



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**MONOGRAFÍAS SOBRE LAS FUNCIONES BÁSICAS DE LA
ADMINISTRACIÓN**

**Trabajo previo a la obtención del grado de
Ingeniero Comercial**

Autores:

Sandra Reibán

Catalina Zúñiga

Cuenca - Ecuador

2006-2007

DEDICATORIA

- A nuestros Padres, autores intelectuales de este logro, por ser quienes nos dieron el apoyo y fortaleza necesarios para no derrumbarnos en los momentos mas difíciles de nuestras vidas, quienes han sufrido con nosotras cuando algo no nos ha salido bien y así mismo disfrutar de nuestros logros obtenidos, por creer y confiar en nosotras. A ellos a quienes jamás podremos pagar todo lo que somos, pues no nos alcanzaría la vida para agradecerles por tanto que nos han dado, la paciencia y amor que nos han tenido.
- A mis hermanos que a pesar de que no hemos sido el mejor ejemplo a seguir, vean en nosotras las ganas de luchar por los objetivos, que a pesar de las circunstancias, los tropiezos y errores, se puede volver a empezar, logrando así aquellos buenos propósitos que nos realizan como seres humanos.

AGRADECIMIENTO

Primeramente:

- A Dios porque siempre ha estado a nuestro lado protegiéndonos e iluminándonos a pesar de no merecerlo, por brindarnos siempre en nuestro camino una luz de esperanza.
- A mis Padres, hermanos, demás familiares y amigos que creyeron en nosotras y nunca dejaron de apoyarnos y darnos una voz de aliento cuando lo necesitábamos.
- A la Facultad de Ciencias de la Administración la cual fue nuestro segundo hogar por varios años y a la que llevaremos en nuestra memoria y corazón siempre.
- A todos aquellos profesores que nos apoyaron, soportaron y sobre todo a quienes se preocuparon por nuestro rendimiento, durante toda nuestra carrera universitaria, y de quienes aprendimos mucho.
- A nuestros compañeros con quienes compartimos la inmensa alegría de terminar nuestra carrera universitaria. Con quienes compartimos muchos sentimientos, tales como alegrías, tristezas, preocupaciones, a nuestros compañeros a quienes recordaremos con mucho cariño y los llevaremos en nuestro corazón siempre.

RESPONSABILIDAD

Los criterios, ideas y conclusiones vertidas en este documento, que aparecen como propias, son el resultado de la investigación y análisis de datos recopilados, por lo tanto son responsabilidad de las autoras.

Sandra Elizabeth Reiban Castillo

Ruth Catalina Zúñiga Arbito

INDICE DE CONTENIDOS

Portada	
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Responsabilidad	iv
Índice de Contenido	v-ix
Resumen	x
Abstract	xi

MODULO I: GESTION DEL TALENTO HUMANO

Identificación de Competencias y Construcción de Unidad de Competencia Laboral para la Empresa Hyundai Motor Cia. Ltda

Introducción	1
Objetivo General	2
Objetivo Especifico	2
Capitulo 1	3
Descripción De La Empresa Hyundai Motor	
1.1.- Reseña Histórica De Hyundai Motor	3-4
1.2. Situación Actual De La Empresa	
1.2.1.- Análisis Del Mercado Actual Y Sus Perspectivas	5
1.2.2.- Misión	
1.2.3.- Visión	5
Capitulo 2	6
2.1. Identificación De Funciones Individuales	
Mediante El Mapa Funcional para Hyundai Motor	6-7
2.2. Propuesta De Mejoramiento	8

2.2.1. Nuevo Mapa Funcional	9
2.2.2. Levantamiento De Funciones	10-11
2.2.3. Catalogo Funcional	11-12
2.2.4. Asignación De Funciones Al Cargo	12 -13
2.3. Determinación De Ucls Para Las Funciones	13-17
2.4. Tipo De Competencias	17-18
3. Conclusiones	19
4. Bibliografía	20

MODULO II: MARKETING ESTRATEGICO

Plan de marketing para la producción y comercialización de calzado de la marca BOSSE de la empresa PASO A PASO.

Introducción	21
Capitulo I	22
1. Justificación del Tema	22
1.1. Tema	22
1.1.2. Justificación del Tema	22
1.1.3. Objetivos	22
1.1.3.1. Objetivo General	22
1.1.3.2. Objetivo Especifico	22
1.1.3.3. Resultados	22
1.2. Aspectos Generales	23
1.2.1. Introducción	23
1.2.2. Antecedentes	23-24
1.3. Concepción del Negocio	24-25
1.4. Análisis de la Marca	25-26
1.5. Análisis Interno, Externo de la Empresa y su Competencia	27
1.5.1. Matriz de Perfil Competitivo	27-28
1.5.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos	28-29
1.5.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos	29-30
1.6. Foda	30-31
1.7. Análisis Histórico de Ventas Anuales	32

CAPITULO II	33
2.1. Introducción	33
2.2. Segmentación	33-35
2.3. Target Group	35
2.3.1. Mercado Meta	35
2.3.2. Mercado Objetivo	36
2.3.3. Presupuesto de Ingresos Y Gastos Anuales	
Para la Implementación del Plan de Marketing	36-37
2.4. Posicionamiento	37
2.5. Producto	38
2.5.1. Concepto del Producto de la Empresa	39
2.5.2. Análisis del Ciclo de Vida del Producto	40-41
2.5.3. Matriz BCG	41-42
2.6. Precio	42
2.6.1. Comparación frente a la Competencia	42-43
2.6.2. Costo de los Productos	43
2.7. Plaza	43-44
2.8. Promoción	44-45
2.8.1. Publicidad	45-46
2.9. Servicio	47
2.10. Flujo de Caja Periodo 2006 y la Proyección para	
El año 2007-2008	47-49
3. Conclusiones	50
4. Bibliografía	51

MODULO III: GERENCIA FINANCIERA

***Balanced Scorecard* aplicable a la Empresa “CONSTRUARIAS”**

Introducción	52
1. Marco Teórico	53
1.1. Ratios	53-55
2. Análisis de la Empresa	56
2.1. Reseña Histórica	56
2.2. Misión	57

2.3. Visión	57
2.4. Objetivos	58
2.5. Análisis FODA	58-59
2.6. Productos	60
2.7. Ventaja Competitiva	60
2.8. Desventaja Competitiva	60
3. Balanced Scorecard	61
3.1. Visión Económica Financiera, Clientes Procesos Internos e Innovación	62
3.2. Análisis Financiero	62-68
3.3. Cuadro de Mando Integral	68-70
4. Estrategias	70-77
5. Conclusiones	78
6. Bibliografía	79
7. Anexos	

MODULO IV: EMPRENDIMIENTO

PLAN DE NEGOCIOS

“Zu-Auto Cia. Ltda.”

1. Resumen Ejecutivo	80
2. Análisis de la Empresa	81
2.1. Misión	81
2.2. Visión	81
2.3. Objetivos	81
2.3.1. Objetivo general	81
2.3.2. Objetivos Específicos	81
2.4. FODA	82
2.5. Productos	83-85
2.6. Servicios	86
2.7. Ventaja Competitiva	86
2.8. Triangulo de Valor	86-87
2.9. Propuesta de Valor	87
5. Análisis de la Industria	87
3.1. Problemática	87
3.2. Soluciones	88

6. Análisis del Mercado	88
4.1. Segmentación del Mercado	88
4.2. Tendencias del Mercado	89
4.3. Tamaño del Mercado	89
4.4. Target Group	90
4.4.1. Mercado Total y Mercado Objetivo	90
7. Análisis de la Competencia	91
5.1. Competencia Directa	91
5.2. Competencia Indirecta	92
8. Plan de Marketing	92
6.1. 4 P's	92-96
6.2. Estrategias de Marketing	97
9. Plan de Operaciones	98
7.1. Proceso y Operaciones	98-101
8. Management	102
8.1. Organización de Recursos Humanos	102
8.2. Programa de Recursos Humanos	103-105
9. Riesgos y Problemas Potenciales	105
9.1. Riesgos	105
9.2. Problemas	106
10. Proyecciones Financieras	107
10.1. Inversión Total	108
10.2. Cuadro de Depreciación	106
10.3. Flujos de Efectivos	107
10.4. Estados Financieros Proyectados	108-110
11. Constitución Legal de la Empresa	111
11.1. Formación Jurídica-Anexos	111-120
12. Conclusiones	121
13. Bibliografía	122

RESUMEN GENERAL

En la primera monografía trata sobre la Administración del Talento Humano, en el que nosotros elaboramos un Mapa Funcional para identificar cuántos de los vendedores que trabajan en HYUNDAI MOTOR Cia. Ltda., son competentes.

En la segunda monografía se analiza un Plan del Mercadeo Estratégico aplicado a la Compañía de Calzado el "PASO A PASO", con el propósito de distribuir los productos en la parte mayor de país e incrementar sus ventas anuales.

En la tercera monografía trata sobre la aplicación de un Balanced Scorecard con el que se podrá identificar cual es la situación financiera y operativa de la Empresa CONSTRUARIAS Cia Ltda.

La cuarta monografía es un Plan de Negocio para el proyecto innovador ZU-AUTO Cia. Ltda., el cual nos ayudara a verificar que este proyecto es eficaz, eficiente y sobre todo rentable.

ABSTRACT

In the first one monograph it tries on the Administration of the Human Talent, in that we elaborate a Functional Map to identify how many of the salespersons that work in HYUNDAI MOTOR Cia. Ltda, they are competent. In the second monograph it is analyzed a Strategic Marketing Plan applied to the Company of Footwear "PASO A PASO", with the purpose of to distribute the products in the part greater of country and increment its annual sales. The third monograph tries on the application of a Balanced Scorecard, with which is rotted to identify which is the financial and operative situation of the Company CONSTRUARIAS Cia. Ltda. The fourth monograph is a Plan of Business for the project innovative ZU-AUTO Cia. Ltda. which helped us to verify that this project is efficient, effective and mainly profitable.

INTRODUCCIÓN

El mercado de automóviles enfrenta mayores desafíos debido a que los clientes son más exigentes en lo que se refiere a servicio, calidad y marca por lo que la competencia es cada vez más fuerte, es por ello que la empresa tiene que mejorar sus procesos de comercialización, recursos humanos, financieros y tecnológicos.

Para lo cuál se debe contar con una empresa organizada y con personal adecuado lo que viene ha ser el pilar fundamental para la empresa.

Al mismo tiempo todas las empresas tienen que estar aptas para el cambio, estar al día en lo que ocurre en el mercado y tener conocimiento sobre los métodos administrativos para manejar eficaz, eficiente y económicamente todos los recursos, de esta manera se logrará alcanzar los objetivos, bajo este nuevo enfoque, Gestión por Competencias, y no solo alcanzar los objetivos de la organización sino también que se logren los objetivos individuales es decir que los trabajadores se sientan parte de la empresa, cumplan con sus metas y alcancen una competitividad en su trabajo y desarrollo profesional.

OBJETIVO GENERAL

Aportar a la Concesionaria Hyundai Motor Cía. Ltda., específicamente al departamento de Recursos Humanos con conocimientos de cómo identificar competencias laborales y la construcción de una Unidad de Competencia Laboral lo que beneficiará a la empresa en un mejor desempeño del personal en cada una de las funciones asignadas.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Elaborar un mapa funcional mejorado a cerca de las funciones que tienen que desempeñar cada uno de los trabajadores.
- Contribuir con un catálogo funcional lo cual permitirá al personal conocer cuales son las funciones individuales que tienen cumplir para llegar al propósito principal.

CAPITULO 1

CONCEPCIÓN DEL NEGOCIO

Negocio: Comercializadora de vehículos 0 Km. de una reconocida marca; está ubicada en la ciudad de Cuenca, en la Av. Huaynacápac y Bolívar esq. Telf.: 2883608.

Empresa: Hyundai Motor Cía. Ltda.

Respuesta orientada al Servicio: Negociación de Vehículos.

Respuesta orientada a la Necesidad: Ofrecemos al consumidor confiabilidad, seguridad y confort.

Página Web: www.hyundai.com.ec

DESCRIPCION DE LA EMPRESA HYUNDAI MOTOR

1.1.- RESEÑA HISTORICA DE HYUNDAI MOTOR.-

Presentes en Ecuador desde 1976, han consolidado una amplia red de concesionarios a nivel nacional.

En Hyundai adoptan la filosofía Hyundai impartida a nivel mundial: Obsesión por la calidad. El compromiso de una corporación que piensa diferente, que está revolucionando el mercado automotriz con vehículos a la altura de las mejores marcas japonesas y europeas. Hyundai se ha hecho acreedor a innumerables premios: a la innovación, tecnología y seguridad. Para dar testimonio de los excelentes resultados están los millones de personas que satisfechos manejan un Hyundai. Ese es el motor que nos impulsa a ser mejores y que les ha llevado a ser la marca número uno en vehículos importados en Ecuador.

Hyundai Motor Nace por los propietarios que tuvieron inclinación por los automotores, surgieron con gran aceptación en el mercado de Cuenca abriendo su primera concesionaria en la avenida Huaynacápac, 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 nuevos.

Hyundai Motor es una empresa que a lo largo del tiempo se ha ido consolidando como una organización líder en el mercado de automotores, especializándose en la comercialización de la marca Hyundai en sus diferentes modelos, 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 posee la empresa.

Cada uno de los modelos está orientado a brindarle un alto rendimiento, confort y un diseño atractivo. En Hyundai conocen lo significativo que es para los clientes adquirir un vehículo, de ahí el interés por ofrecer una sólida estructura que los respalde, que les permita contar con repuestos oportunamente así como con técnicos especializados; todo esto con el fin de mantener su vehículo en óptimas condiciones.

Hoy en día Hyundai Motor está 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 Hyundai Motor, tiene una ventaja competitiva debido a que la empresa mantiene convenios con los proveedores directos es por ello que son los número uno en realizar importaciones de automotores Hyundai.

1.2. SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

1.2.1.- ANALISIS DEL MERCADO ACTUAL Y SUS PERSPECTIVAS

El mercado de compra y venta de vehículos ha 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 es cada vez más grande.

Con el crecimiento del mercado, los concesionarios también han 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 Huaynacápac y la Av. España, en donde se encuentran patios y concesionarios 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. Hyundai Motor ha hecho lo propio y ha abierto sucursales en otros sectores (Circunvalación Norte a 200 Mts. Del Puente Fabián Alarcón) y ciudades del país.

1.2.2.- MISION.-

“Somos comercializadores de automotores de calidad, marca y servicio, contribuyendo con las necesidades expectativas e intereses de los consumidores, brindando un servicio post-venta, venta de seguridad y generación de empleo a terceros, garantizando su confianza y satisfacción“

1.2.3.- VISION.-

Llegar a superar el nivel de ventas de nuestra principal competencia como lo es chevrolet, siendo pioneros, sirviendo y contribuyendo honorablemente con nuestro servicio a todos nuestros clientes proporcionándoles continuamente satisfacción y calidad.

CAPITULO 2

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

2.1 IDENTIFICACION DE FUNCIONES INDIVIDUALES MEDIANTE EL MAPA FUNCIONAL PARA HYUNDAI MOTOR.-

El mapa funcional es una herramienta que permite identificar las funciones individuales de una 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?**

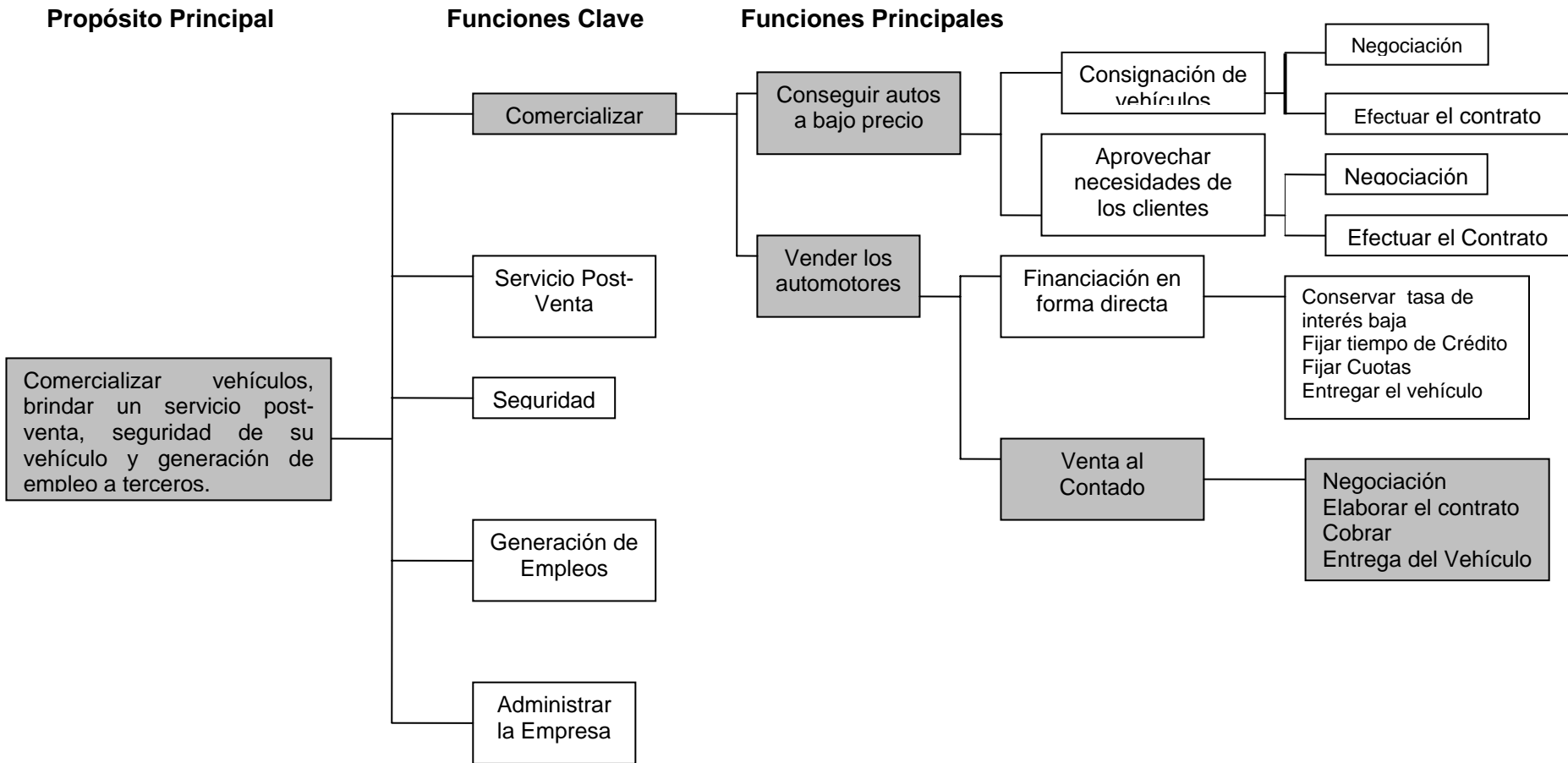
Esta herramienta ha sido aplicada a Hyundai Motor. A partir de su propósito principal que es Comercializar vehículos, brindar un servicio post-venta, seguridad de su vehículo y generación de empleo a terceros, para poder realizar este propósito ha determinado conjuntamente con la ayuda de un representante de la empresa, las siguientes funciones claves:

- Comercializar Automotores Nuevos
- Servicio Post Venta
- Seguridad
- Generación de empleos
- Administrar la empresa

De estas cinco funciones claves se ha tomado la función Comercializar automotores nuevos, debido a que ésta es la principal en la empresa para alcanzar los objetivos. Así mismo esta función está subdivida en las siguientes funciones principales:

- Conseguir vehículos a bajo precio
- Vender los vehículos

Con estas dos funciones principales se ha desvinculado hasta obtener las funciones individuales que se presentan en el siguiente mapa:



