este objetivo puede lograrlo manteniendo su Política de Precios Bajos para en la venta de estos camiones y autobuses y también en otros automotores que comercializa la empresa como son automóviles nuevos y usados.

2.6 Plaza.-

La plaza se refiere al canal de distribución del producto o servicio. Los canales pueden ser largos, medianos o cortos. Los costos de distribución aumentan cuando los canales de distribución son largos, es decir que el producto o servicio tiene que pasar por un trayecto extenso para llegar al consumidor final, en cambio los costos de distribución son bajos cuando los canales son cortos.

Autocomercio del Austro Cía. Ltda. tiene la ventaja de tener un canal corto en la distribución la línea Dong Feng, pues se lo compra directamente al fabricante en China y en el Ecuador se lo vende directamente al consumidor final.

El canal de distribución de empresa para distribuir los automotores Dong Feng sería:

Fabricante → Mediator → Consumidor Final.

El fabricante de automotores de esta marca, es el **Grupo Dong Feng**, el cual está ubicado en el país Asiático de China, el cual le vende los carros directamente al mediador, la empresa **Autocomercio del Austro**, el dueño de la empresa los importa personalmente llevando los carros a Panamá de América Central, para después traerlos al Ecuador mediante barcos por el Océano Pacífico al Puerto de Guayaquil, una vez ingresados mediante aduanas al país, la misma empresa Autocomercio del Austro, traslada los carros de la provincia del Guayas, a la provincia del Azuay, especialmente a la ciudad de Cuenca, sede de la empresa de donde se las distribuye a las diferentes sucursales de la empresa alrededor de la provincia y se los vende directamente a los consumidores finales que son los **transportistas de la provincia del Azuay**

2.7 Promoción.-

La promoción consiste en ofrecer un beneficio adicional al del producto o servicio, esto se hace para lograr un incremento en las ventas y dar al consumidor un incentivo extra como motivo para comprar un producto.

La promoción de ventas tiene el objetivo de relacionarse más con el cliente, y utilizarse como una variable de gran influencia para introducirnos en el mercado objetivo propuesto para la empresa y también lo podemos utilizarla para comunicar la presencia del producto y sus características.

El propósito de la promoción es lograr una respuesta más sólida y rápida del consumidor y además integrar el esfuerzo publicitario con la acción concreta de la venta.

2.7.1 Objetivos de la promoción:

Los objetivos de la promoción de ventas son:

- Que el consumidor pruebe el producto o servicio.
- Que se aumente la cantidad y frecuencia de consumo.
- Fortalecer la imagen del producto o servicio.
- Lograr la fidelidad del producto o servicio.

2.7.2 Estrategia de promoción.-

Para lograr los objetivos que Autocomercio del Austro logre introducirse con esta nueva marca, es muy ventajoso que utilice una estrategia de promoción para introducirse de manera más rápida en la mente del cliente.

Hay que tener mucho cuidado al elegir una estrategia de promoción para un producto nuevo o como es nuestro caso para introducir en el mercado una marca nueva de automotores, debido a que si se realiza una estrategia de descuento directamente en el precio del producto, debido a la incertidumbre del consumidor en cuanto a la nueva marca, puede crearse una mala imagen del producto, crear dudas en el cliente en cuanto a la calidad y durabilidad del producto, dar la imagen de un producto malo o con algún defecto y esto nos perjudicaría, en vez de incrementar la demanda puede hacer que disminuya. Es por eso que hemos elegido una estrategia de **promoción gancho** para introducir esta nueva marca, esto significa agregarle algo más este producto, que sea diferente pero este relacionado.

2.7.2.1 Estrategias gancho:

En la introducción de un producto lo mejor es hacer promociones de gancho, esto quiere decir que agreguemos algo más al producto como por ejemplo los combos en la comida rápida.

Las siguientes promociones orientadas hacia el consumidor, han sido elegidas para introducirnos en el mercado manteniendo una buena imagen tanto del producto que son los automotores pesados de la marca Dong Feng y también

mantener la excelente imagen empresarial que se ha ganado en el mercado local la empresa Autocomercio del Austro Cia. Ltda. También orientada a brindar un beneficio adicional y dar un valor añadido al producto para satisfacción total del cliente.

Promociones:

- Dar una garantía propia de un año.
- Brindar un servicio post-venta en el mantenimiento y repuestos originales del automotor.
- Si el vehículo se encuentra todavía dentro del periodo de garantía entregado por la empresa, se le hace un descuento en los repuestos.
- Regalar Camisetas y gorras, con el logotipo de la marca Dong Feng y el nombre de Autocomercio del Austro al momento de la venta del automotor.

2.8 Publicidad.-

La Publicidad, que queremos utilizar para la introducción de Dong Feng en la provincia del Azuay es con el objetivo de lograr incrementar las ventas, mediante esta estrategia comunicacional, pero no es simplemente hacer propaganda, es informar masivamente e interesar a las personas sobre la empresa o las características de este producto, informar sobre la existencia del producto o servicio y a persuadir su compra y para que el consumidor tenga los elementos correctos de decisión de lo que quiere consumir.

Existe la publicidad:

- Informativa, se la utiliza durante la introducción de un producto nuevo
- Persuasiva, que se la utiliza durante todo el crecimiento del producto o servicio
- Recordatorio, cuando el producto ya esta en su etapa de madurez.

Debido que los automotores Dong Feng los cuales están en una etapa de introducción vemos necesarios implementar un tipo de **publicidad Informativa**

para dar a conocer a los clientes acerca de la existencia de esta nueva marca, de sus productos, sus respectivas características y benéficos, de los cuales Autocomercio del Austro es una concesionaria única en la provincia del Azuay.

El medio por el cual se va a realizarlo:

Radio: Seis cuñas en tres emisoras radiales diferentes.

- Radio Tomebamba
- Radio La Mega
- Radio GRD

Internet: Crear banners en las páginas web:

- www.autocomercioastudillo.com
- www.cuencanos.com

Prensa: Mensajes escritos incluyendo fotografías y precios de los automotores en diarios locales:

- Mercurio.

Carteles: Colocar vallas publicitarias de Señal X:

- En el local de la empresa Autocomercio del Austro.
- En las avenidas principales.

2.8.1 Costos de Publicidad.-

CUADRO # 6

Costos de cuña en radio

			TOTAL	COSTO X	TOTAL
EMISORA	CANTIDAD	DIAS	CUÑAS	CUÑA	COSTO
Radio Tomebamba	10	7	70	8	560,00
Radio La Mega	10	7	70	8	560,00
Radio GRD	10	7	70	7	490,00
				TOTAL	1610,00

Elaborado por: Los Autores

CUADRO # 7

Costos de publicidad en prensa

MERCURIO	SECCION	MODULO	CM	VALOR	DIAS	TOTAL
ORDINARIO	B O C	3	13,50*15,00	18,5	15	55,50
FESTIVO S	B O C	3	13,50*15,00	21,65	15	64,95
					TOTAL	120,45

Elaborado por: Los Autores

CUADRO # 8

Costo de diseño de página Web y vallas

Medio	Valor
Vallas	314.85
Diseño pagina Web	183.00
TOTAL	497.85

Elaborado por: Los Autores

CUADRO # 9

Resumen de gastos por publicidad

COSTOS	VALOR
Emisión de cuñas	1610,00
Diseño de pagina Web	183
Vallas	314.85
Emisión por prensa	120,45
TOTAL	2228.30

Elaborado por: Los Autores

CONCLUSIONES:

Es importante mencionar que el marketing ha cobrado mucho valor en el plan estratégico de las empresas, sobre todo el mercadeo electrónico está ganando terreno por muy buenas razones. El mercadeo electrónico, también puede agilizar las campañas, ofrecer mayores porcentajes de respuesta y permitirle probar la efectividad de las campañas con audiencias más pequeñas. Además, le permite concentrarse en segmentos específicos de clientes y puede ayudar a su empresa a generar mayores ganancias a partir de su base existente de clientes, comprender mejor el comportamiento de los mismos y usar la personalización para generar mayor fidelidad del cliente.

