

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS.

Trabajo de fin de carrera titulado:

“Propuesta de Innovación Estratégica Financiera y de
Comercialización de los servicios que presta
Lubricadora Cayambe”.

Realizado por:

PATRICIO JAVIER ALMEIDA VILLALBA.

Como requisito para la obtención del título de:

INGENIERO FINANCIERO.

QUITO, SEPTIEMBRE DEL 2008.

DECLARACIÓN JURAMENTADA.

Yo, Patricio Javier Almeida Villalba, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

.....

Patricio Javier Almeida Villalba.

DECLARATORIA.

El presente trabajo de investigación de fin de carrera, titulado:
**“Propuesta de Innovación Estratégica Financiera y de Comercialización
de los servicios que presta Lubricadora Cayambe”.**

Realizado por el alumno:

PATRICIO JAVIER ALMEIDA VILLALBA.

Como requisito para la obtención del título de.

INGENIERO FINANCIERO.

Ha sido dirigido por el profesor:

ECON. RODRIGO SÁENZ FLORES. MBA.

Quien considera que constituye un trabajo original de su autor.

.....

ECON. RODRIGO SÁENZ FLORES. MBA.

Director.

Los profesores informantes:

ECON. LUIS DÁVILA, y

PHD. RODRIGO ARRIOJA.

Después de revisar el trabajo escrito presentado,
lo han calificado apto para su defensa oral ante el tribunal examinador.

.....

ECON. LUIS DÁVILA.

.....

PHD. RODRIGO ARRIOJA.

Quito, Septiembre del 2008.

PRESENTACIÓN.

El Tema relacionado con la “Propuesta de Innovación Estratégica Financiera y de Comercialización de los Servicios que presta Lubricadora Cayambe”, que se pone a consideración de los interesados en el ramo, ha logrado desarrollar: un diagnóstico y análisis de la situación actual de la empresa; las oportunidades de diversificación de los servicios; y planificación de nuevos objetivos y estrategias a utilizarse en beneficio de los accionistas, empleados, y trabajadores.

Los antecedentes, sus características, aspectos contables y la estructura organizacional de la Empresa, son los puntos tratados en el Primer Capítulo. La oferta de productos y servicios de la competencia en la Ciudad de Cayambe, son analizados junto con la demanda de nuevos potenciales clientes, los precios de los servicios y las modalidades de comercialización y publicidad de los mismos, en el Segundo Capítulo.

En el Tercer Capítulo, la Lubricadora es examinada económica y financieramente a través de sus Balances Generales, de los Estados de Pérdidas y Ganancias, y la capacidad utilizada de sus instalaciones a través del Punto de Equilibrio.

En el Cuarto Capítulo, se desarrolla una observación sobre los ámbitos externos e internos de la Empresa, determinando su entorno a través de los factores económicos, políticos y tecnológicos del Ecuador; y su incidencia en el desenvolvimiento de las actividades del negocio; así como el Análisis FODA, cuyos resultados se vierten en las Matrices de Relacionamiento.

La Propuesta de Innovación se presenta basada en los lineamientos de la Pirámide de Control de Mando Integral (Balance Score Card), en el Quinto Capítulo.

En el último Capítulo, se determinan las principales Conclusiones y Recomendaciones, para que los Accionistas de la Lubricadora tomen las decisiones pertinentes y/o como una orientación para quienes tengan interés en el Tema Propuesto.

Agradecimientos.

*A mi adorada familia;
ya que representan lo único indispensable
en mi vida,
porque son mis amigos,
los responsables de lo que soy,
y artífices de lo que tengo.*

*Por estar siempre a mi lado,
y debido a que sé
que nunca me van a fallar.*

Para ustedes:

*Lucía Raquel,
Hernán Patricio,
Roberto Andrés,
Álvaro Sebastián.*

Dedicatoria.

*Para mis abuelitos:
Libia y Jorge,
que me inculcaron la
honestidad y el trabajo,
y que estoy seguro
son las personas a las que
más les habría gustado
decirme Ingeniero.*

*En especial también,
para todo aquel que tenga
un sueño distante.
Y que posea el coraje
de estar luchando por alcanzarlo,
porque entiende el valor
del sacrificio,
y sentirá el placer del éxito...*

ÍNDICE GENERAL.

TEMA	PÁGINA
Resumen Ejecutivo.....	14
Abstract.....	15

CAPÍTULO I: PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE “LUBRICADORA CAYAMBE”.

Objetivos del Capítulo.....	16
1.1 Antecedentes de su Creación.....	16
1.2 Principales servicios y productos que presta y comercializa.....	17
1.3 Tarifas de los principales servicios y productos.....	18
1.4 Montos Anuales de Venta.....	18
1.5 Organización de la Empresa.....	19
1.5.1 Tipos de Organización.....	20
1.5.2 Formas de Organigramas.....	21
1.5.3 Estructura Orgánico Funcional.....	22
1.6 Aspectos Contables, Económicos y Financieros.....	25
1.7 Perspectivas de Crecimiento.....	28

CAPÍTULO II:
INVESTIGACIÓN DEL MERCADO DE LOS SERVICIOS QUE
OFRECEN LAS PRINCIPALES LUBRIDADORAS
DE LA LOCALIDAD.

TEMA	PÁGINA
Objetivos del Capítulo.....	29
2.1 Análisis de la Oferta.....	43
2.2 Determinación de la Oferta.....	45
2.3 Análisis de la Demanda.....	45
2.3.1 Determinación de la Unidad Muestral.....	46
2.3.2 Encuestas.....	48
2.3.3 Objetivo y Resultado de cada pregunta de la encuesta.....	49
2.3.4 Balance entre Oferta y Demanda.....	55
2.3.5 Análisis del Mercado Proveedor.....	56
2.3.6 Análisis del Mercado Distribuidor.....	56

CAPÍTULO III:
ANÁLISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO DE
“LUBRICADORA CAYAMBE”.

Objetivos Específicos del Capítulo.....	57
3.1 Situación Financiera Actual de la Empresa.....	57
3.1.1 Balances de Situación Actuales, Índices e Interpretación de Resultados.....	57
3.1.2 Estados de Pérdidas y Ganancias, análisis económicos e interpretación de sus resultados.....	60
3.1.3 Determinación del Punto de Equilibrio y capacidad utilizada de la Lubricadora.....	66
3.2 Plan de Expansión de la Empresa y Requerimiento de Inversión Adicional.....	68
3.2.1 Inversión Adicional requerida para la innovación de “Lubricadora Cayambe” y su esquema de financiamiento.....	69
3.2.2 Financiamiento Previsto.....	70

TEMA	PÁGINA
3.3 Evaluación Financiera de la Inversión Prevista.....	70
3.3.1 Proyección de los Ingresos por venta de servicios y productos; de los costos y gastos operacionales; y demostración de las utilidades netas para el período de años 2009 – 2013.....	70
3.3.2 Índices de Evaluación de Rentabilidad de la Inversión Adicional.....	73
3.3.2.1 Flujo de Efectivo Projectado.....	73
3.3.2.2 Determinación del Valor Actual Neto (VAN).....	74
3.3.2.3 Tasa Interna de Retorno (TIR).....	76
3.3.2.4 Relación Beneficio / Costo (B/C).....	77
3.3.2.5 Cálculo del Período de Recuperación de la Inversión (Pri).....	78

CAPÍTULO IV:
PROCESO ESTRATÉGICO FINANCIERO Y DE
COMERCIALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS PARA
“LUBRICADORA CAYAMBE”.

Objetivos Específicos del Capítulo.....	80
4. Análisis Situacional.....	81
4.1 Ecuador: Aspectos Económicos, Políticos y Tecnológicos.....	81
4.1.1 Aspectos Económicos.....	81
4.1.2 Aspectos Políticos.....	98
4.1.3 Aspectos Tecnológicos.....	99
4.2 Análisis del Entorno Interno.....	100
4.2.1 Análisis FODA de la Empresa.....	100
4.2.2 Matrices de Relacionamiento e Interpretación de sus Resultados.....	105

CAPÍTULO V.
DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO Y DE
COMERCIALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS PARA SU
APLICACIÓN EN “LUBRICADORA CAYAMBE”, A BASE DE
LA PIRÁMIDE DE CONTROL DE MANDO INTEGRAL
(BALANCE SCORE CARD).

TEMA	PÁGINA
Objetivo del Capítulo.....	109
5.1 Direccionamiento Estratégico.....	109
5.1.1 Visión de “Lubricadora Cayambe”.....	110
5.1.2 Misión de “Lubricadora Cayambe”.....	110
5.1.3 Principios y Valores Corporativos.....	111
5.1.4 Objetivos de Corto Plazo.....	111
5.2 Estructura Estratégica.....	112
5.2.1 Ejecución Estratégica.....	112
5.3 Control y Evaluación.....	112
5.4 Pirámide de Control Integral (Balance Score Card).....	113
5.4.1 Perspectivas de “Lubricadora Cayambe”.....	116
5.5 Mapa Estratégico.....	117
5.5.1 Mapa Estratégico de “Lubricadora Cayambe”.....	119
5.6 Presupuesto para el Plan Estratégico Financiero y de Comercialización para el período de años 2008 – 2011.....	121
5.7 Plan Estratégico Financiero y de Comercialización para el período de años 2008 – 2011.....	121

CAPÍTULO VI.
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

6.1 Conclusiones.....	126
6.2 Recomendaciones.....	127

LISTA DE GRÁFICOS.

TEMA	PÁGINA
Gráfico # 1: “Lubricadora Cayambe”: Organigrama Estructural.....	24
Gráfico # 2: Esqueleto de un Estudio de Mercado.....	36
Gráfico # 3: Encuestas. (Pregunta 1 y Pregunta 2).....	50
Gráfico # 4: Encuestas. Porcentajes. (Pregunta 1 y Pregunta 2).....	51
Gráfico # 5: Encuestas. (Pregunta 1 y Pregunta 3).....	52
Gráfico # 6: Encuestas. Porcentajes. (Pregunta 1 y Pregunta 3).....	53
Gráfico # 7: Encuestas. (Pregunta 1 y Pregunta 4).....	55
Gráfico # 8: “Lubricadora Cayambe”: Demostración Grafica del Punto de Equilibrio.....	67
Gráfico # 9: Evolución del PIB en Ecuador.....	83
Gráfico # 10: Agricultura, Ganadería y Pesca.....	84
Gráfico # 11: Industria Manufacturera.....	84
Gráfico # 12: Explotación de Minas y Canteras.....	85
Gráfico # 13: Comercio al por Mayor y Menor.....	85
Gráfico # 14: Evolución de la Balanza de Pagos 2000 – 2006.....	89
Gráfico # 15: Reserva Monetaria Internacional de Libre Disponibilidad 2000 - 2006.....	92
Gráfico # 16: Proceso Inflacionario 2000 – 2006.....	94
Gráfico # 17: Variación Porcentual de las Tasas de Interés 2000 – 2006.....	97
Gráfico # 18: Mapa Estratégico de una Empresa.....	118
Gráfico # 19: Mapa Estratégico de “Lubricadora Cayambe”.....	120

LISTA DE CUADROS.

Cuadro # 1: Patricio Almeida Distribuciones: Balances de Situación Consolidados – Años 2005 – 2006.....	26
Cuadro # 2: Patricio Almeida Distribuciones: Estados de Pérdidas y Ganancias Consolidados – Años 2005 – 2006.....	27
Cuadro # 3: Datos de la Oferta.....	45
Cuadro # 4: Número de Vehículos Motorizados Matriculados en la Subjefatura de Tránsito de Cayambe (2006).....	46
Cuadro # 5: Número de Vehículos Motorizados Según su Clase a Nivel Nacional. Año 2006.....	47

TEMA	PÁGINA
Cuadro # 6: Determinación del Número de Autos Livianos Cantón Cayambe 2006.....	47
Cuadro # 7: Porcentaje de Vehículos Motorizados Matriculados Según Servicio. Año 2006 (Cayambe).....	48
Cuadro # 8: Determinación del Número de Encuestas.....	49
Cuadro # 9: Frecuencia de Respuestas a las Preguntas 1 y 2 de la Encuesta.....	50
Cuadro # 10: Frecuencia de Respuestas a las Preguntas 1 y 3 de la Encuesta.....	52
Cuadro # 11: Frecuencia de Respuestas a las Preguntas 1 y 4 de la Encuesta.....	54
Cuadro # 12: Balance entre Oferta y Demanda.....	55
Cuadro # 13: “Lubricadora Cayambe”: Balances de Situación. Años 2005 – 2006.....	58
Cuadro # 14: “Lubricadora Cayambe”: Estados de Pérdidas y Ganancias. (2005–2006)...	61
Cuadro # 15: Información Financiera Condensada Años 2005 y 2006.....	64
Cuadro # 16: Información Económica Condensada Años 2005 y 2006.....	65
Cuadro # 17: Resumen de los Costos de Venta y Gastos Operacionales, en Fijos y Variables. Año 2006.....	66
Cuadro # 18: Inversión Adicional requerida para la Innovación de “Lubricadora Cayambe” y su esquema de financiamiento.....	69
Cuadro # 19: Detalle de los rubros como Inversión Adicional y Financiamiento Previsto.....	69
Cuadro # 20: Proyección de los Estados de Pérdidas y Ganancias en el Período 2007 – 2013.....	72
Cuadro # 21: Flujo de Efectivo Proyectado de la Inversión Adicional 2008 – 2013.....	74
Cuadro # 22: Flujos Netos y Actualizados.....	76
Cuadro # 23: Cálculo del Período de Recuperación de la Inversión.....	78
Cuadro # 24: Estructura del PIB de Ecuador. Años 2000 – 2006.....	82
Cuadro # 25: Evolución de la Balanza de Pagos. Años 2000 – 2006.....	88
Cuadro # 26: Reserva Monetaria Internacional de Libre Disponibilidad -RMILD. Años 2000 – 2006.....	91
Cuadro # 27: Proceso Inflacionario. Años 2000 – 2006.....	94
Cuadro # 28: Variación Porcentual de las Tasas de Interés. Años 2000 – 2006.....	97
Cuadro # 29: Matriz De Evaluación De Factores Internos – EFI.....	106

TEMA	PÁGINA
Cuadro # 30: Matriz De Evaluación De Factores Externos – EFE.....	107
Cuadro # 31: “LUBRICADORA CAYAMBE”: Plan Estratégico Financiero y de Comercialización para el período de años 2009 – 2013.....	124

LISTA DE ANEXOS.

Anexo 1: Vista Lateral de “Lubricadora Cayambe”.....	130
Anexo 2: Descripción y Croquis de “Lubricadora Cayambe”.....	131
Anexo 3: Factura de Aceite Havoline: Proveedor: “Conauto”.....	132
Anexo 4: Factura de Filtro de Aire: “Inverneg”.....	133
Anexo 5: Factura de Ambientales: “Maxiauto”.....	134
Anexo 6: Factura de Baterías: “Duncan”.....	135
Anexo 7: Factura de Químicos y Desengrasantes: “Quimicorp”.....	136
Anexo 8: Factura de Moquetas: “Distribuidora Cevallos”.....	137
Anexo 9: Publicidad de “Lubricadora Cayambe”. Año 2005.....	138
Anexo 10: Publicidad de “Lubricadora Cayambe”. Año 2006.....	139
Anexo 11: Publicidad de la Competencia: Taller de Servicio “El Coche Rojo”.....	140
Anexo 12: Publicidad de la Competencia: “Lubricadora Don Viza”.....	141
Anexo 13: Máquina Alineadora de Neumáticos.....	142
Anexo 14: Máquina Balanceadora de Neumáticos.....	143
Anexo 15: Factura Proforma De Inversión Adicional: En Equipamiento y Herramientas.....	144
Anexo 16: Factura Proforma De Inversión Adicional: En Muebles y Enseres.....	147
Anexo 17: Factura Proforma De Inversión Adicional: En Equipos de Oficina.....	148

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.

Libros.....	149
Páginas de Internet.....	150

RESUMEN EJECUTIVO.

En un mundo globalizado como el de estos tiempos, es necesario que las empresas que decidan permanecer y crecer en el mercado, acudan a una planificación orientada a reconocer los errores pasados y a aprovechar las fortalezas para asegurarse un futuro prometedor, sin perder de vista a la feroz competencia de toda índole. Ya que se debe recordar siempre que las organizaciones que sobreviven, son las que se adaptan a los cambios de una manera ágil y oportuna, por cuánto no son las grandes compañías las que aplastan a las pequeñas, sino más bien las rápidas a las lentas.

Para lo cual los Gestores de la Empresa deben contar con una Planificación Estratégica, que ha tomado gran impulso en la actualidad. Desde las entidades estatales hasta las pequeñas empresas privadas, a fin de establecer con claridad su visión, misión y los procedimientos estratégicos para alcanzar sus objetivos, optimizando recursos e innovando oportunamente sus productos y servicios. Para el efecto, deben basar su accionar en la valoración del negocio, en disponer de un menú de posibilidades, establecimiento de acciones operativas y estratégicas, y sobre todo evaluando y comparando los resultados alcanzados con los inicialmente previstos.

En el contenido del documento se destaca la metodología previa a obtener los lineamientos adecuados a una Pirámide de Control de Mando Integral, para que esta planificación sea aplicada de manera coherente y equilibrada para la realidad de la empresa.

En este caso, el Tema es aplicado en “Lubricadora Cayambe”, que cuenta con una imagen institucional fuerte y una buena aceptación de los clientes. Pero requiere modernizar sus servicios y ampliar su variedad de productos, además de apoyarse en un plan de actividades en el corto plazo, para así mantener su solidez, y con ello alcanzar un mayor posicionamiento en el mercado; acorde a la inversión realizada por los Accionistas.

ABSTRACT.

In a globalised world such as these times, it is necessary that companies who choose to stay and grow in the market, resort to a planning oriented to acknowledge past mistakes and leveraging strengths to ensure a promising future, without losing sight of the fierce competition of all kinds. Because you must always remember that the organizations that survive are those that adapt to changes in a timely and expeditious manner, because large companies don not crush small ones, but the fastest to the slowest.

To which the Managers of the Company should have a Strategic Planning, which has taken great momentum at present. From the state agencies to small private companies, in order to establish clearly their vision, mission and procedures to achieve its strategic objectives, optimizing resources and innovating its products and timely services. To this end, they must base their actions on the valuation of the business, to have a menu of options, establishment of operational and strategic actions and especially evaluating and comparing the results with those initially planned.

The content of the document outlines the methodology prior to obtaining the appropriate guidelines to a Balance Score Card, to this plan is applied in a consistent manner and balanced for the company's reality.

In this case, the theme is applied in "Lubricadora Cayambe", which has a strong corporate image and good acceptance from customers. But it requires to modernize its services and expand its range of products, in addition to relying on a business plan in the short term, to maintain its strength and thus achieve greater market positioning, according to the investment made by its Shareholders.

CAPÍTULO I.

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE “LUBRICADORA CAYAMBE”.

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO:

- Establecer un panorama general de la situación inicial de la “Lubricadora Cayambe” en cuanto a los servicios que brinda y a sus tarifas.
- Crear un punto de partida para la situación contable de la “Lubricadora Cayambe” en base a los Balances de Situación y los Estados de Pérdidas y Ganancias de los últimos años de ejercicio.
- Describir el tipo de organización que caracteriza a la “Lubricadora Cayambe” en base al marco teórico desarrollado y diseñar un organigrama adecuado a la organización.

Desde el Distrito Metropolitano de Quito, Capital de Ecuador, hacia el norte del país por la Carretera Panamericana se encuentra localizada la Empresa “Lubricadora Cayambe”, establecida desde hace 30 años, y dedicada a la prestación de servicios de limpieza exterior e interior de vehículos livianos y motocicletas, tapicería en general, además del suministro de repuestos y aditamentos complementarios afines al servicio, puesto que la empresa dispone de la infraestructura física, equipos e instalaciones adecuadas; y cuenta con personal de experiencia y conocimientos en el ramo.

1.1 ANTECEDENTES DE SU CREACIÓN

La “Lubricadora Cayambe” fue el primer negocio de este tipo, en abrir sus puertas al parque automotor del Cantón Cayambe, aproximadamente en el año 1977. Al transcurrir de los años ha conservado su visión de ser una empresa líder en su campo, y de garantizar

excelente atención al cliente y un correcto mantenimiento a los vehículos. Ha sido testigo de cómo la ciudad se ha transformado y llevado consigo nuevas tendencias en la forma de pensar en la ciudadanía, y en la manera de cuidar un bien material tanpreciado como su vehículo de transporte.

En el año 2004, para estar acorde a los nuevos cambios exigidos de parte de los clientes, el Propietario, decide abrir su paquete de acciones y extenderlo a un nuevo grupo de personas, con la intención de inyectar capital fresco a la compañía, y delegar sus funciones a un nuevo Presidente de la Junta de Accionistas.

1.2 PRINCIPALES SERVICIOS Y PRODUCTOS QUE PRESTA Y COMERCIALIZA.

Teniendo en cuenta parámetros de calidad y confiabilidad tanto en servicio al cliente y productos para ser comercializados, “Lubricadora Cayambe”, pone a disposición del público en general las siguientes ofertas:

- Lavado de Carrocería.
- Engrasada.
- Pulverizada.
- Aspirada.
- Limpieza interior.
- Lavado y Secado de Motor.
- Lavado parte inferior.
- Cambio de Aceite de Motor, Caja y Transmisión y Dirección Hidráulica.
- Cambio de Filtro de Aceite, Aire y Combustible.
- Encerado de la carrocería.
- Limpieza de tapicería y alfombra con secado inmediato.
- Baterías.
- Moquetas.
- Ambientales.
- Aditivos para el motor.
- Entre otros.

1.3 TARIFAS DE LOS PRINCIPALES SERVICIOS Y PRODUCTOS.

Debido a la larga lista de artículos en el inventario, se escoge como ejemplos de tarifas, los más económicos; y para su aplicación se designa a la camioneta con mayor porcentaje de asistencia al centro de servicio, que a su vez es una de las más vendidas en el Ecuador en su segmento: Camioneta Mazda 4x2 Cabina Simple B2200:

Los precios a continuación no incluyen el Impuesto al Valor Agregado.

Lavada Completa del Vehículo.....	\$ 8.00
Encerada de carrocería.....	\$ 2.50
Desmanchado de Brea en la carrocería.....	\$ 2.00
Limpieza Tapicería (Alfombra).....	\$ 6.00
Limpieza Tapicería (Techo).....	\$ 5.00
Limpieza Tapicería (Asientos).....	\$ 8.00
Lavado de la parte interior del Motor.....	\$ 3.00
Cambio Aceite del Motor (20W50).....	\$ 16.43
Cambio Filtro de Aceite del Motor.....	\$ 2.50
Cambio Filtro de Combustible.....	\$ 10.50
Cambio Filtro de Aire.....	\$ 7.94
Aditivo Antifricción.....	\$ 16.46
Líquido de Frenos.....	\$ 2.68
Moquetas (un par).....	\$ 14.00
Ambiental.....	\$ 5.00

1.4 MONTOS ANUALES DE VENTA.

En el año 2005, la facturación total de las ventas en la parte automotriz alcanzó la cifra de \$ 29.930 incluido el Impuesto al Valor Agregado (IVA). Al siguiente año (2006), gracias a la remodelación de su infraestructura, a nuevos convenios con proveedores, y a la publicidad agresiva de nuevos servicios y productos, las ventas totales tuvieron un gran ascenso a la cifra de \$125.541 incluido IVA.

En lo que va del año 2007, se ha logrado mantener un buen promedio de ingresos, lo que ha permitido facturar \$ 105.370 (incluido IVA), hasta el mes de Septiembre, con lo cual se estima que al finalizar el año económico se logrará obtener un monto total aproximado de \$ 140.000 (incluido IVA).

Lo anterior revela un crecimiento sostenido en lo relativo a los montos de venta, lo cual da pie a consideraciones generales optimistas respecto al futuro de este aspecto en la empresa.

1.5 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA¹.

La organización es un proceso para distribuir el trabajo en tareas o deberes, para agrupar tales deberes en forma de cargos, para delegar la autoridad a cada función y para designar el staff adecuado, que se responsabilice de que el trabajo se realice tal como fue planeado.

Redactar un organigrama es una operación relativamente simple, pero asegurar que se han seguido los fundamentos de una buena organización es un asunto enteramente diferente y más difícil. Sería presuntuoso formular una serie de reglas de buena organización y afirmar que son susceptibles de aplicación universal; los siguientes, sin embargo, pueden considerarse como principios generales aplicables en la mayoría de los casos:

- a) Objetivo. Hay que determinar claramente el objetivo y hay que indicar el método para conseguirlo de manera suficientemente detallada para que los organizadores puedan decidir qué tipo de organización es necesario.
- b) Flexibilidad. La estructura de la organización debe ser flexible. Por tanto, en su planificación deben preverse posibles ajustes, necesarios a causa del cambio de la política o de las circunstancias.
- c) Responsabilidad:
 - 1) Debe definirse claramente la responsabilidad correspondiente a cada cargo.
 - 2) Cuando se da una responsabilidad, debe ir acompañada por la autoridad necesaria para que el subordinado pueda llevar a cabo el trabajo encomendado.

¹ L. Hall, Año 1981, **Administración de Empresas**, Pág. 69.

- 3) La persona a la que se le ha encargado un trabajo, debe responder de él ante su jefe solamente, a no ser que realice más de una función o cargo ante el jefe correspondiente a cada uno.
 - 4) Si a un cargo concreto corresponden varias responsabilidades, éstas deben tener alguna característica común.
 - 5) El grado de responsabilidad o control debe ser proporcional a la envergadura de la tarea asignada al cargo definido.
- d) **Disciplina.** La disciplina es factor importante en cualquier forma o tipo de organización.

1.5.1 Tipos de Organización². Aunque es difícil, no es imposible identificar los tipos de organización de manera claramente definida:

- a) Organización lineal (o directa), en la que las líneas de autoridad y responsabilidad son directas: es decir entre jefe y subordinado en todos los niveles de la estructura organizativa. Esta forma de organización era conocida originalmente como de tipo “militar”. Este tipo de estructura, como puede inferirse de su definición, es totalmente rígida, tiene un alto grado de especialización y el control es intenso pero no tiene mayor amplitud, la red de comunicación al inferior del canal es limitada, generalmente en sentido vertical y unidireccional (del jefe a los subalternos). Existe muy poca participación en la toma de las decisiones de los empleados de los niveles inferiores. Esta clase de organización es muy eficiente, tiene gran dependencia de normas y reglamentaciones, y tareas y controles muy estandarizados. Este diseño minimiza el impacto de la personalidad y juicios de los individuos, puesto que considera ineficientes a estas características humanas. Podemos encontrar este tipo de estructura en organizaciones militares, fábricas con alto grado de mecanización, sobre todo en los niveles inferiores.
- b) Organización funcional. Es una organización en la que existen ciertas relaciones funcionales; es decir, entre los especialistas en sus respectivas esferas de actividad (o directores funcionales) y aquellos que tienen la responsabilidad directa de llevar

² **Ibid.**, Pág. 71.

a cabo las principales operaciones. Por ejemplo, el jefe de contabilidad tiene una responsabilidad funcional respecto al trabajo contable de todos los departamentos. Este tipo de organización, pese a que requiere un alto grado de departamentalización, presenta ante todo una red de comunicación más amplia, esta puede darse en sentido horizontal (entre departamentos ubicados al mismo nivel) y vertical, además es bidireccional (entre empleados, jefe – empleado, empleado – jefe). Al mejorar el nivel de comunicación, se dificulta el control, sin embargo, favorece la flexibilidad de la estructura puesto que al existir realimentación constante entre todos los niveles, las decisiones son participativas, de modo que se puede “aprovechar” la experiencia de todos los elementos de la organización para “mejorar” ciertos aspectos. Este tipo de estructura se observa en los niveles superiores de las empresas industriales o en las de servicios.

- c) Organización lineal y de staff. Es simplemente una extensión o desarrollo de la organización lineal, uno o más de cuyos servicios auxiliares han sido funcionalizados.

1.5.2 Formas de Organigramas³. Existen tres tipos de formas de organigramas que pueden distinguirse:

- a) Organigramas Verticales. Estos muestran la estructura organizativa en forma de pirámide, procediendo la línea de mando de arriba abajo en vertical, excepto en una organización funcional, donde las líneas pueden ser diagonales, aunque siempre en dirección inclinada.
- b) Organigramas Horizontales. Son, a todos los efectos, iguales que los verticales, excepto que la pirámide está situada horizontalmente en lugar de la usual posición vertical. La línea de mando, por tanto, avanza horizontalmente, de ordinario, de izquierda a derecha.
- c) Organigramas Circulares. En comparación, se usan muy raramente. En algunos casos, sin embargo, pueden usarse para mostrar las respectivas esferas de responsabilidad más claramente de lo que sería posible hacerlo con cualquiera de las otras formas antes mencionadas. El organigrama circular o esférico está

³ *Ibid.*, Pág. 73.

constituido por esferas situadas dentro de otras esferas. El diámetro de las esferas muestra las áreas de responsabilidad comparativas de los directores funcionales o de los lineales y de cualquier otro tipo de director. Para señalar la distinción entre responsabilidad “lineal” y funcional pueden usarse líneas más gruesas o sombreados.