Fuente: Elaboración Propia

Fun. Básicas

Fun. Individuales

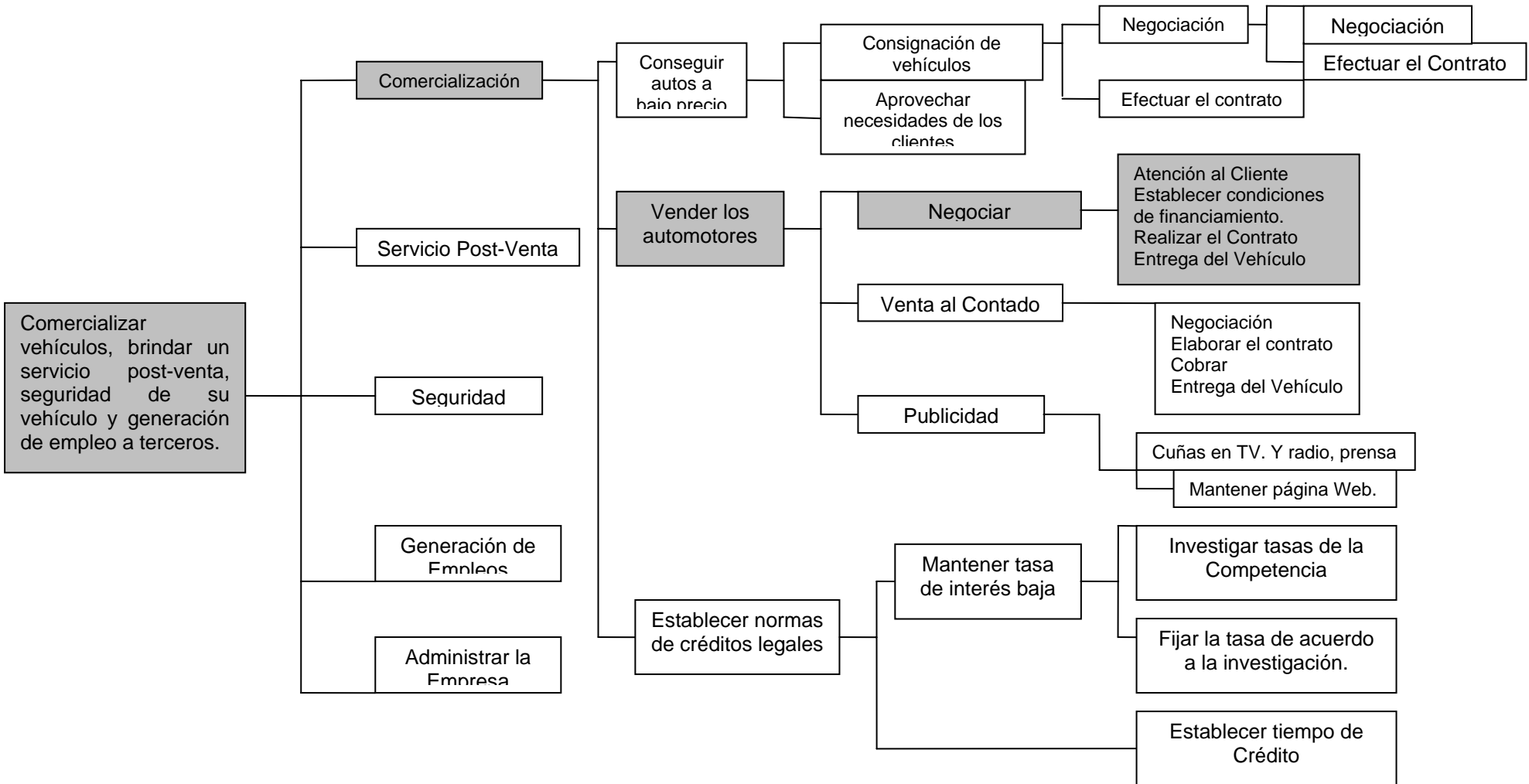
2.2 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO.-

Antes de realizar el Catálogo Funcional y de las Unidades de Competencias Laborales creemos que se debe proponer un nuevo Mapa Funcional para la empresa que estamos investigando con el fin de lograr un mejor proceso de comercialización para la misma.

Las funciones que lleva a cabo la empresa son indispensables, sin embargo es posible mejorar el proceso, agregando nuevas funciones, como es el caso de la nueva función principal y una nueva función básica que hemos propuesto, la que es establecer normas de crédito legales que sería la función principal y para mantener y mejorar las ventas de los vehículos se incorporará la función básica que es el de realizar una publicidad agresiva es decir que la empresa se de a conocer por sus servicios, por sus garantías, financiamientos, seguridad, diversificación de modelos esto lograremos haciendo publicidad en radio, televisión, prensa, y se mantendrá y mejorará la pagina Web.

2.2.1 NUEVO MAPA FUNCIONAL

A continuación presentamos el mapa funcional propuesto anteriormente:



2.2.2 LEVANTAMIENTO DE FUNCIONES

Área: Ventas

Informantes Expertos: Fernando Torres

Consultores: Sandra Reiban y Catalina Zúñiga

FUNCIONES INDIVIDUALES

1. Comercializar vehículos, brindar un servicio post-venta, seguridad de su vehículo y generación de empleo a terceros.

1.1 Servicio Post-Venta

1.2 Seguridad

1.3 Generación de Empleos

1.4 Administrar Empresas

1.5 Comercialización

1.5.1 Conseguir autos a bajo precio

1.5.1.1 Consignación de vehículos

1.5.1.1.1 Negociación

1.5.1.1.2 Efectuar el contrato

1.5.1.2 Aprovechar necesidades de los clientes

1.5.1.2.1 Negociación

1.5.1.2.2 Efectuar el contrato

1.5.2 Establecer normas de créditos legales

1.5.2.1 Mantener tasa de interés baja

1.5.2.1.1 Investigar tasas de la competencia

1.5.2.1.2 Fijar la tasa de acuerdo a la investigación

1.5.2.2 Establecer tiempo de Crédito

1.5.3 Vender los automotores

1.5.3.1 Vender al contado

1.5.3.2 Publicidad

1.5.3.3 Negociar

1.5.3.3.1 Atención al cliente

1.5.3.3.2 Establecer condiciones de financiamiento

1.5.3.3.3 Realizar el contrato

1.5.3.3.4 Entrega del Vehículo

2.2.3 CATALOGO FUNCIONAL

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

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

Este catalogo está íntegramente enlazado a lo que se refiere al Mapa Funcional debido a que mediante el mapa se puede determinar todas aquellas funciones individuales y las muestras en forma gráfica, el catálogo de funciones se realiza utilizando el gráfico de funciones individuales y se obtiene todas éstas para presentarlas en un formato denominado **Catálogo Funcional**.

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

Área: Comercialización de automotores

Informantes expertos: Ing. Santiago Auquilla

Consultores: Sandra Reiban y Catalina Zúñiga

Fecha: Cuenca, 17 de octubre del 2006.

CATALOGO DE FUNCIONES INDIVIDUALES DE LA CONSESIONARIA HYUNDAI MOTOR

1. Chequear el automotor a recibir
2. Negociar el automotor a recibir.
3. Realizar el contrato de adquisición de los automotores.
4. Recibir el vehículo.
5. Sondear tasas de interés de la competencia.
6. Fijar la tasa de interés de acuerdo al sondeo.

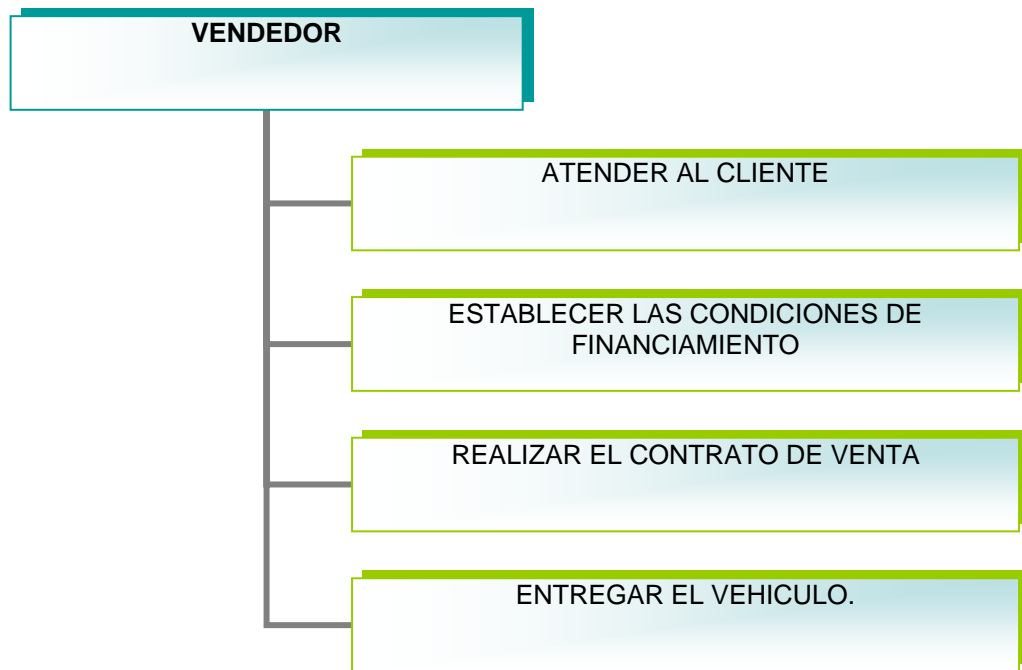
7. Establecer el tiempo de crédito.
8. Contratar cuñas publicitarias en televisión y radio.
9. Mantener al día la página Web.
10. Atender al cliente.
11. Establecer las condiciones de financiamiento
12. Ofrecer seguridad a su vehículo.
13. Si el cliente necesita otra clases de servicio afines nosotros de brindamos asesoramiento.
14. Realizar el contrato de venta de vehículos.
15. Hacer firmar las letras.
16. Entregar el vehículo.
17. Realizar los cobros periódicos.
18. Ingresar el efectivo en caja.
19. Si el vehículo requiere de mantenimiento se ofrecerá un servicio post venta.

Fuente: Elaboración Propia

2.2.4 ASIGNACION DE FUNCIONES AL CARGO

Este paso consiste en asignar una serie de funciones individuales que le concierne 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 Hyundai Motor, 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:



Fuente: Elaboración Propia

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 La Concesionaria Hyundai Motor la Identificación de Competencias es indispensable para la administración de sus recursos humanos ya que permitirá:

- La identificación de las competencias nos facilitara observar si los trabajadores cumplen con las normas establecidas por la empresa lo cual permitirá saber si los trabajadores son las personas idóneas para desempeñar dicho cargo.
- Permitirá a la empresa detectar en donde hace falta una debida capacitación y entrenamiento para su personal y para que de esta manera desempeñen sus funciones según lo establecido por la empresa, logrando una mayor productividad en la venta de vehículos.
- Los trabajadores deberán manifestar sus competencias al realizar las

diferentes actividades correspondientes al cargo que desempeñan dentro de la empresa.

- Identificación de todas las funciones individuales que se necesitan para realizar todos sus procesos.
- Se podrá identificar los puestos que se requieren para el desarrollo de cada una de las funciones individuales.
- Se podrá realizar una adecuada selección de personal reclutando personas que estén mejor capacitados para ocupar los cargos.
- La empresa podrá realizar reconocimientos a los trabajadores que a más de cumplir con sus obligaciones aporten a la empresa con ideas que beneficien a la misma y otorgándoles una oportunidad de crecimiento profesional.

UNIDAD DE COMPETENCIA LABORAL: Atención al cliente.

Descripción General: Unidad fundamental para los empleados cuyas actividades que realicen tienen que ver con la atención al cliente.

Vigencia: Hasta enero del 2007.

Elementos	Criterio de desempeño
Atención al cliente.	1.1 Inmediatamente en el momento que ingrese el cliente, será atendido de una manera cordial y amigable. 1.2 El personal cuando esté atendiendo a los clientes pondrá mucha consideración o énfasis en los gustos, preferencias y necesidades de nuestros clientes. 1.3 La información que necesite los clientes acerca del vehículo será otorgada de una forma completa y veraz. 1.4 El trámite de compra – venta se lo realizará de manera inmediata sin retraso alguno. 1.5 La despedida por parte del personal será amable, al mismo tiempo se darán algunos folletos de la empresa y se darán a conocer los servicios que prestamos se realice o no la negociación.

Fuente: Elaboración Propia

Contexto de competencia

La persona que requiera el cargo tendrá que expresar sus competencias tomando en cuenta lo siguiente:

Condiciones y situaciones:

- Conocimiento en atención al cliente en patio y oficinas.
- Tendrá que atender a todo tipo de clientes que ingresen en las instalaciones.

Herramientas:

- Bolígrafos
- Catálogo de características de los autos
- Calculadora

Elementos:

Uniforme de la empresa.

Evidencia.-

Para indicar su competencia el aspirante tiene que presentar evidencia sobre sus conocimientos, habilidades y actitudes en lo siguiente:

Experiencia: Haber desempeñado la actividad de atención al cliente por lo menos una vez por día.

Evidencia Directa.-

Observación: Efectuar dos observaciones de atención al cliente bajo diferentes casos de tal forma que cumpla con todos los requerimientos de desempeño que se ha establecido en la función.

Pruebas: el aspirante tendrá que efectuar una demostración en donde señale su destreza en la atención al cliente, dicha demostración tendrá que hacerla en los patios como en la oficina.

Evidencia Indirecta.-

- Capacitación en atención al cliente
- Curso de Relaciones Humanas
- Confirmación de su jefe
- Evaluación de desempeño
- La información de resultados sobre las pruebas efectuadas y la experiencia que tenga en el desempeño de esta actividad.

Lista de Conocimientos.-

Los siguientes conocimientos son indispensables para la manifestación de esta competencia:

Saber leer, escribir, y calcular.-

- Tener conocimiento en los cálculos de las cuotas e intereses de la venta realizada.
- Leer y entender cada uno de los catálogos con los que cuenta la empresa ya sean sobre los talleres que posee la empresa, sobre la venta de seguridad y los catálogos en los cuales constan que modelos no más poseen la empresa.

Conocimiento en cuanto a.-

- Los pasos que debe seguir el personal en lo que se refiere a la atención al cliente.
- El reglamento interno de la empresa.
- Cómo deben ser las Relaciones con sus compañeros de trabajo.

Lista de conductas y actitudes.-

- 1.1 Inmediatamente en el momento que ingrese el cliente, será atendido de una manera cordial y amigable esto significa que el vendedor recibirá al cliente con una sonrisa sin hacerle esperar y entablará una conversación amena en la que le dará confianza al cliente, también el vendedor no tendrá prejuicios sobre las

personas que entraran en las instalaciones ya que los vendedores no se fijarán en la apariencia física y nivel social que posea la persona.

- 1.2 El personal cuando esté atendiendo a los clientes pondrá mucha consideración o énfasis en los gustos, preferencias y necesidades de los clientes esto significa que en el momento que el cliente solicite algún modelo de vehículo lo que el vendedor tendrá que hacer es escuchar servicialmente cuales son los requerimientos del cliente y satisfacerlos, de ninguna manera el vendedor tratará de imponer sus propios gustos.
- 1.3 La información que necesite los clientes acerca del vehículo será otorgada de una forma completa y veraz esto significa que el vendedor en el momento que esté atendiendo al cliente tendrá que estar con sus herramientas necesarias es decir con sus catálogos los cuales serán vistos por los clientes y no se podrá realizar ninguna exageración sobre el vehículo es decir se darán a conocer las ventajas y desventajas del mismo también no habrá exageraciones sobre alguna pregunta que realice el cliente, el vendedor tendrá que contestar estas preguntas de una forma clara la cual no sea difícil de entenderla .
- 1.4 El trámite de compra – venta se lo realizará de manera inmediata sin retraso alguno significa que el vendedor realizará este trámite de una forma rápida y contará con todos los materiales necesarios y con todos los documentos en regla lo cual nos evitará la realización de otros trámite molestos que existan.
- 1.5 La despedida por parte del personal será amable, al mismo tiempo se darán algunos folletos de la empresa y se darán a conocer los servicios que prestamos, se realice o no la negociación significa que el vendedor se despedirá de una manera cortés y le ofrecerá una tarjeta sobre nuestra empresa y le hará una invitación para que el cliente regrese en otra ocasión esto se realizará se haya o no dado la negociación.

2.4 TIPOS DE COMPETENCIAS

Dentro de Hyundai motor para que un trabajador pueda ser considerando competente es decir pueda cumplir con todas sus funciones en el cargo de vendedor tiene que cumplir con las siguientes competencias:

Competencias Básicas:

El trabajador tiene que cumplir con las destrezas mínimas que son la lectura, escritura y realizar cálculos fundamentales que tiene que ver con sacar tasas de interés, precios, descuentos, etc. para la venta de un automotor.

Competencias Conductuales:

El vendedor tiene que tener buenas relaciones con sus compañeros, tener espíritu de liderazgo, estar siempre preparado para situaciones internas y externas o cambios que se presenten en la empresa.

Competencias Técnicas:

Para el cargo analizado no se necesita que cumplan con habilidades técnicas sino más bien que tengan conocimiento de las normas de la empresa y sepan ganarse la confianza de los clientes, respetando sus exigencias.

Competencias de Gestión:

Este es uno de los tipos de competencia más importante que se da dentro de esta empresa ya que el vendedor debe saber negociar, planificar, organizar, coordinar, resolver problemas, controlar procesos, tareas y costos puesto que asocia a las personas en los distintos niveles de desarrollo en nuestra empresa.

3. CONCLUSIONES

Hyundai Motor Cía. Ltda. Nace en el año 1976, pone especial empeño en atender con esmero a sus clientes en sus 12 centros de servicio a nivel nacional. La satisfacción de sus clientes es la principal meta de la división de Postventa. Es una empresa que cuida su imagen de proveedor de servicios de calidad a precio justo y con garantía total. Un cliente satisfecho siempre hablara bien de esta empresa. Eso ha permitido el crecimiento y ahora es la Concesionaria Automotriz numero uno en el país. Gracias a la filosofía de servicio óptimo.

Luego de la elaboración de este trabajo llegamos a la conclusión de que Hyundai Motor necesita mejorar sus procesos en la comercialización de vehículos, esto lo logrará si se orienta a una apropiada administración del talento humano e identificando las funciones individuales que son fundamentales para alcanzar el propósito principal y seguidamente construyendo las Unidades de Competencia Laboral para cada una de las 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 contribuyan más significativamente al cumplimiento de metas empresariales a la vez que cumplen las suyas propias.

En este trabajo presentamos un catálogo funcional en el que consta cada una de las funciones individuales que desempeñar el trabajador y estamos seguras que servirá como base para mejorar los procesos, colocando empleados en los distintos cargos en función de sus competencias.

La aplicación de este modelo de Gestión de Talento Humano ayudará a mejorar el desempeño de todo el personal de la empresa Hyundai Motor y por ende también colaborará a un crecimiento de la empresa logrando un mayor posicionamiento en el mercado.

4. BIBLIOGRAFIA

4.1. FOLLETOS

4.1.1. PROGRAMA DE GRADUACION PARA ADMINISTRACION DE EMPRESAS,
Modulo de Recursos Humanos, Seminario de Gestión por Competencias.

Ing. Juan Aranda Vergara.

4.2. PAGINAS DE INTERNET

4.2.1. www.hyundaimotor.com.ec

4.2.2. www.competencialaboral.cl

4.2.3. www.preparado.cl

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, además 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 PASO A PASO 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 calzado BOSSE 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.

CAPITULO I

JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

1.1. TEMA:

Plan de marketing para la manufactura y comercialización de calzado de la empresa PASO A PASO.

1.1.2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.-

El tema de nuestro trabajo de aplicación práctica está justificado porque queremos elaborar un plan de marketing para comercialización de calzado de la empresa PASO A PASO y lograr que este producto se distribuya a la mayor parte del país, el cual esta basado en las variables de marketing.

1.1.3. OBJETIVOS:

1.1.3.1. OBJETIVO GENERAL.-

Elaborar un plan de marketing para la producción y comercialización de calzado que distribuye la empresa PASO A PASO.

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 este producto a nivel nacional.
- Incrementar las ventas.
- Alcanzar un nivel mayor de rentabilidad en la empresa.

EMPRESA “PASO A PASO”

1.2. ASPECTOS GENERALES

1.2.1. INTRODUCCION.

1.2.2. ANTECEDENTES.

Hacia 1996, surge la idea por parte del Ing. Andrés Martínez de crear una empresa de carácter familiar, dedicada a la manufactura y comercialización de calzado, aprovechando su experiencia adquirida en dicha área, y con el fin de ayudar a sustentar las necesidades económicas generadas en el hogar; mas sin embargo, debido a la escasez de recursos económicos la idea se mantenía como una visión de superación aun sin realizarse.