Cuando las empresas usan el Marketing su objetivo no debe ser solamente vender y ganar dinero, si no también deleitar los gustos y preferencias de los consumidores, así como generar la fidelidad de estos. Las empresas deben trabajar para cultivar una relación especial con el cliente, diferenciando su servicio, solo así podrán mantenerse en los mercados modernos, que están marcados por la competitividad.

Bibliografía:

ORTEGA, Xavier. Módulo Marketing Estratégico Integral, marzo – julio 2006.

CARVALLO Iván, ROSALES Pablo. Diccionario de Negocios.

www.autocomercioastudillo.com

www.dongfeng.com

www.mirasol.com.



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

En este trabajo se ha desarrollado un Plan de Negocios para la institución de una empresa que no existe aun. El proyecto que hemos propuesto es una constructora de viviendas y llevará por nombre “Constructora Pauta Salamea”. Este plan nos sirve para desarrollar correctamente las actividades que se llevarán a cabo dentro de la misma y además favorecerá a mantener a la empresa en el rumbo correcto de la consecución de sus objetivos planteados.

Esta constructora lleva el nombre de la distribuidora de materiales para la construcción, “Pauta Salamea,” la cual tiene gran reconocimiento en el mercado local, esta empresa existente ha visto la gran oportunidad de ampliar su campo de actividad creando una nueva empresa dedicada a la construcción.

En la primera parte, se encuentra un resumen ejecutivo, el cual describe de manera breve los aspectos principales propuestos en este plan y que además son de relevancia para la institución de esta empresa, que ayudará al lector a tener una rápida idea del proyecto que se ha desarrollado.

En la segunda parte de este plan hemos planteado, para la constructora, la declaratoria de la misión y visión, así mismo sus objetivos y un análisis FODA, en esta parte también se detalla los productos y servicios que se ofrecerán especificando los convenios que se llevaran a cabo con las entidades bancarias y de créditos, además señalamos la ventaja competitiva con la que se cuenta y finalmente la propuesta de valor establecida.

Se realizó un análisis de la industria, el mercado, de la competencia tanto directa como indirecta, estrategias de marketing, también se enumera las etapas del plan de operaciones para la construcción, se incluye una observación para el manejo de los recursos humanos, los posibles riesgos y problemas potenciales que podemos encontrar.

Finalmente este plan contiene las respectivas proyecciones financieras, las mismas que incluyen: inversiones, reinversiones, costos y futuras utilidades programadas.

ABSTRACT

In this work a Plan of Business has been developed for the institution of a company that doesn't still exist. The proposed project is a home building company and will take name of "Manufacturer Pauta Salamea". This plan it serves us for to develop the activities that will be carried out inside the same one correctly and it will also favor to maintain to the company in the correct direction of the attainment of their proposed objectives.

This manufacturer takes the name of the construction's materials dealer company "Pauta Salamea," which has great recognition in the local market; this existent company has seen the great opportunity to enlarge its activity field creating a new company dedicated to the construction.

In the first part, there is an executive summary, which describes in a brief way the main aspects proposed in this plan and that it are also of relevance for the institution of this company, that it will help the reader to have a quick idea of the project that has been developed.

In the second part of this plan we have established, for the manufacturer, the declaration of the mission and vision, likewise their objectives and an FODA analysis, in this part it is also detailed the products and services that will offer specifying the agreements that will be carried out with the banks entities and of credits, we also point out the competitive advantage with which is counted and finally the established proposal of value. Was carried out an analysis of the industry, the market, of the competition so much direct as the not direct, marketing strategies, it is also enumerated the stages of the plan of operations for the construction, is included an observation for the handling of the human resources, the possible risks and potential problems that we can find.

Finally this plan contains the respective financial projections, the same ones that include: investments, reinvestments, costs and future programmed utilities.

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 el 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 FODA

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:

- Viviendas de 120 m² de construcción

Estar, comedor

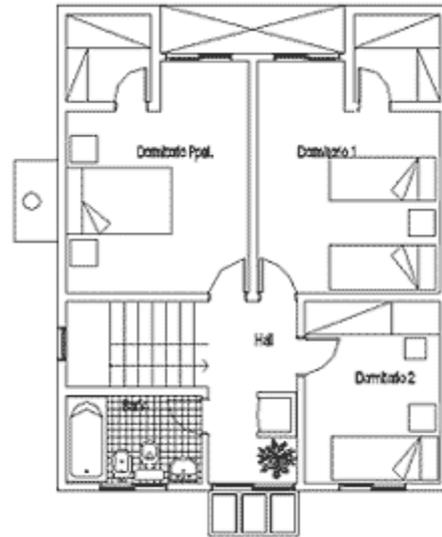
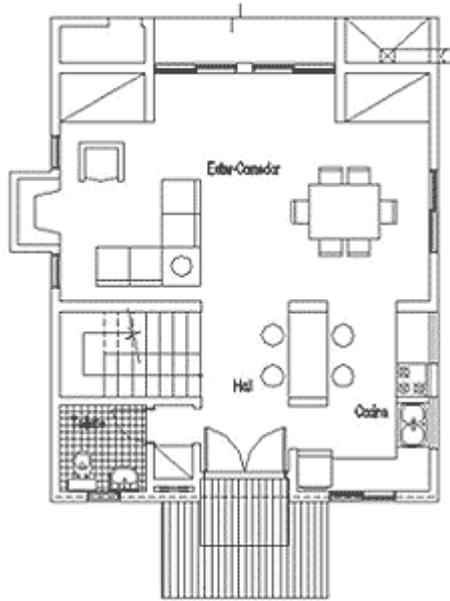
3 dormitorios,

Baño completo y toilette

Cocina comedor diario

Escritorio

Galería y parrilla



• 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



- **Viviendas de 193m² de construcción**

Estar comedor con hogar a leña

3 dormitorios

Baño completo y toilette

Cocina comedor diario

Escritorio

Galería y parrilla



- **Viviendas de 260 m² de construcción**

Estar comedor con hogar a leña

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 mese, 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 Pacifico (*)
- Seguro de desgravaren 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