Para George Terry, en su libro “Principios de Administración”, la tarea de entender a una organización es compleja por cuanto ella se desenvuelve en un mundo en el cual nada está quieto y hay incertidumbre. De otro lado, el líder organizacional es como un piloto de un avión, requiere de instrumentos que en poco tiempo le informen sobre su avión (organización) y las condiciones de vuelo (entorno); a efectos de llevar la nave a su objetivo (alcanzar la visión, cumplir la misión y los objetivos, entre otros). Todo esto es posible, si se incorporan modelos sencillos que manejen fácilmente esa complejidad. Esos modelos ya existen, están probados, funcionan y sobre todo han sido diseñados para los tiempos actuales en los cuales las organizaciones están viviendo día a día transformaciones rodeadas de incertidumbre.

En la publicación: “La Estructura de la Organización”, Ramón V. Melinkoff, destaca que el organigrama es un instrumento metodológico de la ciencia administrativa. Este tiene una virtud dual, por una parte trae ventajas, debido a que permite observar la estructura interna de una organización; y por otra parte trae desventajas que esa estructura se adecue a algo escrito y no a lo que es en realidad. El organigrama es el resultado de la creación de la estructura de una organización la cual hay que representar. Este muestra los niveles jerárquicos existentes en una empresa. En cuanto a los tipos de organigramas, los verticales son los que se utilizan con más frecuencia, mientras que los circulares son los menos conocidos.

1.5.3 Estructura Orgánico - Funcional.

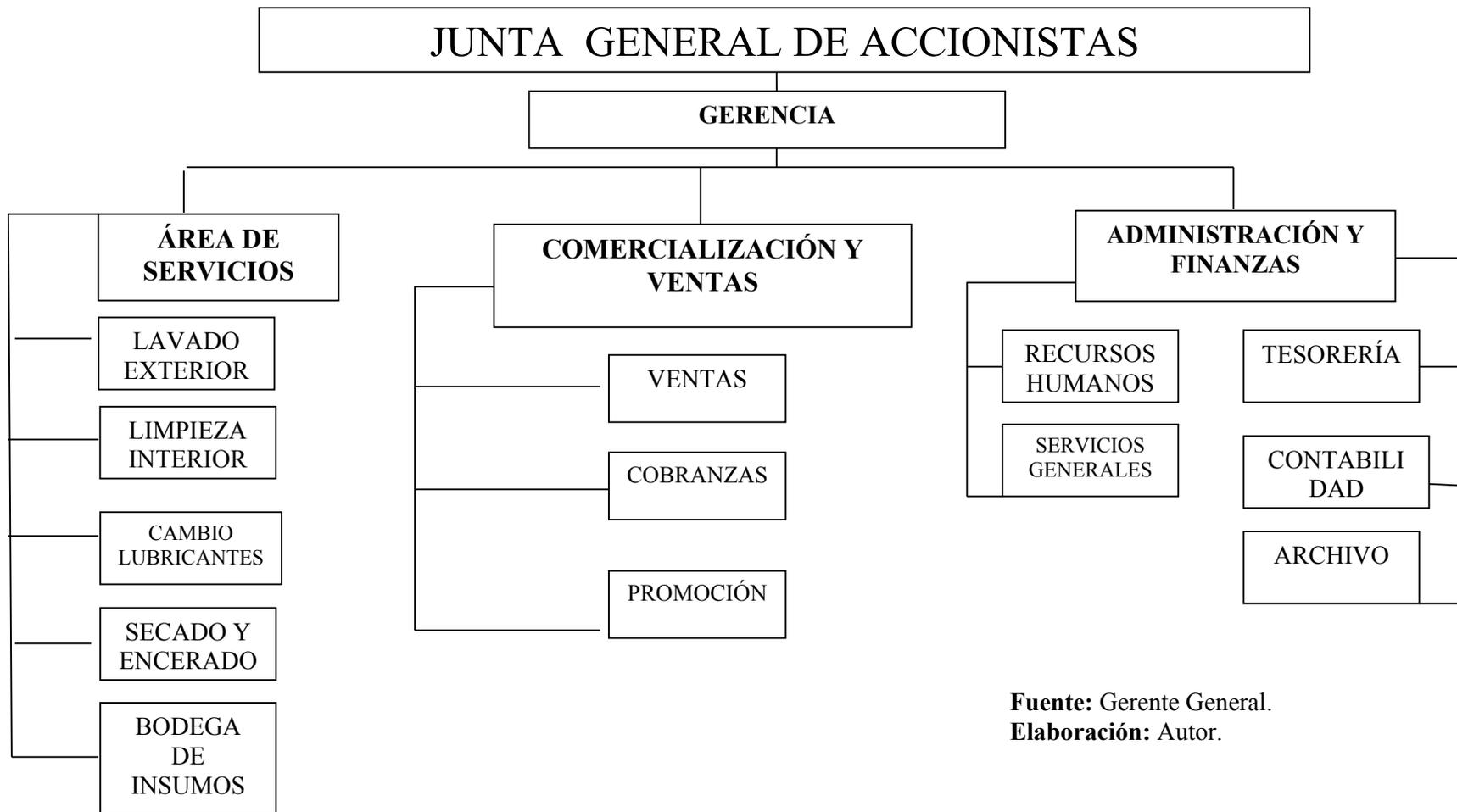
De lo anterior, se puede concluir que:

La empresa “Lubricadora Cayambe” tiene las características de una organización funcional, dado que si bien posee una organización vertical, el departamento de

contabilidad tiene como área de acción también a las actividades relacionadas con comercialización y ventas, como una sola función.

La empresa emplea el siguiente organigrama vertical en un tipo de organización funcional:

Gráfico # 1.
“LUBRICADORA CAYAMBE”. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: Gerente General.

Elaboración: Autor.

1.6 ASPECTOS CONTABLES, FINANCIEROS Y ECONÓMICOS.

“Lubricadora Cayambe”, constituye una de las principales líneas de la Empresa “Patricio Almeida Distribuciones” que además comercializa diversos productos agroquímicos, cuyos usuarios de la zona se dedican a la agricultura, ganadería y a la floricultura. Negocios que vienen funcionando conjuntamente en un sitio amplio, adecuado; y que dispone de todos los servicios básicos para la atención a los clientes de la localidad y de las zonas aledañas al Cantón Cayambe.

Cabe señalar que la empresa desde su creación viene manteniendo los principales registros contables y cumple mensualmente con el pago del Impuesto al Valor Agregado por las ventas de los servicios e insumos utilizados en Lubricadora Cayambe, así como en la comercialización de los productos agroquímicos. Además cumple con el pago anual del Impuesto a la Renta y el Impuesto de Retención en la Fuente en cada proceso de compra a su proveedor.

Cabe indicar que la Contabilidad de la Empresa consolida en los Estados Financieros y Económicos como un solo negocio y no de manera particularizada por tipo de actividad. Sin embargo, para el caso de este estudio fue necesario separar ciertas cifras que constan en los Balances de Comprobación de los años 2005 y 2006, así como prorratear aquellos que corresponden a la actividad de la Lubricadora, como se puede apreciar en los Balances Consolidados y de desagregados para cada actividad, a fin de que posteriormente permitan analizar en detalle los aspectos financieros y económicos, mediante el cálculo de los índices e interpretación de sus resultados; así como demostrar el punto de equilibrio que debe superar “Lubricadora Cayambe”, puesto que existen buenas perspectivas de crecimiento una vez que se proceda a la diversificación de otros servicios previstos de ponerlos en funcionamiento a partir del próximo año 2009.

Cuadro # 1.
Patricio Almeida Distribuciones: Balances de Situación Consolidados- AÑOS 2005-2006
En dólares

Años	2 0 0 5			2 0 0 6		
Principales Rubros	Consolidado	Lubricadora Cayambe	Agroquímicos	Consolidado	Lubricadora Cayambe	Agroquímicos
1. Activos Totales	182,964	36,593	146,371	346,322	103,897	242,425
Disponibles	847	170	677	435	130	305
Exigibles	20.523	4.105	16.418	116.679	35.004	81.675
Realizables	15.029	3.006	12.023	69.806	20.942	48.864
Fijos	146.565	29.313	117.252	158.603	47.581	111.022
Otros Activos				799	160	639
2, Pasivos Totales	92.367	18.474	73.893	257.917	67.513	190.404
Obligaciones de c/p	30.044	6.009	24.035	246.016	65.113	180.883
Obligaciones de l/p	62.323	12.465	49.585	11.901	2.380	9.521
3, Patrimonios	90.597	18.119	72.478	88.405	36.384	52.021
Capital y Reservas	100.003	7.567	92.436	100.003	7.567	92.436
Pérdidas años anteriores	-1.365		-1.365	-11.192		-11.192
Pérdidas y ganancias año	-8.041	10.552	-18.593	-406	28.817	-29.223
Pasivos y Patrimonios Total	182.964	36.593	146.371	346.322	103.897	242.425

Fuente: Área de Contabilidad.

Elaboración: Autor.

Cuadro # 2.

**Patricio Almeida Distribuciones: Estados de Pérdidas y Ganancias Consolidados-
Años 2005 – 2006 En dólares**

Años	2 0 0 5			2 0 0 6		
	Consolidado	Lubricadora Cayambe	Agroquímicos	Consolidado	Lubricadora Cayambe	Agroquímicos
Principales Rubros						
Ingresos						
Por venta de servicios Y productos	74.826	29.930	49.896	418.469	125.541	292.928
(-) Costos de ventas	42,927	8.585	34.342	375.923	75.185	300.738
(-) Gastos Operacionales	39,940	4.793	35.147	42.950	5.154	37.796
(=) Utilidad y /o Pérdida Brutas	-8,041	16.552	-24.593	-406	45.202	-45.606
(-) 15% Trabajadores		-2.483			-6780	
		14.069			38.422	
(-) 25% Impuestos fisco		-3.517			-9.605	
(=) Utilidad Neta		10.552			28.817	

Fuente: Área de Contabilidad.

Elaboración: Autor.

1.7 PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO.

En las organizaciones, según John Tennent, autor del libro: “Cómo Delinear un Modelo de Negocios”, desde los comerciantes individuales e independientes hasta las mayores compañías multinacionales, prácticamente todas las ideas o iniciativas nuevas requieren una evaluación financiera o comercial.

Los modelos pueden utilizarse para ayudar en todo tipo de decisiones de un negocio. En el entorno actual, complejo y dinámico, es posible que las empresas posean una gran variedad de opciones estratégicas y operativas.

Los accionistas de “Lubricadora Cayambe” luego de revisar los Balances de Situación y los Estados de Pérdidas y Ganancias de los años 2005 y 2006, resuelven planificar un nuevo plan de expansión y requerimiento de una inversión adicional, ya que confían en un futuro optimista para los intereses de la empresa, basándose en los resultados contables y financieros de los últimos años.

Dicho plan, servirá para la diversificación de servicios tales como la de limpieza y regulación de frenos, alineación y balanceo de neumáticos y afinamientos del motor (ABC).

Las cifras, y detalles de este nuevo plan, constan en el Capítulo III: Análisis Financiero y Económico de “Lubricadora Cayambe”.

CAPÍTULO II.

INVESTIGACIÓN DEL MERCADO DE LOS SERVICIOS QUE OFRECEN LAS PRINCIPALES LUBRICADORAS DE LA LOCALIDAD.

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO:

- Definir conceptos importantes en cuanto a la investigación de mercados, tales como la demanda, la oferta y la investigación de mercados como tal; los ámbitos en los que ésta se desenvuelve y los factores que considera para su aplicación.
- Realizar un análisis de oferta y demanda para la “Lubricadora Cayambe” en su mercado.
- Realizar un análisis de la competencia de la “Lubricadora Cayambe”.

La investigación de mercados es el proceso de recopilación, procesamiento y análisis de información, respecto a temas relacionados con la mercadotecnia, como: Clientes, Competidores y el Mercado. La investigación de mercados puede ayudar a crear el plan estratégico de la empresa, preparar el lanzamiento de un producto o soportar el desarrollo de los productos lanzados dependiendo del ciclo de vida. Con la investigación de mercados, las compañías pueden aprender más sobre los clientes en curso y potenciales.

El propósito de la investigación de mercados es ayudar a las compañías en la toma de las mejores decisiones sobre el desarrollo y la mercadotecnia de los diferentes productos. La investigación de mercados representa la voz del consumidor al interior de la compañía. Básicamente las preguntas que deben ser respondidas a través de la investigación de mercados son:

- ¿Qué está ocurriendo en el mercado? ¿Cuáles son las tendencias? ¿Quiénes son los competidores?
- ¿Cómo están posicionados nuestros productos en la mente de los consumidores?
- ¿Qué necesidades son importantes para los consumidores? ¿Las necesidades están siendo cubiertas por los productos en el mercado?

De lo expresado anteriormente se desprende que una investigación de mercado primero tiene un carácter interdisciplinario, es decir; para llevarla a cabo se deben poner en práctica los conocimientos adquiridos en áreas aparentemente tan disímiles como la economía, psicología y sociología, puesto que el sistema económico capitalista se sostiene en las decisiones de mercado que se tomen y también en la psicología y sociología, porque estas decisiones de mercado se fundamentan en los parámetros de comportamiento posible del ser humano como individuo desenvolviéndose en un ambiente social determinado. Participan de ella también la comunicación, porque los elementos con los que se va a tener continuo contacto en la investigación deben ser impactados adecuadamente por la información para obtener la información que el investigador requiere. La estadística, como herramienta matemática para extraer la información relevante de los datos en bruto recabados, y la dirección empresarial junto a una capacidad de innovación para dirigir la investigación en pos de objetivos, y siguiendo estrategias claras y no improvisadas además de tomar decisiones creativas, innovadoras y aplicables para solucionar los problemas planteados en la investigación.

Tomando en cuenta estos parámetros, se puede afirmar que la investigación es de extrema importancia en el tema que nos ocupa, debido a que esta es una herramienta clave para el diseño de estrategias de marketing que permitan el crecimiento sustentado de una empresa desde el punto de vista de cobertura, servicios y rentabilidad, que se cuentan entre los objetivos principales de esta tesis. Una vez establecida la importancia que tiene para este estudio la investigación de mercado, se presentarán algunas definiciones importantes que nos permitirán estructurar un estudio de mercado adecuado a las necesidades del trabajo que se está desarrollando.

El Estudio de Mercado⁴, analiza a los servicios a ofrecer, y su capacidad para satisfacer las necesidades de los consumidores. Identifica también a los servicios sustitutos y complementarios existentes y quiénes lo ofrecen (la competencia), estima la variedad de servicios que se podrá brindar y los precios actuales de los demás oferentes.

Importancia del Estudio de Mercado⁵. En la actualidad, el sistema económico en general se encuentra en una etapa de transición debido a que está quedando atrás de forma acelerada el viejo esquema estable, monopólico, con mercados protegidos, escasez de tecnología y donde cada quien decidía lo que debía ofrecer. En este entorno, y frente a la perspectiva globalizadora actual, las empresas pequeñas, medianas o grandes se ven en la necesidad de entrar en una espiral de crecimiento, sobre todo en la sociedad ecuatoriana donde tantos años de proteccionismo estatal a través de sustanciosos subsidios a la producción, lo único que consiguió es retrasar el desarrollo de la industria a todo nivel frente a sus competidores más cercanos. A nivel micro, las empresas pequeñas también se ven en la obligación de ampliar su oferta de servicios y por ende crecer tecnológicamente. Para esto se hace indispensable el desarrollo de una apropiada investigación de mercados, para direccionar la inversión y diseñar estrategias de crecimiento adecuadas.

El producto o servicio que se ofrece al consumidor, bueno o malo, era el rey del escenario, la empresa se concentraba en el desarrollo de su oferta, ignorando casi por completo su demanda, partiendo del supuesto de que “todo lo producido puede venderse”, hipótesis sostenida por la presencia de un mercado pequeño donde la pequeña oferta generada servía para satisfacer a un público “conformista”, es decir; sin poder para desestimar un producto dada la ausencia de sustitutos o competencia valedera, el consumidor ahora tiene el poder para exigir ya que las alternativas a su disposición existen, esto es una verdad a todo nivel, salvo contadísimas excepciones, hoy la sociedad ecuatoriana asiste al surgimiento del mundo de alta competencia en mercados cada vez más libres y globalizados, basados en alta tecnología, en donde el poder se basa y se origina en la información y el conocimiento y donde el cliente ha pasado a ser el rey del escenario. Es el usuario quien decide, al tener varias alternativas entre las cuales puede escoger, que servicio quiere. En otras palabras, antes los talleres decidían los servicios que podían ofrecer, hoy tienen que ofrecer sólo lo que podrán vender y en este sentido los estudios de

⁴ Econ. R. Sáenz Flores, Año 2004, **Manual de Formulación y Evaluación de Proyectos**, Pág. 10.

⁵ **Ibid.**, Pág. 45.

mercado y el uso adecuado de los instrumentos del marketing son fundamentales (según grandes mercadólogos como Kotler en su obra: “Fundamentos de Marketing”).

Establecidos los conceptos fundamentales de la investigación de mercados y, la importancia que reviste para la presente investigación un adecuado sondeo del ambiente en el cual se va a desarrollar el plan estratégico de marketing planteado, se hace necesario fijar desde que óptica se debe implementar el estudio de mercado, es decir; sobre qué bases se estructurará el mismo, qué preguntas se espera responder, cuál es la información relevante a extraer para garantizar el cumplimiento del objetivo de un estudio de mercado, el cual es proporcionar una visión global del ambiente que se le presenta a la iniciativa de inversión, bajo este contexto, se revisará un enfoque de investigación de mercados que se considera es el más adecuado para el desarrollo de la tesis, dada la naturaleza de la misma.

El esquema de Michael E. Porter aplicado al análisis de un mercado⁶.

Hay múltiples motivos para realizar un estudio de mercado pero generalmente son dos las razones fundamentales que motivan estas investigaciones:

1. Para insertar un nuevo producto o servicio en el mercado.
2. Para evaluar la marcha de un producto ya existente en el mercado o de un servicio ya prestado.

El desarrollo del presente trabajo se ubica dentro de la primera categoría, el objetivo final es implementar y posicionar un nuevo servicio en la “Lubricadora Cayambe” que genere una ventaja competitiva de la empresa y le de un valor agregado a sus servicios, ahora bien, el estudio de mercado⁷ es un término ampliamente utilizado para referirse a varias alternativas. Por definición el mercado es el ámbito donde se encuentran la oferta y la demanda. Es por éste motivo que un estudio de mercado tendrá en su núcleo el estudio de la oferta y la demanda y tendrá en su periferia el análisis de todos los elementos recabados a través de una información más objetiva. En nuestro caso, si consideramos la demanda como el número de clientes potenciales que la Lubricadora podría captar al implementar esta iniciativa y la oferta, la cantidad de competidores directos de la empresa que ofrecen

⁶ www.rincondelvago/estudiodemercado/cybercafe.

⁷ www.esmas.com/emprendedores/startups/comohacerestudios/400989.html.

servicios similares o sustitutos, entonces se nota con claridad que el conocimiento de las características de estos parámetros es fundamental para la toma de decisiones respecto al plan a implementar.

Para Graham Friend y Stefan Zehle, autores del libro: “Cómo Diseñar un Plan de Negocios”; el conocimiento de la estructura de una industria es la base para la formulación de la estrategia competitiva. El trabajo de Michael Porter aporta el marco para el análisis de los factores estructurales que condicionan la competencia dentro de una industria y sugiere distintas estrategias competitivas genéricas. Una industria no es un sistema cerrado. Los competidores salen y entran, y los proveedores tienen un efecto sustancial sobre las perspectivas y rentabilidad de la industria. Sin embargo, Porter señala que la estructura de una industria no cambiará en el corto plazo. La estructura de la industria es algo que, independientemente del clima económico general o de las fluctuaciones de la demanda en el corto plazo, afecta la rentabilidad de la inversión. El cambio estructural es lento y a menudo está asociado con conflictos políticos y laborales.

Bajo esta perspectiva, el análisis de mercado a realizar debe servir para probar la conveniencia de éste. Este análisis tiene dos tipos: Interno y Externo. En el análisis interno se toman en cuenta algunos factores tales como la tecnología a utilizar en el servicio, la infraestructura adecuada para la instalación de éste y su estructura organizacional. En el análisis externo, también conocido como las cinco fuerzas de Porter se toma en cuenta los siguientes factores: Rivalidad entre los competidores, Amenaza de nuevos participantes, Amenaza de sustitutos, Poder de negociación de los compradores, Poder de negociación de los proveedores. Todos estos elementos están presentes en el entorno de la “Lubricadora Cayambe”, razón por la cual este esquema es una opción interesante para considerar.

En conclusión, el estudio de mercado debe ser un apoyo para la dirección superior, no obstante, éste no garantiza una solución buena en todos los casos, más bien es una guía que sirve solamente de orientación para facilitar la conducta en los negocios y que a la vez tratan de reducir al mínimo el margen de error posible, en otras palabras, la presencia de un estudio de esta naturaleza, permite tener mayores elementos de juicio, predecir comportamientos del consumidor y, en el caso de la “Lubricadora Cayambe”, establecer un punto de partida para determinar las características deseables del servicio según la percepción del posible cliente, respetando de este modo la concepción actual del marketing

que determina que lo más importante en el desarrollo del producto es que a través de él se consiga la satisfacción de la necesidad del cliente.

Ámbito de aplicación del Estudio de Mercado⁸.

Con el estudio de mercado pueden lograrse múltiples objetivos y aplicarse en la práctica a cuatro campos definidos, de los cuales se mencionan algunos de los aspectos más importantes a analizar como son:

- El consumidor.
 - Sus motivaciones de consumo
 - Sus hábitos de compra
 - Sus opiniones sobre nuestro producto y los de la competencia.
 - Su aceptación de precio, preferencias, etc.
- El producto.
 - Estudios sobre los usos del producto.
 - Tests sobre su aceptación
 - Tests comparativos con los de la competencia.
 - Estudios sobre sus formas, tamaños y envases.
- El mercado.
 - Estudios sobre la distribución
 - Estudios sobre cobertura de producto en tiendas
 - Aceptación y opinión sobre productos en los canales de distribución.
 - Estudios sobre puntos de venta, etc.
- La publicidad.
 - Pre-tests de anuncios y campañas
 - Estudios a priori y a posteriori de la realización de una campaña, sobre actitudes del consumo hacia una marca.
 - Estudios sobre eficacia publicitaria, etc.

⁸ **Ibid.**

Para Rafael Muñiz González, Autor del libro: “Marketing en el Siglo XXI”, un producto es un conjunto de características y atributos tangibles (forma, tamaño, color,...) e intangibles (marca, imagen de empresa, servicio,...), que el comprador acepta, en principio, como algo que va a satisfacer sus necesidades. Por tanto en marketing un producto no existe hasta que no responda a una necesidad o deseo. La tendencia actual es que la idea de servicio acompañe cada vez más al producto, como medio de conseguir una mejor penetración en el mercado y ser altamente competitivo.

En la obra: “Fundamentos de Marketing”, los autores: Stanton, Walter, y Etzel enfatizan que la definición de publicidad es una comunicación impersonal y de largo alcance que es pagada por un patrocinador identificado (empresa lucrativa, organización no gubernamental, institución del estado, o persona individual), para informar, persuadir o recordar a un grupo objetivo acerca de los productos, servicios, ideas u otros que promueve, con la finalidad de atraer a posibles compradores, espectadores, usuarios, seguidores, u otros.

El estudio de mercado puesto en práctica se enfocará en el consumidor. Al ser un servicio nuevo el que se desea implementar al interior de la “Lubricadora Cayambe”, se hace indispensable conocer la percepción del servicio que tienen los clientes potenciales en base a su experiencia al adquirir el mismo en la competencia, con el fin de establecer las “mejoras” al servicio que le brindarán una ventaja competitiva respecto al resto.

Esqueleto de un Estudio de Mercado⁹.

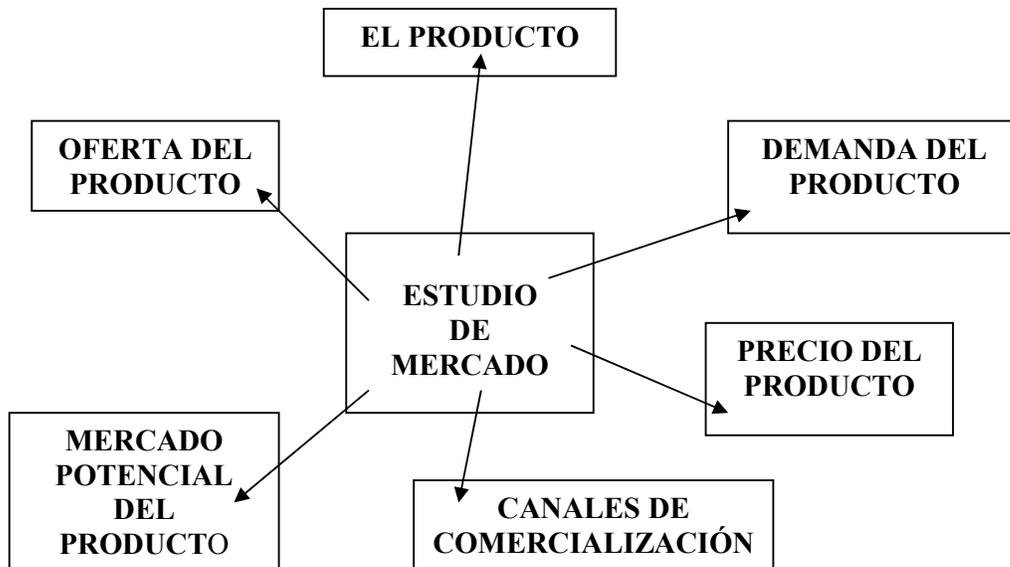
Un estudio de mercado debe tratar al menos los siguientes parámetros básicos:

- Características del producto o servicio.
- Oferta del producto o servicio en el mercado meta.
- Demanda del producto o servicio en el mercado meta
- Mercado potencial para el producto o servicio.
- Precios.
- Canales de comercialización

⁹ www.cueronet.com/economia/estudio_mercdo.htm

Lo descrito se muestra con mayor claridad en el siguiente esquema gráfico:

Gráfico # 2.



Cabe señalar que en este gráfico las características para el estudio de un producto, son las mismas en caso de que se requiera estudiar un servicio.

El producto y/o servicio¹⁰.

En esta parte se deben definir las características específicas del bien o servicio objeto de análisis.

- 1) Producto principal. Se deben reunir los datos que permitan identificar al producto principal. Se deben señalar sus características físicas, químicas o de cualquier otra índole. Tiene que haber coherencia con los datos del estudio técnico. Es necesario aclarar si se trata de productos para exportación, tradicionales, o un nuevo producto.
- 2) Subproductos. Señalar si se originan subproductos en la fabricación del producto principal y el uso que se les dará.
- 3) Productos sustitutivos. Se debe señalar la existencia y características de productos similares en el mercado, y que puedan competir con ellos en el mercado, indicando

¹⁰ **Ibid.**

en que condiciones pueden favorecer o no el producto, para que sean incluidos en el estudio de mercado.

El consumidor¹¹:

Se estima la extensión de los probables consumidores o usuarios (población), y se determina el segmento de la población que será la que adquiera el producto y/o servicio en el mercado.

- Consumidores actuales y tasa de crecimiento.
- Distribución espacial de la misma, por grupos de edad, sexo y otros cuyas especificaciones afecten al producto.

Se debe caracterizar la capacidad potencial de compra de los consumidores (ingreso), con los siguientes datos:

- Nivel de ingreso y tasa de crecimiento.
- Estratos actuales de ingresos y cambios en su distribución.

Cabe identificar factores limitativos de la comercialización como deficiencia en la infraestructura, régimen de mercado, idiosincrasia de los usuarios, restricciones legales, distancias excesivas, otros, y clasificarlos en alterables y no alterables.

Para G. B. Giles, Ex-Director de Estudios de Marketing del Centro Directivo de Sundridge Park, la conducta del consumidor se determina por consideraciones de orden económico, psicológico y sociológico. El estudio de las motivaciones no económicas es importante dado que están presentes en el momento de adquirir productos industriales y servicios, así como en las compras del consumidor.

¹¹ **Ibid.**

Demanda del producto y/o servicio¹².

Aquí se determinan las cantidades del bien que los consumidores están dispuestos a adquirir y que justifican la realización de los programas de producción. Se debe cuantificar la necesidad real o psicológica de una población de consumidores, con disposición de poder adquisitivo suficiente y con unos gustos definidos para adquirir un producto que satisfaga sus necesidades.

Para G. L. Thirkettle, Catedrático del Instituto Politécnico de Londres, en su libro “Economía Básica”, señala que la demanda de cualquier bien o servicio es la cantidad que se adquirirá a cualquier precio dado por unidad de tiempo. Normalmente, para cada precio habrá una demanda distinta (es decir, se adquirirá una cantidad diferente), en general, cuanto menor sea el precio, mayor será la demanda. En cuanto a los determinantes de la demanda, el autor destaca los siguientes puntos:

- a) El precio del bien.
- b) El precio de otros bienes.
- c) Los ingresos de los compradores.
- d) Las escalas de preferencias de los compradores.
- e) El número de compradores.

Oferta del Producto y/o Servicio¹³.