En marzo de 1998, luego de superar ciertos conflictos financieros de la familia; la decisión, apoyo y empeño de hacer práctica la idea generada ya hace 2 años se hace realidad. Los recursos disponibles en ese momento se tornaron bastante limitados, como para adquirir la tecnología necesaria para elaborar el producto, por lo que la idea del nuevo negocio consistía en producir calzado a través de un 70% en maquila y un 30% en producción propia. Los recursos disponibles en ese momento abastecieron para la compra de un pequeño motor para pulir caucho, dos fresas para dicho motor, una pinza, un martillo, materia prima y la contratación de una persona para el proceso de armado y plantado del zapato.

La comercialización del producto quedo en manos de un distribuidor muy conocido por el Ing. Martínez, abarcando a través de este los mercados de Quito, Ambato, Riobamba, Machala y Sto. Domingo. El mercado en aquel tiempo era bastante conservador en cuanto a modelos por lo que una línea podía mantenerse en el mercado hasta 2 años consecutivos.

El negocio empezó a experimentar un crecimiento moderado y constante lo que provoco un año después, frente a la demanda del mercado, la necesidad de mecanizarse y empezar a incrementar el nivel de producción propia, llegándose a tomar la decisión de adquirir para ello una maquina de coser y una mesa de corte, contratando a su vez a dos empleados más los mismos que serian responsables de las áreas recién abiertas.

PASO A PASO decide retomar la idea de la tecnificación de la empresa por lo que se invierte en la compra de una Armadora de Puntas hacia el año 2000. Sin embargo debido a la corriente de la competencia internacional y al fenómeno Chino que empieza a proliferar a nivel mundial, el mercado ecuatoriano empieza a tomar un nuevo giro en lo referente a la innovación y moda. Las líneas de productos dejan de ser tradicionales y constantes y empiezan a ser cambiantes y muy exigentes. De hecho el mercado comienza a ser muy competitivo en cuanto a precios, por lo que en el año 2002 las empresas ecuatorianas sufren una caída impresionante en sus ventas, todo esto debido al producto Chino.

PASO A PASO, empieza a reconocer la necesidad de crear un departamento de innovación y desarrollo, con la finalidad de incorporarse a esta nueva tendencia de mercado, orientada a la variedad de estilos y modelos imponentes de manera constante.

En el año del 2004, en el mes de septiembre, PASO A PASO, con un mercado ya cautivo y luego de llegar a un nivel de tecnificación con una capacidad productiva de 600 (capacidad instalada de 3000 pares por mes), decide adquirir un espacio físico propio para el desarrollo de sus actividades productivas.

En el año del 2005, PASO A PASO de acuerdo con sus perspectivas y planes de crecimiento a mediano y largo plazo decide incorporarse para formar parte de un grupo asociativo creado en la ciudad de Cuenca en el año del 2004, con la finalidad de exportar el producto Ecuatoriano hacia mercados internacionales.

1.3. CONCEPCION DEL NEGOCIO

PASO A PASO es una empresa dedicada a la producción y distribución de calzado, específicamente para caballeros, en las líneas casual juvenil y semi-formal.

De hecho los productos elaborados están orientados a mercados específicos segmentados de acuerdo al estatus y el nivel de ingresos de la gente, detallada a continuación:

- **BOSSE:** Marca cuyo producto esta orientado a un segmento de mercado medio y medio alto (en función de los ingresos de la

gente), posesionado en lugares como boutiques, centros comerciales y almacenes especializados.

De acuerdo con los conceptos y mercados anteriormente mencionados podremos mencionar que las concepciones básicas y la filosofía manejada dentro de la empresa y para con el producto se fundamenta en el siguiente cuadro:

Empresa: PASO A PASO

MARCA	RESPUESTA ORIENTADA A LA PRODUCCION	RESPUESTA ORINETADA A LA SATISFACCIÓN
BOSSE	Producimos calzado	Vendemos a nuestros consumidores salud, confort y satisfacción a sus pies.

Fuente: Empresa de Calzado PASO A PASO

1.4. Análisis de la Marca

Estrategias de marca:

- Una de las principales estrategias es que el consumidor reconozca la marca y haga relación de la misma con algún personaje famoso de la farándula conocido a nivel mundial “BOSSE”.
- Otra de las estrategias que utilizamos es dar un nombre con estilo, que denote calidad, presentación, prestigio, confianza.
- Para que la marca pueda ser conocida fuera del país, pensamos de una manera global, por lo cual decidieron colocar un eslogan que le acompañe a la marca que denote sobriedad, y prestigio; así como es la frase “ALTA CALIDAD”.
- Buscar que la marca tenga una pronunciación distinta a las demás, que por lo general tienen un acento italiano.

La Importancia de la Marca

Han escogido la marca “BOSSE” por que es algo práctico, preciso, fácil de identificar que asegura que el comprador lo va a tener presente en compras futuras. Es un punto clave haber escogido este nombre ya que sale de lo común por que es

diferente de las marcas ya establecidas en el mercado local; por lo tanto va a ser más sencillo para los vendedores el promocionarla con mayor confianza.

Para que la entrada al mercado sea completa y atractiva al público, la empresa se ha basado un elemento esencial como lo es:

- Un nombre atractivo pero con mucho fondo



1.5. Análisis Interno, Externo de la Empresa y su Competencia

1.5.1. Matriz de Perfil Competitivo

Cuadro # 1

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	POND	PASO A PASO		PIERRALI		GUSCALZA	
		CLASIFIC	RESULT. POND	CLASIFIC	RESULT. POND	CLASIFIC	RESULT. POND
*Administración profesional	0,24	4	0,96	4	0,96	4	0,96
*Experiencia en el campo	0,07	3	0,21	4	0,28	4	0,28
*Innovación constante	0,13	4	0,52	4	0,52	4	0,52
*Buenas relaciones empresa-cliente	0,06	3	0,18	4	0,24	4	0,24
*La multifunción del personal	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
*Espacio físico propio	0,04	2	0,08	4	0,16	3	0,12
*Rotación del personal	0,11	1	0,11	1	0,11	1	0,11
*Falta de capital	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3
*Endeudamiento	0,09	1	0,09	2	0,18	2	0,18
*Poco mercado atendido por la empresa	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06
*Pésima publicidad del producto	0,08	2	0,16	3	0,24	3	0,24
TOTAL PONDERADO	1	-	<u>2,72</u>	-	<u>3,2</u>	-	<u>3,16</u>

Fuente: Elaboración Propia

CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN

Debilidad importante	1
Debilidad menor	2
Fortaleza menor	3
Fortaleza importante	4

En conclusión podemos decir que la empresa se encuentra en una situación competitiva por debajo del promedio considerado como normal, por lo que es necesario emprender acciones correctivas (publicidad y ampliación del espacio físico) con la finalidad de mejorar y superar esta situación debido a que la empresa no realiza ninguna clase de publicidad promocionando su producto y el espacio físico para la fabricación del calzado es relativamente pequeño.

1.5.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos

Cuadro # 2

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACION	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
*Experiencia en el campo	0,02	3	0,06
*Personal Motivado	0,04	3	0,12
*Innovación constante	0,07	3	0,21
*Buenas relaciones empresa-cliente	0,1	3	0,3
*Personal administrativo joven	0,1	4	0,4
*La multifunción del personal	0,065	3	0,195
*Espacio físico propio	0,05	3	0,15
*Rotación del personal	0,2	1	0,2
*Falta de capital	0,07	2	0,14
*Endeudamiento	0,075	1	0,075
*Poco mercado atendido por la empresa	0,135	1	0,135
*Marketing en general	0,045	1	0,045
*Falta de una adecuada planificación	0,03	2	0,06
TOTALES	1		2,09

Fuente: Elaboración Propia

En conclusión podemos determinar que la empresa se encuentra dentro de un rango de calificación correspondiente a una debilidad menor, por lo que es muy necesario desplegar fuertes esfuerzos de superación interna (producto, personal.

Instalaciones, recursos, etc.) Y externa (canales de distribución, ventas, relaciones públicas, clientes, proveedores, etc.

1.5.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos

Cuadro #3

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACION	CLASIF.	RESULTADO PONDERADO
*EI TLC	0,12	4	0,48
*Grupos asociativos creados	0,18	4	0,72
*Crecimiento poblacional.	0,05	3	0,15
*Tecnología disponible	0,01	3	0,03
*Mano de obra colombiana	0,004	3	0,012
*Posibilidad de certificar bajo normas de calidad.	0,08	3	0,24
*Idiocincracia del resto de productores de calzado	0,1	4	0,4
*El producto chino y brasileño	0,156	2	0,312
*Falta de apoyo por parte del gobierno	0,105	1	0,105
*Pensamiento sesgado hacia la mala calidad del producto nacional.	0,125	1	0,125
*La emigración	0,03	2	0,06
*Mano de obra no calificada	0,04	1	0,04
TOTALES	1		2,674

Fuente: Elaboración propia

CRITERIOS DE CALIFICACIÓN	
Amenaza Importante	1
Amenaza Menor	2
Oportunidad menor	3
Oportunidad Importante	4

En conclusión podemos determinar, que en lo referente a la matriz de evaluación de los factores externos, la empresa se encuentra dentro de un rango correspondiente a una amenaza menor debido a que el producto chino esta invadiendo nuestro mercado pero su aceptación no es total debido a la mala calidad de los mismos, por lo que los esfuerzos a desplegarse tienen necesariamente que estar orientados al

aprovechamiento de las oportunidades brindadas por el medio externo a la misma debido a las buenas relaciones comerciales con los proveedores los mismos que nos ofrecen materiales de buena calidad.

1.6. Análisis F.O.D.A

Aspectos Internos:

Fortalezas:

- Instalación Propia
- Administración Profesional
- Experiencia en el campo
- Personal motivado
- Innovación constante
- Buenas Relaciones Empresa-Cliente
- Buenas Relaciones Empresa-Proveedores
- Personal administrativo joven
- Empresa familiar propia
- Departamento de Investigación y Desarrollo
- Clientes atendidos directamente por la empresa

Debilidades:

- Rotación del Personal
- Falta de Capital
- Endeudamiento
- Poco mercado atendido por la empresa
- Presentación simple del producto
- Ninguna publicidad del producto
- Bajo aprovechamiento de la capacidad instalada
- Baja productividad
- Niveles bajos de ventas

Aspectos Externos:

Oportunidades:

- Mercado nacional
- Grupos asociativos creados
- Crecimiento poblacional
- Los proveedores de materia prima
- Tecnología disponible
- Entidades de apoyo a microempresas
- Costos altos del producto brasileño en cuero
- Mano de obra colombiana
- Posibilidad de certificar bajo normas de calidad
- Los profesionales del medio
- Remesas de los emigrantes
- El turismo
- Idiosincrasia del resto de productores de calzado

Amenazas:

- Producto chino y brasileño
- Situación inestable del país
- Falta de apoyo por parte del gobierno para controlar los productos de importación.
- Pensamiento sesgado de las personas hacia la mala calidad del producto nacional.
- Costo de los créditos bancarios
- La emigración
- Las importaciones de calzado y contrabando
- Mano de obra no calificada

1.7. Análisis Histórico de Ventas Anuales de la Empresa PASO A PASO en el período

Análisis Histórico de Ventas de Calzado "PASO A PASO" en el periodo 2003-2007		
AÑO	UNIDADES	MONTO
2003	3500 pares	73500
2004	3200 pares	67200
2005	4000 pares	84000
31-Octubre-2006	4700 pares	98700

Fuente: Gerencia de Ventas PASO A PASO.

Como podemos observar en el cuadro anterior las ventas han crecido favorablemente en el año 2006, esto se debe a la constante innovación por parte de los trabajadores y gracias a las visitas personalizadas a los clientes para promocionar el producto.

La propuesta de nuestro Plan de Marketing es que el crecimiento en ventas a partir del 2007 sea de un 25% anual con relación a las ventas del último año, entonces las Ventas Proyectadas para el 2007 serían de 6000 pares de zapatos, este objetivo lo cumpliríamos contratando un vendedor adicional que gane mercado en la ciudad de Cuenca y cuya venta sea de por lo menos 500 pares mensuales.

CAPITULO 2

2.1. INTRODUCCION

Esquemáticamente dentro de la empresa se maneja un mercado entendido de la siguiente forma:

Un mercado netamente de oferta debido a la gran cantidad de oferentes así como también de opciones de compra, tanto nacionales como internacionales existentes dentro del mismo, es decir, el cliente tiene una gran cantidad de opciones de compra en cuanto a: producto, empresa o proveedor; es por ello, que dentro de la empresa se pretende implantar una filosofía, más una cultura de trabajo tendiente hacia la innovación constante, como medio capaz de generar continuamente un valor agregado al producto como fuerza competitiva frente a la competencia, así como también frente a las consecuencias que esta sobre oferta genera en los clientes tales como: exigencias más fuertes(calidad), mayor selectividad(tendencias, moda), búsqueda de un mayor valor(servicio, producto) , percepción de igualdad de productos (diferenciación competitiva).

2.2. SEGMENTACIÓN

VARIABLES DE SEGMENTACIÓN:

ALMACENES

VARIABLES	DIVISIÓN TÍPICA
Geográficas Ciudad:	Cuenca
Demográficas: Edad de Almacén:	De 2 años en adelante
Renta mensual:	\$3000 mensuales aproximados (estimados bajo la percepción)

Fuente: Elaboración Propia

CONSUMIDORES FINALES

VARIABLES	DIVISIÓN TÍPICA
Demográficas	
Edad:	Personas entre los 15 y 35 años de edad
Sexo:	Hombres y mujeres
Renta/Ingreso mensual	Personas económicamente activas con un ingreso superior a los \$210.
Psicográficas	
Clase Social:	Media, media alta, alta baja y alta alta.
De comportamiento:	
Beneficios:	Calidad, modelos, comodidad, salud

Fuente: Elaboración Propia

EL NICHO DE MERCADO DE LA EMPRESA:

Básicamente podemos denotar que la empresa se desenvuelve de mejor manera, en el mercado de la ciudad de Cuenca, por las siguientes razones:

- Ubicación de la planta de producción
- Calidad del servicio pre-venta, venta y post-venta.
- Tiempos de entrega oportunos
- Buenas comunicaciones Empresa-Cliente.

PSICOLOGIA DEL CONSUMIDOR

PERFIL PSICOGRAFICO

Dentro de las variables relativamente intangibles y que influyen al momento de la decisión de compra del consumidor y en base a los factores incluidos dentro de estas, tenemos las siguientes:

- Reabastecer sus niveles de inventario.
- Actualizar la mercadería disponible.
- Satisfacer las necesidades de sus clientes finales.
- Los costos convenientes de la mercadería.

PERFIL DEMOGRAFICO

De acuerdo con las características objetivas y medibles referentes a los clientes que posee la empresa, los mismos que llagarían a ser almacenes en cuyo negocio este incluido la venta de calzado, tenemos la siguiente clasificación:

PERFIL DEMOGRAFICO	
VARIABLES	DIVISIONES TIPICAS
Edad del negocio	Promedio entre 1 y 2 años de existencia.
Ingresos percibidos	En base a la percepción y al tamaño físico del negocio de 3000 dólares en adelante por mes.
Ubicación del negocio	Negocios con un almacén que denote su experiencia, en la zona céntrica de la ciudad y /o comerciales.
Tamaño del negocio	Almacenes con un tamaño aproximado de unos 28m ² de área.

Fuente: Elaboración Propia

2.3. TARGET GROUP

2.3.1. Mercado Meta

La información necesaria para poder cuantificar el universo de puntos de venta de calzados existentes en la ciudad de Cuenca, la obtuvimos por medio de información otorgada por el SRI, siendo 348 almacenes o puntos de venta.

Nuestro negocio consiste en la venta de calzado para caballeros, a almacenes dentro de los cuales se incluya como línea de venta a este producto y cuyos ingresos aproximados mensuales de ventas se encuentren alrededor de los \$3000 (en base a la percepción).

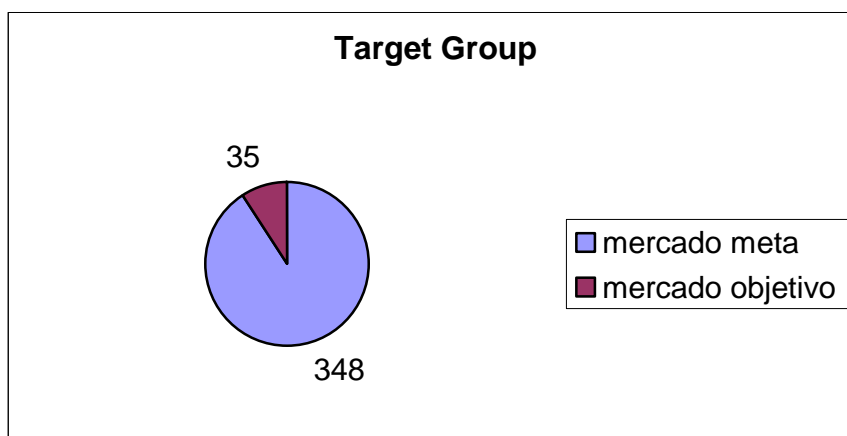
En cuanto al perfil inicial de nuestros clientes tipo, podemos mencionar que estos tendrán que ser:

- Boutiques, Mayoristas y Almacenes de Venta especializados; los cuales buscan variedad en sus productos y por sobre todo artículos de moda que satisfagan las expectativas de sus consumidores finales.

2.3.2. Mercado Objetivo

El mercado objetivo o segmento de mercado que hemos escogido como objetivo estratégico a corto plazo para la empresa PASO A PASO es el 10% de almacenes de la ciudad de Cuenca, esto nos da un total de 35 almacenes que son de interés principal para la empresa para introducir esta nueva marca.

Gráfico # 1



Fuente: Elaboración Propia

2.3.3 Presupuesto de Ingresos y Gastos Anuales para la implementación del Plan de Marketing en la Empresa PASO A PASO para el año 2007.

Gastos:

Con la elaboración de esta Propuesta de Plan de Marketing para el incremento de ventas se tendrá los siguientes gastos:

- Se va a realizar la contratación de un vendedor el cual va a tener un sueldo de \$ 200.00 mensuales.
- Se realizará publicidad por radio y prensa los cuales tendrán un costo de \$560.00 en cuñas y en prensa un valor de \$130.00.
- Se mandarían a elaborar 100 camisetitas a un costo de \$2.50 cada camiseta tenemos un valor total de \$250.00 y 100 gorras a un costo de 3.50 y un valor total de \$350.00.
- Se ordenará la elaboración de 6 docenas de calendarios cada docena tendrán un costo de \$10.00.

- Se mandarán a elaborar un total de 50 catálogos con un precio de \$5.00 cada uno.

Con los datos anteriormente mencionados tenemos los valores totales en el siguiente cuadro:

Cuadro # 4

Contratación de un empleado para el área de ventas.	2400
Publicidad en Radio y Prensa	690
Alianzas Estratégicas con empresas dedicadas a la elaboración de gorras y camisetas para obsequiar a nuestros clientes.	600
Calendarios para fechas especiales.	60
Elaboración de catálogos para muestra de calzado	250
TOTAL GASTOS ANUALES	4000

Fuente: Elaboración Propia

Ingresos:

Con la contratación de un vendedor en el Área de Ventas se pretende incrementar el número de unidades vendidas de 392 pares mensuales a 500 pares mensuales para el año 2007, debido al Plan de Marketing Propuesto.

De igual manera existiría un incremento monetario de \$27.300 para finales del año 2007, que en términos porcentuales sería de un 25%.

2.4. 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.”¹

Para posicionar la línea de calzado 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 las siguientes: Adriano Valenti, Massalupi, Mach, Milano, Stefano. Galope, Rexel, Fossi y Garvinetto.y otras, es considerablemente menor. Mediante la ventaja en el precio podemos destacarnos entre nuestros competidores en el mercado, pues es una de las variables que

¹ **ORTEGA Xavier**, Apuntes de clase, Módulo # 2, Curso de Graduación Marketing Estratégico Integral. UDA noviembre del 2006.

buscan los consumidores. Por ejemplo un Par de zapatos de la marca BOSSE cuesta \$21, mientras que la marca Galope esta en un precio de \$25 a \$30.

Por otro lado utilizar la imagen que PASO A PASO se ha ganado en el transcurso del tiempo, por su manera de atención al cliente, es una excelente estrategia para introducir Bosse rápidamente en la mente de los consumidores.