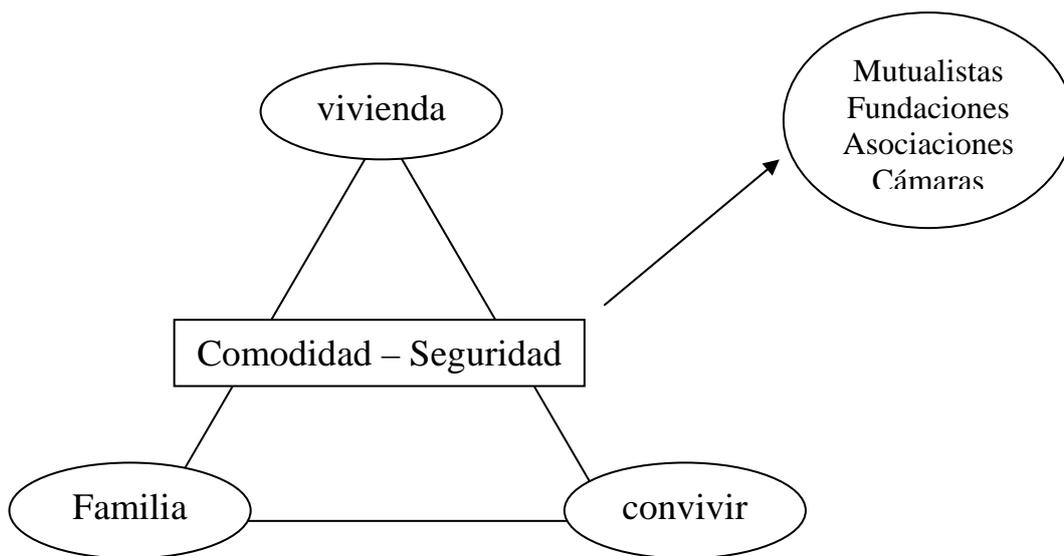
2.8. Ventaja Competitiva

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, alcantarillados 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)

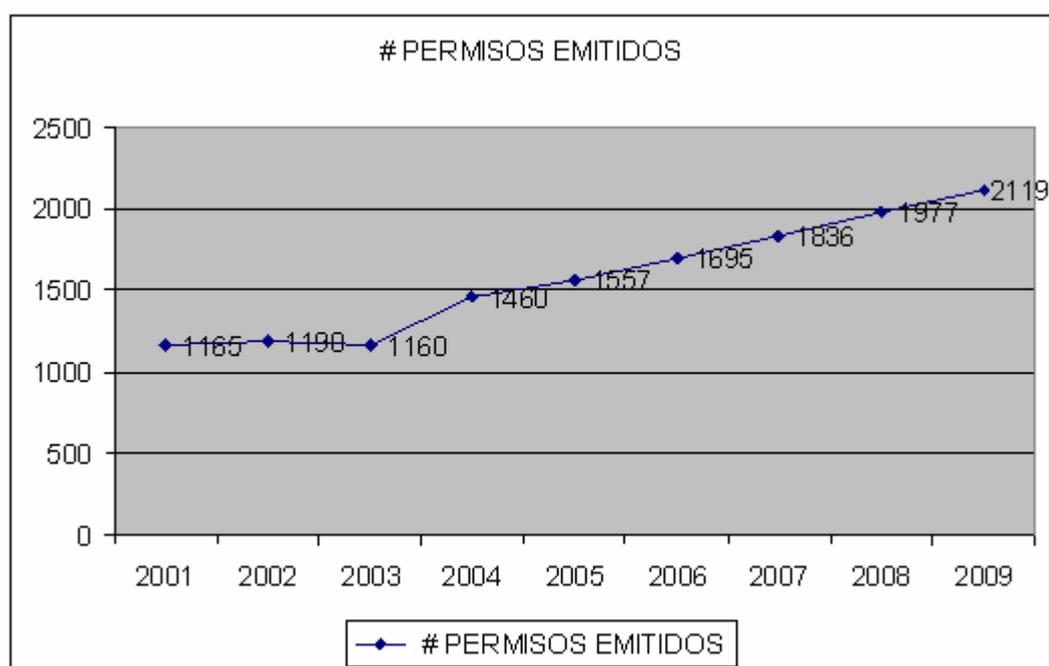
4. Análisis del mercado

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.

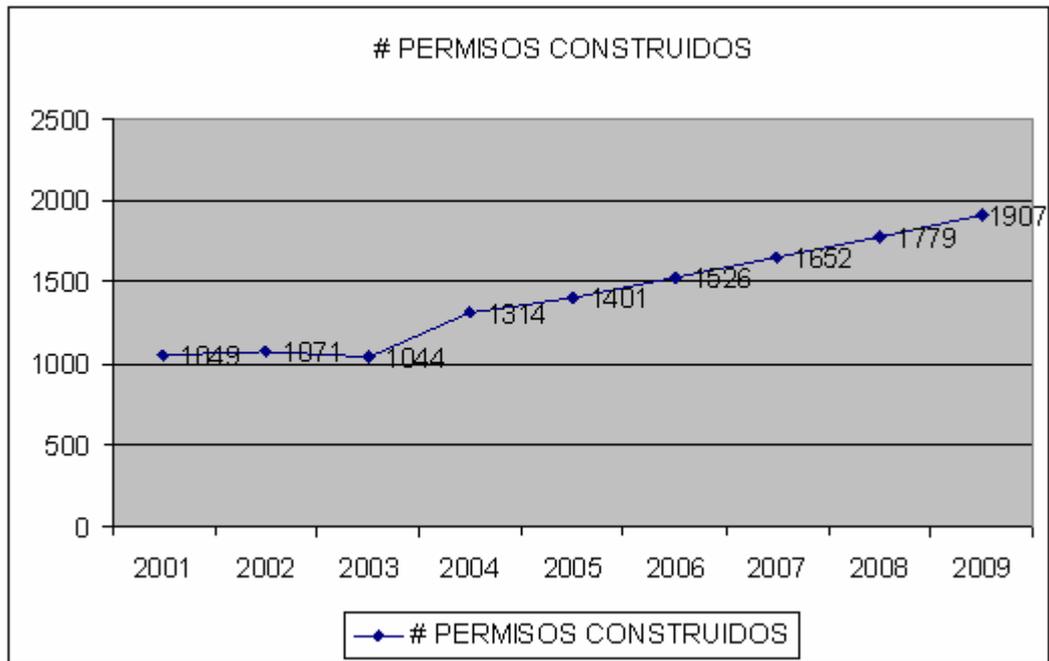
De este valor el 40% corresponde al déficit de vivienda de la sierra ecuatoriana este porcentaje es alarmante, más aun si tenemos que analizar que los habitantes de este país, deben destinar del 50% de sus salarios para atender la necesidad de vivienda a través de pagos mensuales por renta.