Estudia las cantidades que suministran los productores del bien que se va a ofrecer en el mercado. Analiza las condiciones de producción de las empresas productoras más importantes. Se referirá a la situación actual y futura, y deberá proporcionar las bases para prever las posibilidades de venta en las condiciones de competencia existentes.

- 1) Situación actual. Presentar y analizar datos estadísticos suficientes para caracterizar la evolución de la oferta. Para ello se puede seguir el siguiente esquema.
 - A.- Series estadísticas de producción e importación.

¹² **Ibid.**

¹³ **Ibid.**

B.- Cuantificar el volumen del producto y/o servicio ofrecido actualmente en el mercado.

C.- Hacer un inventario crítico de los principales oferentes, señalando las condiciones en que realizan la producción y/o comercialización las principales empresas del ramo. Señalar los siguientes aspectos:

- ✓ Volumen producido.
- ✓ Participación en el mercado.
- ✓ Capacidad instalada y utilizada.
- ✓ Capacidad técnica y administrativa.
- ✓ Localización con respecto al área de consumo.
- ✓ Precio, estructura de costos.
- ✓ Calidad y presentación del Producto.
- ✓ Sistemas de Comercialización, crédito, red de distribución.
- ✓ Publicidad, asistencia al cliente.

Así mismo, el autor antes mencionado, G. L. Thirkettle, destaca en cuanto a la oferta que es la cantidad de un determinado bien o servicio que, en un momento concreto, se ofrece a la venta a un precio dado. La oferta diferirá por lo general según el precio; normalmente, cuanto más elevado sea el precio mayor será la oferta. Los determinantes de la oferta son dos:

- a) El precio del artículo.
- b) Cambios en el costo de producción. Se derivan de la tributación, de la introducción de nuevas técnicas, de la aparición de nuevas fuentes de suministro de recurso, y de cambios en el costo de los factores de producción.

Los Precios del Producto y/o Servicio¹⁴.

Aquí se analiza los mecanismos de formación de precios en el mercado del producto y/o servicio.

¹⁴ **Ibid.**

Mecanismo de Formación: Existen diferentes posibilidades de fijación de precios en un mercado. Se debe señalar la que corresponda con las características del producto y/o servicio y del tipo de mercado. Entre las modalidades están:

- Precio dado por el mercado interno.
- Precio dado por similares importados.
- Precios fijados por el gobierno.
- Precio estimado en función del costo de producción.
- Precio estimado en función de la demanda (a través de los coeficientes de elasticidad).
- Precios del mercado internacional para productos de exportación.

Para Laura Fisher y Jorge Espejo, autores del libro “Mercadotecnia”, el precio de un producto es solo una oferta para probar el pulso del mercado. Si los clientes aceptan la oferta, el precio asignado es correcto; si la rechazan, debe cambiarse con rapidez. Por otro lado, si se vende a un precio bajo no se obtendrá ninguna ganancia, y en última instancia, el producto irá al fracaso. Pero si el precio es muy elevado, las ventas serán difíciles y también en este caso el producto y la empresa fracasarán.

Los autores concluyen este tema recalando que el concepto de precio tiene un trasfondo filosófico que orienta el accionar de los directivos de las empresas u organizaciones para que utilicen el precio como un valioso instrumento para identificar la aceptación o rechazo del mercado hacia el precio fijado de un producto o un servicio. De esa manera, se podrá tomar decisiones acertadas, por ejemplo, mantener el precio cuando es aceptado por el mercado, o cambiarlo cuando existe un rechazo.

Comercialización¹⁵.

Son las actividades relacionadas con la transferencia del producto y/o servicio de la empresa productora al consumidor final y que pueden generar costos para el negocio.

¹⁵ **Ibid.**

1. Es necesario detallar la cadena de comercialización desde que el producto sale de la fábrica hasta que llega al usuario. Hay muchas modalidades para la forma en que los productos fabricados u ofertados por la empresa se van a vender.

- A puerta de fábrica.
- A nivel de mayorista.
- A nivel de minorista.
- A nivel de consumidores.

2. Determine si se va a utilizar publicidad, para la promoción del producto y/o servicio, empaques, servicio al cliente, transporte y otros, y los costos que intervienen en el producto.

El autor del libro “Logística de la Distribución Comercial, un Enfoque Sistémico”, R. Hernández Millán, sustenta que la comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Las técnicas de comercialización abarcan todos los procedimientos y manera de trabajar para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución. Por tanto, comercializar se traduce en el acto de planear y organizar un conjunto de actividades necesarias que permitan poner en el lugar indicado y el momento preciso una mercancía o servicio, logrando que los clientes, que conforman el mercado, lo conozcan y lo consuman.

Comercializar, concluye el autor, es encontrar para el producto la presentación y el acondicionamiento susceptible de interesar a los futuros compradores, la red más apropiada de distribución, y las condiciones de venta que habrán de dinamizar a los distribuidores sobre cada canal.

Conclusiones acerca del Estudio de Mercado¹⁶.

1. Un estudio de mercado permite identificar claramente las características del producto o servicio que se pretende colocar en el mercado.

¹⁶ **Ibid.**

2. El estudio permite analizar el comportamiento pasado y proyectar a futuro la demanda de un bien, analizando los factores de diversa índole que influyen sobre los consumidores.

3. También estudia el comportamiento y condiciones en que las empresas productoras u oferentes del producto actúan en el mercado, y proyecta ese comportamiento futuro, para determinar bajo ciertas hipótesis, cual va a ser su evolución a futuro.

4. Una vez conocida la evolución y proyecciones de la oferta y demanda potencial, se estima la demanda insatisfecha existente en el mercado del bien y se calcula la parte de esa demanda que cubrirá el producto.

5. En fin, el estudio permite estimar la demanda insatisfecha prevista de un producto, y si los consumidores dado su nivel de ingresos y los precios estarán en capacidad de adquirirlo.

Una vez justificada la necesidad de un análisis de mercado para el presente trabajo, establecidas las bases teóricas y fijada la estructura que seguirá la investigación que se habrá de efectuar, se procede a fijar objetivos para el estudio, no se debe olvidar que la meta de esta investigación es responder algunas preguntas vitales para la toma de decisiones administrativas, entonces, cuáles son las interrogantes en las cuales se fundamentará el planteamiento de los objetivos del estudio de mercado, tomando en cuenta que lo que se busca es implementar un nuevo servicio al interior de la “Lubricadora Cayambe”, mismo que ya existe en la zona geográfica que se considera contiene al mercado meta de la empresa, lo importante es conocer el volumen de la demanda de este tipo de servicios al interior de la zona y la oferta generada por la competencia directa de la empresa para satisfacerla, por lo tanto, la investigación de mercado tendrá como objetivos específicos:

- Analizar la oferta y características del servicio de lavado y lubricación al interior del cantón Cayambe, por parte de las empresas que constituyen la competencia directa de la “Lubricadora Cayambe” a través de la obtención de información mediante la revisión de información publicitaria de las empresas competidoras y la observación directa de sus espacios y forma de prestación del servicio.

- Determinar la oferta generada por los competidores de la “Lubricadora Cayambe” utilizando métodos matemáticos, para lo cual se utilizará información obtenida a través de observación directa de los procesos de generación del servicio por parte de la competencia.
- Analizar la demanda generada por los usuarios de la zona geográfica que se considera contiene al mercado meta (Cantón Cayambe), a través de la obtención de información directa mediante la realización de encuestas, el análisis de documentos provenientes de las autoridades correspondientes que sean considerados válidos y el uso de técnicas estadísticas para la presentación de los resultados.

Ahora que las metas del estudio de mercado han sido determinadas y los medios de extracción de información y métodos de tratamiento de datos establecidos, se procede a presentar los resultados y el análisis de los mismos, de la investigación de campo efectuada.

2.1 ANÁLISIS DE LA OFERTA.

La Oferta¹⁷, se define como las distintas cantidades que los productos o vendedores de un bien o servicio determinado están dispuestos a llevar al mercado, a los distintos precios alternativos, por período y cuando permanecen constantes los demás factores que afectan la oferta.

En el Cantón Cayambe existen tres estaciones de servicio de lavado y lubricación:

- Taller de Servicio “El Coche Rojo”.
- Lubricadora “Don Viza”.
- Lubricadora “San Pedro”.

Para efectos de este estudio no se toma en cuenta a los negocios cuya clientela es propietaria de vehículos de gran tamaño (buses, traileres, volquetas, tanqueros).

¹⁷ Econ. R. Sáenz Flores, Año 2004, **Manual de Formulación y Evaluación de Proyectos**, Pág. 149.

* TALLER DE SERVICIO “EL COCHE ROJO”.

Sus servicios son los siguientes:

- Lavada.
- Engrasada.
- Pulverizada.
- Aspirada.
- Alineación Computarizada.
- Balanceo Electrónico.
- Enllantaje Automático.
- Cambio de Aceite y Filtro de Motor.
- Limpieza de Tapicería.
- Venta de Neumáticos.
- Aros.
- Aditivos.
- Grasas.

Las prestaciones de este taller de servicio son de gran variedad. Tiene precios competitivos. Sus limitaciones son tres principalmente:

- La atención del personal no es de primera.
- Su ubicación en las afueras de la ciudad, hace que el cliente tenga que ir en otro vehículo para poder regresar, en caso de que no decida quedarse en la estación de servicio.
- En caso de permanecer en el negocio no existe un espacio agradable de espera para el cliente.

* LUBRICADORA “DON VIZA”.

Esta empresa brinda los servicios sólo de limpieza y lubricación del vehículo. Sus precios son similares al taller antes descrito. Su principal ventaja en comparación a “El Coche Rojo”, es una mejor ubicación, aunque sigue ubicada de cierta forma lejos del centro de la ciudad. Su debilidad más notoria es la falta total de higiene en todo su espacio, debido básicamente al tipo de construcción de la fachada.

* LUBRICADORA “SAN PEDRO”.

Este negocio no difiere en mayores características con los mencionados anteriormente. Su ventaja fundamental es en relación al precio al consumidor final, ya que no actúa legalmente con los compromisos con el Servicio de Rentas Internas, ya que no emite facturas autorizadas. Sin embargo, lo señalado implica un alto riesgo de salida forzosa del mercado. Su limitante es la atención de sus empleados hacia el cliente, ya que es deficitaria.

2.2 DETERMINACIÓN DE LA OFERTA.

Para este efecto, tomamos en cuenta de que el Taller de Servicio “El Coche Rojo” y Lubricadora “Don Viza”, tienen capacidad para realizar tres lavados al mismo tiempo y la Lubricadora “San Pedro” tiene aforo para cuatro. En promedio cada lavado-secado y limpieza interior es de 90 minutos. Su horario de trabajo es desde las 8:00 hasta las 17:00. Los días de atención van de Lunes a Sábado.

Si las lubricadoras trabajarían a todo momento a su máxima capacidad, éstos serían los resultados semanales:

Cuadro # 3.

DATOS DE LA OFERTA	
Minutos laborables:	540
Atención para cada vehículo:	90
Capacidad Máxima por cada 90 minutos:	10
Vehículos atendidos entre las tres lubricadoras:	60
Vehículos atendidos de Lunes a Sábado:	360

Elaboración: Autor.

2.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA.

La demanda¹⁸, se define como las distintas cantidades de un bien o servicio que los consumidores están dispuestos a retirar del mercado, por período, a cada precio alternativo

¹⁸ **Ibid.**, Pág. 142.

y cuando permanecen constantes los demás factores que afectan a la demanda. En general, se supone a la cantidad demandada variando exclusivamente en función de las modificaciones del precio del bien del que se trate.

2.3.1 Determinación de la Unidad Muestral.

Para este estudio se determina como unidad muestral a los vehículos matriculados en el Cantón Cayambe. Se excluirá de este dato a todos los tipos de automóviles que no correspondan a la categoría livianos, por no formar parte del nicho del mercado al cual “Lubricadora Cayambe” se enfoca.

Es decir, quedarán clasificados como autos livianos sólo los siguientes tipos: Automóvil, Camioneta, Camión (pequeño), Jeep y Motocicleta.

➤ Primera Depuración:

Como primer paso se determina el número de vehículos motorizados matriculados en la Subjefatura de Tránsito de Cayambe.

Cuadro # 4.

NUMERO DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS MATRICULADOS EN LA SUBJEFATURA DE TRÁNSITO DE CAYAMBE (2006).	
AÑO	TOTAL
2003	4.911
2004	4.676
2005	4.611
2006	7.911

Fuente: Subjefatura de Tránsito de Cayambe.

Elaboración: Autor.

➤ Segunda Depuración:

Como segundo paso se determina el número de vehículos motorizados matriculados en la Sub-jefatura de Tránsito de Cayambe, por clase. Al no existir esta estadística, se tomará en cuenta los datos en base a la escala nacional.

Cuadro # 5.

NUMERO DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS				
SEGÚN SU CLASE A NIVEL NACIONAL AÑO 2006*				

CLASE	TOTAL	%	CAYAMBE	AÑO 2006
Automóvil	240.820	37,28%	1.831	2.949
Bus	7.094	1,10%	54	87
Colectivo	2.089	0,32%	16	26
Jeep	81.628	12,64%	621	1.000
Furgoneta (P)	13.098	2,03%	100	160
Motocicleta	25.711	3,98%	195	315
Camioneta	213.978	33,12%	1627	2.620
Furgoneta	924	0,14%	7	11
Camión	46.950	7,27%	357	575
Banquero	1.878	0,29%	14	23
Volqueta	6.752	1,05%	51	83
Trailer	3.881	0,60%	30	48
Otra Clase	1.237	0,19%	9	15
Total Nacional	646.040	100,00%	4.911	7.911

Fuente: Anuario de Estadística de Transporte INEC 2006 Estimado*.

Elaboración: Autor.

➤ Tercera Depuración:

Del total de autos livianos se reduce el número de vehículos miembros de cooperativas, al estado y municipales, por cuánto esta clase de automotores no pertenecen al tipo de clientes que el negocio necesita, ya que al ser propietarios asociados exigen un descuento en el precio final.

Cuadro # 6.

DETERMINACIÓN DEL NÚMERO DE AUTOS LIVIANOS CANTÓN CAYAMBE 2006	
---	--

CLASE	VEHÍCULOS
Automóvil	2.949
Jeep	1.000
Motocicleta	315
Camión	2.620
Camioneta	575
TOTAL	7.459

Fuente: Anuario de Estadísticas de transporte INEC 2006.

Elaboración: Autor.

Cuadro # 7.

PORCENTAJE DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS		
MATRICULADOS SEGÚN SERVICIO		
AÑO 2006 (CAYAMBE)		

SERVICIO	MATRICULADOS	VEHÍCULOS
Particulares	89,4956%	6.675
Cooperativas	10,3274%	770
Estado	0,0379%	3
Municipal	0,1390%	10
TOTAL	100%	7.459

Fuente: Subjefatura de Tránsito de Cayambe.

Elaboración: Autor.

En base a este total igual a 6.675 autos livianos y a la vez particulares, se realiza una encuesta para alcanzar datos primarios sobre la demanda.

2.3.2. Encuestas¹⁹.

Las encuestas constituyen uno de los métodos más utilizados en la investigación de mercados debido a que a través de éstas se puede recoger gran cantidad de datos primarios tales como actitudes, intereses, opiniones, conocimientos, comportamientos (pasado y presente que ayudan a predeterminar tendencias), así como datos cuantitativos de carácter demográfico, socio-económico, etc.

Las encuestas se realizaron en seis lugares estratégicos por su ubicación:

- ❖ En el Parque Central “3 de Noviembre” (70 encuestas).
- ❖ En la salida a Ibarra (66 encuestas).
- ❖ En la salida a Tabacundo (66 encuestas).
- ❖ En la salida a Quito (66 encuestas).
- ❖ En la entrada a la Parroquia de Ayora (66 encuestas).
- ❖ En la entrada a la Parroquia de Juan Montalvo (66 encuestas).

¹⁹ **Ibid.**, Pág. 172.

Cuadro # 8.

DETERMINACIÓN DEL NÚMERO DE ENCUESTAS	
ERROR DE MUESTREO / TAMAÑO DE LA MUESTRA	
Proporciones	
Poseen el atributo:	p=0,5
No poseen el atributo:	q=0,5
Intervalo de Confianza:	95,50%
Población Finita	
Tamaño de la población:	6.680
Error de Muestreo:	5%
Tamaño de la Muestra:	377

Fuente: Miguel Santesmases. “Marketing: Conceptos y Estrategias”.

Elaboración: Autor.

Se realizaron 400 encuestas.

2.3.3. Objetivo y Resultado de cada pregunta de la Encuesta.

Se efectuaron cuatro preguntas:

1. ¿Con qué frecuencia lleva su vehículo a una estación de servicio de lavado?

Esta pregunta fue formulada con el objetivo de establecer la frecuencia con la que los clientes pueden ingresar hacia una estación de servicio de lavado, y así determinar la demanda mensual.

2. ¿Qué tipo de vehículo posee?

Esta interrogante fue realizada para establecer el grado de participación de cada tipo de vehículo en la demanda mensual.

Cuadro # 9.

Variable Fila: Pregunta 1.

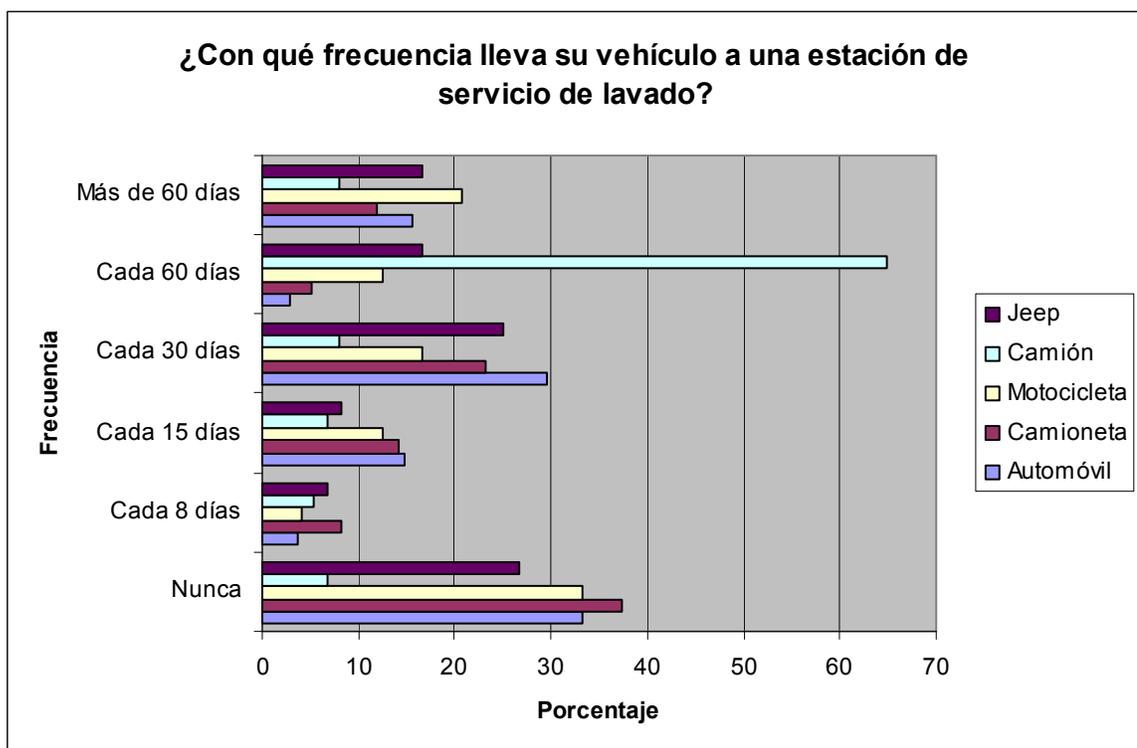
Variable Columna: Pregunta 2.

FILA	TOTAL		Automóvil		Camioneta		Motocicleta		Camión		Jeep	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Nunca	115	28,8	36	33,3	50	37,3	8	33,3	5	6,8	16	26,7
Cada 8 días	24	6,0	4	3,7	11	8,2	1	4,2	4	5,4	4	6,7
Cada 15 días	48	12,0	16	14,8	19	14,2	3	12,5	5	6,8	5	8,3
Cada 30 días	88	22,0	32	29,6	31	23,1	4	16,7	6	8,1	15	25,0
Cada 60 días	71	17,8	3	2,8	7	5,2	3	12,5	48	64,9	10	16,7
Más de 60 días	54	13,5	17	15,7	16	11,9	5	20,8	6	8,1	10	16,7
TOTAL	400	100	108	100	134	100	24	100	74	100	60	100

Fuente: Miguel Santesmas. "Marketing: Conceptos y Estrategias".

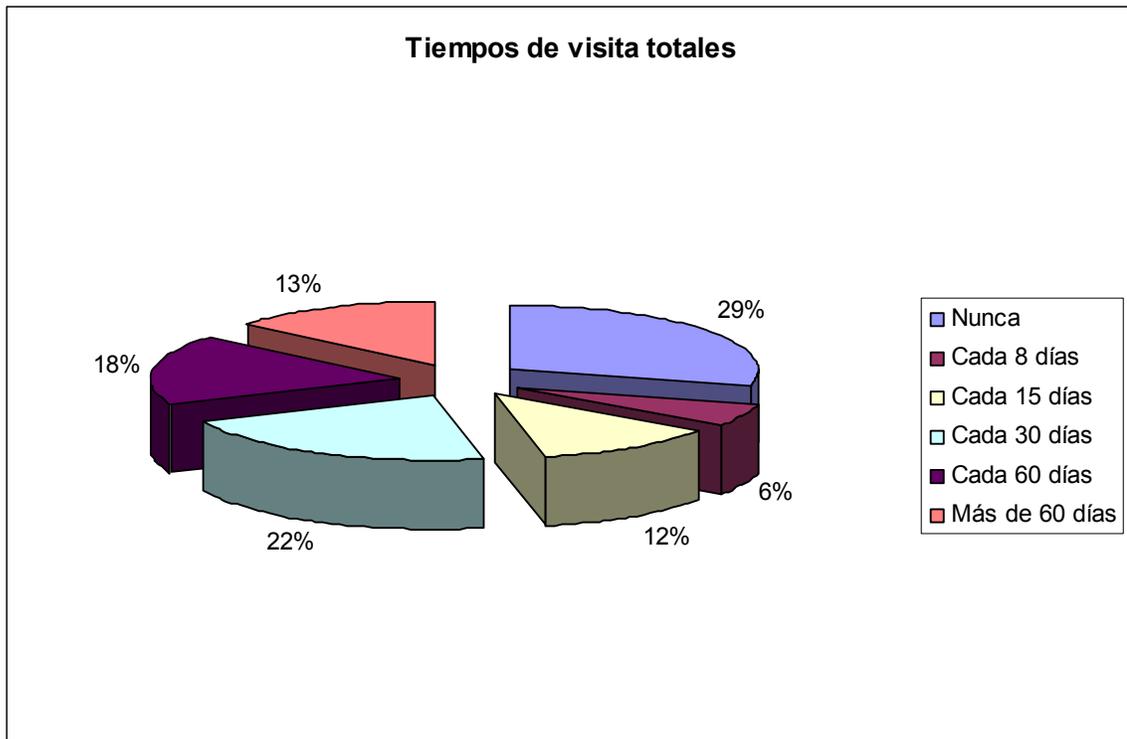
Elaboración: Autor.

Gráfico # 3.



Elaboración: Autor.

Gráfico # 4.



Elaboración: Autor.

Conclusiones: Se observa que el 40% de los vehículos visitan una estación de servicio de lavado en un período de máximo un mes, y que los automóviles, camionetas y motocicletas son los miembros del mercado meta que más acuden.

3. ¿Con qué frecuencia de kilometraje cambia el aceite y filtro de motor?

Esta inquietud fue expuesta para fijar la regularidad con la que los clientes cambian su aceite y filtro de motor.

Cuadro # 10.

Variable Fila: Pregunta 1.

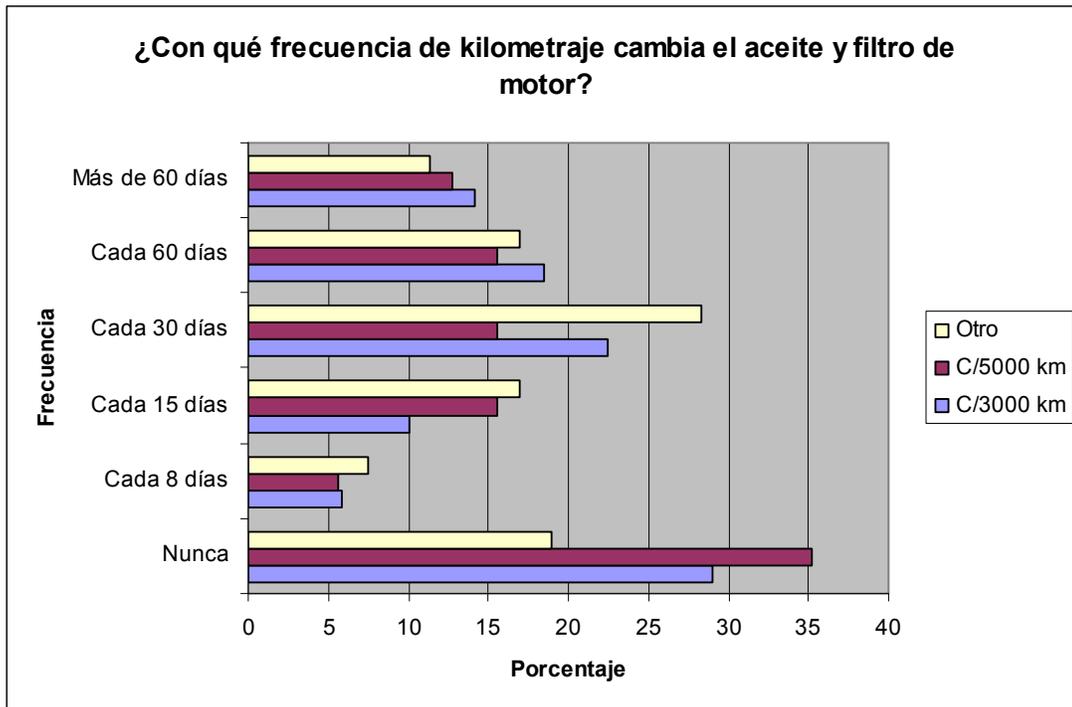
Variable Columna: Pregunta 3.

C/3000 km.		C/5000 km.		Otro.	
FREC.	%	Frec.	%	Frec.	%
276	100	71	100	53	100

Fuente: Miguel Santesmases. “Marketing: Conceptos y Estrategias”.

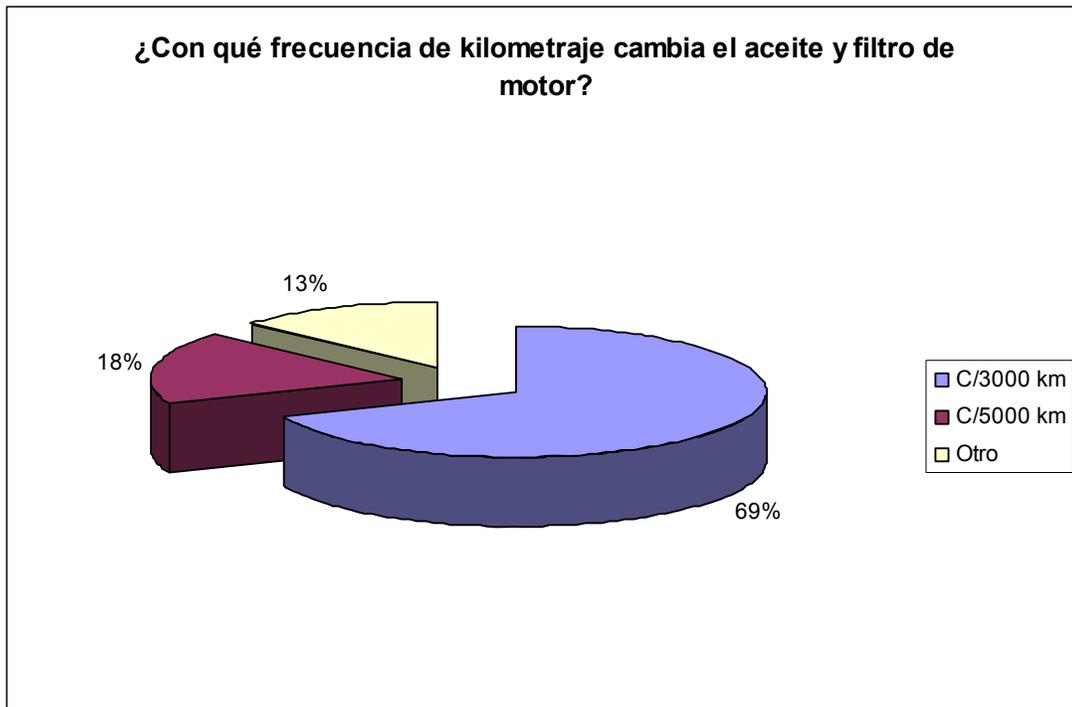
Elaboración: Autor.

Gráfico # 5.



Elaboración: Autor.

Gráfico # 6.



Elaboración: Autor.