2.5. PRODUCTO

De acuerdo a la concepción típica del negocio y a la vez en función de la naturaleza del mismo se pueden mencionar los siguientes productos comercializados actualmente:



Línea: Hombre
Categoría: Casual
Estilo: Mocasín
Tendencia: Juvenil

Línea: Hombre
Categoría: Casual
Estilo: Derby
Tendencia: Juvenil



Línea: Hombre
Categoría: Semi formal
Estilo: Mocasín
Tendencia: Clásica

Línea: Hombre
Categoría: Semi formal
Estilo: Derby
Tendencia: Clásica



2.5.1. CONCEPTO DEL PRODUCTO DE LA EMPRESA

¿Qué es nuestro producto?

Al tratarse de una empresa industrial, es decir, transformar la materia prima en productos terminados; considerando también para ello la actividad a la que se dedica, podemos mencionar que nuestra empresa oferta al mercado una variada selección de modelos de calzado dependiendo de las necesidades en sí, del consumidor final, estableciendo así dentro de estos, factores como:

INTANGIBLES:

- Salud
- Bienestar
- Precio
- Moda (tendencias), es decir, engloba una variedad de características que en cierta forma se resumen en una palabra "CALIDAD".

TANGIBLES:

- Cueros plena flor en variedades de colores
- Plantas de poliuretano y spangum (livianas)
- Plantillas de látex natural anti-bacteria

De igual manera dentro de la empresa no posee una sola línea de productos debido a que la demanda del mercado, hacia nuestro calzado nos obliga a generar una mezcla de productos más específicamente detallados a continuación:

ESQUEMA EXPLICATIVO

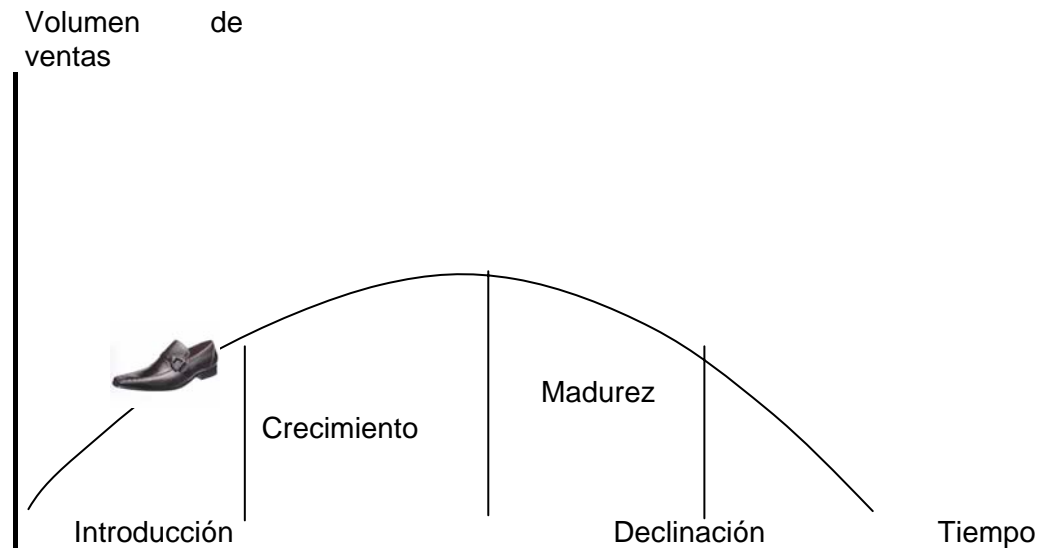
LINEA	CATEGORIAS	ESTILOS	TENDENCIA
CABALLERO	Casual	Mocasín Derby	Juvenil Juvenil
	Semi formal	Mocasín Derby	Clásica Clásica

Fuente: Elaboración Propia

2.5.2. Análisis de Ciclo de Vida del Producto

Para este estudio consideraremos una estimación promedio de la experiencia real del producto en general detallado a continuación.

Gráfico # 2²



Determinar en cuales de estas etapas se encuentra el calzado PASO A PASO 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 según 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 Bosse no solo en la provincia sino también en todo el país.
- Marca de producto nueva 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.

² ORTEGA Xavier, Apuntes de clase, Módulo # 2, Curso de Graduación Marketing Estratégico Integral, UDA noviembre del 2006.

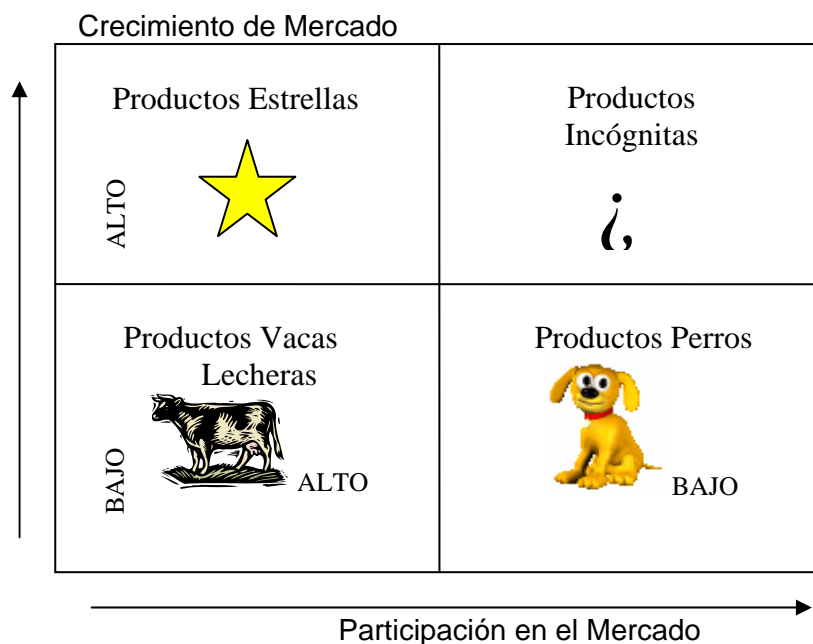
Debido que esta nueva marca de calzado se encuentra en una etapa de introducción las estrategias sugeridas para este tipo de productos son las siguientes:

- 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.

2.5.3. Matriz BCG.-³

Gráfico # 3



Luego de observar el calzado en los cuadrantes de la Matriz BCG hemos definido a los productos de la siguiente manera:

- **Producto Estrella:** En esta categoría se encuentra el calzado mocasín casual formal, por su acogida en el mercado debido al modelo, que es el último grito de la moda.

³ ORTEGA Xavier, Apuntes de clase, Módulo # 2, Curso de Graduación Marketing Estratégico Integral, UDA noviembre del 2006.

- **Producto Vaca Lechera:** En esta clase de productos se halla el calzado Derby semi-formal, por ser un modelo medio actual que llama mucho la atención de los clientes.
- **Producto Incógnita:** En esta posición se encuentran el calzado Mocasín Semi- formal, por ser un modelo que en algún tiempo tuvo buena aceptación logrando sacarlo otra vez al mercado.
- **Producto Perro:** En este cuadrante existe el calzado Derby Casual por ser un modelo que pertenece a la tendencia de puntas cuadradas siendo una moda que continúa en el mercado, pero ya no con mucha fuerza.

2.6. 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 que 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.

2.6.1. Comparación frente a los competidores.-

La empresa PASO A PASO frente a la competencia vende productos con las mismas características en la gama de calzado, 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 Pierrali y Guscalza, los principales competidores en precios, para la elaboración de este cuadro las empresas no se basan en un precio

por cada modelo si no existe un solo precio por la colección. Como ejemplo PASO A PASO tiene dentro de su colección Mocasín Casual y Semi-Formal y Derby Casual y Semi-Formal.

Por lo que se obtuvo lo siguiente:

PRECIOS POR COLECCIÓN		
PASO A PASO	PIERRALI	GUSCALZA
\$21	\$19 - \$22	\$20 - \$22

Fuente: Elaboración Propia

2.6.2. Costos del producto.-

Los costos del producto son de comercialización y para la empresa son relativamente bajos debido a que se trabaja con buenos convenios con los proveedores el dueño de la empresa PASO A PASO el Sr. Andrés Martínez viaja personalmente y realiza la negociación de la materia prima, hay que destacar el hecho de que el Sr. Martínez mantiene buenas relaciones comerciales con los proveedores los cuales le dan un ventaja en la negociación. 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. 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 calzado, el cual como ya mencionamos se los adquiere a costos más bajos para su comercialización. Así de esta manera el objetivo de PASO A PASO al buscar introducir esta nueva marca es: captar nuevos clientes para la empresa y fidelizar a sus actuales clientes, este objetivo se puede lograr manteniendo su Política de Precios Bajos para la venta de sus productos.

2.7. Plaza

Determinación de los Canales de Distribución Adecuados.- El canal de distribución de la empresa PASO A PASO para la comercialización de sus productos sería:

Fabricante \Rightarrow Mediador \Rightarrow Consumidor Final.

Los fabricantes de este producto, son la Familia Martínez, su fábrica se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca en la Cdla. Bosque II de Monay en la calle la O.E.A y Montevideo, la cual vende su producto directamente al mediador que son: boutiques, centros comerciales, bahías, ferias y almacenes especializados.

El dueño de la empresa vende sus productos personalmente siendo entregados en cada punto de venta. Estos productos son comercializados también a varias ciudades del País pero se comercializa especialmente en la ciudad de Cuenca, sede de la empresa de donde se fabrica el calzado.

De esta manera la empresa PASO A PASO logra mayor cobertura y alcance en esta ciudad, dando imagen y servicio al consumidor final y clientes potenciales.

La empresa utilizaría medios como son la publicidad, promociones y fuerza de ventas, con la intención de que a través de estrategias psicológicas posicionar el producto en el subconsciente del cliente.

2.8. Promoción

La empresa debe realizar promociones para acaparar un mayor número de clientes, esto se puede lograr aprovechando ciertas épocas del año. El propósito de la promoción es lograr una respuesta más sólida y rápida del comprador, pues es una gran ventaja tener una estrategia de promoción para introducirse de manera más rápida en la mente del mismo consumidor.

Objetivos de la promoción:

Los objetivos de la promoción de ventas son:

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

Estrategia de promoción.-

Hay que tener mucho cuidado al elegir una estrategia de promoción para un producto que tiene poco tiempo en el mercado, debido a que si se realiza una

estrategia de descuento directamente en el precio del producto, debido a la incertidumbre del consumidor en cuanto al producto, puede crearse una mala imagen del mismo, crear dudas en el cliente en cuanto a la calidad y durabilidad del producto, se puede 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**.

Promoción de gancho:

A un producto lo mejor es hacerle promociones de gancho, esto quiere decir que agreguemos algo más al producto.

Las siguientes promociones orientadas hacia el consumidor, han sido elegidas para introducirnos en el mercado manteniendo una buena imagen del producto proteger la imagen empresarial que se ha ganado en el mercado local. La empresa esta 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 si existieran fallas de fabricación del producto el mismo sea reparado.
- Brindar un servicio post-venta en arreglos del calzado.
- Realizar Merchandising tales como:
 - Regalar camisetas gorras, calendarios con el logotipo de la marca BOSSE y el nombre de la empresa de calzado PASO A PASO al momento de la venta del producto dependiendo del monto de la compra.

2.8.1. Publicidad.-

La Publicidad, que queremos utilizar para la empresa PASO A PASO en la ciudad de Cuenca es con el objetivo de lograr incrementar las ventas, mediante esta estrategia comunicacional, pero no es simplemente hacer anuncios, es informar masivamente e interesar a las personas sobre la empresa o las características del producto, informar sobre la existencia del mismo y a persuadir su compra.

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.
- Recordatorio, cuando el producto ya esta en su etapa de madurez.

Debido que la empresa PASO A PASO están en una etapa de introducción vemos necesarios implementar un tipo de **publicidad informativa** para dar a conocer el producto, sus respectivas características y benéficos.

Los medios por los cuales se van a realizar son:

Radio: Dos cuñas diarias en la emisora radial “La Roja” por ser una de las emisoras mas escuchadas en Cuenca y por sus bajos costos

Prensa: Mensajes escritos incluyendo la marca y logo de la empresa en el diario local “El Mercurio” por el ser el de mayor circulación en la ciudad de Cuenca.

Costos de Publicidad.-

Costos de cuña en radio

			TOTAL	COSTO X	TOTAL
EMISORA	CANTIDAD	DIAS	CUÑAS	CUÑA	COSTO
Radio La Roja	10	7	70	8	560,00
				TOTAL	560,00

Fuente: Elaboración Propia

Costos de publicidad en prensa

MERCURIO	SECCION	MODULO	VALOR	TOTAL
ORDINARIO	B O C	3	18,5	55,50
FESTIVOS	B O C	3	21,65	64,95
			TOTAL	120,45

Fuente: Elaboración Propia

Resumen de gastos por publicidad

COSTOS	VALOR
Emisión de cuñas	560,00
Emisión por prensa	120,45
TOTAL	680,45

Fuente: Elaboración Propia

2.9. Servicio

La empresa PASO A PASO contaría con catálogos de diversos modelos de calzado que ofrece, para que de esta manera el cliente pueda seleccionar el producto de acuerdo a las necesidades del consumidor. Ofreciendo también el servicio postventa ya que la misma brinda una garantía de un año y dentro de esta garantía la empresa se responsabiliza de cualquier daño de fabricación del calzado.

2.10. Flujo de Caja en el período 2006 y la proyección para el 2007-2008.

Cuadro # 5

Determinación de la Inversión Variable Capital de Trabajo	
Costos de Producción	57433.80
Gastos de Administración	3781.53
Gastos de Ventas	5006.02
Gastos de Mantenimiento	1500.00
CAPITAL DE TRABAJO	67721.35

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro # 6

Determinación De La Inversión Total	
TOTAL INVERSION	92721.25
Inversión Fija	25000.00
Equipo de Computación	1200.00
Muebles de Oficina	800.00
Maquinaria	1500.00
Vehículos	8000.00
Capital de Trabajo	67721.35

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro # 7

Cuadro de Depreciaciones					
	Precio Compra	Vida Útil	2007	2008	Valor Residual
Equipo de Computación	1200.00	2	600.00	600.00	0
Muebles de Oficina	800.00	2	400.00	400.00	0
Maquinaria	15000.00	10	1500.00	1500.00	7000.00
Vehículo	8000.00	3	2666.00	2666.00	2668.00
Total Depreciación			5166.00		9668.00

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro # 8
Determinación del Flujo de Caja

	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>
INVERSION			
Inversión Fija	25000,00		
Inversión Variable	67721,35		
Total Inversión	92721,35		
INGRESOS		94500,00	118125,00
Ventas		94500,00	118125,00
EGRESOS		9166,00	9166,00
Costos Variables		1000,00	1000,00
Costos Fijos		3000,00	3000,00
Depreciación		5166,00	5166,00
BENEFICIO BRUTO		85334,00	108959,00
15% Trabajadores		12800,10	16348,85
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		72533,90	92615,15
25% Impuesto a la Renta		18133,48	23153,79
UTILIDAD NETA		54440,42	69461,36
DEPRECIACIONES		5166,00	5166,00
VALOR RESIDUAL			
Valor Residual de Activos Fijos			9668,00
Valor Residual de Capital de trabajo			67721,35
FLUJOS DE BENEFICIOS		59606,42	152016,71

VAN 74022.01

TIR 64%

De acuerdo al valor actual neto que obtuvimos del flujo de caja realizado en la Empresa de Calzado PASO A PASO, determinamos que la Propuesta del Plan de Marketing es rentable y debe ser aceptado debido a que el VAN es positivo y se puede llegar a cumplir con los objetivos establecidos anteriormente que es el incremento de las ventas. Esto se debe a que se incrementa un 25% en las ventas

para el 2007-2008 y los gastos establecidos para el plan de marketing no tienen ningún incremento debido a que la publicidad en prensa en el Diario el Mercurio y publicidad en Radio en Radio la Roja, contratación de un vendedor, contrato para la elaboración de calendarios y catálogos con la Imprenta Jirehjo, contrato para la elaboración de gorras y camisetas con Comercial Morejón se mantienen constantes por un período de 2 años.

3. 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, sino 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.

4. BIBLIOGRAFÍA

FOLLETOS

- Programa de Graduación para Administración de Empresas, Módulo de Marketing Seminario de Marketing Estratégico Integral.
Ing. Xavier Ortega V. MBA
- Psicomarketing. Universidad del Azuay. Material de consulta Diplomado Gerencia Estratégica de Mercadeo.1999.

LIBROS

- **KOTLER Philip.** Dirección de Marketing - Edición del Milenio. Madrid España. Prentice Hall 2000.
- **SALAZAR TRIBIÑO Gilberto, MOLANO Camacho Mauricio.** Coaching en acción. Bogotá Colombia. McGraw Hill. 2001
- **STANTON William J., BUSKIRK Richard H., SPIRO ROSANN L.,** Ventas: Conceptos, Planificación y Estrategias. Bogotá. McGraw Hill. Novena edición. 2001
- **VARELA Rodrigo V.** Innovación Empresarial. Bogotá DC Colombia. Segunda Edición. Pearson Educación de Colombia Ltda. 2001.

INTERNET

<http://www.monografias.com/trabajos15/plan-marketing/plan-marketing.shtml#NERCADO>.

[http:// www.marketing-xxi.com/el-plan-de-marketing-en-la-empresa-132.htm](http://www.marketing-xxi.com/el-plan-de-marketing-en-la-empresa-132.htm).

INTRODUCCIÓN

La presente Gerencia Financiera se llevará a cabo en la empresa de servicios de construcción CONSTRUARIAS. Esta empresa está conformada actualmente por cuatro socios es una empresa de carácter familiar. La empresa tiene 15 años de funcionamiento, y se encuentra ubicado en la calle Jaime Roldós y Juan León Mera.

Sus estrategias para captar clientes no son suficientes 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, gracias al Balanded Scorecard con el cual hemos podido identificar cual es la situación financiera y operativa de esta empresa y a la que se le va a ayudar con estrategias para mejorar estos ratios financieros.

1. MARCO TEÓRICO ⁴

1.1 Los Ratios

Un ratio es una razón entre dos números. Son un conjunto de índices, resultado de relacionar dos cuentas del Balance o del estado de Pérdidas y Pérdidas. Los ratios proveen información que permite tomar decisiones acertadas a quienes estén interesados en la empresa, sean éstos sus dueños, banqueros, asesores, capacitadores, el gobierno, etc. Fundamentalmente los ratios están divididos en 4 grandes grupos:

1.1.1. ANÁLISIS DE LIQUIDEZ

Miden la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo.

1.1.1.1. Ratio de liquidez general o razón corriente

Este ratio es la principal medida de liquidez, muestra qué proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo.

1.1.1.2. Ratio capital de trabajo

No es una razón definida en términos de un rubro dividido por otro. El Capital de Trabajo, es lo que le queda a la firma después de pagar sus deudas inmediatas.

1.1.2. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN O ACTIVIDAD

Miden la efectividad y eficiencia de la gestión, en la administración del capital de trabajo, expresan los efectos de decisiones y políticas seguidas por la empresa, con respecto a la utilización de sus fondos.

1.1.2.1. Rotación de Activos Totales

Ratio que tiene por objeto medir la actividad en ventas de la firma. O sea, cuántas veces la empresa puede colocar entre sus clientes un valor igual a la inversión realizada.

▪ ⁴ CALDERON Fausto, "Modulo de Gerencia Financiera" Programa del Cursos de Graduación para Administración de Empresas. Universidad del Azuay. 2006

1.1.3. ANÁLISIS DE SOLVENCIA, ENDEUDAMIENTO O APALANCAMIENTO

Estos ratios, muestran la cantidad de recursos que son obtenidos de terceros para el negocio. Expresan el respaldo que posee la empresa frente a sus deudas totales. Dan una idea de la autonomía financiera de la misma. Combinan las deudas de corto y largo plazo.

1.1.3.1. Endeudamiento

Representa el porcentaje de fondos de participación de los acreedores, ya sea en el corto o largo plazo, en los activos. El objetivo es medir el nivel global de endeudamiento o proporción de fondos aportados por los acreedores.

1.1.4. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

Miden la capacidad de generación de utilidad por parte de la empresa. Tienen por objetivo apreciar el resultado neto obtenido a partir de ciertas decisiones y políticas en la administración de los fondos de la empresa.

1.1.4.1. Rendimiento sobre el patrimonio

Mide la rentabilidad de los fondos aportados por el inversionista.

INDICADORES DE CLIENTES, RECURSOS HUMANOS Y PRODUCCION

Clientes

Fidelizar Clientes

Conseguir un nuevo cliente se convierte a menudo en uno de los mayores retos para una empresa. Reiterar las ventas a los clientes adquiridos es importante pero fidelizar esta relación es fundamental.