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 afluyente 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 Estar, comedor 3 dormitorios, Baño completo y toilette Cocina comedor diario Escritorio Galería y parrilla	120	343.41	41.209.20
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 Estar comedor con hogar a leña 3 dormitorios Baño completo y toilette Cocina comedor diario Escritorio Galería y parrilla	193	343.41	66.278.13
Vivienda Tipo D 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	260	343.41	89.286.60

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
- Concretera
- 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”

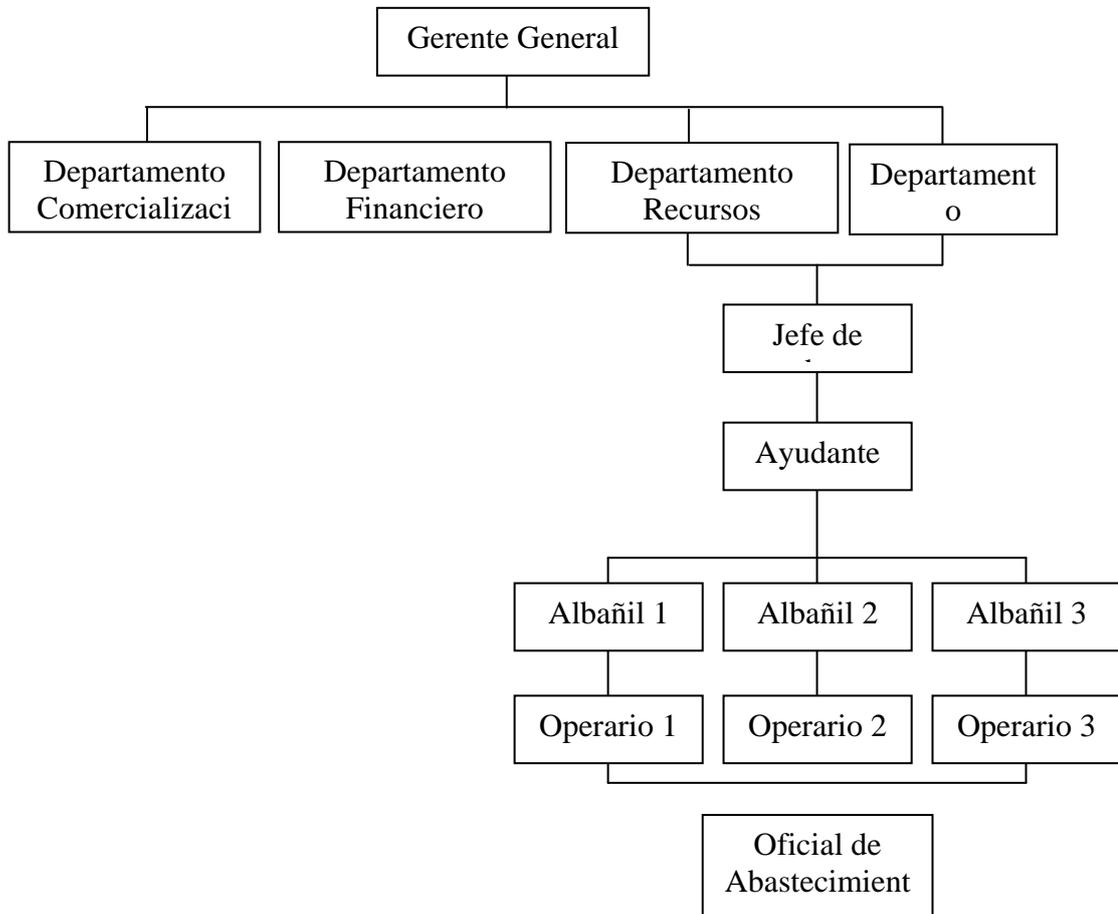
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

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 ganando un 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 encargará de la organización 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 que 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
INVERSIÓN FIJA	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
CAPITAL DE TRABAJO	88.212,89

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	AÑO 5
Inversión Fija	-32.375,00			-2.400,00		
Inversión Variable	-88.212,89					
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

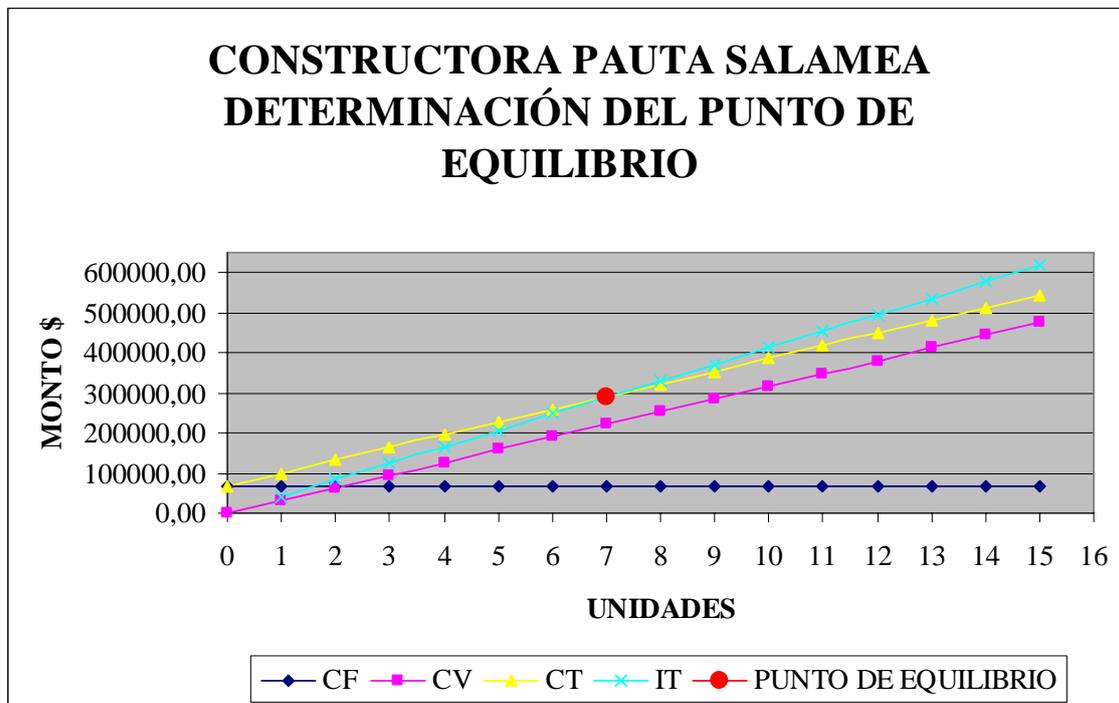
CONSTRUCTORA PAUTA SALAMEA		
<u>BALANCE GENERAL</u>		
Periodo 2007 - 2011		
<u>ACTIVO</u>		<u>151.587,89</u>
Activo Corriente		119.212,89
<i>Activo Corriente Disponible</i>		
Bancos	61.212,89	
Activo Corriente Realizable		
Inventario en Materiales de Construcción	58.000,00	
Activo Fijo		32.375,00
Equipos 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. Bibliografía.

12.1.1. FOLLETOS

PROGRAMA DE GRADUACION PARA ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS, Modulo de Entrepreneurship
Seminario Plan de Negocios.
Ing. Gustavo Cettolo.

12.2. INTERNET

12.2.1. www.incec.gov.ec

12.2.2. www.bce.fin.ec

13. 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 mes 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 Reformatoria 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).