Conclusión: Esto indica que la gran mayoría de usuarios efectúan sus cambios de aceite y filtro a los 3000 km.

4. ¿Su cambio de aceite y filtro de motor lo realiza en qué promedio de días?

Esta información sirve para precisar los cambios de aceite y motor que se podrían hacer en la lubricadora.

Cuadro # 11.

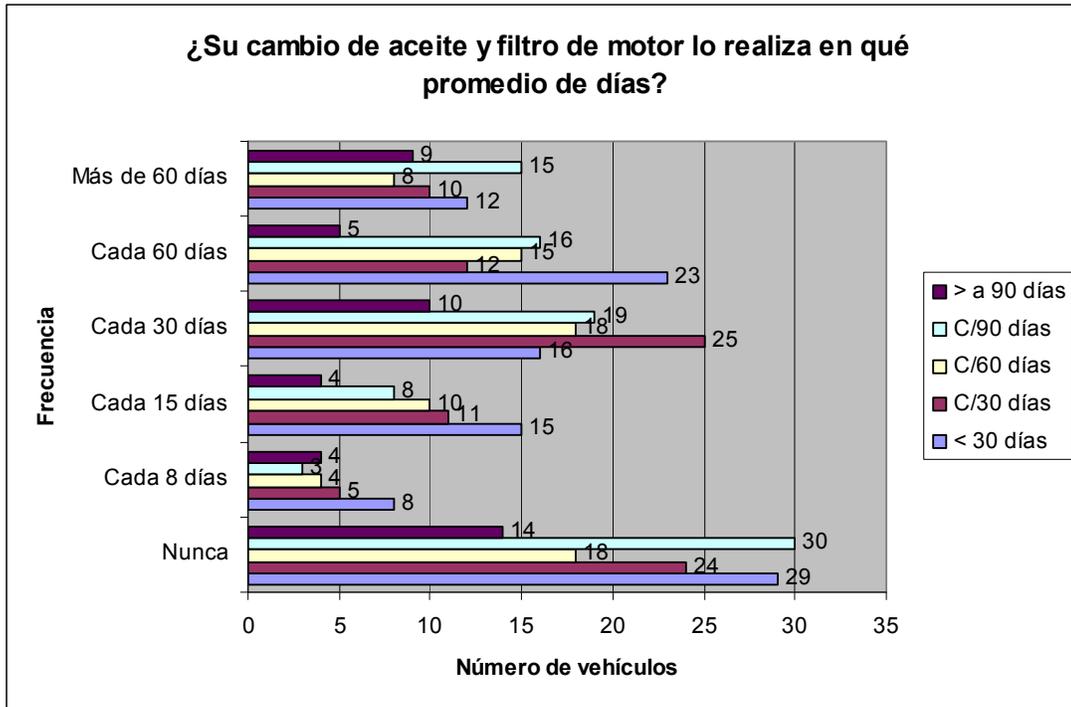
Variable Fila: Pregunta 1.

Variable Columna: Pregunta 4.

FILA	TOTAL		< 30 días		C/30 días		C/60 días		C/90 días		> a 90 días	
	Frec.	%	Frec.	%								
Nunca	115	28,8	29	28,2	24	27,6	18	24,7	30	33,0	14	30,4
Cada 8 días	24	6,0	8	7,8	5	5,7	4	5,5	3	3,3	4	8,7
Cada 15 días	48	12,0	15	14,6	11	12,6	10	13,7	8	8,8	4	8,7
Cada 30 días	88	22,0	16	15,5	25	28,7	18	24,7	19	20,9	10	21,7
Cada 60 días	71	17,8	23	22,3	12	13,8	15	20,5	16	17,6	5	10,9
Más de 60 días	54	13,5	12	11,7	10	11,5	8	11,0	15	16,5	9	19,6
TOTAL	400	100	103	100	87	100	73	100	91	100	46	100

Fuente: Miguel Santemas. "Marketing: Conceptos y Estrategias".**Elaboración:** Autor.

Gráfico # 7.



Elaboración: Autor.

Conclusión: Se comprueba que de los 160 automotores que acuden cada mes a una estación de servicio de lavado, 80 vehículos (39 que van en menos de 30 días más 41 que llegan cada 30 días) cambian el aceite y filtro de motor.

2.3.4. Balance entre Oferta y Demanda.

Para realizar este balance se tomará en cuenta como ejemplos sólo los datos de atención de vehículos pronosticados con la encuesta, y las referencias de la oferta de un mes:

Cuadro # 12.

Demanda Pronosticada con Encuestas		
40% de Vehículos en un mes:	2670	Vehículos
Oferta Referencial		
360 vehículos por 4 semanas	1440	Vehículos
Demanda Potencial Insatisfecha al mes:	1230	Vehículos

Elaboración: Autor.

2.3.5. Análisis del Mercado Proveedor.

El mercado proveedor ecuatoriano para el servicio de lavado y lubricación es muy amplio. Existen diferentes marcas del mismo producto.

La lista de productos principales que se utilizan en este negocio son los siguientes:

- Aceite Havoline (Empresa Proveedora: Conauto).
- Filtro de Aire (Inverneg).
- Ambientales (Maxiauto).
- Baterías (Duncan).
- Químicos desengrasantes (Quimicorp).
- Moquetas (Distribuidora Cevallos).

2.3.6. Análisis Del Mercado Distribuidor.

En este tipo de negocio, la clientela asiste directamente a la Lubricadora-Lavadora sin necesidad de una cadena adicional de comercialización. Es decir, no se necesita de un servicio de distribución.

CAPÍTULO III.

ANÁLISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO DE “LUBRICADORA CAYAMBE”.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL CAPÍTULO:

- Determinar la evolución del Balance de Situación de los años 2005 y 2006.
- Realizar el análisis financiero utilizando los principales índices.
- Analizar el Estado de Pérdidas y Ganancias y su evolución en los años 2005 al 2006 tomando en cuenta índices económicos para su desarrollo.
- Determinar e interpretar el punto de equilibrio y la capacidad utilizada.
- Observar y tomar en cuenta la inversión y el financiamiento requerido, para el correcto funcionamiento en el desarrollo de los servicios de la empresa.
- Evaluar financieramente la inversión adicional prevista.

3.1 SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL DE LA EMPRESA.

3.1.1 Balances de Situación actuales, Índices e Interpretación de sus Resultados.

Los Balances de Situación de la Empresa para los años 2005 y 2006, se presentan a continuación para conocer y analizar la evolución que han experimentado los principales rubros y cuentas de los Activos, Pasivos y Patrimonios anuales; así como la interpretación de sus resultados.

Como se puede observar en las cifras de dichos Balances, dentro de los Activos, los rubros más representativos de la Empresa en el año 2006 fueron en su orden: los Activos Fijos (45.8 %); los Exigibles (33.7 %) y los Realizables (20.2 %). Lo muestra el cuadro # 13.

Cuadro # 13.

**“Lubricadora Cayambe”: Balances de Situación años 2005 -2006
En dólares**

Principales Rubros	2005	%	2006	%
1. Activos Totales	36,593	100.0	103,897	100.0
Disponibles	170	0.5	130	0.1
Exigibles	4.105	11.2	35.004	33.7
Realizables	3.006	8.2	20.942	20.2
Fijos	29.313	80.1	47.581	45.8
Otros Activos			160	0.2
2, Pasivos Totales	18.474	50.5	67.513	65.0
Obligaciones de c/p	6.009	16.4	65.113	62.7
Obligaciones de l/p	12.465	34.1	2.380	2.3
3, Patrimonios	18.119	49.5	36.384	35.0
Capital y Reservas	7.567	20.7	7.567	7.3
Pérdidas años anteriores				
Pérdidas y ganancias año	10.552	28.8	28.817	27.7
Pasivos y Patrimonios Total	36.593	100.0	103.897	100.0

Fuente: Área de Contabilidad.

Elaboración: Autor.

En cuanto a los Pasivos de la Empresa, las Obligaciones por Pagar de corto plazo representaron el 62.7 % y las cuentas del Patrimonio como las pérdidas y ganancias del año 27.7 % y la del capital y reservas 7.3 %

Con la información de estos Balances, se procede al análisis financiero utilizando los principales índices; y la interpretación de sus resultados constituye una orientación que

permitirá a los propietarios tomar las decisiones oportunas que en el ámbito financiero se requieren adoptar:

Índice de Liquidez.	2005	2006
<u>Activos Disponible + Exigible</u>	<u>4.275</u>	<u>35.134</u>
=		
Pasivo Corriente de Corto Plazo	6.009	65.113
Resultados =	\$ 0.71	\$ 0.54

Lubricadora Cayambe en los dos últimos años de análisis tuvo una escasa liquidez, razón por la que tuvo que recurrir a créditos de proveedores, además de que no pudo recuperar una buena parte de su cartera vencida. Estos factores adversos no permitieron cubrir a su debido tiempo varias de las obligaciones de corto plazo; es decir la situación fue desfavorable; pues, en el año 2006 apenas se dispuso de \$ 0.54 para cubrir \$ 1 de obligaciones de corto plazo.

Índice de Solidez.	2005	2006
<u>Pasivo Total</u>	<u>18.474</u>	<u>67.513</u>
Activo Total	36.593	103.897
Resultados =	50 %	65 %

Los resultados fueron favorables a la Empresa, en razón de que pudo cubrir medianamente las obligaciones de corto plazo; sin embargo, la empresa ha sido considerada financieramente sujeto de crédito por parte de los proveedores e instituciones financieras. Aunque en el año 2006 la Lubricadora tuvo un endeudamiento mayor gracias a que adquirió nuevo equipamiento y mejoró las instalaciones, así como también diversificó el inventario existente con mayor volumen de insumos y repuestos.

Índice de Autonomía.	2005	2006
<u>Patrimonio</u>	<u>18.119</u>	<u>36.384</u>
Activo Total	36.593	103.897

Resultados = **50 %** **35 %**

Los resultados de este índice demuestran un razonable grado de propiedad de la Empresa. En el presente caso, la Empresa tiene el respaldo de un mediano aporte de patrimonio.

Capital de Operación.	2005	2006
Activo Corriente	7.280	56.316
(-) <u>Pasivo Corriente</u>	(-) <u>6.009</u>	(-) <u>65.113</u>
(=) Capital de Trabajo	1.271	- 8.797

El capital de operación de la Empresa en el año 2006 fue deficitario, que no permitió cubrir oportunamente con los costos de ventas, ni con los gastos operacionales, razón por la que la Empresa se vio obligada a recurrir a créditos de proveedores.

3.1.2 Estados de Pérdidas y Ganancias, análisis económicos e interpretación de sus resultados.

Como se puede observar en el siguiente cuadro (# 14), los montos de los ingresos totales del año 2006, respecto a los del 2005 tuvieron un incremento de \$ 95.611, equivalente a un 319 % de crecimiento.

Cuadro # 14.

**“Lubricadora Cayambe”: Estados de Pérdidas y Ganancias
En dólares**

Años	2005	%	2006	%
Principales Rubros:				
Ingresos				
Por venta de servicios	29.930	100.0	125.541	100.0
Y productos				
(-) Costos de ventas	8.585	28.7	75.185	59,9
(-) Gastos Operacionales	4.793	16.0	5.154	4,1
(=) Utilidad y /o Pérdida				
Brutas	16.552	55.3	45.202	36,0
(-) 15% Trabajadores	-2.483		-6780	
	14.069		38.422	
(-) 25% Impuestos fisco	-3.517		-9.605	
(=) Utilidad Neta	10.552		28.817	

Fuente: Área de Contabilidad.

Elaboración: Autor.

En cuanto al **costo de los servicios**, éstos representaron en el año 2005 el 28.7 % de los ingresos totales; mientras que en el año 2006 constituyeron el 59.9 %.

Los **gastos operacionales** fueron del 16 % en el año 2005 y del 4.1 % en el 2006.

Las **utilidades brutas** en el 2006 representaron el 36 % y en el 2005 el 55.3 %, pero con ventas inferiores con relación a las del 2006, como se puede observar en el Cuadro # 14.

Cabe señalar que de las utilidades brutas anuales se dedujeron el 15% como reparto de utilidades a los trabajadores; y de la diferencia, se restó el 25% del Impuesto a la Renta, con lo cual la empresa obtuvo una utilidad neta que para el año 2005 fue de \$ 10.552 y de \$ 28.817 en el año 2006.

Con esta información, se procede al cálculo de los siguientes índices, así como a la interpretación de sus resultados.

Índices Económicos.

Índices de Rentabilidad: Son aquellos que permiten relacionar, en el caso de la Empresa las utilidades señaladas anteriormente, con relación a los montos de los Ingresos Totales Anuales; y a las Inversiones anuales actuales.

	2005	2006
<u>Utilidades Netas</u>	<u>10.552</u>	<u>28.817</u>
Ingresos Totales	29.930	125.541
Resultados:	35 %	23 %

Los resultados de estos índices indican que por cada \$ 1 de ventas se obtuvo una Utilidad Neta de \$ 0.35 centavos en el año 2005; y en el 2006, de \$ 0.23, porcentajes considerados excelentes para una inversión en este tipo de negocio.

	2005	2006
<u>Utilidades Netas</u>	<u>10.552</u>	<u>28.817</u>
Inversiones Actuales	30.584	38.790
Resultados:	\$ 0.34	\$ 0.74

Los resultados de este Índice determinaron que por cada dólar de las Inversiones realizadas, se obtuvieron como utilidad neta: \$ 0.34 centavos en el año 2005 y \$ 0.74 en el 2006.

CONCLUSIÓN:

Los índices económicos son porcentajes y valores absolutos estándar en monetario (US\$) los cuales nos ayudan a estimar e interpretar la evolución de los ingresos e inversiones en base a las utilidades netas que arrojan los Estados Financieros de un ejercicio productivo.

Tomando en cuenta esta interpretación se puede afirmar en conclusión que: las utilidades en base a los ingresos refleja un nivel alto de ventas y aceptación del servicio en el mercado proyectado anteriormente; además de que las utilidades en base a la inversión ubicada en este negocio, para este mercado particular (CAYAMBE), tiene una tendencia creciente, lo cual es satisfactorio para los inversionistas y para la empresa en general.

A continuación se presentan dos cuadros que resumen la información financiera y económica de “Lubricadora Cayambe” en los años 2005 y 2006:

Cuadro # 15.
 "Lubricadora Cayambe".
Información Financiera Condensada Años 2005 y 2006.
 Cifras en dólares.

Años	Principales Rubros Balances de Situación.						Principales Índices Financieros					Comentario.
	Activos	%	Pasivos	%	Patrimonio	%	Liquidez => 1	Solidez => 1	Autonomía > 40 %	Endeud < 60 %	Cap. Trab. + o -	
2005	36.593	100	18.474	50,5	18.119	49,5	\$ 0,71	\$ 0,50	50	50	\$ 1.271,0	Situación Financiera razonable.
2006	103.897	100	67.513	65,0	36.384	35,0	0,54	0,65	35	65	-8.797,0	Desmejoró Financieramente.

Fuente: Balances de Situación de la Empresa.

Elaboración: Autor.

Cuadro # 16.
Información Económica Condensada Años 2005 y 2006.
 Cifras en dólares.

Años	Rubros Estados de Resultados.						Índices Económicos.		Comentario.
	Ingresos	%	Egresos	%	Resultados	%	Utilidad Neta /	Utilidad Neta /	
	Totales		Totales				Ing. Totales.	Inver. Actual.	
							(%)	(%)	
2005	29.930	100	19.378	65	10.552	35	35	34	Situación Económica razonable.
2006	125.541	100	96.724	77	28.874	23	23	74	Situación Económica mejoró.

Fuente: Estados de Resultados de la Empresa.

Elaboración: Autor.

3.1.3 Determinación del Punto de Equilibrio y capacidad utilizada de la Lubricadora.

El **Punto de Equilibrio** determina el monto **mínimo de ventas de los servicios** que la Empresa obligatoriamente debió realizar para cubrir los costos y gastos operacionales incurridos en la prestación de servicios.

Con la información del Estado de Resultados del año 2006, se procede a clasificar los **Costos Totales**, en **Fijos y Variables**, de acuerdo a las características y utilización de los mismos, como se puede observar en el siguiente cuadro.

Resumen de los Costos de Venta y Gastos Operacionales, en Fijos y Variables Año 2006.

Cuadro # 17.

Principales rubros	Costos y Gastos Totales	Costos Fijos	Costos Variables
Costos de los servicios	75.185		75.185
Gastos Operacionales	5.154	5.154	
Costos Totales	80.339		
%	100	6.4	93.6

Fuente: Datos referenciales de la Empresa.

Elaboración: Autor.

Como se puede observar en el cuadro anterior, del costo total, los costos fijos representaron el 6.4 %, mientras los variables el 93.6 %, datos que permiten calcular el monto de las ventas en el **Punto de Equilibrio**.

Cálculo del Punto de Equilibrio.

$$PE = \frac{CF}{CV} ; PE = \frac{5.154}{75.185} ; PE = \frac{5.154}{0.40} ; PE = \$ 12.885$$

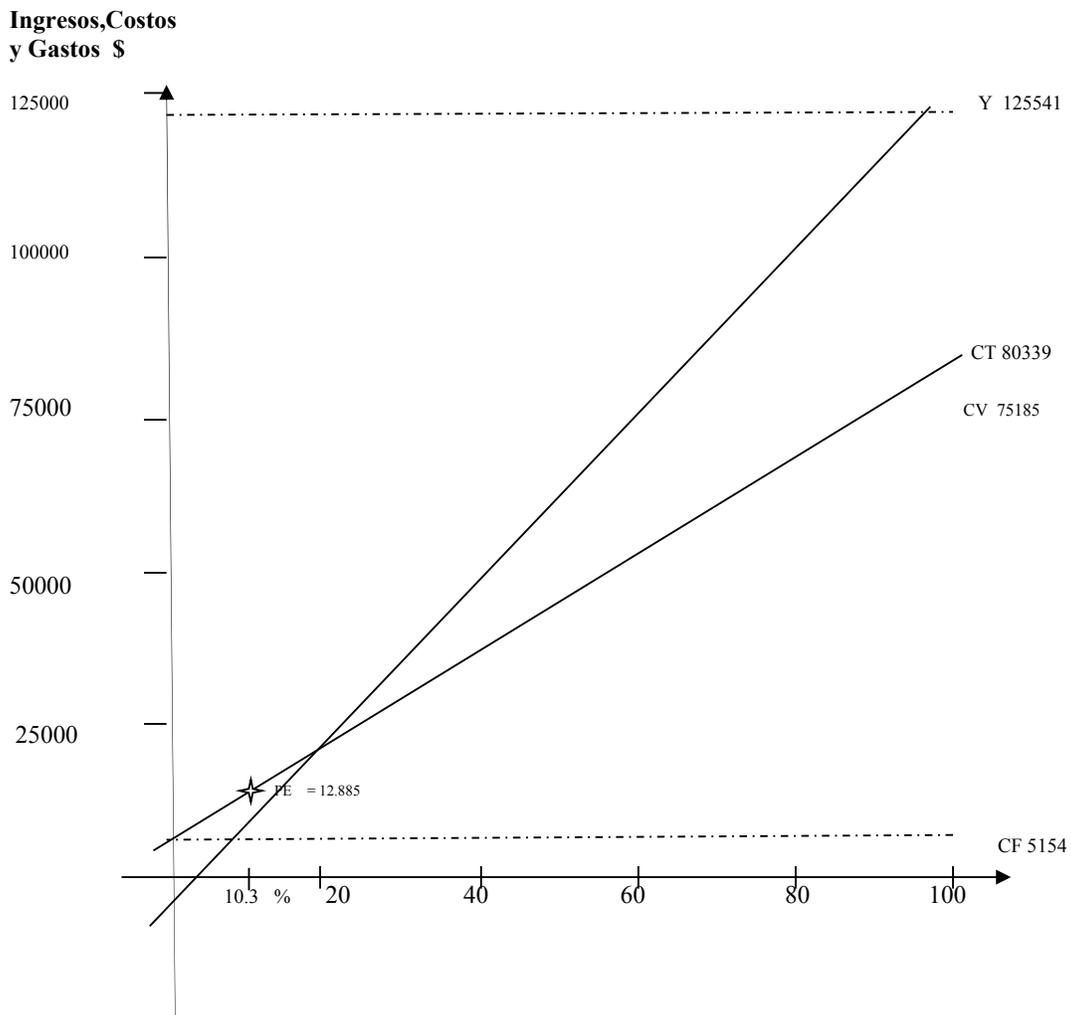
$$1 - \frac{CF}{Ingresos} ; 1 - \frac{5.154}{125.541}$$

De acuerdo al resultado del Punto de Equilibrio, la Empresa debió obligatoriamente superar ventas por el monto de US.12.885, para luego ingresar en el área de Beneficios; caso contrario, la Empresa habría incurrido en Pérdidas.

$$\text{El \% de la capacidad utilizada sería} = PE_1 = \frac{PE}{\text{Ingresos Totales}} = \frac{12.885}{125.541} = \mathbf{10.3 \%}$$

Gráfico # 8.

“Lubricadora Cayambe”: Demostración Grafica del Punto de Equilibrio.



Fuente: Cifras del Estado de Pérdidas y Ganancias 2006.

Elaboración: Autor.

INTERPRETACIÓN DEL GRÁFICO:

El punto de equilibrio se refiere al nivel en el cual las ventas pueden cubrir exactamente los costos y gastos por completo, esto quiere decir que no incurriremos en una pérdida (costos + gastos > ingresos) pero también que no percibiremos ganancia alguna (costos + gastos < ingresos). Entonces tomando en cuenta este razonamiento, el Gráfico #3 interpreta:

1. Que el punto de equilibrio es de \$12.885 en nuestras ventas, lo que quiere decir que vendiendo este valor monetario podremos cubrir los costos y gastos en los que se incurrió en el ejercicio productivo, pero no percibiremos una ganancia extra.
2. Tomando en cuenta el punto de equilibrio (\$12.885) en base a los ingresos totales (\$125.541) la capacidad utilizada es apenas del 10.3%, esto quiere decir que nuestros ingresos son altos en relación al punto de equilibrio que refleja la tendencia creciente de aceptación y eficiencia de la empresa.

Aporta al análisis reflejando que nuestros ingresos están excelentes ya que superan en gran porcentaje al punto de equilibrio, o sea es un negocio rentable y eficaz.

3.2 PLAN DE EXPANSIÓN DE LA EMPRESA Y REQUERIMIENTO DE INVERSIÓN ADICIONAL.

Inversión en Activos Fijos y Capital de Operación.

Como se señaló anteriormente, por las fortalezas que tiene “Lubricadora Cayambe”, sus accionistas están conscientes de la necesidad de realizar una innovación, principalmente para la diversificación de servicios tales como los de limpieza y regulación de frenos, alineación y balanceo de neumáticos y afinamientos del motor (ABC), para lo cual se ha previsto realizar una inversión adicional que permita y facilite el mejoramiento continuo del Taller, su posicionamiento en el mercado y la consecución de réditos razonables, cuyo detalle se presenta a continuación.

3.2.1 Inversión Adicional requerida para la Innovación de Lubricadora Cayambe y su esquema de financiamiento.

Cuadro # 18.

Cifras en dólares.

Principales Rubros			%	Financiamiento		%
Activo Fijo	53.000	65		Pasivo		
Capital de operación	29.000	35		CFN	40.000	49
				Proveedores	22.000	27
				Patrimonio		
				Aporte accionario	20.000	24
Inversión Adicional	82.000	100		Total Financiamiento	82.000	100

Fuente: Datos referenciales de los Accionistas.

Elaboración: Autor.

Como se puede observar en el cuadro anterior, “Lubricadora Cayambe”, requiere de manera prioritaria, adquirir y contratar los siguientes Activos y disponer de recursos de operación para poner en ejecución la expansión de la Empresa, mediante la diversificación de los servicios a los clientes.

Detalle de los rubros como Inversión Adicional y Financiamiento Previsto.

Cuadro # 19.

Cifras en dólares.

Principales Rubros	V. Total	Destino y uso de la inversión
Activos Fijos	53.000	Para el área del servicio automotriz
Adecuaciones del taller	22.000	
Equipamiento	10.000	
Vehículo	10.000	
Herramientas	8.000	
Muebles y enseres	2.000	
Equipo de oficina	1.000	
Capital de Operación	29.000	Para adquisición de repuestos, insumos y gastos generales
Total	82.000	

Fuente: Datos referenciales Accionistas.

Elaboración: Autor.

3.2.2 Financiamiento Previsto.

La inversión adicional podría ser cubierta con un esquema de financiamiento de la siguiente manera:

	\$	%
▪ Activos Fijos, mediante un préstamo a una Entidad Financiera por \$ 40.000 y de proveedores \$ 22.000.	62.000	76
▪ Capital de Trabajo mediante aporte de los accionistas.	<u>20.000</u>	<u>24</u>
Totales	82.000	100

3.3 EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA INVERSIÓN ADICIONAL PREVISTA.

3.3.1 Proyección de los ingresos por venta de servicios y productos; de los costos y gastos operacionales; y demostración de las utilidades netas para el período de años 2009 – 2013.

Una de las principales políticas de gestión que se han impuesto los accionistas de “Lubricadora Cayambe”, será diversificar a partir del año 2009 y años siguientes, tanto los servicios como los productos y obtener ingresos con un crecimiento del 10 % anual en los años 2007 y 2008; y al entrar en operación la inversión adicional crecer un 15 % anual en el período 2009 – 2013.

Reconocer un incremento del 4 % anual en los costos de los servicios en los años 2007 y 2008; y de un 6 % anual para el período 2009 – 2013, por efectos de la inflación.

Igualmente aplicar un incremento anual en los gastos operacionales del 3 % anual en los años 2007 y 2008; y de un 5 % anual para el período 2009 – 2013, por efectos de la inflación.

Estas premisas, por la experiencia en estos tipos de actividades y por conocimiento del mercado, se las consideran razonables, con las cuales se procede al cálculo de la

proyección de ingresos, costos de los servicios, de los gastos operacionales y de las utilidades netas anuales, como se puede observar en el siguiente cuadro:

Cuadro # 20.
Proyección de los Estados de Pérdidas y Ganancias en el Período 2007 - 2013.
 Cifras en miles de dólares.

	0	1	2	3	4	5	6	7	Premisas acordadas por los accionistas.	
AÑOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013		
	Base								Años 07 y 08.	09 – 13.
Ingresos	125,5	138,0	151,9	174,6	200,8	230,9	265,6	305,4	incremento 10% anual;	15 % anual;
(-) Costo de los Servicios	75,2	78,2	81,3	86,2	91,4	96,9	102,7	108,9	incremento 4% anual,	6% anual,
(-) Gastos Operacionales	5,1	5,2	5,4	5,7	6,0	6,3	6,6	6,9	incremento 3% anual.	5% anual.
(=) Utilidad Operacional	45,2	54,6	65,2	82,7	103,4	127,7	156,3	189,6		
(-) 15% Utilidad trabajad.	6,8	8,9	9,8	12,4	15,5	19,1	23,4	28,4		
(=) Utilidad antes imp.	38,4	46,4	55,4	70,3	87,9	108,5	132,9	161,7		
(-) 25% impuestos fisco	9,6	11,6	13,9	17,6	21,9	27,1	33,2	40,3		
(=) Utilidad Neta	28,8	34,8	41,5	52,7	65,9	81,4	99,7	121,4		

Fuente: Cuadros Anteriores.

Elaboración: Autor.

3.3.2 Índices de Evaluación de Rentabilidad de la Inversión Adicional²⁰.

El problema fundamental que se presenta en toda decisión financiera de inversión es la determinación de su rentabilidad y de esa manera decidir si conviene o no llevarla a cabo. Para el estudio de esta decisión se cuenta con métodos analíticos de evaluación, que son los que tienen en cuenta la cronología de los flujos de caja, es decir, consideran el valor del dinero en el tiempo y utilizan procedimientos de descuento con el objeto de homogenizar y hacer comparables a las sumas de dinero percibidas en distintos momentos del tiempo.

Los principales índices de evaluación son:

- El Valor Actual Neto (VAN).
- La Tasa Interna de Retorno (TIR).
- Relación Beneficio Costo (B/C).
- Período de Recuperación de la Inversión (Pri).

3.3.2.1 Flujo de Efectivo Proyectado.

El objetivo de este flujo es medir el movimiento de los recursos que se dispondrían en el futuro, así como aquellos costos y gastos operacionales en los que incurriría la Lubricadora.

Para el cálculo del flujo de efectivo proyectado se incluyen las cifras de:

Utilidades Netas Anuales.

(+) Depreciaciones Anuales.

(-) Inversión Realizada.

(+) Capital de Trabajo.

(-) Amortizaciones de las obligaciones con proveedores.

(+) Valor Residual.

(=) Flujos netos anuales.

²⁰ **Ibid.**, Pág. 364.

Cuadro # 21.
Flujo de Efectivo Projectado de la Inversión Adicional 2008 - 2013.
 Cifras en miles de dólares.