Producción y Recursos Humanos:

Indicadores de cumplimiento: teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.

Indicadores de evaluación: Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

Indicadores de eficiencia: teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos.

Indicadores de eficacia: Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.

Indicadores de gestión: Teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso.

“CONSTRUARIAS CIA LTDA”

2. Análisis de la empresa

2.1. Reseña Histórica

CONSTRUARIAS CIA LTDA prestigiosa empresa Familiar Cuencana dedicada a la urbanización y construcción de viviendas, red eléctrica y telefónica, obras de alcantarillado y calles asfaltadas. Para la construcción de viviendas estas se las realizará con el buen aporte de los posibles dueños, implementando lotes debidamente urbanizados.

CONSTRUARIAS fue creada el 7 de enero de 1991 por su Presidente Ejecutivo Lcdo. Luis Arias Solano el mismo que es el socio mayorista aportando con un capital del 60% y los demás socios los mismos que son hijos del Presidente de la Empresa aportan cada uno con un 10%, con el afán de servir a las clases necesitadas de nuestro país, es así como COSTRUARIAS en el año 1991 lanza su primer proyecto denominado LOS TRIGALES con la construcción de 530 soluciones habitacionales con todas las obras de infraestructura las mismas que fueron terminadas y entregadas a sus propietarios en el año 1993, demostrando así capacidad y cumplimiento en el dicho programa viviendístico.

En el año 1994 inicia la construcción del segundo proyecto en Cuenca denominada EL PINAR ubicado en la parroquia el Vecino sector Patamarca que consta de 250 lotes totalmente urbanizados y la construcción del programa ALTIPLANO ubicado en la ciudad de Cuenca sector Monay que consta de 35 lotes y 18 viviendas, así mismo en el año 1998 se comienza la construcción del EDIFICIO EL PORTON en la Av. GONZALES SUAREZ que consta de 10 departamentos y 1 Penthouse.

En el año de 1999 CONSTRUARIAS expande sus horizontes fuera de la ciudad de Cuenca, comenzando a trabajar en la provincia de El Oro en forma simultánea en ambas ciudades de Machala y Pasaje, es así como la Empresa comienza a ejecutar el programa LA LAGUNA en la ciudad de Pasaje que consta de 230 lotes, totalmente urbanizados y la construcción de 120 soluciones habitacionales, siendo este programa uno de los más grandes y modernos de la Provincia de El Oro, contruidos con todos los conocimientos técnicos y arquitectónicos que exigen la

época actual, a tal punto que fue merecedora por medio de su Presidente Ejecutivo Lcdo. Luis Arias Solano, el reconocimiento por la Muy Ilustre Municipalidad del Cantón de Pasaje, por haber contribuido al desarrollo y ornato de la ciudad mediante la construcción de la Urbanización LA LAGUNA declarado como mejor conjunto residencial del año 2002 de la ciudad de Pasaje.

En el año 2002 se realiza la primera Open House del programa LA LAGUNA siendo todo un éxito las ventas de la primera etapa en un contexto de 120 lotes y 20 soluciones habitacionales. A partir del año 2003 se comienza a realizar los trabajos que corresponden a la segunda etapa del programa LA LAGUNA correspondiente a 120 lotes los mismos que se encuentran al momento disponibles. En este mismo año se comienza la ejecución del Programa LAS PALMERAS ubicado en la mejor zona de la Ciudad de Machala (Sector las Palmeras) la misma que es una Urbanización privada y consta de 26 lotes totalmente urbanizados cuyas áreas varían entre 160 a 250 m².

A finales del año 2003 la constructora se encuentra planificando planes de vivienda en la ciudad de Pasaje para servir a la clase mas desprotegida de nuestro país los mismos que contarán con subsidio y largos planes de financiamiento.

2.2. Misión

CONSTRUARIAS CIA LTDA. se dedicará a la urbanización y construcción de viviendas, red eléctrica y telefónica, obras de alcantarillado, calles asfaltadas, ofreciendo comodidades y requerimientos con acabados 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 y demás servicios 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

El objetivo de CONSTRUARIAS es servir a todas las clases necesitadas de vivienda en nuestro país; teniendo en cuenta que no es tan importante lo que hicimos ayer sino lo que haremos mejor mañana.

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.
- Implementar tecnología propia, adecuada en la construcción de viviendas y demás servicios que ofrece CONSTRUARIAS.
- Mantener los estándares de calidad de las viviendas.
- Generar plazas de empleo con el cumplimiento de este proyecto.

2.5. Análisis FODA

Fortalezas

- La empresa compra terrenos no Urbanizados y la misma los Urbaniza.
- Experiencia y contactos directos ya existentes con proveedores de la línea de la construcción se puede obtener los materiales a precios de costo, obteniendo resultados favorables y competitivos con el resto del mercado.
- Utilización del mismo nombre comercial de la distribuidora de materiales, 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 CONSTRUARIAS se ha 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.
- Aprovechar que en nuestro medio, la costumbre primordial de la sociedad, es la obtención de su vivienda a costa de cualquier esfuerzo.
- 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 presupuesto al no existir el apoyo de instituciones que presten dinero a bajo interés y los plazos son cortos.
- 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

El proyecto de CONSTRUARIAS consiste, como principal actividad entregar viviendas de excelente terminación, listas para ser habitadas a la hora de entrega brindando a los 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.

2.7. Ventaja Competitiva

El presente proyecto de construcción de viviendas es semejante al que realiza la competencia local, pero con la diferencia de que los proyectos contarán con todas las obras municipales que son: red eléctrica y telefónica e Internet, obras de alcantarillado e instalaciones sanitarias, hidro-sanitarias y calles asfaltadas.

Buscando siempre la aceptación de todos nuestros potenciales clientes por pertenecer a cada uno de los proyectos, se construirá 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.

2.8. Desventaja Competitiva

La competencia directa para CONSTRUARIAS son las empresas que se encuentran en el sector privado siendo los Bancos y Mutualistas que se dedican a la construcción de viviendas, a largos plazos y con una tasas de interés bajo.

3. BALANCED SCORECARD – CONSTRUARIAS CIA. LTDA.

VISIÓN ECONÓMICO- FINANCIERO	
Objetivos	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> • Ince. Rentabilidad • Contar con fondos • Disminuir los periodos de cobro. • Mayor Financiamiento • Disminuir Deudas 	<ul style="list-style-type: none"> • Razón Circulante ■ • Capital de Trabajo ■ ■ • Periodo de Cobro ■ • Deuda total ■ • Endeudamiento ■

VISIÓN DEL CLIENTE	
Objetivos	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del servicio • Incrementar Utilidades • Eficiencia • Incremento Clientes Fijos 	<ul style="list-style-type: none"> • N° de Quejas ■ • Incremento cliente ■ • Queja por plazo de entrega ■ • Positivismos ■



VISIÓN DE PRODUCCION	
Objetivos	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento de Proveedores • Beneficio de Prov. Exclusivo • Bajos Costos 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento ■ • Dependencia Proveed ■ • Precio Prom. Compras ■

VISIÓN DE INNOVACIÓN	
Objetivos	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación continua • Desarrollo Organizacional • Capacitación Laboral • Cumplimiento con Políticas de la Empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Despidos ■ • Quejas ■ ■ • Ritmo de Promoción ■ • Ausentismo ■



3.1. VISIÓN ECONÓMICA – FINANCIERA

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

El actual posicionamiento de CONSTRUARIAS no es representativo en la provincia del Azuay debido a que la empresa cuenta con un presupuesto bajo, es por ello que la empresa debe implementar estrategias de posicionamiento.

Visión Del Cliente

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

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.

Visión De Innovación

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

3.2. ANÁLISIS FINANCIERO

INDICADOR	Año 2005	Año 2006
SITUACION ECONOMICA FINANCIERA (Anexo 1)		
ESTRUCTURA FINANCIERA		

1) Razón Circulante

Act. Circulante / Pas. Circulante	806984.71 / 215597.61 =	3.74
	1326685.65/ 387132.08 =	3.78

Esto quiere decir que el activo corriente para el 2005 es 3.74 veces para cubrir al pasivo corriente y para el 2006 es de 3.78 veces; o que por cada dólar de deuda, la empresa cuenta con \$3.74 para el 2005 y en el 2006 es de \$ 3.78 para pagarla. La empresa se encuentra en una situación SUPERIOR ya que el promedio de comparación es de 3.50⁵ veces.

2) Capital de Trabajo

$$\begin{array}{rcl} \text{Activo C-Pasivo C} = & 806984.71 - 215597.61 = & 591387.10 \\ & 1326685.65 - 350103.9 = & 976578.69 \end{array}$$

Después de pagar sus deudas inmediatas, CONSTRUARIAS tiene una diferencia de 591387.10 para el 2005 y 976578.69 para el 2006 que le queda para poder operar en el día a día. Considerando a este indicador como una evaluación SUPERIOR ya que nuestro promedio de comparación es de 700000⁶.

3) Período de Cobro

Cuentas x Cobrar *360 / Ventas

$$\begin{array}{rcl} (13207.56 * 360) / 198514.44 = & & 23.95 \\ (21720 * 360) / 200526.36 = & & 38.99 \end{array}$$

La empresa convierte en efectivo sus cuentas por cobrar en el 2005 en 23.95 días y en el 2006 se cobra en 38.99 días. Esta situación en la empresa se la establecería como SUPERIOR ya que el promedio para este indicador es de 40 días⁷.

4) Rotación de Inventarios

$$\begin{array}{rcl} \text{Costo de Ventas/ Inventarios} & 175265.23/38116.80 = & 4.60 \\ & 156529.44/25116.16 = & 6.23 \end{array}$$

En el año 2005 el inventario cambia 4.60 veces y en el 2006 6.23 veces en cuentas por cobrar por medio de las ventas, se encuentra con una evaluación SUPERIOR, ya que cuenta con una rotación de inventarios de 5⁸.

⁵ Cámara de Construcción

⁶ Superintendencia de Compañías

⁷ Cámara de Construcción

⁸ Cámara de Construcción

5) Deuda Total

Pasivo Total / Activo Total	1092730.54 / 1381881.63 =	0.79
	1376581.56/1673457.9=	0.82

El 79% en el 2005 y el 82% en el 2006 de los activos totales es financiado por los acreedores y de liquidarse estos activos totales al precio en libros quedaría un saldo de 21% para el 2005 y para el 2006 el 18% de su valor, después del pago de las obligaciones vigentes. ConstruArias en este caso tiene una evaluación de POBRE, según el promedio de comparación la cual es deL 20%⁹.

6) Margen de Utilidad Neta

Utilidad Neta / Ventas	42167.36 / 198514.44=	0.21
	45892.89/200526.36=	0.23

Por cada dólar que ingresa, la empresa obtiene 0.21 centavos para el 2005 y 0.23 centavos para el 2006 de utilidad se obtiene una evaluación de SUPERIOR, ya que el promedio de comparación es del 50%, se cuenta con un buen porcentaje de utilidad para esta clase de empresa.

CLIENTES

- Juicio de la Clientela

7) Quejas

Quejas / Pedidos Cumplimentados	1/5 =	0.2
	0/5=	0

El resultado de este indicador nos explica que los proyectos realizados han marchado y están marchando bien ya que en el 2005 hubo una queja por parte de nuestros clientes por imprevistos que se suscitaron lo cual se considera como normal, a comparación del año 2006 que por fortuna no hubo ninguna clase de disconformidad de parte de nuestros clientes que quedaron satisfechos por el trabajo realizado. Considerando a este indicador como una evaluación SUPERIOR ya que nuestro promedio de comparación es de 1¹⁰ y solo tenemos el 0.2 para el 2005 y 0 para el 2006. Dándose a entender que no se ha llegado al tope de este promedio por lo que se tiene una buena relación con los clientes.

⁹ Cámara de Construcción

¹⁰ Superintendencia de Compañías

8) Quejas por plazo de entrega

Quejas por plazos de entrega / N° de pedidos	$2/10 =$	0.2
	$2/10=$	0.2

En este indicador nos damos cuenta que el resultado es de 0.2 quejas para el año 2005 y 2006, ya que hubo un retraso en la entrega de viviendas, debido al clima tan cambiante, lo cual no dejo que los proyectos se dieran con normalidad. Esta situación en la empresa se la establecería como SUPERIOR ya que el promedio para este indicador es de 1¹¹.

- Relaciones con los clientes

9) Incremento Clientela

Clientes Nuevos / Total Clientes	$1/10 =$	0.1
	$2/1 =$	0.2

Con el resultado de este indicador nos damos cuenta que la empresa no marcha bien en este punto, ya que el promedio de comparación es de 1¹² y la empresa con respecto a clientes nuevos para el 2005 es del 0.1 y para el 2006 es del 0.2, y para que la empresa llegue a tener mayor reconocimiento en el mercado y por ende mayor utilidades debería contar por lo menos con 5 nuevos clientes por año. Resultado con una evaluación de POBRE.

10) Positivismo

Clientes que compran / Clientes Activos	$10/2 =$	5
	$10/2=$	5

Este resultado nos pretende decir que la empresa consigue una evaluación de BUENO ya que de todos los clientes, 5 existe la posibilidad de que se conviertan en clientes activos tanto para el 2005 y 2006 a comparación con el promedio que es de 5¹³ clientes activos por año, lo cual seria una gran ventaja para le empresa.

¹¹ Construarías

¹² Construarías

¹³ Construarías

COMPRAS

- Relación con Proveedores (Cementos Guapán)

11) Cumplimiento

Materia Prima Solicitada / Materia Prima Recibida	1800/1800 =	1
	2000/2000=	1

En este punto ConstruArias, con un promedio de 1 para el 2005 y 1 para el 2006 a comparación con el promedio que es de 1 se halla con una evaluación de SUPERIOR, lo que quiere decir, que al momento de solicitar la Materia Prima a los confiables proveedores estos cumplen con la entrega total del material requerido.

12) Dependencia de Proveedores

Compras a proveedor exclusivo / Compras Totales	10/10 =	1
	15/15=	1

CONSTRUARIAS trabaja con varios proveedores que se dedican a una sola actividad para la compra de Materia Prima teniendo como indicador de compra total de ¹⁴ para el 2005 y 2006, lo que nos da a entender que los proveedores exclusivos cumplen lo requerido por ConstruArias, captando la evaluación de SUPERIOR, según el promedio de comparación la cual es de 1. La empresa mantiene buenas relaciones con los proveedores contando con la aprobación y confianza de la misma.

- Costo

13) Precio Promedio Compra

Valor Compra M.P / M.P Comprada	$(\$6 \cdot 1800)108000/1800 =$	\$6
	$(\$6 \cdot 2000)12000/2000=$	\$6

El hecho de tener proveedores exclusivos es que, los mismos proporcionan a la empresa materiales a bajos costos y ciertos descuentos, lo que implica un ahorro y disminución de costos para ConstruArias, es por eso que, en el 2005 y 2006 los proveedores nos entregan el Material requerido en \$6 para los 2 años sin incremento alguno, siendo una gran ventaja ya que el promedio de comparación es

¹⁴ Construarías

de \$6.32¹⁵ valor máximo que podría pagar la empresa por los materiales para la construcción. Llegando a obtener una evacuación de SUPERIOR.

RECURSOS HUMANOS

- Clima Social

14) Despidos

Despidos/ Personal	2/50 =	0.04
	3/60=	0.05

La empresa se encuentra en SUPERIOR debido a que el promedio de comparación es de 5¹⁶ empleados que la empresa podría llegar a despedir, para ventaja de la empresa esto no ha llegado a suceder, ya que para el 2005 existe un promedio de un 0.04 y para el 2006 un 0.05. Si esto llegara a acontecer, implicaría muchos retrasos y pérdidas para Construarías.

15) Quejas

Quejas Recibidas/Personal	2/50 =	0.04
	3/60=	0.05

En este indicador nos damos cuenta que el resultado es de 0.04 quejas por parte de nuestro personal para el año 2005 y del 0.05 para 2006, haciendo la comparación de promedios se obtiene una evaluación de BUENO, ya que el promedio es de 1 quejas por el total de empleados, se tiene un promedio bajo en cuanto a quejas de los empleados de los 2 años pero no deja de ser punto importante en cuanto al ambiente laboral que otorga Construarías.

16) Ritmo de promoción

Empleados ascendidos / N° de empleados	0/50 =	50
	0/60=	60

No existen ascensos en el Área Administrativa, Financiera, Compras o Recursos Humanos, ya que los mismos accionistas son los que ocupan los cargos de dichas áreas. Y en el caso de las personas que laboran en la construcción no requieren de ascensos. A este indicador lo hemos calificado como BUENO ya que por lo menos debe existir 1 ascenso en las áreas internas de la empresa.

¹⁵ Cámara de Construcción

¹⁶ Construarías

17) Ausentismo

Horas de Ausentismo / Horas hombre	24/8 =	3
	24/8=	3

El promedio de comparación de horas de ausentismo es de 24¹⁷ horas máximo que un empleado se pueda desligar de sus actividades por razones muy personales que tenga cada trabajador, las cuales deberán ser justificadas, siendo este punto política de la empresa, ya que la misma no puede retrasarse en sus proyectos ni perder dinero siendo sumamente importante contar con el número exacto de empleados designados para cada labor. Quedando este indicador con una evaluación de SUPERIOR, porque en el 2005 y 2006 el promedio de ausentismo es de 3 días es decir 24 horas, lo cual no sobrepasa del promedio de comparación que es de 24 horas de ausentismo.

Clientes

En los ratios que tiene que ver con el juicio que tienen los clientes hacia la empresa, la empresa no cuenta con estos indicadores debido a una buena relación que tienen con sus clientes antiguos como nuevos a llegado a tener una imagen que garantiza que los servicios prestados están debidamente realizados.

Recursos Humanos

En lo que se refiere al personal que trabaja en CONSTRUARIAS se encuentran debidamente motivados, cuenta con un ambiente laboral adecuado en el cual desempeñan bien sus actividades lo único que necesitan es aportar con más conocimientos a los empleados de acuerdo a los cambios tecnológicos que existen. Cada empleado cumple con su horario con las responsabilidades encomendadas dentro de esta empresa no tienen problemas con los que se refiere al talento humano.

3.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

BALANCED SCORECARD

Objetivos:

- Maximizar el valor Agregado a los servicios prestados.
- Generar confianza en el cliente.

¹⁷ Construarías

- Entender necesidades de los clientes.
- Diseñar soluciones para el cliente.
- Dar servicio óptimo al Cliente.
- Efectividad del Personal.
- Mejorar el ambiente del Trabajo.
- Desarrollo de la Competencia.
- Maximizar la riqueza de los accionistas.

RAZÓN FINANCIERA	Fórmula	2005	2006	Promedio Para Comparación	Evaluación
LIQUIDEZ					
Razón Circulante	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	3.74	3.78	3.50	OK
Capital de Trabajo	Activo C – Pasivo C.	591378.10	976387.10	700000	OK
ACTIVIDAD					
Período de cobro	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas Netas}}$	38.99 días	23.45 días	40 días	OK
Rotación de Inv.	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{inventarios}}$	4.60	6.23	5.00	OK
ENDEUDAMIENTO					
Deuda Total	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	79%	82%	20%	POBRE
RENTABILIDAD					
Margen de Utilidad Neta	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	21%	23%	50%	OK
CLIENTES					
Quejas	$\frac{\text{Quejas / Pedidos}}{\text{Cumplimentados}}$	0.2	0	1	OK
Quejas por plazo de Entrega	$\frac{\text{Quejas por plazo de entr.}}{\text{Nº de pedidos}}$	0.2	0.2	1	OK
Incremento Clientela	$\frac{\text{Clientes Nuevos}}{\text{Total Clientes}}$	0.1	0.2	1	POBRE
Positivismo	$\frac{\text{Clientes que compran}}{\text{Clientes Activos}}$	5	5	5	BUENO

COMPRAS					
Cumplimiento	<u>Materia Prima Solicitada</u> Materia Prima Recibida	1	1	1	OK
Dependencia Proveedores	Compra a Proveedores <u>Exclusivos</u> Compras Totales	1	1	1	OK
Precio Promedio Compras	<u>Valor compra M.P</u> M.P Comprada	\$6.00	\$6.00	\$6.32	OK

RECURSOS HUMANOS					
Despidos	<u>Despidos Personal</u>	0.04	0.05	5	OK
Quejas	<u>Quejas Recibidas Personal</u>	0.04	0.05	1	BUENO
Ritmo de Promoción	<u>Empleados Ascendidos</u> Nº de Empleados	50	60	1	BUENO
Ausentismo	<u>Horas de Ausentismo</u> Horas Hombre	3	3	3	OK

4. ESTRATEGIAS

Para cambiar estos ratios que se encuentra en bueno y pobre hemos decidido aportar con las siguientes estrategias de marketing:

Para no contar con un saldo negativo en la cuenta Bancos hemos decidido tomar como estrategia realizar convenios con Mutualistas (Mutualista Azuay) y Bancos (Banco del Austro, Banco del Pichincha y Produbanco) para poder ganar mercado en la provincia del Azuay ya que CONSTRUARIAS por el momento cuenta con 2 proyectos en la Provincia del Oro con las urbanizaciones La Laguna y Las Palmeras pero en la ciudad de Cuenca con ninguna esta alianza con estas instituciones nos beneficiarían porque ya no se negociarían con tasas elevadas.