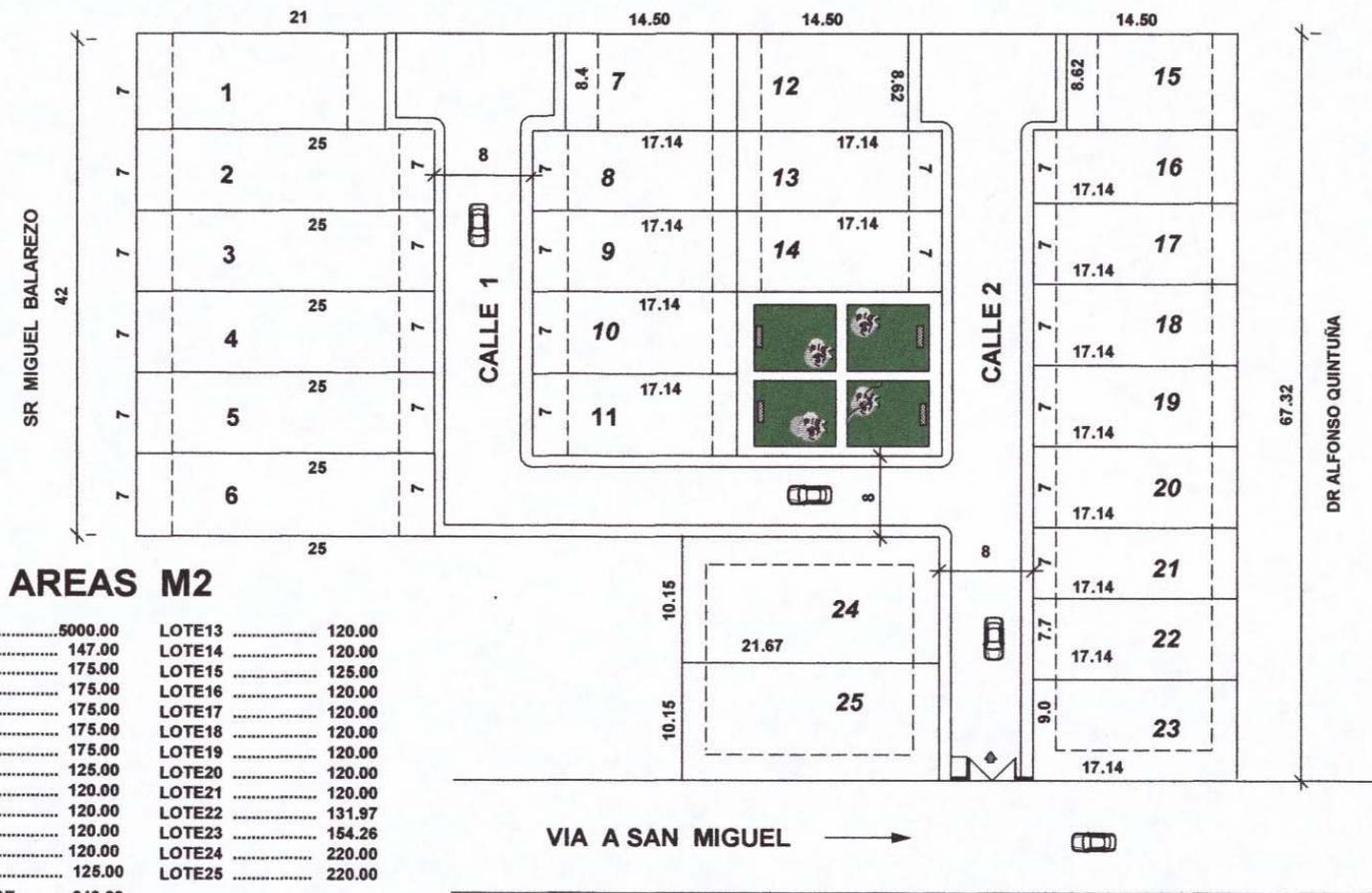
Compañías Holding.- Las compañías de esta clase, llamadas también *_tenedoras de acciones o de participaciones_*, deben tener como actividad principal de su objeto la compra de acciones o de participaciones sociales de otras compañías, con la finalidad de vincularlas y ejercer su control a través de 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

Secretaría 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:
“TECNICENTRO IGMAR”**

**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:

En el presente trabajo se ha desarrollado una reingeniería financiera aplicada al Tecnicentro IGMAR, empresa dedicada a brindar servicio de mantenimiento para vehículos. Este estudio nos permitirá mejorar la situación financiera y administrativa del negocio, y muestra un nuevo rumbo que se puede tomar para lograr obtener mejores resultados a corto y largo plazo.

Primeramente se efectuó un estudio para conocer las condiciones actuales en las que se encuentra el negocio, para determinar las fallas que se están cometiendo y posteriormente poder establecer acciones correctivas. Se analizó a los proveedores, competidores y clientes. También se fijó una misión y visión para la empresa, se realizó un análisis FODA, y se paletó objetivos.

Se aplicó el modelo de Balanced Scorecard, para ver las diferentes visiones, estrategias, perspectivas que tiene la empresa, y lo que pretende alcanzar. También se hizo un análisis de las actividades tanto primarias como de apoyo que se ejecutan para brindar el servicio y para administrar el negocio. Posteriormente preparamos el análisis financiero actual para conocer sus ingresos y egresos, y el margen de utilidad que está percibiendo.

En la segunda parte, determinamos el mejor detonante de reingeniería para la empresa, el cual logrará captar más clientes dando un valor agregado al servicio que brinda y ayudará a crear una lealtad por parte del cliente hacia la empresa. También se hizo un examen de las acciones necesarias que la organización debe implementar para la aplicación de este detonante.

Finalmente se presenta la proyección de la nueva demanda al aplicar la reingeniería, con su respectivo análisis financiero y el flujo de caja proyectado a cinco años, y posteriormente se hace una comparación de los resultados obtenidos tanto del análisis financiero actual como del análisis financiero proyectado, esta comparación muestra que la aplicación de esta reingeniería mejorará notablemente la realidad monetaria de la empresa.

ABSTRACT

in the present work has been developed a financial reengineering applied to the Technical center "IGMAR," a company dedicated to offer maintenance service for vehicles. This study will allow to improve the financial and administrative situation of the business, and it shows a new direction that can take to be able to obtain better results in a short period and a long period of time.

Firstly a study was made for to know the current state of the business, to determine the flaws that are making and later on to be able to take actions that correct them, It was analyzed the suppliers, competitors and clients. Also we fix a mission and vision for the company, were carried out an FODA analysis, and the objectives settled down.

The pattern of Balanced Scorecard was applied, to see the different visions, strategies, perspectives that the company has, and what seeks to reach. Also was made an analysis of the activities so much primaries, also of support that are executed to offer the service and to administer the business. Later on we prepare the current financial analysis to know their revenues and expenditures, and the margin of utility that it is perceiving.

In the second part, we determine the best reengineering detonator for the company, which will be able to capture more clients giving a value added to the service that gives and will help to create a loyalty on the part of the client toward the company. Was, also made an exam of the necessary actions that the organization should implement for the application of this detonator.

Finally is presented the projection from the new demand when applying the reengineering, with its respective financial analysis and the cash flow projected to five years, and later is made a comparison of the results obtained of the current financial analysis and of the projected financial analysis, this comparison shows that the application of this reengineering will improve the monetary reality of the company notably.

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.