Años		Utilidad Neta	(+) Depreciación	(-) Inversión Adicional	(+) Capital de Trabajo	(-) Amortización		(+) Valor Residual	Flujo Neto
						Proveed.	Préstamo		
2008	0			-82,0	29,0				-53,0
2009	1	52,7	5,4			11,0	10,0		37,1
2010	2	65,9	5,4			11,0	10,0		50,3
2011	3	81,4	5,4				10,0		76,8
2012	4	99,7	5,0				10,0		94,7
2013	5	121,4	5,0					5,3	131,7
						22,0	40,0		337,6

Elaboración: Autor.

3.3.2.2 Determinación del Valor Actual Neto (VAN).

Se lo define también como el valor presente neto; este criterio plantea que la inversión debe realizarse si su Valor Actual Neto (VAN) es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados a valor actual, en cada uno de los años de operación económica del período considerado.

En el presenta caso el VAN es mayor a cero, por lo tanto la inversión es conveniente ya que está generando mayores beneficios que los que produciría a la tasa mínima de atracción que se está utilizando para realizar el descuento²¹.

Para el sustento de esta afirmación, se utiliza la siguiente fórmula:

BN_t

$VAN = \left(\frac{BN_t}{(1+i)^t} \right) - I_0$; donde BN_t = Beneficio Neto del Flujo en el período t.

$(1+i)$

i = Tasa de descuento.

I_0 = Inversión inicial en el proyecto.

²¹ Sapag Nassir, Año 2003, **Preparación y Evaluación de Proyectos**, Tercera Edición. Editorial McGraw – Hill. Pág. 198.

Para el cálculo del VAN es necesario disponer de los siguientes datos:

% de las obligaciones con los proveedores =	0.76
Tasa activa, más adicionales =	0.219
% del aporte Accionario =	0.24
Tasa pasiva =	0.067

Fuentes:

- Tasas Activas estimadas, más adicionales consultados a varios Bancos de la localidad. A Diciembre / 2008.
- Tasas Pasivas estimadas consultadas a Entidades Financieras. A Diciembre / 2008.

Con la aplicación de la fórmula anterior, se procede al cálculo de la tasa de descuento:

$$i = (0.76 * 0.219) + (0.24 * 0.067)$$

$$i = 0.166 + 0.016$$

$$i = 0.182$$

$$i = \mathbf{18.20 \%}$$

De esta manera podemos calcular el VAN (cifras en miles de dólares):

$$\text{VAN} = \frac{37.1}{(1.182)^1} + \frac{50.3}{(1.182)^2} + \frac{76.8}{(1.182)^3} + \frac{94.7}{(1.182)^4} + \frac{131.7}{(1.182)^5} - 53.0 = 337.6$$

$$\text{VAN} = 31.4 + 36.2 + 46.5 + 48.5 + 57.2 = 219.8 - 53.0 = 166.8$$

VAN = \$ 166.8 con tasa menor del 1.182

$$\text{VAN} = \frac{37.1}{(1.187)^1} + \frac{50.3}{(1.187)^2} + \frac{76.8}{(1.187)^3} + \frac{94.7}{(1.187)^4} + \frac{131.7}{(1.187)^5} - 53.0 = 337.6$$

$$\text{VAN} = 31.2 + 35.7 + 45.9 + 47.7 + 55.8 = 216.3 - 53.0 = 163.3$$

VAN = \$ 163.3 con tasa mayor del 1.187

Los flujos actualizados con tasas menor y mayor se presentan a continuación:

Cuadro # 22.
Flujos Netos y Actualizados.

Cifras en miles de dólares.

	Años	Flujos Netos	Flujos Actualizados	
			tasa menor 18.2 %	tasa mayor 18.7 %
2008	0	-53.0	-53.0	-53.0
2009	1	37.1	31.4	31.2
2010	2	50.3	36.2	35.7
2011	3	76.8	46.5	45.9
2012	4	94.7	48.5	47.7
2013	5	131.7	57.2	55.8
Totales		337.6	166.8	163.3
			Diferencia	3.5

Elaboración: Autor.

3.3.2.3 Tasa Interna de Retorno (TIR).

Es aquella tasa de descuento que iguala el valor actualizado del flujo de los ingresos con el valor actualizado del flujo de los egresos. La TIR mide la rentabilidad de la inversión de una compañía, estimada a mediano plazo. En este caso es para el período 2009 – 2013.

Una vez determinado el Flujo Neto se procede a calcular la tasa de descuento que haga cero el valor del flujo actualizado. Este cálculo se realiza a través de una operación de tanteo que nos conducirá a obtener dos valores actuales del flujo, el uno con signo (-) y el otro con signo (+). Con estos valores se procede a realizar una interpolación para encontrar la TIR²².

En el presenta caso la tasa que más se aproximó a que el valor del Flujo Actualizado tienda a cero fue de 18.7 %.

²² **Ibid.**, Pág. 199.

La fórmula para determinar la TIR es la siguiente (cifras en miles de dólares):

$$TIR = tm + \left(\frac{VAN_{tm}}{VAN_{TM}} \right) + (TM - tm)$$

Donde:

$$tm = 18.2 \%$$

$$TM = 18.7 \%$$

$$VAN_{tm} = \$ 166.8$$

$$VAN_{TM} = \$ 163.3$$

$$\text{Diferencia} = -3.5$$

$$TIR = 18.2 + \left(\frac{166.8}{163.3} \right) + (18.7 - 18.2)$$

$$TIR = 18.2 + 1 + 0,5$$

TIR = 19.7 %

De los resultados anteriores se puede señalar que el VAN es positivo y la TIR económicamente rentable ya que 19.7 % es significativamente superior a la tasa que paga el sistema financiero a los ahorristas que es de 6.7 %.

3.3.2.4 Relación Beneficio / Costo (B/C).

Este método no es muy diferente al VAN ya que utiliza los mismos parámetros, esto es, los flujos de caja descontados y la inversión. La diferencia concreta está en que en este indicador la suma de los flujos de caja actualizados se divide para la inversión total.

Razón B/C = Valor Actual de los Flujos de Caja / Inversión Total.

Este indicador informa el rendimiento de cada dólar invertido, en términos de valor actual.

En este caso, el criterio de decisión es que si la razón B/C es mayor que uno se debe aceptar la inversión puesto que implica que el VAN es positivo. Si es menor que uno significa que el VAN es negativo y el plan debe ser rechazado.

En general y en condiciones normales, tanto el VAN como la relación B/C llevan al mismo resultado en cuanto se refiere a aceptar o rechazar una inversión.

Para “Lubricadora Cayambe” el resultado es el siguiente:

$$\text{Razón B/C} = 166.800 / 82.000$$

$$\text{Razón B/C} = 2.03$$

La relación determina que por cada unidad monetaria invertida se tiene un excedente de 1.03 dólares en términos de valor actual.

3.3.2.5 Cálculo del Período de Recuperación de la Inversión (Pri).

Se lo define como el espacio de tiempo necesario para la recuperación de la inversión adicional que realizará “Lubricadora Cayambe”.

Este período de recuperación se lo determina sobre la base de la suma acumulada de los flujos en valor actual, hasta el período en que esta sumatoria sea igual o ligeramente superior a la inversión adicional que realizará a fines del año 2008.

Cuadro # 23.

Cálculo del Período de Recuperación de la Inversión (Pri).

Cifras en miles de dólares.

años		flujos actualizados Con tasa menor (18.2)	flujos acumulados
2008	0	-53.0	- 53.0
2009	1	31.4	- 21.6
2010	2	36.2	14.6
2011	3	46.5	61.1
2012	4	48.5	109.6
2013	5	57.2	166.8

Elaboración: Autor.

Como se puede observar en el cuadro anterior, la recuperación de la inversión adicional que realizará “Lubricadora Cayambe” a fines del año 2008 por \$ 82.000, de acuerdo al cálculo del período de recuperación, sería recuperada en el lapso de 3 años.

Como resultado del análisis de estos índices de evaluación se determina que la inversión adicional prevista es **RENTABLE**, debido a que los parámetros de medición indican que el VAN es positivo (\$ 166.800), la Relación Beneficio – Costo es mayor a 1 (2.03 veces), la TIR es de 19.7 % que es mayor a la tasa mínima aceptable de rentabilidad (18.20%), y el Pri es de 3 años que es menor que la vida útil de la inversión adicional (5 años).

CAPÍTULO IV.
PROCESO ESTRÁTEGICO FINANCIERO Y DE
COMERCIALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS PARA
“LUBRICADORA CAYAMBE”.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Realizar el análisis de los aspectos económicos, políticos y tecnológicos.
- Analizar la estructura del PIB del año 2000 al año 2006 mediante una tasa de variación anual.
- Determinar en que interfiere el desarrollo de la Ganadería, Agricultura, Pesca, Industria, Manufactura, Minas y Canteras y Comercio al por mayor y menor para la empresa.
- Observar la Balanza de Pagos y definir si es bueno o malo para la empresa.
- Examinar la Reserva Monetaria Internacional de Libre Disponibilidad.
- Considerar la inflación y la influencia en el mercado.
- Realizar y analizar la matriz FODA de la empresa y observar los resultados.

4. ANÁLISIS SITUACIONAL.

4.1 Ecuador: Aspectos Económicos, Políticos, y Tecnológicos.

4.1.1 Aspectos Económicos.

El Ecuador atravesó una de las más severas crisis económicas de las últimas décadas. Varios factores afectaron la economía a partir de 1995, incluyendo el conflicto con Perú, el Fenómeno del Niño en 1997 – 1998, la caída de los precios de las principales exportaciones y la crisis internacional. El año 2004 transcurrió en medio de profundas tensiones sociales y de graves complicaciones políticas, el país recibió los primeros años del nuevo milenio a la dolarización en un entorno de profunda inestabilidad y creciente incertidumbre, y es que en estos últimos años a pesar de que se ha conseguido reducir la inflación, la fragilidad del aparato productivo no petrolero se ha hecho cada vez más evidente.

Producto Interno Bruto (PIB).

El PIB es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período.

La economía ecuatoriana ha presentado un crecimiento favorable durante los últimos años (medido en términos del PIB) basado en los altos precios internacionales del petróleo y no en los demás sectores productivos, situación que estuvo acentuada en el 2004. A este crecimiento de la economía también lo impulsó el financiero (incluyendo la intermediación financiera) y el mayor gasto público. También las remesas de divisas fueron uno de los ejes que impulsaron el crecimiento de la economía en el año 2005 y 2006, otros sectores que mostraron dinamismo fueron los servicios distintos del comercio. Como resultado de esto, los indicadores macroeconómicos tuvieron el siguiente comportamiento: para el año 2000²³ el PIB fue de \$ 15.993 millones con una tasa de crecimiento del 2.8%; iniciando desde este año un crecimiento del PIB. Para el año 2001 el PIB total fue de 21.249 millones de dólares experimentando una tasa del 5.34% reflejando un incremento considerable con

²³ Banco Central del Ecuador, 30 de Junio del 2004, **Boletín Estadístico # 1840, Cuadro 421**, Pág. 106.

respecto al año anterior. Ya para el año 2004 se presentó una tasa de 7.9% debido a la expansión de la actividad petrolera por la entrada en funcionamiento del Oleoducto de Crudos Pesados (OCP). El PIB total para el año 2005²⁴ fue de 36.488 millones de dólares, con una tasa del 4.74%, el menor ritmo de crecimiento en este año se explica por la desaceleración del crecimiento de la producción petrolera y en el año 2006 provisionalmente tenemos 40.892 millones de dólares, con una tasa de crecimiento de 4.07%. (Cuadro # 24 y Gráfico # 9).

Cuadro # 24.

ESTRUCTURA DEL PIB ECUADOR		
AÑOS 2000 – 2006		
Miles de Dólares		

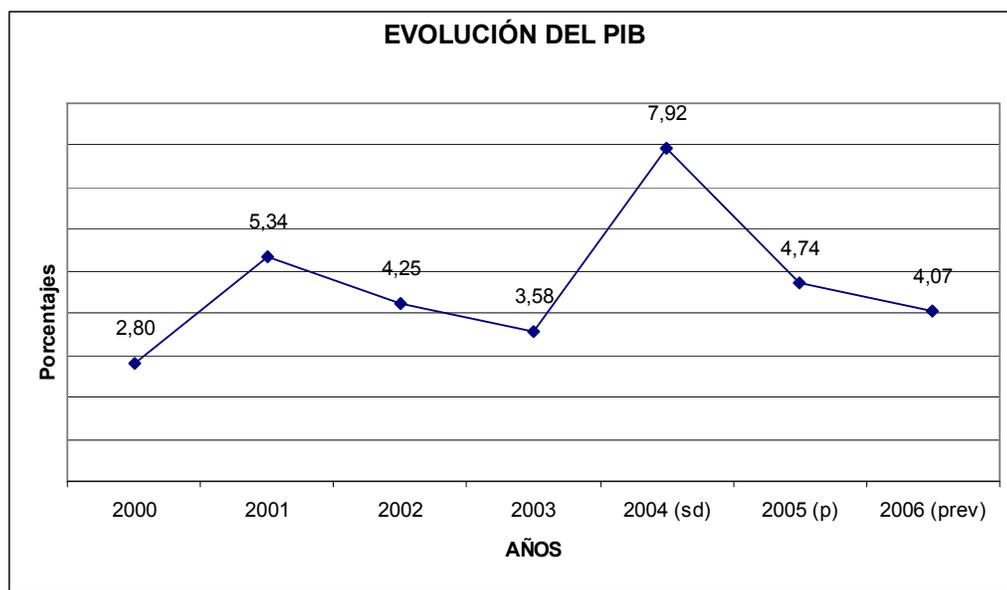
AÑOS	PIB	TASA DE VARIACIÓN ANUAL
2000	15,933,666	2,80
2001	21,249,577	5,34
2002	24,899,481	4,25
2003	28,635,909	3,58
2004 (sd)	32,635,711	7,92
2005 (p)	36,488,920	4,74
2006 (prev)	40,892,080	4,07

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaboración: Autor.

²⁴ Banco Central del Ecuador, 31 de Mayo del 2007, **Información Estadística Mensual # 1863**, Cuadro 4.3.2., Pág. 92.

Gráfico # 9.



Fuente: Banco Central del Ecuador.

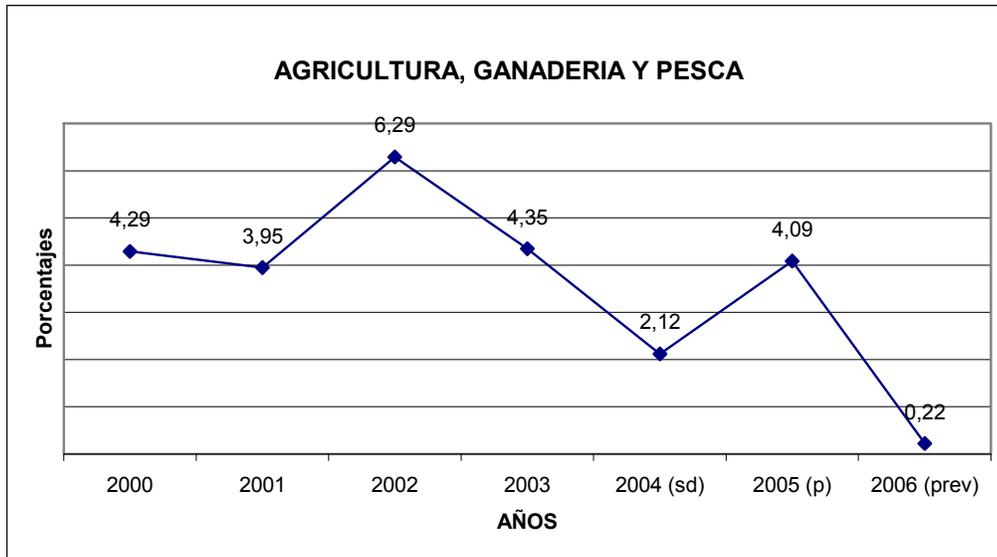
Elaboración: Autor.

Los Gráficos # 10, 11, 12 y 13 relacionados con la estructura del PIB por Rama de Actividad Económica durante el período 2000 – 2006 presentan que el Sector Agricultura, Ganadería y Caza muestra una disminución y en el año 2006 presenta una tasa de 0.22%, la Industria Manufacturera ha logrado una leve mejoría y en el año 2006 alcanza un 8.39%, el sector de Explotación de Minas y Canteras ha disminuido notablemente con respecto al año 2004 y en el 2006 presenta una tasa de 0.84% y el Comercio al por Mayor y Menor se mantiene estable con respecto al año 2005 con una tasa de 5.55%.

Se sabe que el PIB es el valor monetario que refleja la producción de bienes y servicios de una economía en general. Se observa en el Gráfico # 9 las variaciones del PIB desde el 2000 al 2006, tomando en cuenta dichas variaciones, se considera que la empresa del análisis es un negocio que da varios servicios como lavado, engrasado, pulverizado, cambio de aceite, entre otros, entonces mientras exista crecimiento del PIB beneficiará a la Lubricadora, y mientras el PIB se presente decreciente esto no beneficiará a la Empresa; ya que, si el PIB está creciendo existiría mayor actividad productiva de los agentes económicos de la región, dando como resultado el mayor uso de automóviles en el

accionar diario de cada empresa o agente, con lo cual la demanda del servicio de la Lubricadora sería mayor, lo cual beneficia al negocio.

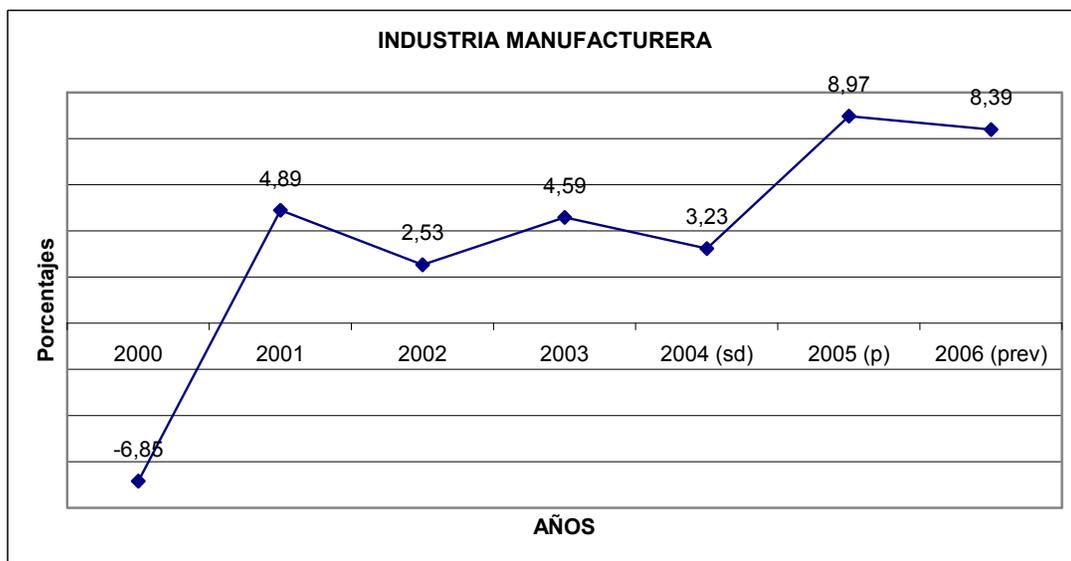
Gráfico # 10.



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaboración: Autor.

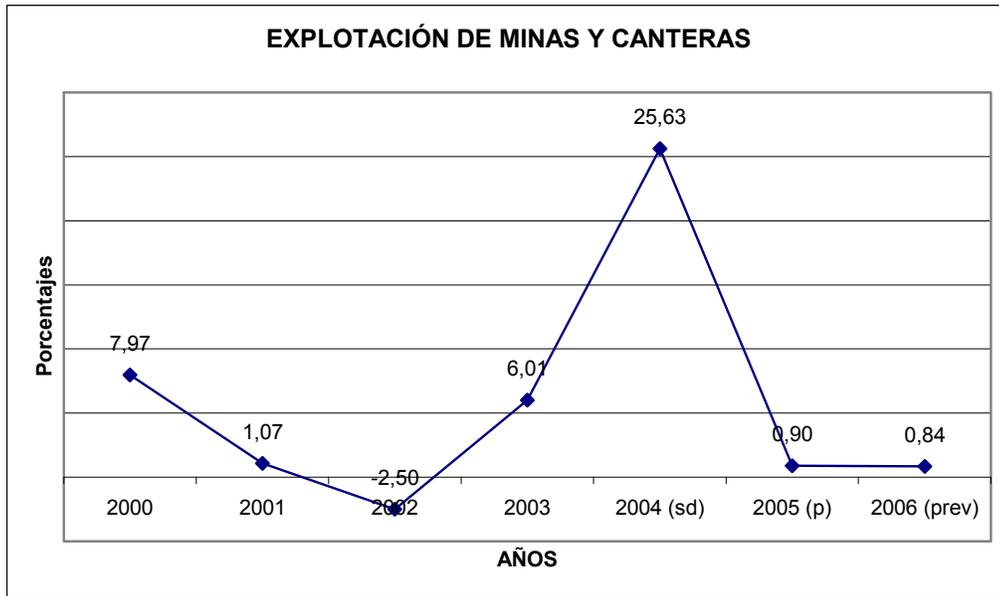
Gráfico # 11.



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaboración: Autor.

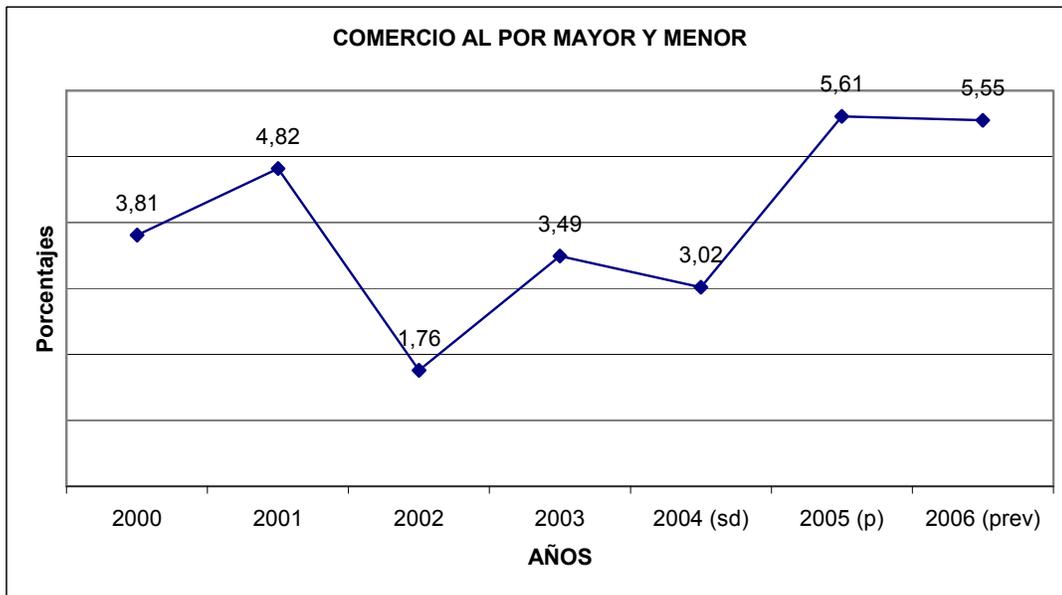
Gráfico # 12.



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaboración: Autor.

Gráfico # 13.



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaboración: Autor.

CONCLUSIONES:

En el análisis de la “Lubricadora Cayambe”, se toma siempre en cuenta los servicios que esta presta, entonces en base a este dato podemos obtener las siguientes conclusiones en base a los sectores productivos que los gráficos representan:

1. Se observa que la tendencia en Agricultura, Ganadería y Pesca es decreciente, lo cual no beneficia a la misión de la empresa y por lo tanto hace que la demanda sea baja y las ventas disminuyan, ya que los vehículos utilizados en este campo no tendrán que recurrir al servicio de la Lubricadora.
2. Si hablamos de manufacturas también hablamos de transporte, el cual interfiere directamente en los servicios de la Lubricadora, entonces al observar la tendencia es creciente en este sector, este dato impulsa la demanda de la Empresa en sus servicios.
3. El sector de Minas y Canteras ha desmejorado notablemente su producción lo cual no beneficia a la Empresa ya que también utilizan vehículos en su accionar diario y no se percibirá la demanda de este sector.
4. En el comercio hay una tendencia creciente lo cual es muy bueno para la Lubricadora ya que utilizan mucho sus vehículos en su actividad económica, lo cual hará percibir más ventas al negocio por parte de este sector.

Balanza de Pagos.

En la composición de la Balanza de Pagos, en el año 2000, tanto las importaciones como las exportaciones permanecieron por debajo de su nivel de 1998 y las exportaciones de petróleo aumentaron en términos absolutos, lo que contribuyó a un superávit de la cuenta corriente de poco menos del 6% del PIB.

En el 2001 la cuenta corriente volvió a registrar un déficit, en parte como resultado del fuerte incremento de las importaciones de bienes de capital relacionados con el comienzo de la construcción del Oleoducto de Crudos Pesados. La fortaleza de la demanda interna y la apreciación del tipo de cambio real dieron un impulso adicional a las importaciones durante el 2002, lo que expandió el déficit por cuenta corriente al 5.6% del PIB. En el 2003, se registró una disminución importante del déficit por cuenta corriente, a poco menos del 2% del PIB, en parte debido a los precios elevados del petróleo. El Banco

Central (BCE), previó que el saldo de la cuenta corriente sea positivo en el 2004. En la cuenta de capital, la inversión extranjera directa aumentó a casi el 5% del PIB en el 2003, en parte como resultado de una reactivación de la inversión en el sector petrolero. Los flujos de capital al sector público son negativos, reflejando la amortización de la deuda externa.

Las transferencias corrientes, que en el 2003 ascendieron a unos 1.770 millones de dólares, han contribuido de manera significativa al desempeño de la cuenta corriente de la balanza de pagos en años recientes. El grueso de las transferencias corrientes consiste de remesas de ecuatorianos que residen en el extranjero.

A finales del año 2005, los resultados del sector externo muestran una recuperación en el saldo de la cuenta corriente al presentar 270.2 millones de dólares frente al 2004 y en el 2006 se alcanza a llegar a 1.443,10 millones de dólares. Si se analiza la Cuenta de Capital y Financiera en el 2005 presenta un valor de 640,7 pero en el año 2006 tiene un valor negativo de -1.664,5 millones de dólares. Y en la Balanza de Pagos Global en el año 2005 tiene un valor de 666,1 que representa una recuperación con respecto al año 2004, y se produce una disminución en el año 2006 teniendo un valor de -130,6 millones de dólares. (Ver Cuadro # 25 y Gráfico # 14).

Cuadro # 25.

EVOLUCIÓN DE LA BALANZA DE PAGOS 2000 – 2006

Millones de dólares

CONCEPTO	AÑOS						
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
1. CUENTA CORRIENTE	920,5	-599,1	1.315,0	-422,5	-558,9	270,2	1.433,1
a. Bienes	1.399,3	-397,2	-997,7	79,5	284,0	729,2	1.720,8
b. Servicios	-420,0	-571,0	-709,1	-743,6	-953,7	-1.129,4	-1.347,3
c. Renta	-1.410,6	-1.268,8	-1.262,0	-1.527,8	-1.919,4	-1.964,8	-1.989,7
d. Transferencias Corrientes	1.351,8	1.638,8	1.653,8	1.769,4	2.030,2	2.635,2	3.049,4
2. CUENTA DE CAPITAL Y FINANCIERA	-6.607,4	967,7	1.137,8	264,5	507,2	640,7	-1.664,5
a. Cuenta de Capital	-1,4	-62,6	19,8	7,5	8,1	13,0	13,8
b. Cuenta Financiera	-6.606,0	1.030,3	1.118,0	256,9	499,1	627,7	-1.678,3
BALANZA DE PAGOS GLOBAL	-5.703,3	-230,1	-127,5	135,7	281,0	666,1	-130,6
FINANCIAMIENTO	5.707,3	230,1	127,5	-135,7	-281,0	-666,1	130,6

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaboración: Autor.

Gráfico # 14.
EVOLUCIÓN DE LA BALANZA DE PAGOS 2000 – 2006
Millones de dólares



Fuente: Banco Central del Ecuador.
Elaboración: Autor.

* No conviene una balanza negativa ya que no incentiva al consumo y disminuye la demanda a largo plazo para el servicio de la Lubricadora.

Reserva Monetaria Internacional de Libre Disponibilidad (RMILD).

La Reserva Monetaria de Libre Disponibilidad es un fondo de uso inmediato del gobierno para pagar importaciones del sector público y cubrir amortizaciones e intereses de la deuda externa, esta cuenta se nutre de ingresos que generan las exportaciones petroleras, de créditos internacionales y de inversiones que efectúan el ex instituto emisor (Banco Central), constituye la disponibilidad de divisas en caja, depósitos a plazo, el oro físico disponible, los derechos especiales de giro (DEGS), posición de la Reserva en el Fondo Monetario Internacional (FMI) y la posición con ALADI.

La crisis internacional redujo y encareció el flujo de recursos externos. La salida de capitales exacerbó la disponibilidad de financiamiento externo y el valor alto de las importaciones.

La difícil situación del sistema financiero se agudizó en 1999 con la paralización del aparato productivo y la salida de capitales. Se produjo una contracción del crédito, hubo un deterioro en la calidad de los portafolios y el proceso de desmonetización fue agravado por la introducción del impuesto a la circulación de capitales (ICC).