De igual manera esto nos ayudaría para que la empresa no estén financiados sus activos totales con porcentajes altos de acreedores, puesto que ya cambiaría la cuenta de bancos.

Y para la maximización de valor de los accionistas, de las utilidades y para disminuir el endeudamiento se realizarán las siguientes estrategias:

- **Lanzamiento del producto y penetración del mercado**

Un 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 CONSTRUARIAS 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 brindarán 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.

- **Canales de distribución**

Se establece como canales distribución para CONSTRUARIAS los siguientes:

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

- **Publicidad**

Nuestra campaña publicitaria se manejará a través de radio, prensa y televisión con el afán de llegar a todos los clientes que se encuentran en un nicho de clase media baja. 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.

- **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. Esta estrategia hará que nuestros precios disminuyan a comparación de la competencia teniendo lo siguiente:

Dentro del cuadro se compara precios de diferentes lugares de un Edificio, la comparación la realizamos con la Constructora Cáceres & Cáceres.

Lugar	Área	Costo ConstruArias	Costo Cáceres & Cáceres
Tienda	200,18	80072	81272
Bodega	326,6	65320	67350
Departamento 1 Primer Piso	143,8	71900	73900
Departamento 2 Primer Piso	133,15	66575	68520
Departamento 1 Segundo Piso	94,5	47250	49572
Departamento 2 Segundo Piso	87	43500	45000
Departamento 3 Segundo Piso	96,8	48400	50000
Departamento 1 Tercer	94,5	47250	50000

Piso			
Departamento 2 Tercer			
Piso	87	43500	45000
Departamento 3 Tercer			
Piso	96,8	48400	52000
Penthouse	124	62000	64000

- Para que nuestro ratio de endeudamiento no se encuentre en una evaluación de pobre lo que se realizará, es, que antes de ejecutar el proyecto se pedirá un anticipo del 50% a los clientes, con lo que se podrá cubrir parte de las deudas que se tienen, de esta manera ConstruArias no solo tendrá su presupuesto para cancelar las deudas sino contará con estos anticipos.

CONSTRUARIAS CIA. LTDA.
BALANCE GENERAL
AL 30 DE NOVIEMBRE DEL 2005

1	ACTIVO		
1.1	ACTIVOS CORRIENTES		802984,71
1.1.1	FONDOS DISPONIBLES	3.826,84	
1.1.1.2	Bancos cuentas Corrientes	-6.070,06	
1.1.1.3	Bancos cuentas Ahorro	8.916,57	
1.1.1.4	Fondos Rotativos	980,33	
1.1.2	EXIGIBLES		210673,64
1.1.2.1	Anticipos a Proveedores	157892,34	
1.1.2.2	Anticipos a Obreros	60,00	
1.1.2.3	Prestamos para empleado	2275,00	
1.1.2.4	Cuentas por Cobrar a Socios	19745,00	
1.1.2.5	Cuentas por Cobrar a Clientes	1.975,00	
1.1.2.6	Deudores Varios	37510,10	
1.1.2.7	Impuestos Anticipados	1353,2	
1.1.2.9	Deudas de Difícil Cobro	-10137	
1.1.3.0	ACTIVOS REALIZABLES		588484,23
1.1.3.1	Inventarios de Materiales	38116,80	
1.1.3.2	Bienes no producidos	70025	
1.1.3.3	Urbanizaciones en Proceso	89164,08	
1.1.3.3.2	Proyecto Agua Potable Municipio	28255,00	
1.1.3.4	Casas en Proceso Pinar	3596,87	
1.1.3.4.5	Edificio Gonzáles Suárez	49793,27	
1.1.3.6	Casa en Proceso Gaviota	163194	
1.1.3.8	Lotes Terminados Pinar	6687,00	
1.1.3.9	Lotes Terminados Laguna	30989,00	
1.1.3.9.3	Lotes J. José Flores	35220,00	
1.1.3.9.4	Lotes Tumbabiro	38180,00	
1.1.3.9.5	Lotes Av. 13 de Abril	35263,21	
1.4	ACTIVOS FIJOS		127621,92
1.4.1	ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	127621,92	
1.4.1.1	Equipos de Oficina	14553,28	
1.4.1.2	Maquinaria y Equipos	103731,08	
1.4.1.3	Equipo de Computación	7017,56	
1.4.1.4	Vehículos	2320,00	
1.5	ACTIVOS DIFERIDOS		352,32
1.5.1	Gastos y Cargos Diferidos	352,32	
1.6	ACTIVOS NO CORRIENTES		450922,41
1.6.1	Documentos por Cobrar	450922,41	
	TOTAL ACTIVOS		1381881,36
2	PASIVOS		
2.1	PASIVO CORRIENTE		215597,61
2.1.1	Cuentas por pagar a Corto Plazo	215597,61	
2.2	PASIVO NO CORRIENTE		152632,00
2.2.1	A largo Plazo	152632,00	
2.3	OTROS PASIVOS		724500,93
2.3.1.1	Anticipos recibidos de clientes Pinar	15262,20	
2.3.1.2	Anticipos recibidos de clientes Laguna	156231,24	
2.3.1.3	De Clientes Las Palmeras	157859,21	
2.3.1.4	De Clientes Las Gaviotas	329918,28	
2.3.1.5	De Clientes de Juan Jose Flores	65230,00	

TOTAL PASIVOS		1092730,54
3 PATRIMONIO		293150,82
3.1 CAPITAL SOCIAL	170000,00	
3.1.1 Capital Suscrito y Pagado	170000,00	
3.3 RESULTADOS		
3.3.1 Perdidas y Ganancias		123150,82
3.3.1.1 Resultados de Ejercicios Anteriores	80983,46	
3.3.1.2 Resultado del Ejercicio	42167,36	
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		1385881,36

**CONSTRUARIAS CIA. LTDA.
ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2005**

4 INGRESOS		267253,05
4.1 INGRESOS OPERACIONALES	256329,86	
4.1.1 Ventas	256302,00	
4.1.1.4 Compras	27,86	
4.2 OTROS INGRESOS		10923,19
4.2.1 Ingresos Varios	10923,19	
5 COSTOS		
5.1 Costos de Ventas	175265,23	175805,46
5.1.1 Costos de Ventas de Bienes	175265,23	
5.2 COMPRAS		540,23
5.2.1 Compras de Materiales	540,23	
UTILIDAD BRUTA		91447,59
6 GASTOS		
6.1 Gastos Operacionales		15230
6.1.1 Gastos Administrativos	15230	
UTILIDAD OPERACIONAL		76217,59
8 OTROS INGRESOS		65982
8.1 Ingresos no Operacionales	65982	
9 OTROS GASTOS		100032,23
9.1 Gastos No Operacionales		
9.1.1 Gastos Financieros		100032,23
9.1.1.1 Intereses Pagados	98532,23	
9.1.1.2 Otros	1500,00	
UTILIDAD NETA DEL PERIODO		42167,36

CONSTRUARIAS CIA. LTDA.
BALANCE GENERAL
AL 30 DE NOVIEMBRE DEL 2006

1	ACTIVO		
1.1	ACTIVOS CORRIENTES		1326682,65
1.1.1	FONDOS DISPONIBLES	2.268,84	
1.1.1.2	Bancos cuentas Corrientes	-5.070,06	
1.1.1.3	Bancos cuentas Ahorro	6.916,57	
1.1.1.4	Fondos Rotativos	<u>422,33</u>	
1.1.2	EXIGIBLES		152149,83
1.1.2.1	Anticipos a Proveedores	117892,34	
1.1.2.2	Anticipos a Obreros	50,00	
1.1.2.3	Prestamos para empleado	3274,19	
1.1.2.4	Cuentas por Cobrar a Socios	11730,54	
1.1.2.5	Cuentas por Cobrar a Clientes	1.477,02	
1.1.2.6	Deudores Varios	17410,10	
1.1.2.7	Impuestos Anticipados	1453,18	
1.1.2.9	Deudas de Difícil Cobro	<u>-1137,54</u>	
1.1.3.0	ACTIVOS REALIZABLES		<u>1172263,98</u>
1.1.3.1	Inventarios de Materiales	25116,16	
1.1.3.2	Bienes no producidos	42029,87	
1.1.3.3	Urbanizaciones en Proceso	747164,08	
1.1.3.3.2	Proyecto Agua Potable Municipio	20159,87	
1.1.3.4	Casas en Proceso Pinar	3396,87	
1.1.3.4.5	Edificio Gonzáles Suárez	35793,27	
1.1.3.6	Casa en Proceso Gaviota	153194,66	
1.1.3.8	Lotes Terminados Pinar	6587,00	
1.1.3.9	Lotes Terminados Laguna	79977,20	
1.1.3.9.3	Lotes J. José Flores	14310,00	
1.1.3.9.4	Lotes Tumbabiro	14160,00	
1.1.3.9.5	Lotes Av. 13 de Abril	<u>30375,00</u>	
1.4	ACTIVOS FIJOS		133521,92
1.4.1	ACTIVOS FIJOS TANGIBLES		133521,92
1.4.1.1	Equipos de Oficina	11453,28	
1.4.1.2	Maquinaria y Equipos	113731,08	
1.4.1.3	Equipo de Computación	6017,56	
1.4.1.4	Vehículos	<u>2320,00</u>	
1.5	ACTIVOS DIFERIDOS		1330,92
1.5.1	Gastos y Cargos Diferidos	1330,92	
1.6	ACTIVOS NO CORRIENTES		211922,41
1.6.1	Documentos por Cobrar	211922,41	
	TOTAL ACTIVOS		<u>1673457,90</u>
2	PASIVOS		
2.1	PASIVO CORRIENTE		350103,96
2.1.1	Cuentas por pagar a Corto Plazo	350103,96	
2.2	PASIVO NO CORRIENTE		186301,27
2.2.1	A largo Plazo	186301,27	
2.3	OTROS PASIVOS		840176,33
2.3.1.1	Anticipos recibidos de clientes Pinar	23314,44	
2.3.1.2	Anticipos recibidos de clientes Laguna	239174,42	
2.3.1.3	De Clientes Las Palmeras	158979,58	
2.3.1.4	De Clientes Las Gaviotas	400707,89	
2.3.1.5	De Clientes de Juan José Flores	18000,00	

	TOTAL PASIVOS		1376581,56
3	PATRIMONIO		296876,34
3.1	CAPITAL SOCIAL	170000,00	
3.1.1	Capital Suscrito y Pagado	170000,00	
3.3	RESULTADOS		
3.3.1	Perdidas y Ganancias		126876,34
3.3.1.1	Resultados de Ejercicios Anteriores	80983,45	
3.3.1.2	Resultado del Ejercicio	45892,89	
	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		1673457,90

**CONSTRUCARIAS CIA. LTDA.
ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2006**

4	INGRESOS		200237,47
4.1	INGRESOS OPERACIONALES	198537,47	
4.1.1	Ventas	198514,44	
4.1.1.4	Devoluciones y Descuentos en Compras	23,03	
4.2	OTROS INGRESOS		1700,00
4.2.1	Ingresos Varios	1700,00	
5	COSTOS		
5.1	Costos de Ventas	156529,44	156949,8
5.1.1	Costos de Ventas de Bienes	156529,44	
5.2	COMPRAS		420,36
5.2.1	Compras de Materiales	420,36	
	UTILIDAD BRUTA		43287,67
6	GASTOS		
6.1	Gastos Operacionales		33585,36
6.1.1	Gastos Administrativos	33585,36	
	UTILIDAD OPERACIONAL		9702,31
8	OTROS INGRESOS		48842
8.1	Ingresos no Operacionales	48842	
9	OTROS GASTOS		12651,42
9.1	Gastos No Operacionales		
9.1.1	Gastos Financieros		12651,42
9.1.1.1	Intereses Pagados	10809,54	
9.1.1.2	Otros	1841,88	
	UTILIDAD NETA DEL PERIODO		45892,89

5. CONCLUSIONES

El estudio financiero que hemos realizando, muestra que la Empresa se encuentra en mal estado, en lo que se refiere al efectivo que posee la empresa, endeudamiento, y su poca clientela en la Ciudad de Cuenca. Mediante la aplicación de las estrategias propuestas, encaminamos al negocio hacia una nueva filosofía en el posicionamiento en el mercado de Cuenca, 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 posicionamiento está enfocada hacia alianzas con instituciones financieras y mutualistas, la cual llegará a ganar mercado en la provincia del Azuay y se maximizara el valor de la empresa.

6. BIBLIOGRAFÍA

6.1. 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.

6.2. Módulos

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

6.3. Internet

- www.construarias.com

PLAN DE NEGOCIOS

“Zu-Auto Cia. Ltda”

1. RESUMEN EJECUTIVO

El Patio de Vehículos “Zu-Auto Cia Ltda.” inicia su proyecto con su sede en la ciudad de Cuenca, con un sitio e infraestructura arrendado en la Ave. España. Se creará con el fiel propósito de a más de realizar la compra y venta de vehículos nuevos y usados brindar una amplia gama de accesorios decorativos y elegantes de acuerdo a las necesidades, gustos y preferencias de nuestros clientes. Esto se realizará mediante convenios con proveedores y distribuidores. Realizaremos negociaciones directamente con nuestros posibles clientes, facilitando el financiamiento al afortunado acreedor de un producto que defina su respectivo estilo de vida.

El grupo de emprendedores está compuesto por los Ingenieros Pedro Alvarado, Sandra Reiban, Francis Salazar y Catalina Zúñiga, quienes han recibido formación superior en la Universidad del Azuay en la Carrera de Administración de Empresas.

Para llevar a cabo el proyecto, se requiere una inversión inicial de USD 254.000, de los cuales se cubrirán con aportes de USD50.000 por cada uno de los socios para dar inicio al proyecto. El saldo se obtendrá de los futuros socios que formen parte del proyecto mencionado.

La justificación de nuestro proyecto es el resultado de un estudio minucioso del mercado donde se ha demostrado que toda persona hace el esfuerzo para adquirir un vehículo propio privándose de otras necesidades.

Nuestro Mercado Total según información obtenida del I.N.E.C para el año 2006 es aproximadamente de 40.789 familias de las cuales en base a nuestra capacidad instalada en recursos mínimos, pensamos cubrir un porcentaje favorecedor, con la finalidad de crecer 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 0,14%, que representa un porcentaje alto debido

al tipo de productos que se van a comercializar en el proyecto, lo que significaría una tasa alta en comparación a lo que exigirían nuestros inversionistas, logrando duplicar el costo actual del dinero. También se obtuvo un Valor Actual Neto (VAN) positivo que alcanza un valor de USD 249639,98.

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 de ir creciendo poco a poco en productos y servicios complementarios según las necesidades del mercado.

2. Análisis de la Empresa

2.1. Misión

Contribuir con la sociedad de manera responsable cubriendo intereses, expectativas y necesidades de los consumidores en base a un óptimo servicio que garantice confianza y satisfacción.

2.2. Visión

Ser grandes, reconocidos y pioneros sirviendo y contribuyendo honorablemente con nuestro servicio a todos nuestros clientes, proporcionándoles continuamente satisfacción y calidad.

2.3. Objetivos

2.3.1. Objetivo General

Llevar a cabo el proyecto con la compra-venta de vehículos nuevos y usados, la venta e instalación de accesorios para los vehículos que comercializamos.

2.3.2. Objetivos Específicos

- Conocer las expectativas y necesidades de los clientes para poder satisfacerlos.
- Incrementar la riqueza de los socios y la productividad en la empresa.
- Determinar estrategias competitivas y que ayuden al desarrollo óptimo de las actividades cotidianas de la empresa.

2.4. Análisis FODA

Fortalezas

- Experiencia y contactos directos ya existentes con proveedores en lo que respecta a vehículos.
- Ser el único patio que venda e instale todo tipo de accesorios para los vehículos.

Oportunidades

- Falta de patios que vendan y coloquen accesorios en el mismo lugar de comercialización de vehículos.
- Aprovechar que en nuestro medio, la costumbre primordial de la sociedad, es la obtención de su vehículo propio.
- La venta de los productos se comercializan 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 y que cuenta con mayores capitales como son todos los concesionarios y almacenes de accesorios existentes.
- Falta de eficiencia en los procesos operativos.

Amenazas

- Presencia de productos asiáticos en el mercado.
- Inestabilidad política y económica del país.
- Estrategias agresivas de mercadeo de la competencia.

2.5. Productos

Nuestros productos serán: la comercialización de vehículos nuevos y usados y a la vez la venta, colocación e instalación de accesorios para cada vehículo diferenciándonos de la competencia, queriendo cubrir con las expectativas y necesidades de los consumidores en base a un óptimo servicio que garantice confianza y satisfacción.

A continuación presentamos una galería completa de cada uno de los vehículos que comercializa la Empresa y los posibles accesorios que estarán disponibles en el local para la personalización de su vehículo:

a) Vehículos (*Marcas*):



b) Accesorios:

Ambientadores



Faros de Carretera - Halógenos



Espejos Retrovisores



Luz de Salón



Reflectivos



Llantas y Aros



Es decir, se contará con una gama de productos similares, de varias marcas y servicios orientados a satisfacer, en forma integral, a un grupo de consumidores en general, tanto al ofrecer un vehículo y al mismo tiempo la venta e instalación de accesorios para los mismos.

2.6. Servicios

Nuestros primordiales y claves servicios que brindaremos a nuestros clientes serán:

- Financiamiento directo a baja tasa de interés y plazo a conveniencia del cliente.
- Instalación de accesorios a preferencia y gusto del consumidor final.

Convenios:

Nuestros principales proveedores en lo que se refiere a vehículos son todos los concesionarios, los mismos que nos brindan servicios, garantías, descuentos y permisos de distribución y comercialización de los productos con el objetivo de ganar la preferencia por parte del cliente.

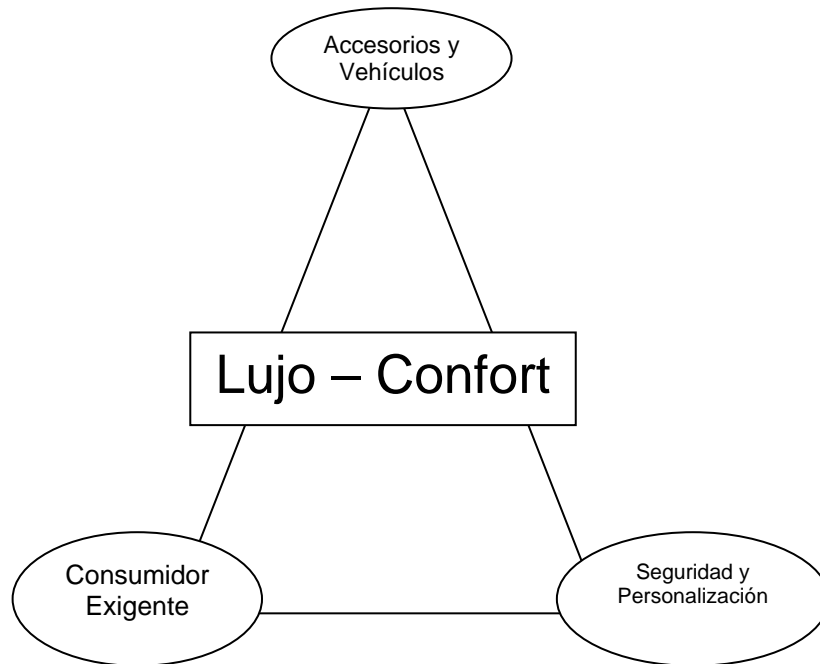
Haremos convenios con los principales distribuidores del país buscando de esta manera los precios más convenientes y accesibles del mercado.

2.7. Ventaja Competitiva

- Venta, colocación e instalación de accesorios.
- Parqueadero Multi-marcas.