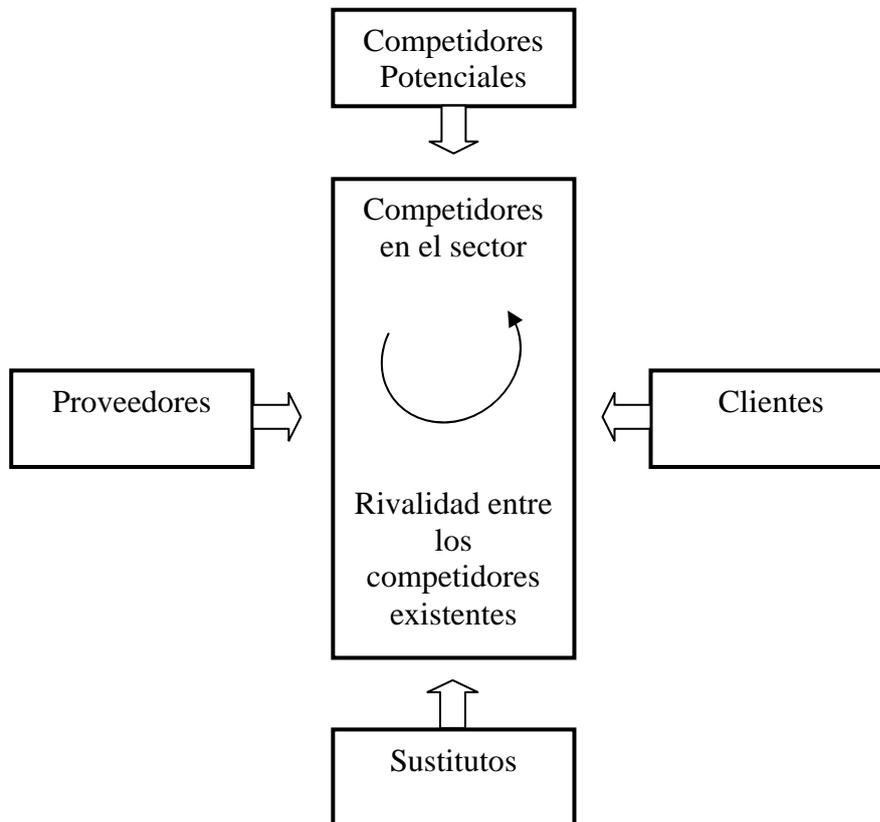
2. Análisis actual de la empresa

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.

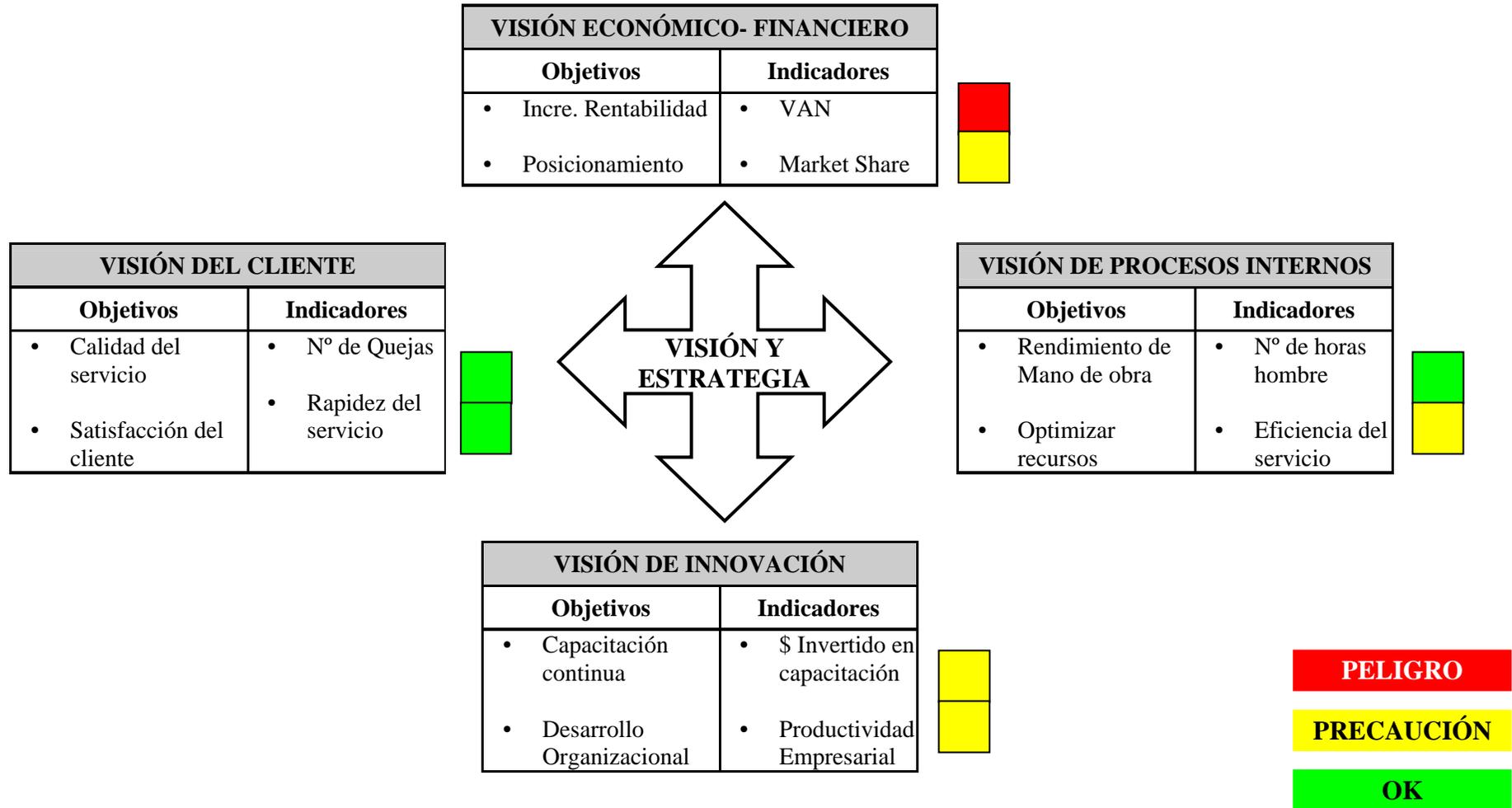
7. Visión

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.