A fines de diciembre del 2002 se ubicó en 1008 millones de dólares, lo que implica una disminución de 66 millones de dólares respecto a finales del 2001. A diciembre del 2003 la RMILD alcanzó 1.160,4 millones de dólares, este aumento respondió al mayor flujo de divisas por exportaciones de petróleo crudo en el mercado internacional, a los desembolsos externos provenientes de los organismos internacionales. En el año 2004 fortaleció su posición de activos frente al exterior, con un incremento de los saldos de RILD, del FEIREP, y de los activos bancarios privados. La RILD se ubicó en 1.437 millones de dólares a fines del 2004, determinada por los movimientos de divisas originados en los resultados de financiamiento del sector externo, así como por los movimientos realizados al interior de la economía ligados a una mayor disponibilidad de liquidez y que por tanto afectaron directamente a los depósitos del Sector Público No Financiero (SPNF) y a los depósitos del sistema financiero por concepto de encaje. La RMILD se incrementó a 2.146 millones de dólares en el 2005, debido al incremento de los depósitos del SPNF en el

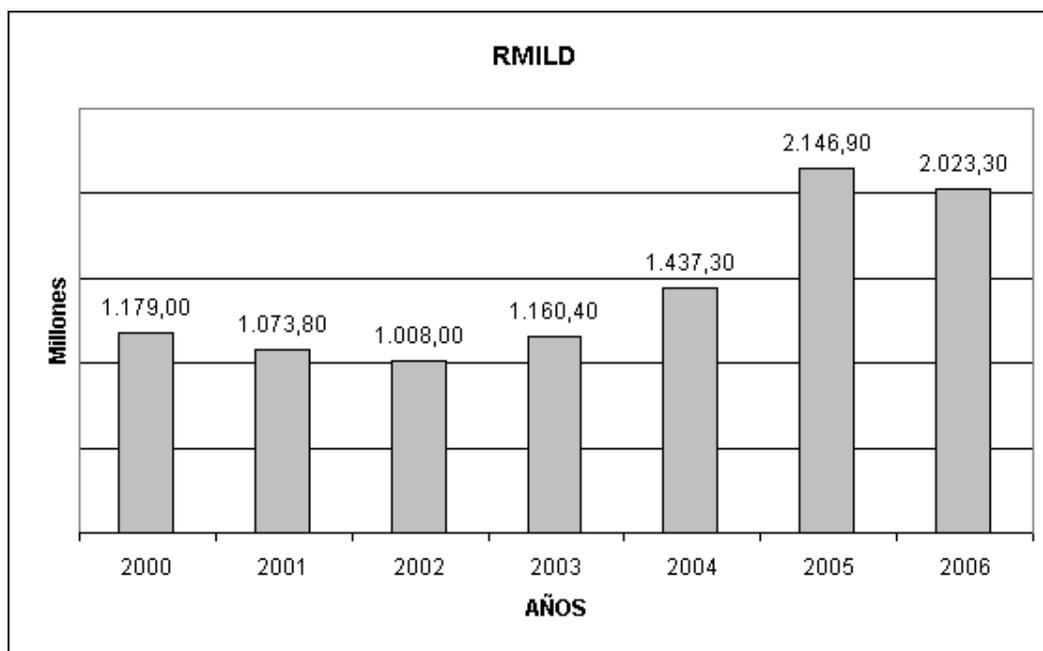
Banco Central del Ecuador, y en menor medida, al crecimiento en los depósitos del sistema financiero privado por concepto de encaje. (Cuadro # 26 y Gráfico # 15).

Cuadro # 26.
RESERVA MONETARIA INTERNACIONAL
DE LIBRE DISPONIBILIDAD - RMILD
2000 – 2006
Millones de dólares

AÑOS	RMILD
2000	1.179,00
2001	1.073,80
2002	1.008,00
2003	1.160,40
2004	1.437,30
2005	2.146,90
2006	2.023,30

Fuente: Banco Central del Ecuador.
Elaboración: Autor.

Gráfico # 15.
RESERVA MONETARIA INTERNACIONAL
DE LIBRE DISPONIBILIDAD – RMILD
2000 – 2006
Millones de dólares



Fuente: Banco Central del Ecuador.
Elaboración: Autor.

Inflación.

El fenómeno de la inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo, originado por la escasa producción de bienes para el consumo, cuyos precios suben por la escasez y especulación²⁵.

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del área urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de ingresos y gastos de los hogares.

²⁵ Peralta José, Año 2004, **Fundación de Investigación y Promoción Social, Ecuador: Su realidad**, Pág. 289.

Uno de los aspectos que justificó la dolarización fue precisamente la necesidad de controlar la inflación, aspecto que no se ha logrado totalmente. Durante 1999 la inflación mantuvo un crecimiento permanente que llegó a su máximo nivel en el 2000, ya en dolarización la tendencia cambia, produciéndose una desaceleración y cerrando el año con la inflación de 91%.

Con la adopción de la dolarización la inflación se ha reducido gradualmente pasando de niveles de 91% del 2000 a 9.6% en el año 2002. La inflación anual del 2003 fue de 6.1%, el crecimiento de los precios de los servicios básicos fue determinante en la evolución de la inflación de este año, sin embargo también se debe destacar que la caída de los precios agropecuarios e industriales contribuyó a un descenso significativo de la velocidad de su crecimiento. En el año 2004 la inflación continuó con su tendencia a la baja llegando a 1.9%, debido a los descensos sostenidos en los precios de algunos alimentos, vestido, electrodomésticos y ciertos bienes y servicios misceláneos. La disminución de la inflación parecería alentadora si se diera en un contexto de mejora de la productividad y en general de las condiciones de vida; al no darse éstas, se demuestra que se está acentuando un proceso recesivo y aún deflacionario, que significaría un menor consumo de la población, y que los precios de algunos productos queden por debajo de los elevados costos de producción que las empresas tienen que asumir.

En el año 2005 se registró una inflación de 3.14%, situándose por encima del 1.95% del año 2004, revirtiendo así la tendencia decreciente observada desde el año 2001. El repunte de la inflación se dio por factores estacionales, climáticos y eventos específicos, como la devolución de los fondos de reserva a los afiliados del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) que contribuyó a la aceleración del ritmo de crecimiento de los precios de los bienes y servicios de los bienes no transables. También se debe a los altos costos de los derivados del petróleo que deben ser importados, ya que Ecuador carece de la capacidad instalada suficiente para refinar petróleo para el consumo interno, adicionalmente se tiene el debilitamiento del dólar frente a las monedas latinoamericanas.

Para el año 2006 la inflación fue de 3.6%, manteniéndose las presiones inflacionarias similares a las registradas en el año 2005 como son los altos costos de la energía y derivados del petróleo principalmente, y la mayor demanda interna jalonada por el gasto público. Sin embargo la dolarización seguirá contrarrestando estas presiones vía bienes

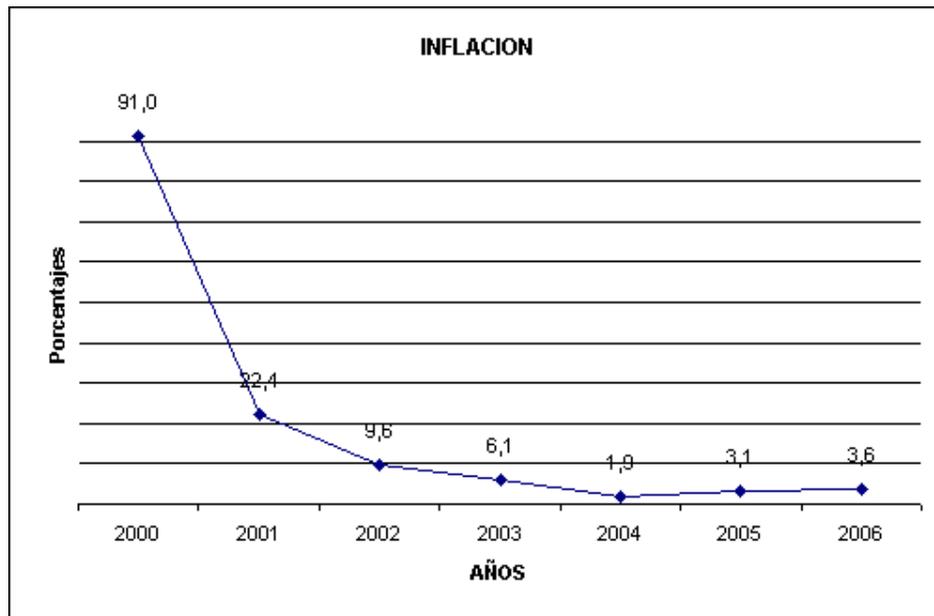
importados siempre y cuando la moneda norteamericana no presente mayores depreciaciones con respecto a los demás países latinoamericanos. (Cuadro # 27 y Gráfico # 16).

Cuadro # 27.
PROCESO INFLACIONARIO
2000 – 2006

AÑOS	% INFLACIÓN
2000	91,0
2001	22,4
2002	9,6
2003	6,1
2004	1,9
2005	3,1
2006	3,6

Fuente: Banco Central del Ecuador.
Elaboración: Autor.

Gráfico # 16.
PROCESO INFLACIONARIO 2000 – 2006



Fuente: Banco Central del Ecuador.
Elaboración: Autor.

Este fenómeno adverso, en el caso de “Lubricadora Cayambe”, le viene afectando en el alza de los precios de los productos importados que se expenden adicionalmente a los servicios que se prestan, como en los casos de los aceites, filtros, aditivos, líquidos de frenos, ceras; además de otros materiales indirectos como detergentes y artículos de limpieza.

Adicionalmente, cada año por mandato legal se realiza una revisión de salarios y pago de horas extras, principalmente a los trabajadores de la Lubricadora.

Una vez que entre en operación la ampliación prevista para inicios del año 2009 y se diversifiquen los servicios adicionales de afinamiento de motores (ABC), alineación y balanceo de neumáticos, y de limpieza y regulación de frenos, será necesario adquirir maquinaria y equipos importados tales como: una alineadora electrónica, una balanceadora, un elevador de vehículos, un compresor, aspiradoras, pulidoras, gatos hidráulicos, estructura metálica, instalaciones eléctricas y sanitarias, y cajas completas de herramientas, cuyos costos cotizados en euros y/o en dólares son cada vez más elevados, por efecto en el primer caso de una devaluación del dólar frente a la moneda europea.

Tipos de Cambio.

El país aplicaba la cotización hasta antes de la dolarización, la cual subía progresivamente hasta llegar en el mes de febrero del año 2000 a 24.999 sucres por dólar. El tipo de cambio en el mercado de intervención en esta fecha fue menor, se cotizaba en 24.500 sucres por dólar para la compra y para la venta sobrepasó el límite de los 25.000 sucres.

En enero del 2000 se anunció la decisión de entrar en un sistema de dolarización por parte de Jamil Mahuad, entonces Presidente de la República, y fijó el tipo de cambio en 25.000 sucres por dólar, sustituyendo progresivamente el circulante de sucres por la divisa norteamericana; estableciendo precios, salarios y el registro de la contabilidad pública y privada en dólares. Para sustentar la dolarización el Ejecutivo envió al Congreso Nacional un paquete de medidas que contempló modificaciones a las leyes del sector financiero, sector laboral y del Banco Central, entre otros para hacer viable esta transformación trascendental en el sistema cambiario, monetario y crediticio del Ecuador.

El tipo de cambio real mantuvo una tendencia decreciente hasta inicios del 2003 evidenciando la pérdida de competitividad a la que se ha enfrentado el país, ya de por sí poco competitivo, ya para el 2005 el tipo de cambio muestra una leve recuperación, no por mejoras en la competitividad real de la producción sino por causa de la depreciación del dólar especialmente frente al euro.

La apreciación del tipo de cambio implica un reto para el país y específicamente para el sector exportador, que deberá mejorar de manera acelerada su productividad si quiere mantener su participación en el comercio mundial.

Tasas de Interés.

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una apreciable utilidad. La diferencia entre la tasa pasiva y la activa se llama margen de intermediación o spread.

Como se observa en el Cuadro # 28 y en el Gráfico # 17 en el caso de las tasas de interés luego de la dolarización de la economía, a partir de inicios de los años 2005 fueron las siguientes: para las tasas de interés ACTIVAS el 14.98% y para las tasas de interés PASIVAS el 4.9%, que fueron las tasas promedio publicadas en dicho año por el Banco Central.

Por el análisis realizado en las variaciones anuales de las tasas Activas y Pasivas de interés en dólares, se concluye que la Diferencia o Spread que como utilidad reciben los bancos es mayor en el sistema de dolarización, lo que ha representado que los bienes producidos desde la época de la dolarización incluyen un componente financiero más alto que los ha encarecido y por lo tanto los productos no pueden ser competitivos con similares del

exterior, además de otros costos que igualmente se los considera muy altos como el pago de los servicios básicos, luz, agua, teléfono, además de las alzas salariales y el pago de los aranceles principalmente de materias primas y de los bienes de capital (maquinaria y equipo).

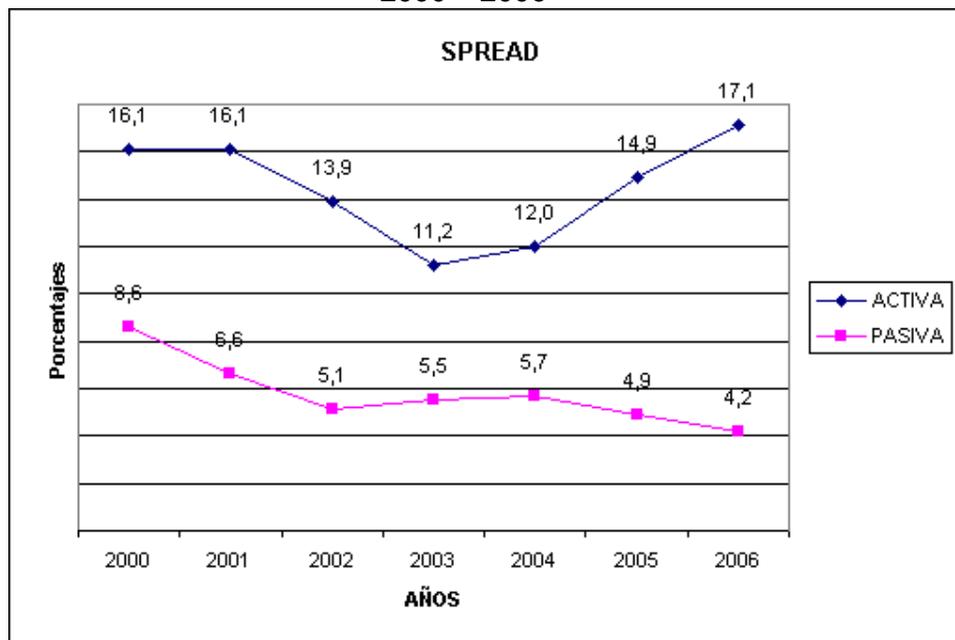
Cuadro # 28.
VARIACIÓN PORCENTUAL DE LAS TASAS DE INTERÉS
2000 – 2006

AÑOS	TASAS INTERES ACTIVAS	TASAS INTERES PASIVAS	SPREAD (A-P)
2000	16,1	8,6	7,5
2001	16,1	6,6	9,5
2002	13,9	5,1	8,8
2003	11,2	5,5	5,7
2004	12,0	5,7	6,3
2005	14,9	4,9	10,0
2006	17,1	4,2	12,9

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaboración: Autor.

Gráfico # 17.
VARIACIÓN PORCENTUAL DE LAS TASAS DE INTERÉS
2000 – 2006



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaboración: Autor.

Este análisis al igual que a todas las empresas y entes económicos en general les interesa, ya que refleja datos económicos con los cuáles se debe contar para cualquier tipo de inversión o movimiento importante en el funcionamiento del negocio, ya que estos indicadores determinan alternativas del movimiento del dinero para la economía nacional e internacional si es que se importa y/o exporta.

En el caso de “Lubricadora Cayambe”, igualmente las tasas de interés que siendo diversas según el Segmento del Crédito, la que corresponde aplicar, según el Reporte del Banco Central del Ecuador es la Tasa Efectiva Referencial correspondiente al sector comercial PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas), que es de 13.50% anual; tasa que variará según los análisis del BCE.

En lo referente a la inversión adicional prevista por \$ 82.000, ésta estará financiada con un aporte accionario de \$ 20.000; un crédito de proveedores \$ 22.000 a dos años plazo, y de un préstamo financiero de \$ 40.000 a cuatro años plazo; créditos que además del pago del capital también se verán incididos en el pago de los correspondientes intereses anuales.

4.1.2 Aspectos Políticos.

La inestabilidad política acontecida durante el período de la transición democrática del país desde 1979 – 2008, en buena medida, ha obstaculizado su normal desarrollo económico y social, cuyos resultados y consecuencias han sido puntualizados anteriormente, siendo indispensable que exista un entendimiento entre los tres poderes del estado para alcanzar en consenso el logro de los objetivos nacionales, puesto que sin este entendimiento el riesgo de inversión en el país lejos de disminuir se acrecentará, reflejándose de manera sustancial en las altísimas tasas de interés de los créditos para la microempresa que son fundamentales para emprender cualquier iniciativa de crecimiento, ya que la inversión proveniente de fuentes ajenas a las bancarias es prácticamente improbable dada la ausencia de inversionistas nacionales o extranjeros dispuestos a poner en juego un capital. En este marco, la estabilidad se hace indispensable, solo basta mirar las cifras más recientes de los indicadores económicos del país para notar que existe un serio retroceso económico fundamentado básicamente en aspectos políticos; si bien se ha conseguido un “relativo” ambiente de tranquilidad social (al menos el último Presidente Economista Rafael Correa Delgado ha sobrepasado el año de mandato), las característica de confrontación de que ha

hecho gala el gobernante, ha ahuyentado capitales frescos, convirtiendo a la microempresa en la principal víctima económica de la transición política, dado que no tiene al alcance crédito barato para garantizar su crecimiento. En este entorno deben desenvolverse las actividades económicas fundamentadas más bien en el ahorro gracias a la confianza en el dólar (aunque la crisis hipotecaria de los Estados Unidos de Norteamérica que ha desencadenado el desplome del dólar, ha generado una pérdida sustancial de la capacidad adquisitiva y por tanto de ahorro) que en la inversión que es lo normal en un sistema económico capitalista.

4.1.3 Aspectos Tecnológicos.

Ecuador es un país cuyas actividades científico-tecnológicas son de carácter exógeno, pues no se ha llegado a establecer una base de tecnología productiva derivada de descubrimientos científicos y tecnológicos propios. Para transformar los conocimientos en productos, el Ecuador tiene que recurrir al exterior, a diferencia de lo que ocurre en los países con actividades científico-tecnológicas endógenas, que no dependen de afuera. Nuestro país sufre el síndrome de dependencia tecnológica, pues sus líderes se sienten incapaces de tomar el camino de desarrollo, sin emprender acciones remunerativas que sólo dependen de factores internos; en el campo de los servicios, la realidad no es diferente, todo avance tecnológico es implementado con cierto servicio en el Ecuador aunque no siempre ajustado a las necesidades de una sociedad con una cultura tan particular como la nuestra, la ausencia de estudios serios de factibilidad nos convierten en consumidores “ignorantes” de la tecnología extranjera, muchas veces subutilizando sus características por desconocimiento (basta un ejemplo; el software de computación WINDOWS VISTA que está siendo instalado en la mayoría de computadores personales y corporativos del país no es adecuado a la generación de computadores imperantes en el Ecuador, de modo que es subutilizado completamente, ocasionando incluso pérdidas de rendimiento frente a la versión anterior del WINDOWS que si es adecuado al tipo de Hardware de trabajo en la mayoría de pc's); desde este punto de vista, la implementación de la tecnología en una empresa de servicios, se basa más en una cuestión de experiencia de la persona al frente del proceso y por ende depende completamente del grado de actualización en la materia que ésta posea, en cierto modo, la implementación tecnológica en las actividades de producción del país, en un gran porcentaje de los casos, es más un “acto de fe”, o sea, si las referencias son buenas se espera un buen rendimiento, el carácter

técnico de la tecnología pasa a segundo plano (esto pasa el menos con las pequeñas y medianas industrias).

4.2 Análisis del Entorno Interno.

4.2.1. Análisis FODA de la Empresa.

Introducción²⁶

El Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la “Lubricadora Cayambe”, logrando de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil modificarlas.

En el análisis tenemos un objetivo de convertir los datos del universo en información procesada y lista para la toma de decisiones o estrategias. En términos de sistemas, tenemos un conjunto inicial de datos (universo a analizar), un proceso (Análisis FODA) y un producto, que es la información para la toma de decisiones.

Cuando tenemos identificadas a las variables dentro de nuestra empresa se las divide de la siguiente manera dentro de la **Matriz FODA** de “Lubricadora Cayambe”:

1. Variables del Ámbito Interno:

➤ **FORTALEZAS:**

Buena imagen y prestigio empresarial.

Gama competitiva de productos y servicios existentes.

Buena atención al cliente.

Sistema contable.

²⁶ www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml.

Terreno propio.
Personal comprometido con la empresa.
Trabajo en equipo.
Índice de morosidad controlable.
Buena relación entre directivos y empleados.
Ubicación del negocio.
Trayectoria de tres décadas.

➤ **DEBILIDADES:**

Falta de recursos económicos.
Infraestructura y equipos.
Capacitación y entrenamiento al personal.
Promociones y publicidad.
Costo de los servicios frente a la competencia.
Servicios a todo tipo de actividades.

2. Variables del Ámbito Externo:

➤ **OPORTUNIDADES:**

Demanda de los servicios en el mercado.
Alianzas estratégicas.
Creación de nuevos empleos.
Atención personalizada y de garantía en Cayambe.

➤ **AMENAZAS:**

Competencia no controlada por el S.R.I.
Gran cantidad de nuevos oferentes.
Cortes de servicios básicos (luz, agua, etc.).
Entorno político.
Factores climáticos.

FORTALEZAS:

Son aquellos factores o situaciones internas de la empresa que pueden favorecer al cumplimiento de los objetivos de la Lubricadora, los mismos que fueron identificados en base a la discusión y el razonamiento objetivo y realista.

- Buena imagen y prestigio empresarial: La mayor fortaleza del negocio es la imagen y prestigio que se ha consolidado a través del tiempo y que, se sustenta en el trabajo del personal que conforma “Lubricadora Cayambe”.
- Gama competitiva de productos y servicios existentes: La oferta que la Lubricadora realiza le permite competir entre las mejores empresas en el mercado al cual sirve.
- Buena atención al cliente: Es una de las mejores características de la empresa, y la que se potenciará para alcanzar mejores índices respecto a la competencia.
- Sistema Contable: El sistema es totalmente informático y permite múltiples funciones y es personalizado para los requerimientos de los directivos.
- Terreno propio: Lo que permite ganar plusvalía y no tener intranquilidad por posible cambio de ubicación.
- Personal comprometido con el negocio: El trabajo posee un valor agregado que se evidencia en el compromiso de los directivos y empleados, que va más allá del cumplimiento de las responsabilidades designadas. Profesionales con actitud de cambio e identificados con los objetivos planteados.
- Trabajo en equipo: La corresponsabilidad en la toma de decisiones y la multifuncionalidad del personal administrativo son base fundamental para el desarrollo empresarial, sustentado en el respeto mutuo.
- Índice de morosidad controlable: Gracias al conocimiento del mercado y la experiencia de los directivos el manejo de la cartera por cobrar es razonable.
- Buena relación entre directivos y empleados: El liderazgo y relación sustentado en valores que trasmite la Directiva constituye una fortaleza que se entiende, reconoce y respeta dentro del negocio, proyectándose hacia el exterior.
- Ubicación del negocio: Es una de las variables más significativas ya que la empresa se encuentra ubicada en un lugar céntrico y a la vez estratégico de la ciudad.
- Trayectoria de tres décadas: Esto hace que la fidelidad del cliente sea sustentada a través de los años y se transmita a nuevos demandantes.

OPORTUNIDADES:

Se identificaron aquellos factores que aunque por su naturaleza de no controlables por el negocio, pueden beneficiar a la consecución de los objetivos propuestos, los mismos que se presentan a continuación:

- Demanda de los servicios en el mercado: Existe una demanda potencial de nuevos clientes que son una gran oportunidad de crecimiento y participación en el mercado.
- Alianzas estratégicas: Los proveedores tienen una buena predisposición de hacer nuevos acuerdos lo que permitirá una reducción de costos e incremento de la oferta.
- Creación de nuevos empleos: A partir de perspectivas de crecimiento y ampliación de nuevas líneas de servicios se necesitará de más personal calificado.
- Atención personalizada y de garantía en Cayambe: Como objetivo fundamental se debe atraer al cliente puntualizando en ofrecer los servicios con la misma garantía y satisfacción que en talleres autorizados ubicados en las grandes ciudades como Quito e Ibarra.

DEBILIDADES:

Son los factores internos negativos que limitan las posibilidades para el logro de los objetivos empresariales. Se definieron las siguientes:

- Falta de recursos económicos: Lo que dificulta la toma de decisiones para los Accionistas.
- Infraestructura y equipos: La estructura tiene algunos años de funcionamiento y la maquinaria no es última tecnología.
- Capacitación y entrenamiento al personal: Es difícil dejar un día de labores para dedicarlo a capacitación, lo que no permite hacerlo de manera frecuente.
- Promociones y publicidad: Cayambe no es una plaza acostumbrada a grandes promociones y no tiene medios de comunicación de gran acogida. Sin embargo, no se ha paralizado la renovación de una nueva imagen para recalcar los servicios existentes.

- Costo de los servicios frente a la competencia: Al ser una asistencia que busca satisfacer al cliente totalmente en cualquier aspecto, hace que los precios de venta sean superiores a la competencia que no brinda los servicios con la misma calidad y los ofrece con un precio menor.
- Servicios a todo tipo de actividades: Está planificado un crecimiento de nuevas líneas de productos y ampliación de servicios desde el año 2009. Esto por la posibilidad de atraer al cliente y poder ofrecerle toda la gama de posibilidades con respecto a su automóvil.

AMENAZAS:

De igual manera existen en el ambiente externo múltiples posibilidades de factores que compliquen el normal funcionamiento de la empresa, y las principales se enuncian a continuación:

- Competencia no controlada por el S.R.I.: El Servicio de Rentas Internas no ha podido todavía impedir la evasión fiscal de impuestos en muchos establecimientos en este tipo de negocios en Cayambe. Esto hace que el consumidor final no pague principalmente el IVA (Impuesto al Valor Agregado), y se ve beneficiado en ese porcentaje que deja de contribuir con el Estado.
- Gran cantidad de nuevos oferentes: Existen recientes competidores que han visto en el crecimiento del parque automotor en el país en general, una buena idea para progresar económicamente. Lo que converge en una lucha indiscriminada y desleal de los precios y servicios.
- Cortes de servicios básicos: Tanto la energía eléctrica y el agua potable son indispensables para el normal funcionamiento de la Lubricadora, su desabastecimiento provoca el cierre de la mayoría de servicios.
- Entorno político: La asamblea nacional constituyente reunida en este año 2008 provoca síntomas de nuevos problemas sociales y económicos durante su duración.
- Factores climáticos: El clima invernal produce una significativa reducción de asistencia por parte de la clientela.

Los eventos que han sido identificados en la matriz precedente, guían al proceso de diseñar un plan de proceso estratégico financiero y de comercialización de los servicios para su

aplicación en “Lubricadora Cayambe” a partir del año 2009, que los Accionistas contemplan con la finalidad de minimizar el impacto de las variables internas y externas que perjudican los objetivos empresariales, y fortalecer una mejor posición en el mercado de la localidad, lograr beneficios razonables para los socios y mantener un agradable ambiente laboral.

4.2.2. Matrices de Relacionamiento e Interpretación de sus resultados.

En base a los conceptos definidos en el FODA, se determinan las Matrices de Evaluación de los factores internos (EFI) y de los factores externos (EFE).

La Matriz EFI se desarrolla con el fin de identificar los elementos que más importancia tienen dentro de las fortalezas, a fin de aprovecharlas de la mejor manera; y de conocer las debilidades con el propósito de plantear acciones de mejora empresarial.

En cambio la Matriz EFE se desarrolla en busca de conocer si las estrategias de una empresa están bien aprovechadas; además sirven para identificar las oportunidades que más aportan en la consecución de los objetivos; y las amenazas que más afectan a dichos objetivos.

A fin de tener una apreciación de conjunto, a continuación se presenta unos cuadros comparativos entre las variables del FODA, con sus parámetros de valoración, e interpretación de los resultados, tanto de los factores internos, como de los externos.