2.8. Triangulo del Valor

La aplicación de este proyecto viene de la necesidad que tienen las personas por obtener un vehículo propio y personalizarlo a su gusto. A más de satisfacer la necesidad por un vehículo propio, lo que pretendemos es transmitir el valor de Lujo y Confort para todos nuestros clientes, con productos de calidad a precios bajos.



Fuente: Elaboración Propia

2.9. Propuesta de Valor

Zu-Auto Cia Ltda., ofrecerá vehículos, accesorios que brinden a todos sus clientes, Comodidad, Estilo de vida, Tranquilidad y Seguridad. Además se pretende buscar la satisfacción del cliente en todo nivel, ya sea por precio, diseño, facilidades, etc.

3. Análisis de la Industria

3.1. Problemática

Esta idea surge por la necesidad y deseo que las personas tienen por adquirir un vehículo y productos para la decorarlo en el mismo lugar en donde los compran siendo estos de calidad y a precio justo.

Esto se debe a factores como:

- No contar con dinero suficiente para adquirir todos los accesorios necesarios para su vehículo (escasez de recursos, nivel de ingresos bajos, economía inestable).

- Nivel de crecimiento en cargas familiares, que obligan las familias a obtener un vehículo pero no decorarlo o personalizarlo por que esto implica un gasto extra.
- Altos costos en ciertas líneas de accesorios.

3.2. Soluciones

Debido a la oportunidad que nos brinda el mercado implementaremos este negocio de compra-venta de vehículos, colocación e instalación de accesorios según el gusto y preferencia de cada cliente.

4. ANÁLISIS DEL MERCADO

En vista de que la ciudad de Cuenca, sigue creciendo no solo poblacional sino físicamente es por esta razón que la comercialización de vehículos y accesorios con la debida colocación e instalación 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 vehículo bien equipado por lo que hace que nuestro proyecto tenga un mercado asegurado.

4.1. Segmentación del Mercado

El segmento del mercado es un punto importante para nuestro proyecto pues si bien tenemos un número de probables consumidores no todos ellos lo son, debemos tener presente el objetivo que perseguimos el mismo que es el obtener utilidades satisfaciendo necesidades del consumidor; para ello debemos segmentar la población y organizar el mercado.

Perfil del Consumidor

Nuestros consumidores son todas las personas mayores de edad, quienes tienen necesidades de adquirir un vehiculo ya sea por las razones que este tenga.

Edad	Están entre los 18 – 65 años de edad
Sexo	Masculino y Femenino
Ocupación	Empleados, Trabajadores, y Familia de Emigrantes
Nivel de Ingresos	4800 anuales en adelante
Estado Civil	Indistinto

Fuente: Elaboración Propia

4.2. Tendencias del mercado

- **Factores tecnológicos**

La tecnológica a utilizar será:

- Gatas Hidráulicas.
- Maquinaria de Alineado y Balanceado (Sistema Computarizado).

4.3. Tamaño del mercado

Tamaño del Mercado

Número de familias:

Para realizar el tamaño del mercado tomamos en consideración la población entre los 18 y 65 años de edad de toda la población urbana del cantón Cuenca los datos son los siguientes:

Población Urbana del Cantón Cuenca

Edades	Área Urbana
18 años	7767
19 años	7167
20 a 24 años	33325
25 a 29 años	25511
30 a 34 años	22421
35 a 39 años	20129
40 a 44 años	17654
45 a 49 años	13993
50 a 54 años	12024
55 a 59 años	8933

60 a 64 años	7453
65 años	1741
Total	178.118

Fuente: INEC (año 2000)

178.118 / 4 = 44530 familias

Con el total de la población comprendida de los 18 a los 65 años de edad sacamos el porcentaje que representa el total de la población urbana de Cuenca lo que nos da un 56.98%. Luego procedemos a determinar la población que tiene ingresos mayores a los 400 dólares que va desde el segundo quintil lo que representa el 91.6% de la población. Entonces tenemos que nuestro universo va a ser calculado de la siguiente manera:

$91.6\% * 44530 = 40789$ familias.

Las 40789 familias son en la actualidad nuestros posibles consumidores tanto de vehículos como de accesorios.

4.4. TARGET GROUP

4.4.1. Mercado total y mercado objetivo

Mercado Meta (Actual)

Nuestro mercado meta son personas de la ciudad de Cuenca que perciban más de 400 dólares mensuales y que tengan entre 18 y 65 años de edad; lo que buscamos es satisfacer sus necesidades y que se sientan conformes y seguros con nuestro producto.; el total de esta población es de 40.789 familias.

Mercado Objetivo

El segmento de mercado que hemos escogido como objetivo estratégico a corto plazo para la empresa Zu-Auto es el 10% de la población de la ciudad de Cuenca, esto nos da un total de 4079 familias que son de interés principal del proyecto para la comercialización de nuestros productos.

5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

5.1. Competencia Directa

Nuestra Competencia son nuestros propios proveedores y todos los parqueaderos de vehículos existentes en la ciudad.

Los siguientes son los de mayor posicionamiento en el mercado:

- Impartes S.A.
- Metrocar S.A.
- Mirasol S.A.
- Quito Motors.
- Autorusia S.A.
- Austroquad Cia Ltda.
- Autodiesel.
- Kia Motors.
- Hyunmotor S.A.
- Importadora Tomebamba.
- Recor Motor S.A.
- Star Motors S.A.
- Automotores y Anexos S.A.
- Motorisa S. A.
- Ventauto Garate.
- Astudillo Motors.
- Comercial Carlos Roldán.
- HLG Vehículos.
- Cuenca Autos.
- Comercial Argudo Cia Ltda.
- ACA Autocomercio Astudillo y Astudillo.
- Austro Auto.
- P&M Parqueadero.
- Cero Choques.

En lo que respecta a accesorios nuestra competencia son de igual manera los mencionados anteriormente, más los siguientes:

- Os´car Accesorios.
- Autopart´s D&M.

5.2. Competencia indirecta

- Servi-Lujos.
- Auto-Lujos.
- Accesorios Multicar.
- Shopping Car.
- Servi-adornos.
- Comercial Jiménez.
- Factory Accesorios.
- San Car.
- Maxilujos.
- El Semáforo.
- Lubri-lujos.
- Auto-stop.
- Car Lujos.
- Jp Decor Auto.
- Lujo y Accesorio Narváez.
- Auto Centro.
- Diser-com.
- Tunning Car.
- Aro-llanta.
- Super-lujos.
- Auto-guías “El Forro”.

6. PLAN DE MARKETING

6.1. 4p´s

PRODUCTO (P1)

Los productos son: vehículos y accesorios que van de acuerdo a las necesidades y deseos del cliente.



PRECIO (P2)

El precio va según las diferentes marcas y tipos que dispone el mercado.

DESCRIPCIÓN	COLOR	AÑO	PVP
Corsa Evolution 4p 1.8 STD	Gris Granito Perlescente	2007	14165
Gran Vitara 3p DLX T/M A/C SPORT	Gris Granito Perlescente	2007	18595
Luv D-max Diesel 4x2 CD	Rojo Ferrari	2007	22950
Luv D-max V6 4x4 CD	Gris Granito Perlescente	2007	25610
Luv D-max Diesel 4x4 CD	Blanco Mahler	2007	26030
Terios 4X4	Fondo	2007	22700
Santa Fe GL 4X2 2.7L TM VE AC AB 5p	Vino	2007	29990
Bus 1721-52(corto) 40s/50p	Azul	2006	80000
Corsa Evolution 4p 1.4 STD Activo	Rojo Ferrari	2007	12290
Getz 5p GL 1.6L	Rojo Hiphop	2007	13590
Luv D-max HEC 4x2 CD (asientos independientes)	Rojo Canberra	2007	19540
Luv D-max V6 4x4 CD TM	Rojo Canberra	2007	25610
Luv D-max HEC 4x2 CD	Blanco	2006	17700
Montero	Celeste	1987	7300

Vitara 3p	Blanco	2003	11200
B 2600 CD Full	Rojo	2004	18000
Grand Vitara 5p	Vino	2004	18800
Optra T/M 1.8L	Celeste	2006	17100
Luv 4X2 CD	Verde	1999	11300
Gran Vitara 5p 4X4	Gris	2002	15660
Gol 1.8 4p	Azul	2002	9660
Zafira 2.0L FULL	Blanco	2004	15760
Fb + Cajón	Blanco	2003	27800
B2600 C/D 4X4 A/A	Blanco	2007	21990
B2200 C/D 4X2	Blanco	2007	17640
B2200 C/D 4X2	Plomo	2007	17640
3 Manual 1.6 SPORT	Plata Arianne	2007	19990
Luv D-max 4x2 CD	Vino	2006	17260
GD + Cajón	Blanco	2002	39800
B2200 C/D 4X2	Vino	2004	15350
B2200 C/D 4X2	Verde	2004	15350
Corsa Evolution 4p 1.8 STD	Plomo	2004	10490
Luv D-max V6 4x2 CD TM	Gris Granito Perlescente	2006	19700
Grand Vitara 5p TM A/C 4X4	Plomo	2002	15300
B2200 C/D 4X2	Plomo	2004	15350
Accent 4p GL 1.4L VE	Blanco	2007	14990
Nhr Chasis Cabinado	Blanco	2007	19360
B2200 4X2 CD	Blanco	2005	16200
B2600 C/S 4X4	Gris	2005	16250
B2600 C/S 4X4	Beige	2005	16250
Grand Vitara 5p TM A/C 4X4	Azul	2001	14300
Vitara 3p STD TM AA	Blanco	1994	7200
Luv 4X2 C/D	Vino	1996	9300
Nhr Chasis Cabinado + Cajón	Vino	2005	17300
B2600 C/D STD 4X4 A/A	Blanco	2005	17300
B2200 C/D 4X2	Vino	2003	14300
B2600 C/D FULL 4x4	Rojo	2007	24700
Hilux 4x4 CD SR5	Beige	2006	24200
Luv C/D 4X2 T/M INYEC	Blanco	2005	15300
Luv C/D 4X2 T/M INYEC	Blanco	2005	15300
Luv CD V6 4X4 FULL	Vino	2004	16300

Fuente: Empresa Fadem's Motor

Inventario al 24 de Enero de 2007

La lista de la página anterior contiene precios promediados, analizados y relacionados con los de la competencia.

Por otra parte tenemos la lista de accesorios más vendidos y sus precios respectivos los mismos que variaran de acuerdo a características y marcas en general.

DESCRIPCIÓN	PVP
Guarda choques delanteros	\$70,00-120,00
Guarda choques posteriores	\$70,00 -120,00
Rollbar	\$120,00-140,00
Estribos	\$90,00-120,00
Parrillas	\$50,00-220,00
Barandas	\$18,00-50,00
Protectores de Balde	\$140,00-170,00
Resonadores	\$12,00-80,00
Moquetas	\$12,00-24,00
Tapacubos	\$14,00-25,00
Cinturones de Seguridad Automáticos	\$40,00-60,00
Cinturones de Seguridad Sencillos	\$18,00
Radios	\$100,00-500,00
Alarmas	\$70,00-150,00
Extinguidotes	\$10,00-50,00
Alójenos	\$15,00-60,00
Cobertores	\$25,00-50,00
Plumas	\$2,00-8,00
Guías Delanteros	\$5,00-14,00
Guías Posteriores	\$12,00-60,00
Alerones	\$25,00-60,00
Faldones	\$35,00-60,00
Antenas	\$3,00-15,00
Cubre Llantas	\$6,00-40,00
Forros de Volante	\$5,00y 7,00
Aromatizantes	\$1,00-6,00
Forros de Asiento	\$35,00 y 60,00
Pedales	\$7,00-12,00
Alfombras de Tablero	\$8,00
Porta Placa	\$4,00y 8,00
Cortinas	\$2,00-5,00
Volantes Deportivos	\$30,00-150,00
Bolas de Palanca	\$6,00-20,00
Espejos	\$3,00-20,00
Tacómetros	\$20,00-80,00
Chapas de Puertas	\$10,00
Foros Stop	\$5,00-20,00
Luz de Neon	\$12,00-18,00
Flash de Faro	\$20,00 y 40,00
Cinta Decorativa	\$2,00-5,00
Pitos	\$5,00-20,00
Películas Anti solar (rollos)	\$30,00 y 40,00
Guarda lluvias	\$10,00 y 15,00
Parlantes	\$20,00-60,00
Basucas	\$100,00 y 200,00
Tuiters	\$3,00-20,00
Adaptadores de Volantes	\$20,00-40,00
Manómetros	\$55,00-65,00
Guardabarros	\$8,00-16,00
Sirenas	\$8,00-120,00

Fuente: Información brindada por el Almacén de Accesorios "Solo Lujos"

PLAZA (P3)

Se contara únicamente con un local, por lo que su cobertura se la realiza únicamente para la ciudad de Cuenca, pero cada uno de sus productos que se comercializa o vende contará con todas las garantías establecidas; es decir, sus marcas son y tienen distinción en el mercado y a su vez poseen la mejor calidad.

PROMOCION (P4)

Publicidad de Demanda Selectiva y Publicidad Institucional.

- Se aplicará publicidad selectiva ya que los productos son de marcas reconocidas y de calidad; a más de eso, los vehículos deberían estar expuestos en eventos, presentaciones, programas, sucesos e importantes acontecimientos en general (Merchandising).

- Por otra parte se realizará una publicidad institucional al implementar una cuña publicitaria en una radio de la ciudad cuyo nombre es "Radio Splendid" que de a conocer el prestigio e imagen de la compañía, las promociones y lo que comercializa.

- La cuña deberá ser realizada con mucha paciencia; la misma no debe ser muy larga; es decir, debe ser concreta y que pegue en la radio-audiencia. Como se mencionó anteriormente, la cuña debe dar a conocer lo que negocia la empresa, sus promociones, descuentos, su lugar de ubicación y el número telefónico para mayor información.

- Las promociones se realizarán dependiendo de las distintas eventualidades que se dan durante el año y no deberán engañar al cliente.

6.2. ESTRATEGIAS DE MARKETING

Estrategias: Costos – Beneficios

Objetivo: Incremento de Ventas

ESTRATEGIA I: PUBLICIDAD

La publicidad radial nos permite dar a conocer y llegar a un mayor número de potenciales consumidores.

COSTO – BENEFICIO

En base al cuadro de estrategia comunicacional (Ver Anexo 1) determinamos que “Radio Splendid” es la que mayor beneficio da a la empresa en cuanto a frecuencia y costos se refiere. Como un gran beneficio, encontramos que la publicidad sin lugar a duda nos ayudara para darnos a conocer en el mercado.

Por último, cabe recalcar que el costo de publicidad radial por mes es de 280 dólares incluido IVA. Será recomendable para el proyecto que la cuña publicitaria se de durante todo el año; por consiguiente, el costo total anual de esta estrategia es de 3.360,00 dólares.

ESTRATEGIA II: MERCHANDISING

Esta estrategia nos permite ganar mercado y crear una buena imagen de la empresa.

Zu-Auto va a obsequiar camisetas, gorras y calendarios a todos los clientes, de esta manera se pretende llegar a tener un porcentaje alto de posicionamiento; mediante la elaboración de los catálogos se dará a conocer a nuestros clientes que productos ofrecemos.

Todos estos gastos van a tener un total de \$ 910 anualmente (Anexo 2), como se puede observar no se incurriría en costos elevados, y a más de esto, permitirá que nuestras ventas aumenten.

Alianzas Estratégicas con empresas dedicadas a la elaboración de gorras y camisetas.	600
Calendarios para fechas especiales.	60
Elaboración de catálogos para muestra de Vehículos y Accesorios.	250
TOTAL GASTOS ANUALES	910

Fuente: Elaboración Propia

7. PLAN DE OPERACIONES

Tanto los vehículos como los accesorios serán entregados, con garantía y un servicio de post-venta. Para ello nos exigimos trabajar únicamente con productos de primera calidad, que será nuestro especial sistema de trabajo, respetando normas establecidas, que permitan mantener los procesos en una comercialización "limpia".

El hecho de trabajar con productos de una excelente calidad nos permite llegar a tener procesos mucho más rápidos ya que se contara con proveedores serios y confiables al entregarnos productos en buenas condiciones. De esta manera disminuirémos quejas por parte de nuestros clientes y perdida de tiempo si hubiera dichos problemas.

7.1. Proceso y operaciones

Una vez analizado el mercado para la elaboración de este proyecto, nos hemos concentrado en vender vehículos y prestar un servicio de instalaciones de accesorios y la venta de los mismos, la ventaja es que no existen empresas que brinden este tipo de servicio.

Se arrancará con el arrendamiento de un terreno y la construcción de un local amplio en el mismo, y se procederá a la implementación de los productos y la maquinaria necesaria.

Los productos básicos que serán requeridos son:

- Llantas y aros.

- Guarda choques delanteros y posteriores.
- RollBar.
- Estribos.
- Parrillas.
- Barandas.
- Protectores de Balde.
- Alarmas.
- Radios.
- Cinturones de Seguridad automáticos y sencillos.
- Resonadores.
- Extintores recargables y descartables.
- Halógenos.
- Alerones.
- Faldones.
- Película Anti-solar.
- Volantes deportivos.
- Forros de asientos.
- Bolas de palanca.
- Bolas de remolque.
- Espejos.
- Tacómetros.
- Neones.
- Pitos.
- Parlantes.

Maquinaria básica a utilizarse para la colocación de aros y llantas:

- Gatas Hidráulicas.
- Maquinaria de Alineación y Balanceado.

Maquinaria Básica a utilizarse para la colocación e instalación de los demás accesorios:

- 2 Taladros.
- 4 Remachadoras.
- 7 Cuchillas de Lavar.
- 7 Cuchillas de Cortar.
- 7 Espátulas.

- 7 Franelas.
- 2 Playos.
- 1 Esmeril
- Una Pinza.
- Una Cierra.
- 3 Tijeras para cortar metal.
- 3 Limas.
- 2 Llaves de Ruedas.
- 2 Gatas manuales.
- 50 Llaves.
- 10 Desarmadores.

Los productos y maquinaria los conseguiremos en el mercado nacional, 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 100% por parte de los accionistas.

El desarrollo de este proyecto, se llevará a cabo en un periodo de tres meses en el cual se construirá las edificaciones que requerimos en este proyecto, el mismo que esta dividido en tres etapas que son:

1era Etapa

- Una vez arrendado el terreno se procederá a remodelar el local y la infraestructura que se requiere para brindar este servicio.

2da Etapa

- Abastecimiento de las distintas marcas de vehículos, la amplia gama de accesorios en sus distintas líneas.