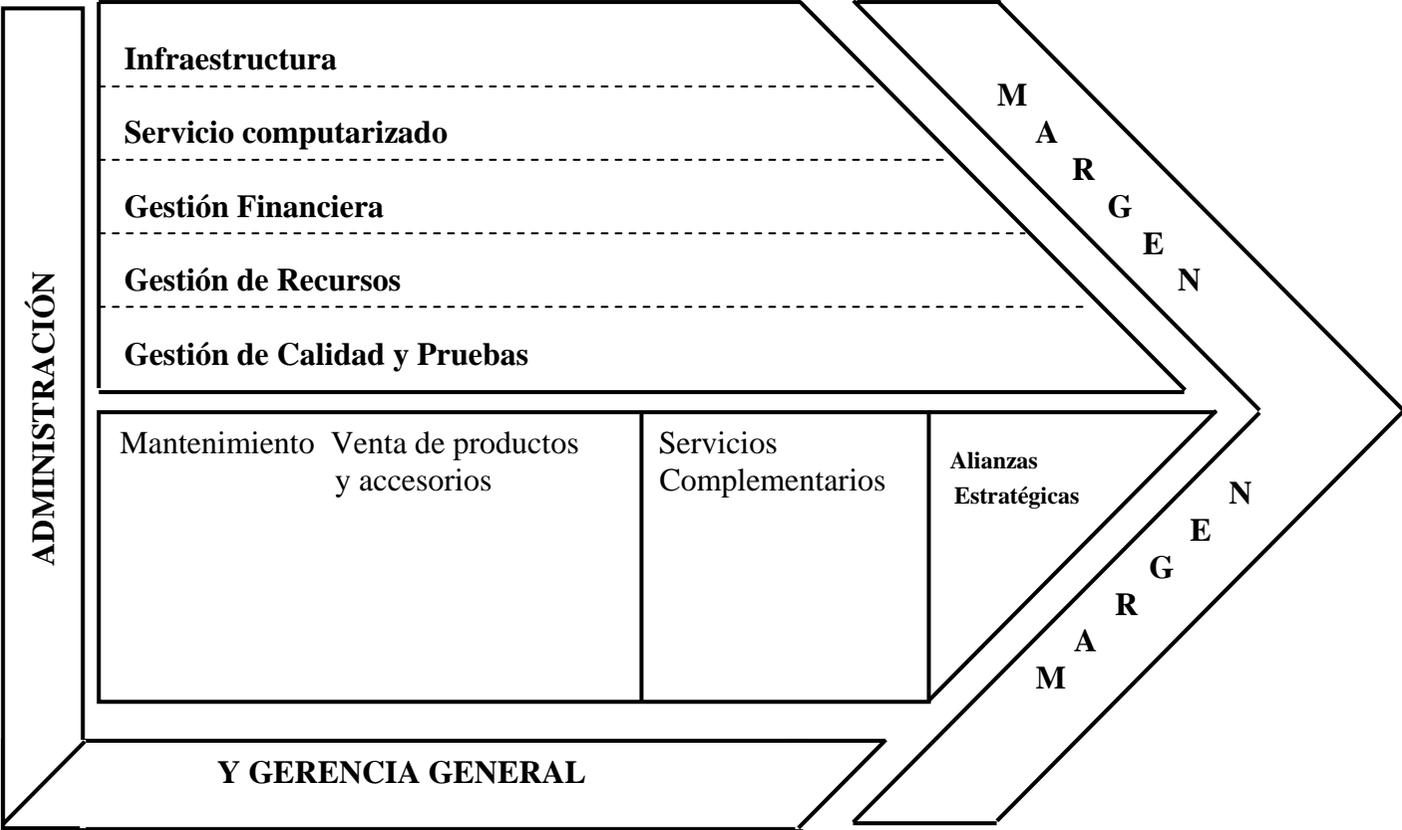
9.3. Visión De Procesos Internos

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 orientado 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.

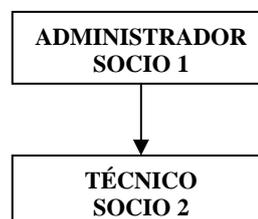
10.2.5. Gestión de Calidad y Pruebas

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

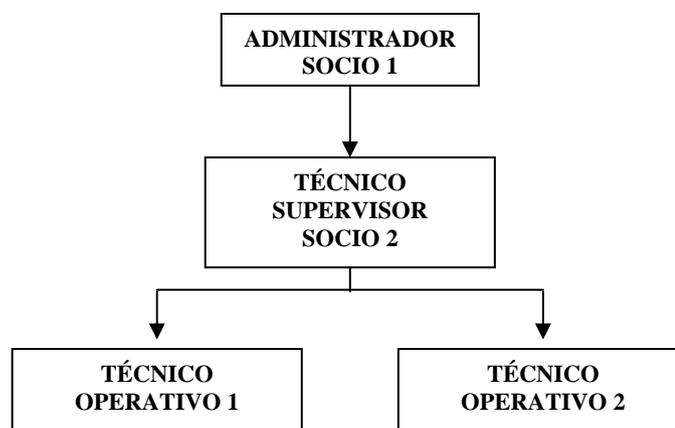
Esto se debe a que los equipos requeridos para brindar dichos servicios son de fácil traslado. Pero esto no excluye que la demanda de los otros servicios, alineación y balanceo de ruedas, se incremente en un porcentaje igual, debido a que la empresa lograra captar más clientes.

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 vehículo 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 tecnicoentro.
- 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 le 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

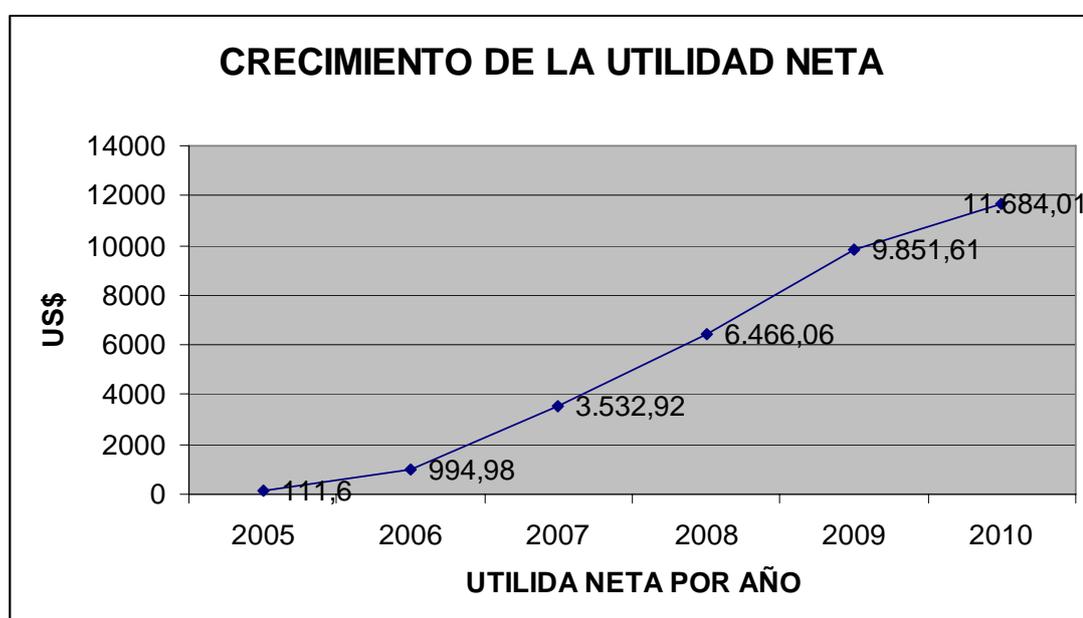
Periodo 2006 – 2007

INVERSIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
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 Tecniceiros De La Ciudad

Núm.	Descripción del servicio	Tecniceiro	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	Tecniceiro 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	Tecniceiro Chicago	18
11	Enllantaje, Balanceo y Alineación	Nitro Llanta	18
12	Enllantaje, Balanceo y Alineación	Tecniceiro La Católica	24
13	Enllantaje, Balanceo y Alineación	Tecniceiro 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

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	I
Agradecimientos.....	II
Firmas de responsabilidad.....	III
Resumen.....	IV
Abstract.....	VI

1era Monografía.-

Identificación de Competencias y Construcción de Unidad de Competencia

Laboral para la Empresa Autocomercio Del Austro Cia. Ltda.

Resumen.....	2
Abstract.....	3
Introducción.....	4
CAPITULO	5
Descripción de la empresa Autocomercio	5
1.2.- Eestructura Organizacional.-.....	6
1.3. Situación actual de la empresa.....	8
1.3.1.- Análisis del mercado acual y sus perspectivas.....	8
1.3.2.-Misión.-.....	8
1.3.3.- Visión.-.....	8
1.3.4.-Análisis F.O.D.A.....	9
CAPITULO	10
PROPUESTA DE MEJORA Y UNIDADES DE COMPETENCIAS LABORALES (UCLs).	
2.2 Propuesta de mejoramiento.-.....	12
2.2.1 Nuevo mapa funcional.....	12
2.2.2 Catalogo Funcional.....	14
2.2.3 Asignacion de funciones al cargo.....	16
2.3 Deteminacion de UCLs para las funciones.....	17
Conclusiones.-.....	22

2da Monografía.-

Plan de marketing para distribuir la marca de camiones Dong Feng de la empresa AUTOCOMERCIO DEL AUSTRO Cia. Ltda.