Cuadro # 29.
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS – EFI

VARIABLES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERACIÓN
FORTALEZAS	0,67		2,39
Buena imagen y prestigio empresarial.	0,10	4	0,40
Gama competitiva de productos y servicios existentes.	0,06	3	0,18
Buena atención al cliente.	0,08	4	0,32
Sistema contable.	0,04	3	0,12
Terreno propio.	0,07	4	0,28
Personal comprometido con la empresa.	0,05	3	0,15
Trabajo en equipo.	0,05	4	0,20
Índice de morosidad controlable.	0,04	3	0,12
Buena relación entre directivos y empleados.	0,06	3	0,18
Ubicación del negocio.	0,08	4	0,32
Trayectoria de tres décadas.	0,04	3	0,12
DEBILIDADES	0,33		0,56
Falta de recursos económicos.	0,06	1	0,06
Infraestructura y equipos.	0,06	2	0,12
Capacitación y entrenamiento al personal.	0,05	2	0,10
Promociones y publicidad.	0,06	2	0,12
Costo de los servicios frente a la competencia.	0,04	1	0,04
Servicios a todo tipo de actividades.	0,06	2	0,12
TOTAL	1,00		2,95

NOTAS CALIFICACIÓN

Fortaleza más alta: 4

Fortaleza menos alta: 3

Debilidad grande: 1

Debilidad menor: 2

Fuente:

Gerencia.

Elaboración:

Autor.

Cuadro # 30.
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS – EFE

VARIABLES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES	0,66		2,22
Demanda de los servicios en el mercado.	0,28	4	1,12
Alianzas estratégicas.	0,14	2	0,28
Creación de nuevos empleos.	0,07	2	0,14
Atención personalizada y de garantía en Cayambe.	0,17	4	0,68
AMENAZAS	0,34		0,43
Competencia no controlada por el S.R.I.	0,06	1	0,06
Gran cantidad de nuevos oferentes.	0,05	2	0,10
Cortes de servicios básicos (luz, agua, etc.).	0,09	1	0,09
Entorno político.	0,04	2	0,08
Factores climáticos.	0,10	1	0,10
TOTAL	1,00		2,65

NOTAS CALIFICACIÓN

Si la oportunidad es bien aprovechada: 4

Si la oportunidad no es bien aprovechada: 2

Si la amenaza es alta: 1

Si la amenaza es baja: 2

Fuente: Gerencia.

Elaboración: Autor.

Como se puede observar en el Cuadro # 29 de la Matriz EFI un valor total por debajo del promedio de 2.0, caracteriza a las unidades que son débiles en lo interno; mientras que calificaciones como la de “Lubricadora Cayambe” de 2.95, indican una posición interna fortalecida.

Cabe señalar que las fuerzas más importantes que tiene la empresa son: su imagen y prestigio, su atención al cliente, acompañado de un buen trabajo en equipo y respaldado por su trayectoria de 30 años de funcionamiento en un terreno propio que se encuentra ubicada en la zona comercial de la ciudad.

En el caso del promedio ponderado de la Matriz EFE (Cuadro # 30), indica que el negocio responde de manera excelente a las oportunidades existentes; sin embargo el valor de uno en la calificación de cada variable señala que las estrategias realizadas no están atentas a las posibles amenazas externas.

Los factores adversos que inciden negativamente en el desempeño de la Lubricadora son: la nula participación del Servicio de Rentas Internas controlando la existencia de negocios que actúan sin fiel cumplimiento a las exigencias del Reglamento de Leyes Impositivas vigente en este año, y la imposibilidad económica de adquirir una planta eléctrica de gran potencia, suficiente para mantener los servicios al cliente con la misma calidad, por su alto costo.

Como está mencionado anteriormente en este capítulo, la información que presentan las Matrices EFI y EFE, es fundamental para la elaboración de un Plan de Proceso Estratégico Financiero y de Comercialización de los servicios para su aplicación en “Lubricadora Cayambe”, en el período de años 2009 -2013, ya que identificar las variables en el Análisis FODA es básico para que los accionistas y empleados de la organización participen en las nuevas estrategias que emprenda la empresa en el corto plazo.

CAPÍTULO V.
DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO Y DE
COMERCIALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS PARA SU
APLICACIÓN EN “LUBRICADORA CAYAMBE”, A BASE DE
LA PIRÁMIDE DE CONTROL DE MANDO INTEGRAL
(BALANCE SCORE CARD).

Objetivo del Capítulo:

- Determinar los parámetros del plan estratégico a implementarse.

5.1 Direccionamiento Estratégico²⁷.

La Planificación Estratégica es una importante herramienta de análisis que sirve para la toma de decisiones en las organizaciones y empresas. Implica actividades de diferente índole y convierte las decisiones que se van proponiendo en el camino; ayuda a determinar el rumbo que debe recorrer la empresa para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el ambiente externo del sector para lograr la máxima eficiencia y calidad en la comercialización de sus productos y prestación de sus servicios.

En general, la necesidad de planificar en una empresa, se deriva del hecho que se actúa en un medio que experimenta constantes cambios. Las organizaciones de éxito cuentan con una administración competente, basándose en los esfuerzos de toda la organización.

La administración para ser eficaz, por su parte, implica planificar sus esfuerzos y recursos que le permitan alcanzar los resultados deseados; bajo este escenario los propietarios de la

²⁷ Serna Gómez Humberto, Año 1994, **Planeación y Gestión Estratégica**, Editorial LEGIS, II Edición.

Entidad desean conseguir sus beneficios, tanto económicos, como de posicionamiento en el mercado.

Además, la Planificación Estratégica conlleva la preparación de un Plan Operativo que permite establecer: la visión, misión, las políticas, los objetivos y sus estrategias; y programas de trabajo en los que se determinen los recursos, tiempos de ejecución de actividades y el control de su comportamiento.

5.1.1 Visión de “Lubricadora Cayambe”.

Se relaciona con el escenario altamente deseado por los Accionistas de una Organización. Conlleva la necesidad de ver más allá del tiempo y el espacio para construir en la mente una situación deseable que permita tener una claridad sobre los que se quiere hacer y a donde una organización quiere llegar.

En el caso de “Lubricadora Cayambe”, la visión prevista por sus accionistas es la siguiente:

“Ser la empresa de mayor competitividad en la Ciudad de Cayambe, respaldando el correcto funcionamiento de los vehículos atendidos, con la garantía y asesoramiento de primera calidad, con un servicio ágil y oportuno de todos los empleados”.

5.1.2 Misión de “Lubricadora Cayambe”.

Es el enunciado que describe el propósito fundamental y la razón de existir de una dependencia, entidad u organización. Define el beneficio que pretende dar y las fronteras de responsabilidad así como su campo de especialización, que en el caso de la Lubricadora es la siguiente:

“Contribuir a la satisfacción del cliente de la Ciudad de Cayambe, ofreciéndoles productos y servicios de calidad, dentro de un marco de garantía, eficiencia administrativa y ética financiera”.

5.1.3 Principios y Valores Corporativos.

A los principios y valores se los define como creencias estables, sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, formando la cultura organizacional que guían las acciones de sus Directivos y Empleados para cumplir la Misión, Visión y Objetivos que persigue “Lubricadora Cayambe”.

Los Principios que rigen en la Lubricadora son:

- Ética y responsabilidad en el trabajo diario.
- Administración óptima de los recursos financieros.
- Compromiso con los objetivos empresariales.
- Asesoramiento profesional para los clientes.
- Prestar servicios de calidad y en forma oportuna.
- Fomentar un clima organizacional que impulse el desarrollo del talento humano.

Los valores seleccionados son:

- Solidaridad.
- Honestidad.
- Transparencia.
- Lealtad.
- Eficiencia.

5.1.4 Objetivos de Corto Plazo.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico, análisis y resultados de las Matrices de Relacionamiento del FODA, practicados en la Lubricadora; y en base a la obligación de dar cumplimiento con la visión y misión, antes señalados, los principales objetivos que la Empresa aspira alcanzar; y sus correspondientes estrategias son:

- ✓ Diversificar los servicios que actualmente presta la Lubricadora.
- ✓ Alcanzar un crecimiento anual del 10% sobre las ventas del año 2008.

- ✓ Establecer costos reales de cada servicio para fijar tarifas racionales y competitivas, sin descuidar su calidad.
- ✓ Realizar una inversión adicional a la actual en activos fijos y capital de operación, y analizar modalidades de financiamiento.
- ✓ Fortalecer el marketing del negocio para respaldar su innovación.
- ✓ Preparar un Plan Estratégico de Gestión Empresarial para Lubricadora Cayambe para el período de años 2009 – 2013.

5.2 Estructura Estratégica²⁸.

Dentro de la metodología de la Pirámide de Control de Mando Integral (Balance Score Card), está la estructura estratégica que comprende las acciones que se precisan ejecutar para alcanzar los objetivos antes citados.

5.2.1 Ejecución Estratégica.

En esta fase se hacen realidad las estrategias mediante las actividades que realizan las Áreas Ejecutivas. Por lo cual la Lubricadora requiere contar con el apoyo de las personas que trabajan en las áreas de los servicios a ofrecerse, de los recursos humanos, logística, finanzas y administración, quiénes coadyuvarán a que la organización alcance los objetivos previstos.

5.3 Control y Evaluación.

El control y evaluación dentro de la Planificación Estratégica estará presente en el transcurso de la ejecución de las actividades que realiza la Lubricadora, a fin de velar por su cumplimiento. Es una etapa de la aplicación de la Pirámide de Control de Mando Integral. El proceso de evaluación ejecutará las siguientes fases: identificación de actividades o metas no cumplidas, análisis de causas, formulación de alternativas de solución, aplicación de alternativas y retroalimentación.

²⁸ **Ibid.**

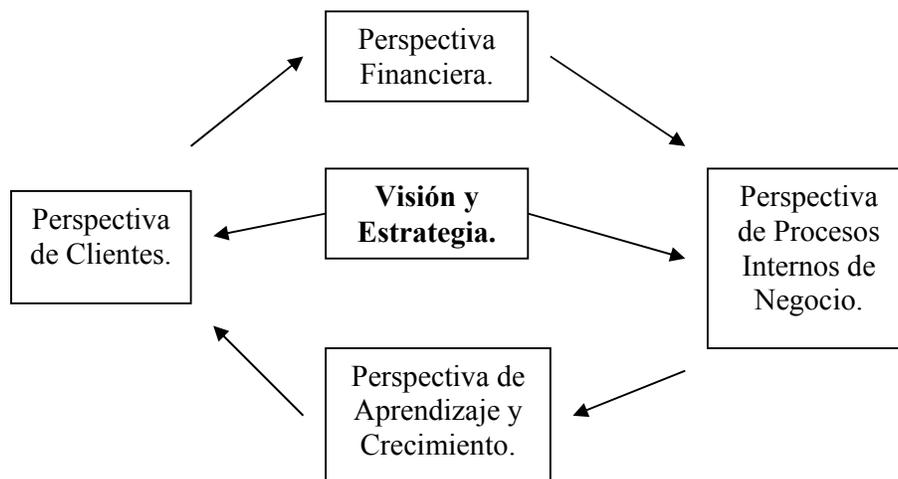
Para que un sistema de control de gestión pueda establecerse en la práctica, es necesario definir los indicadores de control, que constituyen expresiones cuantitativas que permiten analizar cuán bien se está administrando la organización o institución. Sin embargo es importante puntualizar que los indicadores están relacionados con todas las áreas de la organización, no solamente con la parte financiera. Todos estos indicadores deben servir de base para estructurar la “Pirámide de Control de Mando Integral de la Lubricadora Cayambe”.

5.4 Pirámide de Control de Mando Integral (Balance Score Card)²⁹.

Este sistema consiste en un sistema de indicadores financieros y no financieros que tienen como objetivo medir los resultados obtenidos por la organización.

Cabe señalar que los doctores Kaplan y Norton comenzaron su labor investigadora en 1990, con la profunda convicción de que los sistemas de gestión empresarial basados en indicadores financieros, se encuentran completamente obsoletos. Su labor se materializa en el libro “The Balance Score Card”.

El sistema integra los indicadores financieros (pasado) con los no financieros (a futuro), y los integra en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con las estrategias y la visión de la empresa hacia el futuro, como se puede observar en el siguiente diagrama:



²⁹ Kaplan Robert S. y Norton David P., Año 1996, **The Balance Score Card**: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press.

El esquema presenta cuatro principales perspectivas:

Perspectiva Financiera.

El sistema contempla los indicadores financieros como el objetivo final; considera que estos indicadores no deben ser sustituidos, sino complementados con otros que reflejan la realidad empresarial. Ejemplos de indicadores: rentabilidad sobre fondos propios, flujos de caja, análisis de rentabilidad de cliente y producto, gestión de riesgo, entre otros.

Perspectiva del Cliente.

El objetivo de este bloque es identificar los valores relacionados con los clientes, que aumentan la capacidad competitiva de la empresa. Para ello, hay que definir previamente el segmento de mercado objetivo y realizar un análisis del valor y calidad de éstos.

Perspectiva de Procesos Internos de Negocio.

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Perspectiva del Aprendizaje y Mejora.

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del sistema es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación.

- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights.
- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de empresa.

¿Qué busca el Balance Score Card (BSC)?

El Balance Score Card busca fundamentalmente complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con no financieros, logrando así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, para cumplir con la visión y misión de la organización.

El Balance Score Card no es una moda más, es una herramienta que sin poner las operaciones normales de la empresa en apuros, se complementa muy bien con lo ya construido en la organización.

Es un mecanismo que se relaciona con la Gestión Empresarial; pues describe las estrategias del negocio en objetivos e indicadores de actuación, principalmente de los Directivos que comandan la organización para lograr las perspectivas de crecimiento económico, financiero y de un mejor posicionamiento en el mercado.

Una de las principales Estrategias de Crecimiento que debe aplicar una organización, tiene relación con la Estrategia Financiera, la misma que está asociada con el planteamiento, ejecución y control de los factores de la producción (materias primas e insumos, mano de obra, equipamiento, tecnología y gestión empresarial); pues, las decisiones que se deben tomar en las diversas áreas de la organización (producción, mercadeo, finanzas y relaciones industriales) tienen efectos financieros.

La capacidad financiera de cualquier organización, representada por el potencial de generación de utilidades, endeudamiento y capitalización, fortalece o contrae la capacidad de inversión, producción y comercialización.

En resumen el Balance Score Card es una herramienta que proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Es necesario aclarar que, no debe ser visto únicamente como una herramienta para controlar el comportamiento y para evaluar actuaciones pasadas, sino como el eslabón que articula y permite comunicar la estrategia empresarial con los objetivos departamentales e individuales de la organización. Por lo tanto el Balance Score Card debe ser visto como un sistema de comunicación, de información y control.

5.4.1. Perspectivas de “Lubricadora Cayambe”.

El Balance Score Card de “Lubricadora Cayambe” transforma la estrategia de la empresa en objetivos organizados dentro de cuatro perspectivas diferentes:

Perspectiva Financiera: Responde a la pregunta ¿Qué esperan los accionistas del negocio? Es lógico pensar que ellos exijan el mayor rendimiento a su inversión, en forma legítima, y la empresa debe alinearse en ese sentido.

Perspectiva del Cliente: Implica conocer cómo los clientes o usuarios perciben el servicio ofrecido. Y también su opinión sobre producto de óptima calidad con un precio adecuado, que se entregue a tiempo y que su garantía sea el convenido.

Perspectiva Interna: Se refiere a determinar los procesos en los cuales la empresa debe buscar la excelencia, a fin de cumplir con las expectativas del cliente. Todo proceso puede ser analizado y mejorado.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: Se centra en las competencias y recursos necesarios para concretar las estrategias definidas en los procesos internos. La organización debe estar permanentemente pensando en qué y cómo debe el negocio aprender, mejorar y crear valor.

El cumplimiento de estos cuatro pilares contribuye a la motivación de los empleados, a mejorar todas las etapas de la cadena de valor, a conseguir la lealtad de los clientes, y a ofrecer mejores rendimientos a los accionistas de la Lubricadora.

Como un paso previo a la preparación del Balance Score Card, es necesario definir el Mapa Estratégico de la Lubricadora, herramienta a través de la cual se relacionan los cuatro tópicos del BSC poniendo énfasis en los objetivos que se desean lograr en cada uno de los pilares.

5.5 Mapa Estratégico.

El Mapa Estratégico constituye uno de los elementos básicos sobre los que se asienta el BSC. La configuración del mismo requiere un buen análisis de los objetivos que se pretendan alcanzar.

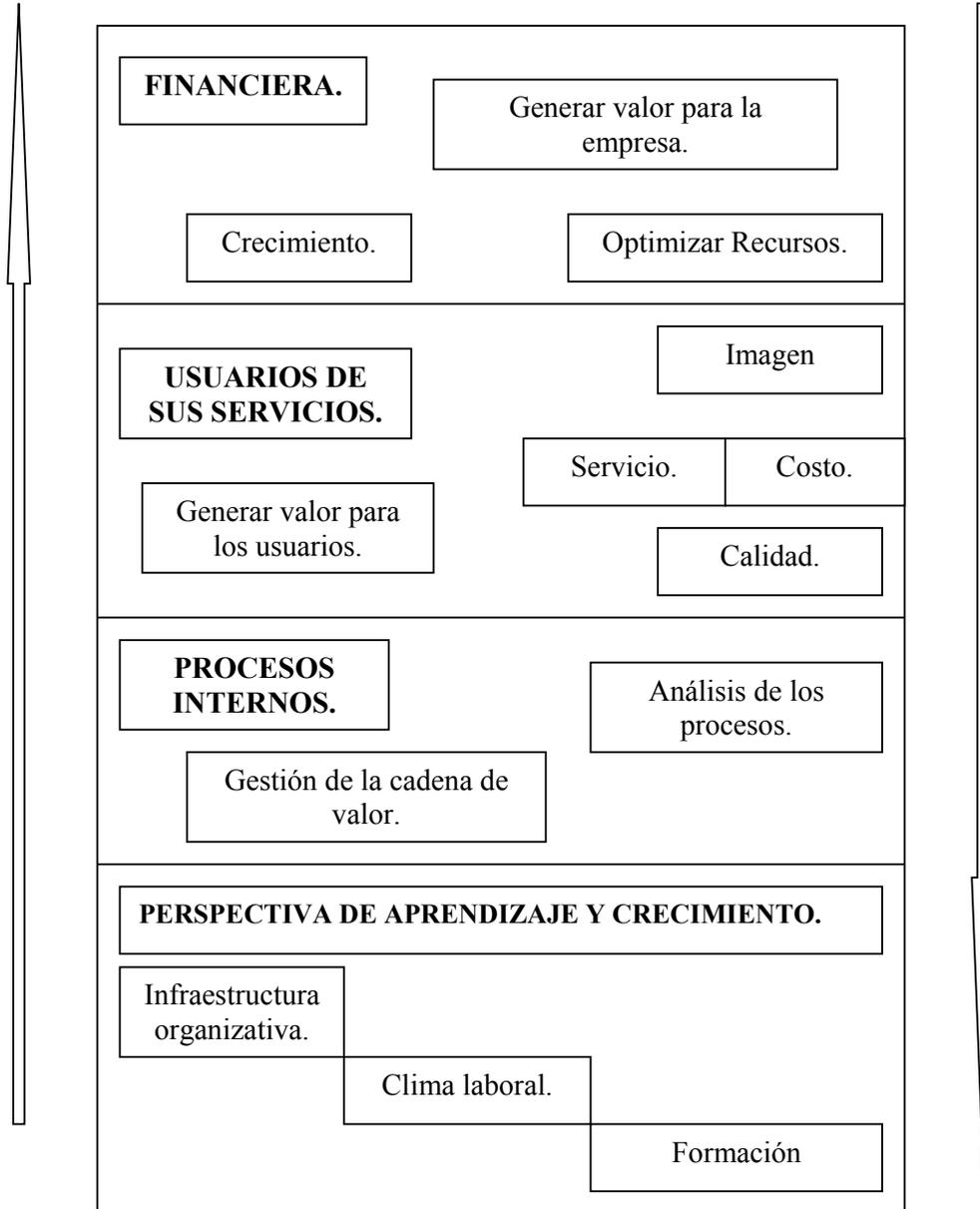
El Mapa Estratégico puede considerarse un buen ejemplo de una cadena de relaciones Causa – Efecto en cualquier empresa u organización.

Si miramos el Mapa Estratégico de abajo hacia arriba, en el área de Aprendizaje – Crecimiento, la infraestructura organizativa es un elemento clave para un correcto diseño, de ahí la necesidad de emplear adecuadamente los medios tecnológicos, mantener un clima organizativo óptimo, proponer programas formativos para el personal, y en definitiva analizar una gestión de desarrollo humano acorde a las necesidades de la organización.

Gráfico # 18.
MAPA ESTRATÉGICO DE UNA EMPRESA³⁰.

Crecimiento Estratégico.

Estrategia Productividad.



Todo ello contribuye a darle “calidad” en cuanto a eficiencia y eficacia, a los procesos de la organización, entrando de lleno en el concepto de Cadena de valor. Al fin y al cabo, se trata de generar valor tanto para el cliente como para los accionistas.

³⁰ Ibid.

Una vez que los procesos son excelentes y se han eliminado todos aquellos costos superfluos e innecesarios, los Clientes son el siguiente eslabón y de hecho se benefician de todo lo anterior siendo a corto, mediano y largo plazo, uno de los objetivos básicos, su satisfacción.

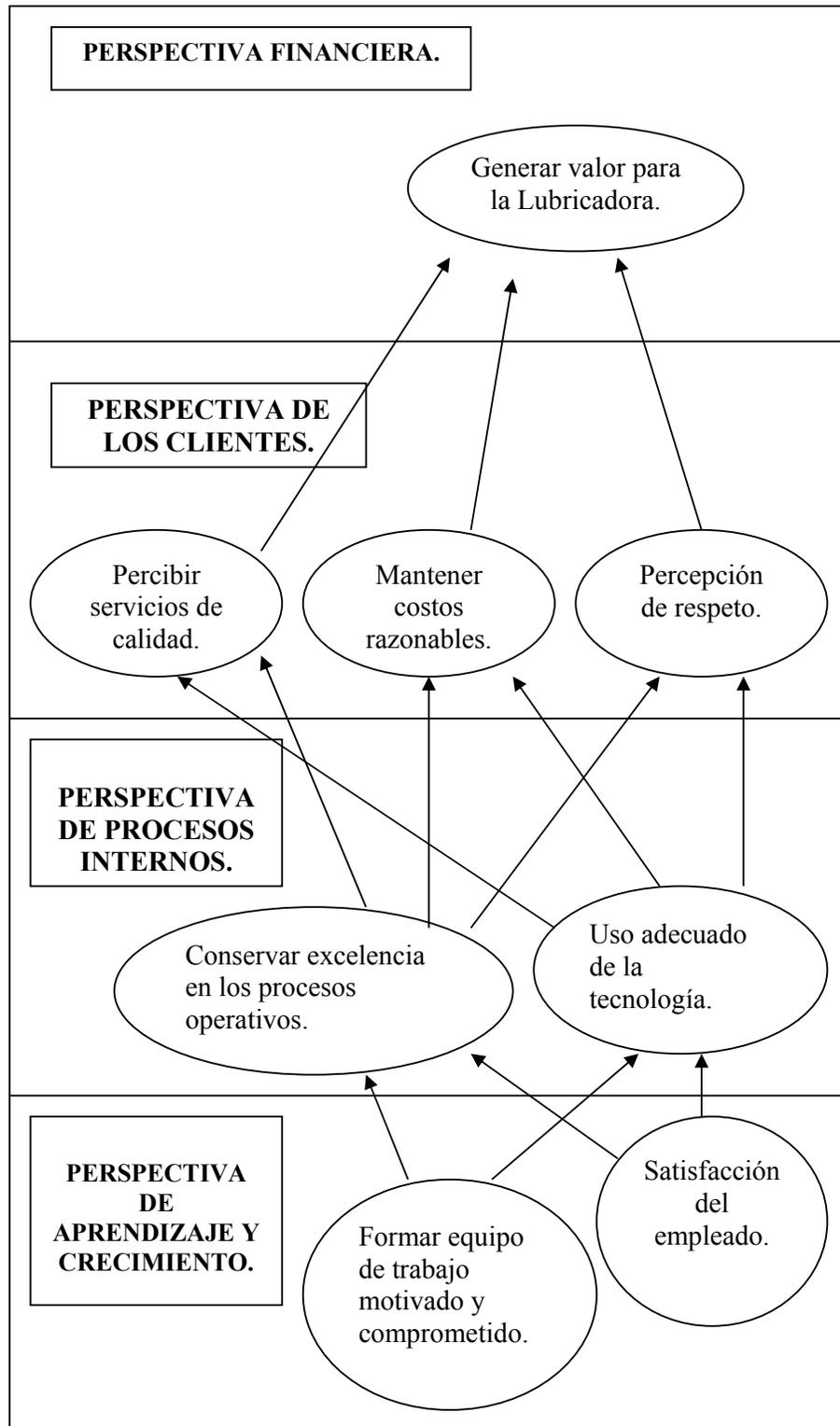
Si todo funciona correctamente, si los pasos dados han sido los planificados y los adecuados, la organización obtendrá sus beneficios, se generará un valor que se traducirá en mayores beneficios, a menores costos, de manera que, los últimos beneficiados serán los accionistas de la Lubricadora.

5.5.1 Mapa Estratégico de “Lubricadora Cayambe”.

Tomando en cuenta los elementos anteriores, a continuación se presenta el Mapa Estratégico que es basado en las perspectivas de la “Lubricadora Cayambe”.

Gráfico # 19.

MAPA ESTRATÉGICO DE “LUBRICADORA CAYAMBE”.



Elaboración: Autor.

5.6 Presupuesto para el Plan Estratégico Financiero y de Comercialización para el período de años 2009 – 2013.

El presupuesto referencial de las estrategias que permitirán cumplir con los principales objetivos establecidos en el Plan Estratégico Financiero y de Comercialización para el período de años 2009 – 2013 sería de \$ 82.000, cuyo detalle se especifica en el cuadro consolidado del Plan, que recoge de manera concisa los objetivos, estrategias a seguirse, áreas responsables, cronograma de cumplimiento en el período, presupuestos aproximados por estrategias, períodos sobre el control y evaluación de resultados; y finalmente las metas que se deberán cumplir como aspiraciones de los Directivos de la Empresa, en cuanto a mejorar el posicionamiento de la Lubricadora en el mercado de la localidad y los réditos razonables que se deben lograr en este tipo de negocio.

5.7 Plan Estratégico Financiero y de Comercialización para el período de años 2009 – 2013.

El objetivo de la planificación estratégica es lograr una ventaja competitiva sostenible que arroje un buen nivel de utilidades. El plan estratégico analiza la óptima combinación entre los recursos y las oportunidades del negocio; además toma en cuenta de qué manera se adaptará o necesitará adaptarse la empresa al desafío que propone el entorno competitivo. La planificación estratégica se enfoca en un horizonte de mediano a largo plazo, generalmente de tres a cinco años, u ocasionalmente de hasta diez años.

Gary Hamel y C. K. Prahalad, dos estrategas de negocios, son partidarios de que la estrategia implique establecer metas que extiendan el negocio, pero la planificación estratégica deberá enfocarse en lo tangible y concreto más que en las aspiraciones.

En el plan aplicado a “Lubricadora Cayambe”, se toma en cuenta tanto objetivos financieros y no financieros, siguiendo los parámetros desarrollados por Robert Kaplan y David Norton. Estos autores explican sus razones de la siguiente forma:

El Balance Score Card (tablero de mando), conserva las mediciones financieras tradicionales. Pero los indicadores financieros cuentan la historia pasada, una historia adecuada para las empresas de la era industrial, en las cuales las inversiones en la

capacidad instalada a largo plazo y las relaciones con los clientes no eran vitales para lograr el éxito. Estas mediciones financieras son inadecuadas, sin embargo, para guiar y calcular cuál es el camino que las empresas de la era de la información deben trazar a fin de crear un valor futuro mediante la inversión en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación.

La planificación estratégica es a veces criticada debido a que parece estar fuera de la realidad y se considera poco importante para el funcionamiento diario de una empresa. No obstante, la buena planificación estratégica no es un procedimiento académico sino una herramienta de gestión exitosa. Los planes estratégicos deben estar articulados en palabras y números; las mediciones son la clave.

Sin el beneficio de la retrospectiva no es posible decir si una estrategia va a lograr el éxito. No obstante, si carece de ciertos atributos es menos probable que triunfe. En líneas generales lo que se busca para “Lubricadora Cayambe” es que el plan contenga una estrategia que deberá:

- ✓ Ser viable considerando las restricciones internas y externas.
- ✓ Conducir a una ventaja competitiva a largo plazo.
- ✓ Agregar valor para los accionistas.
- ✓ Ser sostenible a largo plazo.
- ✓ Adaptarse a un entorno cambiante.

La Empresa al contar con una estructura organizativa funcional, puede dividir al negocio a lo largo de las actividades de la cadena de valor donde cada función reporta al personal directivo. Este tipo de estructura es simple y brinda líneas de reporte claras. Es lo adecuado ya que los empleados pueden comunicarse fácilmente y, por lo general, están al tanto de lo que otros departamentos realizan.

“Lubricadora Cayambe” cuenta como su principal responsable al Gerente General, quien es el encargado directo de la ejecución, control y evaluación de todo el Plan Estratégico Financiero y de Comercialización ante la Junta de Accionistas, y a través de su delegación de tareas hacia los empleados deberá lograr que cada integrante se sienta comprometido con los objetivos de la empresa, por cuanto esto redundará en un mayor posicionamiento

en el mercado, en una mejor situación económica y financiera del negocio, sin descuidar un mejoramiento continuo y el bienestar de todo el personal.