3era Etapa

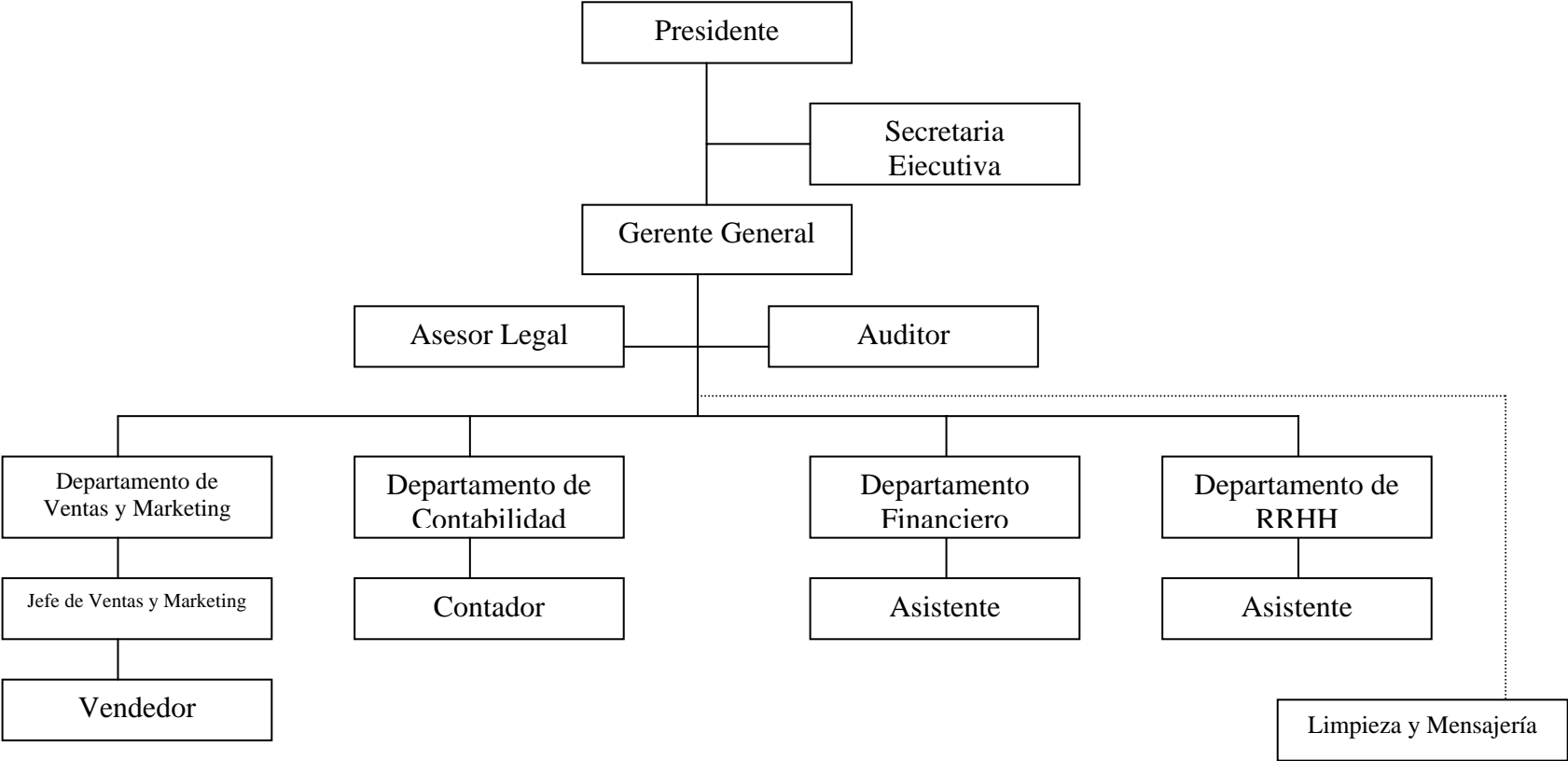
- Una vez concluida las etapas anteriores se procede ya, a la venta y atención a nuestros clientes.

Los accesorios serán entregados, con garantía y un servicio de post-venta. Para ello nos exigimos trabajar únicamente con productos de primera calidad, que será nuestro especial sistema de trabajo, respetando normas establecidas, que permitan mantener los procesos en una comercialización "limpia".

El hecho de trabajar con productos de una excelente calidad nos permite llegar a tener procesos mucho más rápidos debido a que contamos con proveedores serios y confiables al entregarnos productos en buenas condiciones. De esta manera se esta disminuyendo quejas por parte de nuestros clientes y perdida de tiempo si hubiera dichos problemas.

8. MANAGEMENT

8.1. Organización de Recursos Humanos (Organigrama)



Fuente: Elaboración Propia

8.2. Programa de recursos humanos

Se considera que para el inicio del proyecto para la Empresa, 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.

Pedro Alvarado – Gerente General.

Pedro está en condiciones de asumir este cargo debido a que tiene en claro el significado de su propio trabajo; desarrolla planes de manera eficiente; asigna tareas de forma eficaz; establece mecanismos de control actualizados y prácticos; entrena y ayuda a desarrollar a sus subordinados; evalúa la efectividad de los mismos; realiza las acciones de soporte como seleccionar a sus colaboradores, entrenarlos, y premiarlos o sancionarlos en los casos pertinentes y, se hace responsable de su propia tarea y de la sus subordinados, ante sus superiores.

Pedro percibirá un sueldo básico mensual de USD 600,00 más todos los beneficios de ley, trabajando las 40 horas semanales.

Sandra Reiban - Gerente de RRHH.

Sandra es muy responsable respecto a la administración de los Subsistemas de Recursos Humanos de la organización, busca procesos eficientes y eficaces para el mejoramiento continuo; trabaja directamente con la Gerencia General y niveles directivos de la organización.

Sandra eficazmente: controla las políticas a seguir organizativamente con respecto a los Recursos Humanos de la organización, planifica, organiza y verifica la eficiencia en los subsistemas de RR.HH. de la empresa de manera responsable, mantiene un clima laboral adecuado, velando por el bienestar de las relaciones empleado – empresa, intercede por la buena marcha en contratos laborales entre empleados y empresa, dirige el sistema de carrera administrativa en la organización y media en conflictos entre empleados.

Sandra trabajará las 40 horas semanales, y recibirá un sueldo básico de USD 400,00 mensuales más beneficios de ley.

Francis Salazar - Gerente de Ventas.

Francis es el idóneo para este cargo debido a que está en la capacidad manejar responsablemente un determinado número de vendedores, realiza el control de la gestión de los vendedores, se encarga de la formación del personal del departamento, elabora informes cuantitativos y cualitativos con respecto a las ventas. Analiza el material soporte para las ventas, en colaboración con el área de marketing.

También, supervisa y controla a los vendedores, controla la actuación en equipo, elabora informes de la actividad del equipo, supervisa tareas administrativas: partes, contratos, cobros, citas, los objetivos de ventas propios; forma e instruye al vendedor en su respectiva rama, motiva individualmente a los integrantes del equipo (si fuera necesario), actualiza el control de carácter de clientes (atención especial fidelización), gestiona impagados, en última instancia es su responsabilidad, trata reclamaciones con respecto a ventas – clientes.

Francis ganará un sueldo mensual de USD 400 más beneficios de ley, dedicando 40 horas semanales.

Catalina Zúñiga – Contador.

Catalina al cumplir con los requisitos que exige la institución desempeña correctamente la administración de sistemas contables óptimos para la empresa en general, organiza en base a un amplio conocimiento la contabilidad de la empresa con las normas establecidas que se ajusten a las políticas y principios generalmente aceptados.

Además: desarrolla la contabilidad de la empresa según el sistema contable, realiza las transacciones oportunas de tal forma que haya una fluidez en las cuentas bancarias, realiza los pagos mensuales y beneficios de nómina de la empresa, estudia los valores que constituyen capital o que intervendrán en las

operaciones diarias, determina las cuentas de la empresa y su significado; esto es, elaborar el Plan de Cuentas y preparar el Manual de Instrucciones, fija el sistema adecuado para calcular los precios de costos, reposición y venta, según corresponda, estudia e interpreta los resultados obtenidos, mejora cuentas sin comprometer a la empresa, paga impuestos y tributos puntualmente, presenta información oportunamente cuando el Gerente General o Gerente Financiero lo soliciten, realiza conciliaciones bancarias, establece calendarios de pagos tanto a proveedores y empleados, recibe y revisa facturas, ordenes de pago, ordenes de compra, ingresos y egresos de la organización.

Catalina percibirá un sueldo de USD 200 más beneficios de ley.

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 Empresa son:

- Inflación existente.
- Cambios climáticos.

9.2. Problemas

Los principales problemas a los que se enfrentaría la Empresa serían:

- Falta de mano de obra calificada.
- Falta de cubierta para realizar la instalación y decoración.

10. PROYECCIONES FINANCIERAS

10.1. Inversión Total

INVERSION TOTAL	
	Anual
Automotores	150000.00
Accesorios	100000.00
Maquinarias	4230.00
TOTAL	254230.00

Fuente: Parqueadero Fadem's Motor y Almacén de Accesorios "Solo Lujos"

10.2. Cuadro de Depreciaciones

Cuadro de Depreciaciones								
	Precio Compra	Vida Útil	2007	2008	2009	2010	2011	Valor Residual
Equipo de Computación	1000.00	5.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	0.00
Muebles de Oficina	800.00	5.00	160.00	160.00	160.00	160.00	160.00	0.00
Maquinarias	3000.00	5.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	0.00
Total Depreciación			960.00	960.00	960.00	960.00	960.00	0.00

Fuente: Elaboración Propia

10.3. Flujos de Efectivo

ZU-AUTO						
<u>DETERMINACIÓN DEL FLUJO DE CAJA</u>						
<u>INVERSIÓN</u>	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversión	254230,00					
TOTAL INVERSIÓN	254230,00					
INGRESOS		520600,00	803600,00	1040400,00	1300600,00	1560400,00
Ventas		520600,00	803600,00	1040400,00	1300600,00	1560400,00
EGRESOS		521975,71	747544,59	826304,68	1009982,68	1475092,12
Costos		521015,71	746584,59	825344,68	1009022,68	1474132,12
Depreciaciones		960,00	960,00	960,00	960,00	960,00
BENEFICIO BRUTO		-1375,71	56055,41	214095,32	290617,32	85307,88
15% Trabajadores			8408,31	32114,30	43592,60	12796,18
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		-1375,71	47647,10	181981,02	247024,72	72511,70
Impuesto a la Renta			11911,77	45495,26	61756,18	18127,92
UTILIDAD NETA		-1375,71	35735,32	136485,77	185268,54	54383,77
DEPRECIACIONES		960,00	960,00	960,00	960,00	960,00
VALOR RESIDUAL						
Valor residual de Activos Fijos						0,00
Valor residual del Capital de Trabajo						8700,00
FLUJOS DE BENEFICIOS	254230,00	-2335,71	34775,32	135525,77	184308,54	62123,77
Tasa	VAN =	249639,98				
15%	TIR =	0,14				

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al valor actual neto que obtuvimos del flujo de caja realizado en el proyecto Zu-Auto, determinamos que la Propuesta del Plan de Negocios es rentable y debe ser aceptado debido a que el VAN es positivo y se puede llegar a cumplir con los objetivos establecidos. Y se tiene una tasa interna de retorno del 0,14% es decir es la tasa que vamos a obtener del proyecto.

10.4. Estados Financieros Projectados

PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS A 5 AÑOS

			2007	2008	2009	2010	2011		
	carros	accesorios	total						
Ingresos			400450	120150	520600	803600	1063400	1329350	2006812.5
Ventas			400000	120000	520000	803000	1063000	1328750	2006412.5
Ventas Brutas			430000	123000	553000	829500	1084945	1356181.25	2047833.69
Descto. En Ventas			10000	1000	11000	16500	21945	27431.25	41421.19
Devoluciones En Ventas			20000	2000	22000	10000	0	0	0
Otros Ingresos					600	600	400	600	400
Varios Ingresos			450	150	600	600	400	600	400
Egresos					521015.71	746584.59	825344.68	1009022.68	1474132.12
Costo de Ventas			298540	123515.92	422055.92	649966.12	728047.93	910059.91	1374190.46
Inventario Inicial			150000	145253.28	295253.28	454690.05	468330.75	585413.44	883974.29
Inventario Final			170000	133637.36	303637.36	467601.53	621910.03	777387.54	1173855.19
Compras			318540	111900	430440	662877.6	881627.21	1102034.01	1664071.36
Compras Brutas			330000	119100	449100	691614	919846.62	1149808.28	1736210.5
Dscto. En Compras			11460	7200	18660	28736.4	38219.41	47774.26	72139.13
Gastos Operacionales					98959.79	96618.47	97296.75	98962.77	99941.66
Gtos. De Administración y Sueldos					27666.96	27666.96	27666.96	27666.96	27666.96
Sueldo Unificado					20880	20880	20880	20880	20880
XIII Sueldo					1740	1740	1740	1740	1740
XIV Sueldo					1.020.24	1.020.24	1.020.24	1.020.24	1.020.24

Vacaciones			770.04	770.04	770.04	770.04	770.04
Fondos de Reserva			1740	1740	1740	1740	1740
Aportes Patronales			2328.12	2328.12	2328.12	2328.12	2328.12
Aporte SECAP-IECE			208.8	208.8	208.8	208.8	208.8
Gtos. De Administración General			10596.32	10019.32	10274.53	10643.51	10783.51
Suministros y Materiales	250	100	350	350	400	420	420
Útiles de Oficina	500	240	740	700	710	740	750
Impuestos, multas y Otros			780	500	600	800	850
Honorarios Profesionales			1060	800	800	900	900
Mantenimiento Vehículos			150	150	180	180	210
Seguros			2080	2080	2080	2080	2080
Varios Gastos de Administración			12	15	15	18	18
Seguridad Local			4770	4770	4770	4770	4770
Combustibles y Lubricantes			350	350	400	400	450
Internet			304.32	304.32	319.53	335.51	335.51
Gastos de Venta			60696.51	58932.19	59355.26	60652.3	61491.19
Gastos de Venta Sueldos			15195.4	15195.4	15195.4	15195.4	15195.4
Sueldo Unificado			9600	9600	9600	9600	9600
XIII Sueldo			800.04	800.04	800.04	800.04	800.04
XIV Sueldo			510.12	510.12	510.12	510.12	510.12
Vacaciones			399.96	399.96	399.96	399.96	399.96
Fondos de Reserva			800.04	800.04	800.04	800.04	800.04
Aportes Patronales			2381.64	2381.64	2381.64	2381.64	2381.64
Horas Extras			490	490	490	490	490
Aporte SECAP-IECE			213.6	213.6	213.6	213.6	213.6
Gastos de Ventas Generales			45501.11	43736.79	44159.86	45456.9	46295.79

Publicidad y Propaganda	4300	4515	4740.75	4977.79	5226.68
Comisiones en Ventas	1840	1880	1960	2080	2230
Viáticos y Movilizaciones	600	500	500	500	600
Energía Eléctrica	1943.59	1943.59	1943.59	1943.59	1943.59
Teléfonos y Celulares	2348.67	2348.67	2348.67	2348.67	2348.67
Agua Potable	446.85	446.85	446.85	446.85	446.85
Gastos Legales	12800	12000	12000	12500	12500
Matrículas Vehículos	7520	6000	6000	6200	6300
Arriendos	12000	12000	12000	12000	12000
Depreciaciones	960	960	960	960	960
Varios Gastos de Ventas	82	126.28	160	200	240
Gastos Caja Chica	660	1016.4	1100	1300	1500
Utilidad... Antes de Impuestos	-415.71	57015.41	238055.32	320327.32	532680.38
15% empleados		8552.3115	35708.298	48049.098	79902.057
		48463.0985	202347.022	272278.222	452778.323
25% de Impuesto a la Renta	0	12115.77463	50586.7555	68069.5555	113194.5808
Utilidad Neta	0	36347.32388	151760.2665	204208.6665	339583.7423

Fuente: Elaboración Propia

11. CONSTITUCIÓN LEGAL DE LA EMPRESA

11.1. Forma jurídica

Este proyecto se encuentra bajo la entera responsabilidad del Gerente General en la persona del Ing. Pedro Alvarado Arízaga, para lo cual establecerá su empresa que cumplirá con todos los requisitos que 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 socios de este proyecto se resuelve en junta de 7 de enero de 2007, crear una Sociedad de Responsabilidad Limitada, cumpliendo los requisitos que exige la Superintendencia de Compañías (ANEXO 2).

ANEXO 1 – CUADRO DE ESTRATEGIA COMUNICACIONAL

CUADRO DE ESTRATEGIA COMUNICACIONAL

MEDIO	MENSAJE	FRECUENCIA	ALCANCE	OBJETIVO	CONTROL	FECHA	PRESUPUESTO MENSUAL	CALIFICACION
Radio "Splendid"	En horarios de Noticias, Deportes y Musicales	5 Cuñas diarias / Lunes a Domingo	Provincial	Informar Plaza, Productos y Promociones	Jefe de Ventas y Marketing	Mensual	280	<input checked="" type="checkbox"/>
Radio "La Voz del Tomebamba"	Espacios Informativos	3 Cuñas diarias / Lunes a Viernes	Provincial	Informar Plaza, Productos y Promociones	Jefe de Ventas y Marketing	Mensual	473,088	<input type="checkbox"/>
						Total Presupuesto	USD. 753,088 incluye IVA	

<i>La Optima para Zu-Auto es Radio Splendid.</i>
<i>Para determinar a la más conveniente nos basamos en: Precio y Frecuencia</i>

ANEXO 2 - 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 Cuenca, (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, las cuales serán inscritas en el Registro Mercantil respectivo de cada cantón en donde tiene su domicilio la empresa, en este caso en la ciudad de Cuenca; en caso de ser necesario se adjuntará la solicitud suscrita por el 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, y a su vez se inscribirá en el Registro de la Propiedad, cuando se aporten bienes inmuebles. 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. En todo caso como otro requisito indispensable en la constitución de la compañía, la superintendencia ordenará abrir la cuenta de

integración del capital en uno de los bancos de la localidad o del domicilio donde funcionará la empresa.

1.1.5 El objeto social

1.1.5.1 Informes previos:

El objeto social de la compañía esta destinado a actividades meramente mercantiles especialmente en lo que se refiere a la comercialización de autos o vehículos y de accesorios para los mismos, sean estos transporte liviano o de carga, importados o de fabricación nacional, nuevos o usados; la comercialización de los automotores y de accesorios va enmarcada dentro de las áreas de compra, venta y consignación, pudiendo ser la mismas a crédito o al contado, conforme mejor convenga a los políticas internas de la empresa; No es indispensable que se obtenga el informe favorable previo de ningún tipo de organismo para la constitución de este tipo de empresa, salvo los requisitos establecidos en la Ley de Compañías.

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

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.

1.1.6 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 tratara 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).

1.1.7 Obtención del Registro Único de Contribuyente: Es el punto de partida para el proceso de administración tributaria, ya que es un instrumento que tiene por función registrar e identificar a los sujetos pasivos de la obligación tributaria sean estos personas naturales o jurídicas que ejerzan actividades económicas en el territorio ecuatoriano, en concordancia con el Art. 1 y 3 de la Ley de Registro único de Contribuyentes.

ANEXO 3 - Curriculum Vitae de cada miembro del Grupo Emprendedor

Presentación

Pedro Andrés Alvarado Arízaga

García Moreno 8-30 y Juan José Flores
Tel. 07804787
Celular 098488444
e-mail: palvarado@hotmail.com

Datos Personales

Edad y Fecha de nacimiento:	2 de Marzo de 1982 24 años
Cédula de identidad:	010457643-4
Estado Civil:	Soltero

Estudios Realizados

Secundaria

Colegio La Salle

Superior

Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

(Egresado de la Carrera de Administración de Empresas)

Títulos

Bachiller en Físico Matemático

Presentación

Sandra Elizabeth Reiban Castillo

Bosque 2 de Monay, Calle Montevideo y la OEA
Tel. 072862742
Cel. 094111733
e-mail: sandriss@hotmail.com

Datos Personales

Edad y Fecha de nacimiento: 3 de Febrero de 1985
22 años
Cédula de identidad: 010403908-6
Estado Civil: Soltera

Estudios Realizados

Secundaria

Colegio Manuela Garaicoa de Calderón

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

Secretaria
Federación de Barrios de Cuenca (1 año)

Cajera
Cooperativa JEP (3 meses)

Presentación

Francis Abraham Salazar Jara

Challuabamba
Tel. 072876375
Celular 092600284
e-mail: fsjara@hotmail.com

Datos Personales

Edad y Fecha de nacimiento:	5 de junio de 1984 22 años
Cédula de identidad:	010427119-2
Estado Civil:	Soltero

Estudios Realizados

Secundaria

Colegio Alborada

Superior

Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

(Egresado de la Carrera de Administración de Empresas)

Títulos

Bachiller de Ciencias de Marketing

Experiencia Laboral

Gerente de Ventas

FADEM'SMOTOR (1 año 6 meses)

Presentación

Ruth Catalina Zúñiga Arbito

Ricaurte
Tel. 072891795
Cel. 099276595
e-mail: ktyzu@hotmail.com

Datos Personales

Edad y Fecha de nacimiento:	7 de Mayo de 1981 25 años
Cédula de identidad:	010427176-2
Estado Civil:	Soltera

Estudios Realizados

Secundaria

Colegio Universitario Elena Moscoso Tamariz

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

Vendedora

Almacén "Solo Lujos" (1 año)

13. CONCLUSIONES

Es importante mencionar que ideas innovadoras, han cobrado mucho valor en la actualidad, es por ello que luego de finalizado este proyecto podemos decir, que el mismo será aceptado en el mercado de Cuenca por su diferenciación de la competencia, tomando en cuenta que los inversionistas obtendrán beneficios satisfactorios debido a la rentabilidad que presentara esta empresa.

Cuando las empresas usan el plan de negocios su objetivo no debe ser solamente vender y ganar dinero, sino 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.

14. BIBLIOGRAFIA

FOLLETOS

- Programa de Graduación para Administración de Empresas, Módulo de Emprendimiento.

Ing. Gustavo D. Cettolo.

LIBROS

- **VARELA Rodrigo** V. Innovación Empresarial. Bogotá DC Colombia. Segunda Edición. Pearson Educación de Colombia Ltda. 2001.