Resumen.....	25
Abstract.....	26
Introducción.....	27
Capitulo 1	
Justificación del Tema y Antecedentes de la Empresa.....	28
1.1.- Tema:.....	28
1.1.2. Justificación del Tema.-.....	28
1.1.3 Objetivos:.....	28
1.2.1. Reseña Histórica.-.....	29
1.2.2. Análisis del mercado actual y sus perspectivas.-.....	30
Capitulo 2	
Desarrollo del Plan de Marketing para la empresa.....	31
2.1 Segmentación.....	31
2.2 Target Group.....	33
2.2.1 Mercado meta.-.....	33
2.2.2 Mercado objetivo.-.....	33
2.3 Posicionamiento.-.....	34
2.4. Producto.-.....	35
2.4.1 Categorización.-.....	35
2.4.2 Características del Producto.-.....	36
2.4.3 Ciclo de Vida del Producto.....	38
2.4.4 Matriz BCG.-.....	40
2.4.5 F.O.D.A. del producto.-.....	41
2.5 Precio.-	41
2.5.1 Comparación frente a los competidores.-.....	42
2.5.2 Costos del producto.-.....	43
2.6 Plaza.-.....	43
2.7 Promoción.-	44
2.7.1 Objetivos de la promoción:.....	44

2.7.2 Estrategia de promoción.-.....	45
2.8 Publicidad.-.....	46
2.8.1 Costos de Publicidad.-.....	47
Conclusiones.-.....	49
Bibliografía.-.....	50

3era Monografía.-

Plan de Negocios “CONSTRUCTORA PAUTA SALAMEA”

Resumen.....	52
Abstract.-.....	53
1. Resumen Ejecutivo.....	54
2. Análisis de la empresa.....	56
2.1. Reseña Histórica.....	56
2.2. Misión.....	57
2.3. Visión.....	57
2.4. Objetivos.....	57
2.4.1. Objetivo general.....	57
2.4.2. Objetivos específicos.....	57
2.5. Análisis FODA.....	58
2.6. Productos.....	59
2.7. Servicios.....	62
2.8. Ventaja Competitiva.....	63
2.9. Triangulo del valor.....	64
2.10. Propuesta de Valor.....	64
3. Análisis de la industria.....	64
3.1. Problemática.....	64
3.2. Soluciones.....	65
4. Análisis del mercado.....	66
4.1. Descripción del Mercado.....	67
4.2. Segmentación del Mercado.....	67
4.3. Tendencias del mercado.....	68
4.4. Tamaño del mercado.....	69
4.5. Crecimiento del mercado.....	69
4.6. TARGET GROUP.....	69
4.6.1. Mercado total y mercado objetivo.....	69
5. Análisis de la competencia.....	70
5.1. Competencia Directa.....	70
5.2. Competencia indirecta.....	70
6. Estrategias de Marketing.....	70

6.1. Lanzamiento del producto y penetración del mercado.....	70
6.2. Canales de distribución.....	71
6.3. Publicidad.....	72
6.4.	
Precio.....	72
7. Plan de operaciones.....	74
7.1. Procesos y operaciones.....	74
7.2. Cronograma de actividades.....	77
8. Management.....	78
8.1. Organización de Recursos Humanos (Organigrama).....	78
8.2. Programa de Recursos Humanos.....	78
9. Riesgos y problemas potenciales.....	80
9.1.	
Riesgos.....	80
9.2.	
Problemas.....	80
10. Proyecciones Financieras.....	81
10.1. Determinación de Costos.....	81
10.2. Determinación de la inversión Variable.....	81
10.3. Determinación de la Inversión Total.....	82
10.4. Cuadro de Depreciaciones.....	83
10.5. Cuadro de Sueldos.....	84
10.6. Determinación del Flujo de Caja.....	85
10.7. Determinación del Balance General.....	86
10.8. Determinación del Estado de Perdidas y Ganancias.....	86
10.9. Determinación de Punto de Equilibrio.....	87
11. Constitución legal de la empresa.....	88
12. Bibliografía.....	89
13. Anexos.....	90
13.1. Anexo 1. Constitución de Compañías de Responsabilidad limitada.....	90
13.2. Anexo 2.- Lotización del Terreno de 5.000m ²	94
13.3. Anexo 3.- Currículo Vitae del Grupo de Emprendedores.....	95

4ta Monografía.-

Reingeniería Financiera “TECNICENTRO IGMAR”

Resumen.....	100
Abstract.....	101
1. Introducción.....	102
2. Análisis Actual De La Empresa.....	103
2.1. Análisis Del Entorno.....	103
3. Fuerzas Competitivas (Michael Porter).....	104
3.1. Competidores Potenciales.....	104
3.2. Proveedores.....	104
3.3. Sustitutos.....	105
3.4. Clientes.....	105
3.5. Competidores Existentes.....	105
4. Reseña Histórica De La Empresa.....	105
5. Análisis F.O.D.A.....	106
6. Misión.....	106
7. Visión.....	107
8. Objetivos.....	107
9. Balanced Scorecard.....	108
9.1. Visión Económica – Financiera.....	109
9.2. Visión Del Cliente.....	109
9.3. Visión De Procesos Internos.....	109
9.4. Visión De Innovación.....	109
10. Cadena De Valor.....	110
10.1. Actividades Primarias.....	111
10.1.1. Mantenimiento Del Vehículo.....	111
10.1.2. Venta De Productos Y Accesorios.....	111
10.1.3. Servicios Complementarios.....	111
10.1.4. Alianzas Estratégicas.....	111
10.2. Actividades De Apoyo.....	111
10.2.1. Infraestructura.....	111
10.2.2. Servicio Computarizado.....	111
10.2.3. Gestión Fina.....	112
10.2.4. Gestión De Recursos.....	112

10.2.5. Gestión De Calidad Y Pruebas.....	112
10.2.6. Gestión De Gobernabilidad.....	112
11. Organigrama Del Tecnicentro IGAMR.....	112
12. Situación Financiera Actual De La Empresa.....	113
13. Programa De Reingeniería.....	115
13.1. Detonante De La Reingeniería.....	115
13.2. Acciones Necesarias Para La Implementación De La Reingeniería.....	116
13.3. Organigrama De IGAMAR Producto De La Reingeniería.....	116
13.4. Proyección De La Nueva Demanda.....	117
14. Aspecto Financiero De La Reingeniería.....	118
15. Análisis comparativo.....	122
15.1. Comparación de ratios financieros.....	123
16. Conclusiones.....	124
17. Recomendaciones.....	125
18. Bibliografía.....	126
19. Anexos.....	127
19.1. Anexo 1.- Precios de Servicios de la Competencia.....	127
19.2. Anexo 2.- Demanda Proyectada, Precios Proyectados.....	128
19.3. Anexo 3.- Cuadro de Depreciaciones.....	129
19.4. Anexo 4.- Costos Anuales.....	129
19.5. Anexo 5.- Costos Variables (5 años).....	130
Índice General de Contenidos.....	132