En base a lo expuesto a lo largo de este capítulo a continuación se presenta el cuadro # 31 que incluye las siguientes variables:

- Objetivos principales.
- Estrategias a seguirse.
- Áreas responsables.
- Cronograma de cumplimiento.
- Presupuesto aproximado.
- Períodos de Control y Evaluación.

Cuadro # 31.

"LUBRICADORA CAYAMBE": Plan Estratégico Financiero y de Comercialización para el período de años 2009 – 2013.

Objetivos Principales:	Estrategias a seguirse:	Áreas Responsables.	Cronograma de Cumplimiento.					Presupuesto Aprox. (\$).	Períodos de Control y Evaluación.
			2009	2010	2011	2012	2013		
Diversificación de los servicios: (Alineación y balanceo, limpieza y regulación de frenos, afinamiento del motor):	Realizar un Estudio de Mercado para conocer la situación actual de los servicios que prestan las empresas de la competencia.	Gerencia y Área de Servicios.	F-M				F-M	3,000	Semestral.
Lograr un crecimiento del 15% anual sobre las ventas de los servicios.	Reforzar las actividades de promoción, publicidad y ventas. Mejorar la atención al cliente y lograr eficiencia en los servicios. Utilizar materiales e insumos de buena calidad.	Gerencia y Áreas de Comercialización y Finanzas.	E-J-N	E-J-N	E-J-N	E-J-N	E-J-N	7,000	Semestral.
			XXX	XXX	XXX	XXX	XXX		Permanente.
			XXX	XXX	XXX	XXX	XXX		Permanente.
Establecer tarifas razonables y competitivas en el mercado de la localidad.	Analizar los costos de cada servicio y mantener los costos de producción con variación de 6% anual.	Gerencia y Áreas de Servicios y Promoción.	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	4,000	Semestral.
Realizar una inversión adicional a la actual.	Analizar necesidades de activos fijos y capital de operación, así como modalidades de financiamiento.	Gerencia y Áreas de Servicios y Finanzas.	E-J-N				E-J-N	53,000	Anual
Fortalecer el marketing de los nuevos servicios.	Mejorar actividades de logística de apoyo a las necesidades de los clientes.	Área de Promoción.	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	2,000	Permanente.
	Impulsar la buena imagen de empresa. Cambiar su denominación legal y razón social.	Gerencia y todas las Áreas. Gerencia.	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	4,000	Permanente.
			E-F					1,000	Año 2009.
	Cumplir obligaciones con proveedores, trabajadores y SRI.	Gerencia y Área de Finanzas.	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	8,000	Permanente.
Presupuesto Estimado para el Período:								82,000	

Continuación del Cuadro # 31.

		Cronograma de Cumplimiento.					Observaciones
		2009	2010	2011	2012	2013	
Metas: Orientadas a mejorar el posicionamiento de la Empresa en el mercado de la localidad; y lograr réditos económicos razonables para sus accionistas.	1. Disponer del Estudio de Mercado para la diversificación de los nuevos servicios.	1				1	Con consultora.
	2. Lograr crecimiento anual del 15% sobre ventas.	174,6	200,8	230,9	265,6	305,4	Cifras en
	3. Mantener costos de producción con variación 6% anual.	86,2	91,4	96,9	102,7	108,9	miles de \$.
	4. Presupuesto de promoción y publicidad permanente.	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4	
	5. Mejorar índices de productividad (%).	2,03	2,20	2,38	2,59	2,80	Elaboración:
	6. Procurar innovación interna de la empresa.						Autor.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

6.1 Conclusiones.

Las nuevas tendencias económicas, administrativas, de control y evaluación, exigen implementar políticas, objetivos, estrategias y metas cualitativas y cuantitativas, que vayan acorde con el esquema de la globalización y competitividad.

Las características, las tarifas de servicios y productos que comercializa “Lubricadora Cayambe”, su estructura organizacional y sus montos anuales de ventas, permiten perspectivas de crecimiento y modernización en el corto plazo.

El estudio de mercado permitió constatar el nivel de competencia existente en la localidad, y determinó la evidencia de nuevos potenciales clientes que mejorarían la rentabilidad del negocio. Así como se comprobó la necesidad de renovar la imagen y la diversificación de los servicios y productos a ofrecerse.

Es una opción digna de análisis por parte de los Accionistas, la de implementar una diversificación de servicios tales como la de limpieza y regulación de frenos, alineación y balanceo de neumáticos y afinamientos del motor (ABC), a través de un plan de expansión y requerimiento de una inversión adicional.

La situación financiera de la empresa, avaliza la confianza de proveedores, y respalda mediante sus índices de comportamiento, el grado razonable de endeudamiento, y deja abierta la posibilidad de nuevas inversiones por parte de los Accionistas.

De acuerdo a los valores alcanzados por los índices de evaluación, la inversión adicional es rentable y por consiguiente conviene su ejecución. En efecto el VAN es positivo, la Relación Beneficio / Costo es mayor que 1, la TIR supera a la tasa mínima aceptable de rentabilidad (tasa mínima de atracción) y por último, el Pri es menor que la vida útil de la inversión adicional prevista.

El Análisis FODA, establece la solidez interna de la Empresa a través de sus fortalezas, y destaca las oportunidades que en el camino se deben aprovechar. Se identifican también las debilidades y amenazas que tienen que ser contrarrestadas a la brevedad posible.

La evaluación situacional constituyó una importante orientación que permitió establecer la Dirección Estratégica, su Estructura mediante el Mapa Estratégico, los Objetivos y la determinación de metas para llegar a desarrollar el Plan Estratégico Financiero y de Comercialización, el mismo que debe ser controlado y evaluado en el tiempo previsto. Dichos indicadores y resultados, además sirvieron de base para estructurar la Pirámide de Control de Mando Integral.

La Pirámide de Control de Mando Integral, es una importante herramienta que transforma las estrategias de la Lubricadora en Objetivos coordinados a través de cuatro perspectivas diferentes pero colaterales, como las de aprendizaje y crecimiento, de procesos internos, la de los clientes y la financiera.

Con estas herramientas, indicadores y metas fue posible establecer el Plan de Innovación que de ser aceptado por los Accionistas de “Lubricadora Cayambe” regirá para el período de años 2009 – 2013.

6.2 Recomendaciones.

Los Socios de “Lubricadora Cayambe” tienen la posibilidad de analizar este documento para aplicarlo de forma inmediata a fin de lograr un mejor posicionamiento en el mercado de la localidad, y obviamente para lograr mejores resultados económicos y financieros; además de reforzar la buena imagen de la Empresa; y consolidar la buena relación laboral.

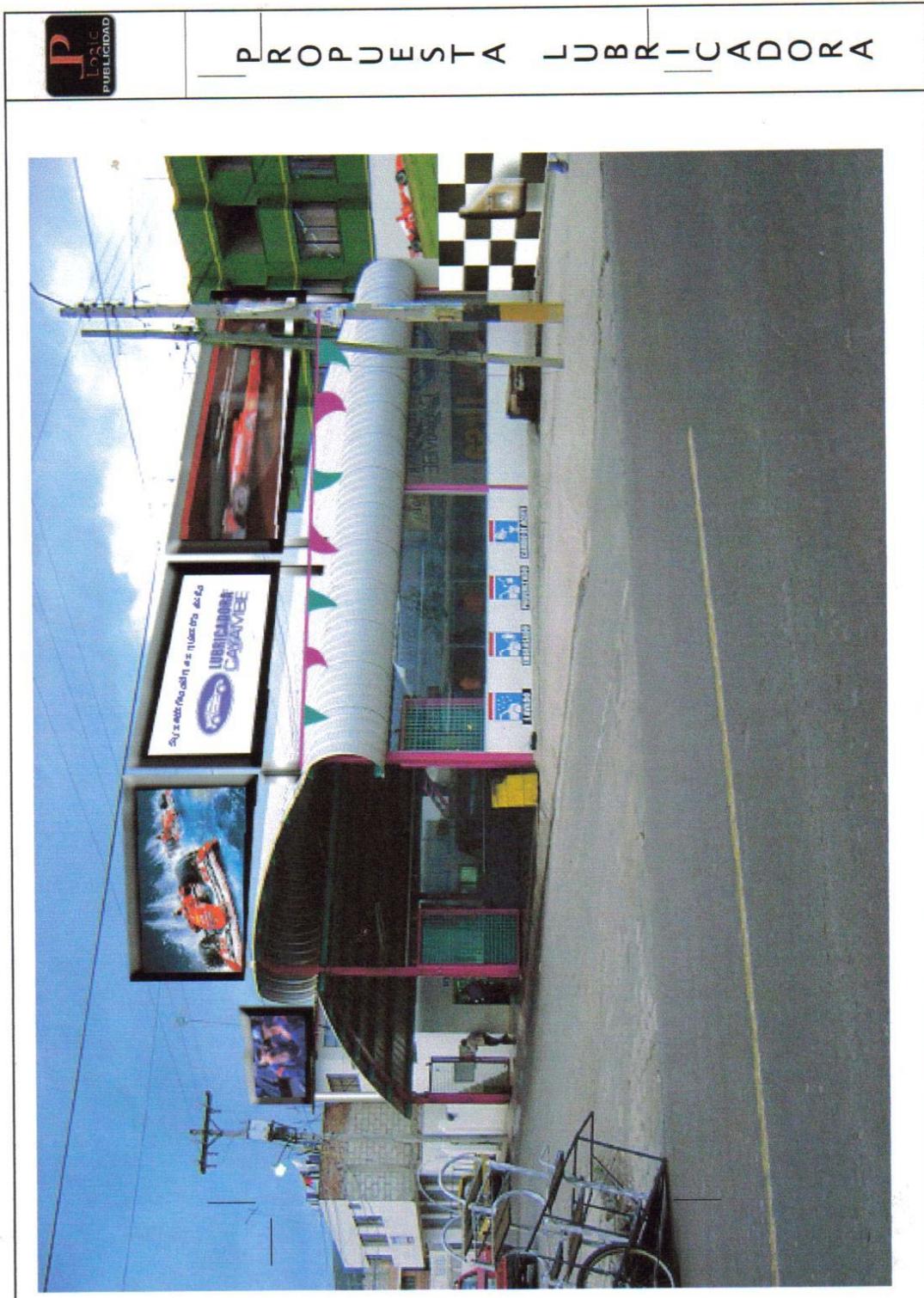
La comunicación de esta planificación es también un elemento importante para motivar a los empleados. Conocer dónde y cómo contribuyen al éxito de una organización incentiva a los empleados. Aquellos que tengan una comprensión clara del plan serán capaces de proveer una retroalimentación calificada si ven una oportunidad para mejorar procedimientos. Los gerentes y el personal no deberían ocuparse solamente de su área de trabajo, sino que también debería sumarse a la idea, tarea y objetivos de la empresa. Esto les permitirá comunicarse mejor con los clientes, los proveedores y con la comunidad en general.

El esfuerzo realizado y vertido en el presente Estudio, pretende cubrir el vacío existente en la planificación de la Empresa, para que los cambios venideros sean asimilados de la mejor manera posible a favor de todos quienes conforman el negocio, incluyendo a los trabajadores y sus respectivas familias.

ANEXOS
Y
BIBLIOGRAFÍA
CONSULTADA.

Anexo # 1.

VISTA LATERAL DE "LUBRICADORA CAYAMBE".



PROPUESTA LUBRICADORA

Anexo # 2.

DESCRIPCIÓN Y CROQUIS DE “LUBRICADORA CAYAMBE”



DESCRIPCION GENERAL DEL TERRENO
USO Y DISTRIBUCION FUNCIONAL DE LA CONSTRUCCION

El bien inmueble es un terreno y lavadora de vehículos ubicados en una zona comercial de Cayambe.

Existe una edificación antigua en la parte este del terreno que en su primera planta ha sido remodelada y en las dos planta superiores existe una vivienda.

En la parte central y oeste del terreno se ha construido un galpón industrial para mantenimiento de vehículos.

IMPLANTACION DE LA PROPIEDAD



Anexo # 3.

FACTURA DE ACEITES HAVOLINE: PROVEEDOR: "CONAUTO".

GUAYACIL: Av. Juan Tarca Marengo, Km. 1,8 s/n y Av. José Santiago Castillo PBX 2681900 • Fax 04-2681901 Casilla 09-01-6900		CUENCA: Av. España 1437 y Turabayco Telfs. 2865209 - 2862263 Casilla 01-01-975 Fax 07-2809545		SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS: Km. 3 1/2 s/n vía a Chone Telfs. 3751459 - 3751461 Fax 02-3751460		QUITO: Av. 10 de Agosto N 4012 y Gaspar de Villamil PBX: 2241555 - 2289208 • Fax 02-3438994 Casilla 17-11-6033 y 17-11-6671 BODEGA: Panamericana Sur Km. 4,5 Guamate y Pueblo Viejo • Telfs.: 2670563 - 2670026		AMBATO: Vía Babas Km. 2 1/2 y Av. Bolívar Telf. 2846249 - 2845447 2845448 - 2850761 Fax 03-2840690		MANTA: Av. 4 de Noviembre Intersección Km. 4 1/2 y La "Y" Telf.: 05-2921424 Fax: 05-2921424	
BODEGA: Av. Domingo Comín #1750 • Frente a La Pradera 3 Telfs.: 2592480 - 2432316		GUILPLANTA: Km. 16,5 Vía Daule • Telf.: 2897096		CONAUTO COMPAÑIA ANONIMA AUTOMOTRIZ R.U.C. 0990018695001							
ALMAY TERAN HERNAN PATRICIO CALDERON OE2-93 Y AV. NATALIA JARRIN CAYAMBE C.I./RUC.: 1000963957001 TL. 2361589				FACTURA COMERCIAL QUITO 0325064 1 003-001-0325064 AUTORIZACION N° 1104551405 CONTRIBUYENTE ESPECIAL Resolución N° 6925		CLIENTE VEND. NUM PEDIDO FECHA PEDIDO 26-0485 43 113244 2 OCT 2007		GUIA REM. DIGITADOR FECHA FACTURA - - 43 SPS 2 OCT 2007		T21 ESP 12:03	
CODIGO	DESCRIPCION DEL PRODUCTO	EMPAQUE	CANT./ORIG.	PRECIO UNIT. BRUTO	DSCTOS.	IMPORTE NETO					
01 F 3 10W30	HAVOLINE PREMIUM SAE 10W30	6/1 GL (PL)	2 B	10,39	129,47	51,85 13,7	124,68				
01 F 3 10W30	HAVOLINE PREMIUM SAE 10W30	12 1/4 GL	1 B	2,808	69,81	51,85 3,24	33,61				
01 F 3 40	HAVOLINE PREMIUM SAE 40	6/1 GL (PL)	4 B	9,569	119,24	51,85 12,44	229,66				
01 F 3 40	HAVOLINE PREMIUM SAE 40	12 1/4 GL	2 B	2,550	63,60	51,85 3,32	61,25				
01 F 3	HAVOLINE PREMIUM SAE 20W-50	12 1/4 GL	10 B	2,800	69,80	51,85 3,64	336,09				
03 SPR10W30	SUPREME M/O SAE 10W30	6/1 GL (PL)	3 B	13,621	78,13	16,93	234,39				
03 SPR10W30	SUPREME M/O SAE 10W30	12 1/4 GL	2 B	3,5158	42,19	4,17	84,38				
= 2 OCT. 2007											
CONDICIONES DE PAGO 30-60 DIAS o un solo pago al 2007/11/16 US\$ 1.104,06				12% 132,49		1.236,55					
SON: UN MIL DOSCIENTOS TREINTA Y SEIS , 55/100 DOLARES											
TRABAJADOR: BRAVO JOSE LUIS				RUC o C/I: 1000884013002		FECHA TERMINO: 12/OCT/2007					
1er. Vcto. 2007/11/01 618,28		607,23		19. Diciembre		RECIBI CONFORME		CANCELADO			
2do. Vcto. 2007/12/01 618,27		607,23									
LUGAR ENTREGA: POR CAMION				NOMBRE, FIRMA Y SELLO				CLIENTE			
NOTA: DECLARO HABER RECIBIDO LA MERCADERIA DETALLADA EN ESTA FACTURA A MI ENTERA SATISFACCION SIN LUGAR A RECLAMO. SUJETANDOME A LAS CONDICIONES Y PLAZOS QUE CONSTAN EN LA MISMA Y CANCELAR LOS INTERESES DE MORA AUTORIZADOS POR LA LEY EN CASO DE RETRASO EN LOS PAGOS RESPECTIVOS-LA MERCADERIA SALA POR CUENTA Y RIESGO DEL CLIENTE. NO SE ACEPTAN DEVOLUCIONES.											
www.conauto.com.ec											

Anexo # 4.

FACTURA DE FILTRO DE AIRE: "INVERNEG".

1942

FACTURA No.: 003-001-0092846
 AUTORIZACION Nº: 1104846767
 CONTRIBUYENTE ESPECIAL RESOLUCION N°136 DEL 27/02/1998 DEL S.R.I.
 R.U.C. No. 0990658498001

inverneg
 Inversiones y Negocios C. Ltda.
 Filtros & Lubricantes

FACTURADO A: **ALME08 003-001-0092846** DESPACHADO A: **Página #: 1 Hora: 16:39:04**

PATRICIO ALMEIDA DISTRIBUCIONES
 CALDERON OE2-93 Y NATALIA
 JARRIN FTE COLISEO MUNICIPAL
 CAYAMBE, PICHINCHA
 RUC:1000963957001

PATRICIO ALMEIDA DISTRIBUCIONES
 CALDERON OE2-93 Y NATALIA
 JARRIN FTE COLISEO MUNICIPAL
 CAYAMBE, PICHINCHA
 RUC:1000963957001

INVERNEG DEC 27 '07 16:38

FECHA		Despachado Via		Entregado en		Términos de Pago		S.O	
Orden de Compra #	Fecha Orden	Vendedor	Digitado	Plazo (Días)	Fecha de Pago	Mostrar	Dias	Nuestra Referencia	
97342594	12/27/07	MS	MVEL	Ch. 30					21300697
CANTIDAD	Referencia	Descripción		Unidad Medida	Precio US\$ Dólares	% Desc.	Precio Neto US\$ Dólares	TOTAL US\$ Dólares	
3	3	RBA265 HDY Accent Verna		02 UNIDA			3.0528	9.16	
50	50	SH-CAMBIO-A ETIQUETAS CAMBIO ACE		02 UNIDA			0.0000	0.00	
Nombre / Razón Social del Transportista				RUC / CI Transportista		Subtotal No Imponible		0	
TRANSP. DEL NORTE				0400005529001		Subtotal Imponible		9.16	
Fecha de Salida		Direcc. Punto de Partida		I.V.A. TARIFA %		1.10			
12/27/07		Av. 10 de Agosto N°753 y de los Cerezos		I.V.A. TARIFA 0,00%		TOTAL A PAGAR		10.26	
Fecha de Llegada		Direcc. Punto de Destino							
12/28/07		PATRICIO ALMEIDA DISTRIBUCIONES CALDERON OE2-93							

He recibido las mercancías detalladas en esta factura por el valor indicado en "TOTAL A PAGAR" suma que DEBO y PAGARE en el plazo estipulado contado desde la fecha de esta factura. En caso de mora me sujeto a pagar los intereses máximos previstos en la ley y a ser demandado en juicio ejecutivo o verbal sumario a elección del actor, ante los jueces de la ciudad de Guayaquil, para lo cual renuncio otro domicilio.

NOMBRE: _____ RECIBI CONFORME

OFICINA MATRIZ GUAYAQUIL: Av. de las Américas 807 y calle 2da. Cdia. ADACE • Teléfonos: 2290500 - 2690800 • Fax: (593-4) 2288572
 SUCURSAL MAYOR QUITO: Av. 10 de Agosto 132 (N67-03) y de los Cerezos • Teléfono: 2480480 • Fax: (593-2) 2480507
 SUCURSAL QUITO: Av. El Inca 2035 y Guepi • Teléfono: 2466800 • Fax: (593-2) 2465194
 SUCURSAL CUENCA: Edwin Sacoto No 1-15 y Av. 12 de Abril • Telefax: (593-7) 2811021

.CLIENTE

1996.

Anexo # 5.

FACTURA DE AMBIENTALES: "MAXIAUTO".

1895

GUIA DE REMISION
RUC 1791261151001

0018892

001-001

AUTORIZACION S.R.I. No. 1104673377

MAXI AUTO S.A.

Matriz: Huertos Familiares Mariana de Jesús
Calle C y Calle 4 Bodega No. 3
(Calderón vía a Marianitas)
Telfs.: (593-2) 2023 713 / 2023 693 Cel.: 084 255 926
E-mail: maxiauto@uiuo.satnet.net
Quito - Ecuador

R.U.C. 1791261151001 **FACTURA** N° 001-001- **046887**

CLIENTE	PATRICIO ALMEIDA DISTRIBUCIONES	CONSECUTIVO N°	46887
R.U.C.	1000963957001	FECHA FACTURA	DICIEMBRE 10/2007
DIRECCION	CALDERON Qe2-93 AV. NATALIA JARRIN	FECHA DE VENCIMIENTO	ENERO 10/2008
CIUDAD		TRANSPORTADOR	DIRECTO
CODIGO CLIENTE	CAYAMBE 2361936	CONDICION DE VENTA	DIRECTO
VENDEDOR	0604001001A NOMBRE 020204-LUIS ALFREDO PAREDES VACA	PEDIDO N°	CH.30 DIAS - PED.21615

REFERENCIA	CANTIDAD	DESCRIPCION	DESCUENTO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
SM1-004-4190CT	4	AMB.SHICK CITRUS AIR FRESH 80g 7702155409235	15.0	2.00	6.80
SM1-004-4190FR	4	AMB.SHICK FRESA AIR FRESH 80g 7702155409228	15.0	2.00	6.80
SM1-004-4190L	4	AMB.SHICK LIMON AIR FRESH 80g 7702155409204	15.0	2.00	6.80
SM1-004-4190MZ	4	AMB.SHICK MANZANA AIR FRESH80g 7702155409211	15.0	2.00	6.80
SM4-003-3027CH	1	PROTECTOR UV3 CHICLE 250 C.C. 7702155000685	15.0	2.90	2.47
SM4-003-3027CT	1	PROTECTOR UV3 CITRUS 250 C.C. 7702155130276	15.0	2.90	2.47
-003-3027DK	1	PROT.UV3 A.B.DRAKE 300ml 7702155009039	15.0	2.90	2.47
SM4-003-3027FR	2	PROTECTOR UV3 FRESA 250 C.C. 7702155030279	15.0	2.90	4.93
SM4-003-3027PT	1	PROT.UV3 A.B.PIC.TABACO 300 ml 7702155009008	15.0	2.90	2.47
SM4-003-3028CH	1	PROTECTOR UV3 CHICLE 120 C.C. 7702155000678	15.0	2.00	1.70
SM4-003-3028CT	1	PROTECTOR UV3 CITRUS 120 C.C. 7702155130283	15.0	2.00	1.70
SM4-003-3028DK	1	PROT.UV3 A.B. DRAKE 120 7702155009046	15.0	2.00	1.70
SM4-003-3028FR	2	PROTECTOR UV3 FRESA 120 C.C. 7702155030286	15.0	2.00	3.40
SM4-003-3028PT	1	PROT.UV3 A.B. PIC.TABACO 120 7702155009015	15.0	2.00	1.70

VALOR BRUTO	FLETES	SUB-TOTAL	I.V.A.	TOTAL A PAGAR U.S.D.
52.21		52.21	6.28	58.49

SON: CINCUENTA Y OCHO CON 49/100 DOLARES AMERICANOS

FAVOR GIRAR CHEQUE CRUZADO EXCLUSIVAMENTE A NOMBRE DE MAXIAUTO S.A. y/o DEPOSITAR EN AHORROS PRODUBANCO NUMERO 10513430-9

Fecha: a días vista se servirá Ud. Pagar por esta única Letra de Cambio A la orden de MAXIAUTO S.A. la cantidad de USD, con el interés del % anual desde su vencimiento. Sin protesto. Eximiese de presentación y pago así como de avisos por falta de estos hechos.

REVISO

HE RECIBIDO A SATISFACCION REALY MATERIAL LAS MERCANCIAS

FIRMA Y SELLO

FIRMA Y SELLO

Gráficas ARBOLEDA - Jorge Arribal Arboleda Duque - R.U.C.: 1700097437001 - Autoriz. 1208 - Elob. - Mayo 2007 - Cautuca: Mayo 2008 - Del 43001 al 60000 / VALIDO PARA SU EMISION HASTA MAYO DEL 2008

ADQUIRIENTE

1931

Anexo # 6.

FACTURA DE BATERÍAS: "DUNCAN".

1729

		R.U.C. 1791434234001 FACTURA SERIE 001-001 Nº 0022188 AUT. S.R.I. 1104921612								
ACUMULADORES DUNCAN C.A. MATRIZ QUITO: Av. 6 de Diciembre No. 6375 y Río Coca Telf.: 2255189 - Fax: 2433404 SUCURSAL GUAYAQUIL: Cdla Guayaquil, Av. Juan Tanca Marengo Mz. 20 Villa 20 Telf.: 2295271 - 2295270 / Telefax: 2280487										
Fecha Factura	19. 10. 07	Guía de Remisión:	Fecha de Vencimiento:							
Señor (es): <i>Districio Delgado Dist. (Luzmeo con Cayambe) 600444 Cayambe</i>										
Dirección:		R.U.C./C.I. No.								
<i>Av. Norberto Jarama y Capoverde (EQR)</i>		<i>1000963457001</i>								
Condiciones:	Nuestra Entrega:	Su Orden de Compra No.								
<i>Credito</i>										
CONCEPTO O DESCRIPCION										
CANTIDAD RECIBIDAS				Recibidas Cambio Tipo	Entregadas Cambio Tipo	Código	Cantidad	Bateria Tipo	Precio Unitario	Valor de Venta
Usadas	Sin uso	Usadas NC	Sin Uso MC							
							1	22 11R	123.-	299,95
				B,000 25			1	22 612	105.-	105.-
								22		
							1	24 I	114.-	241,10
				B,000 26			1	24 62	99.-	99.-
								27		
								36		
								43		
								43		
								4D		
								8D		
ESTA FACTURA SE ASIMILA PARA TODOS SUS EFECTOS A UNA LETRA DE CAMBIO LA FIRMA ES SEÑAL DE ACEPTACION Y DE HABER RECIBIDO REAL Y MATERIALMENTE LA MERCANCIA RESPONSABILIZANDOSE LEGAL Y JUDICIALMENTE A SU PAGO TOTAL.										
(4)										
ES CONFORME										
										
COMPRADOR										
										
VENDEDOR										
SUBTOTAL									441.-	
DESCUENTO 35%									154.35	
BASE IMPONIBLE									286.65	
I.V.A. 12 %									34.40	
VALOR TOTAL \$									321.05	

CANDEL AGUIRRE JULIETA EUFEMIA * IMP. EDIT. IMPRESIONES GRAFICAS * R.U.C. 0906012729001 * AUT 4891 * 20B. 50x4 No. 0022051 al 0023050 * Elab.: Agosto 16 del 2007 * Cad.: Agosto del 2008
 Original - Adquiriente / Copia amarilla - Contabilidad (Emisor) / Copia rosada - 2da. Copia / Copia verde - Sin derecho a Crédito Tributario

1747

Anexo # 7.

FACTURA DE QUÍMICOS Y DESENGRASANTES: "QUIMICORP".



QUIMI.CORP.
PRODUCTOS QUÍMICOS

R.U.C. 1716045529001
LUIS EDUARDO AGUILAR VENEGAS
Dir: Versalles N17-100 y Santiago • Telf.: 2557 681 • Telefax: 2527 465 • Cels.: 097 098 366
E-mail: quimicorp@andinet.net • Quito - Ecuador

FACTURA 001-001

Nº 0024789

Aut. Imp. S.R.I. # 1104862911

Fecha: 11/12/07

Facturado a

1000963957001
ALHEIDA PATRICIO
DAYAMBE
2361-936

Código Cliente	Forma de Pago	Vencimiento
01002600	CREDITO	10/01/08
Nota de Entrega	Orden de Compra	Vendedor
		W001

CANTIDAD	UNIDAD	CÓDIGO Y DESCRIPCIÓN	PRECIO	DCTO.	TOTAL RENGLON
6.00	KGS	MF000005 ACIDO SULFONICO LINEAL	2.34	0%	14.04
2.00	UND	EH000006 GALON REDONDO RHEINARIA	0.37	0%	0.74
1.00	KGS	MF000055 TRIETANOLAMINA COSMETICA	2.89	0%	2.89
2.00	KGS	MF000047 NONYL FENIL 9 MOLES	3.15	0%	6.30
1.00	UND	EH000020 ENVASE MEDIO GALON	0.25	0%	0.25
3.00	KGS	MF000014 BUTYL GLYCOL DILLOSOLVE	3.10	0%	9.30
1.00	UND	EH000006 GALON REDONDO RHEINARIA	0.37	0%	0.37
19.00	LTS	MF000128 PINENAL TURPENTINE GRAHEL	1.35	0%	25.65
1.00	UND	EH000074 CAJETA RECT. 20 KGS.	1.30	0%	1.30
4.00	LTS	MF000073 ALCOHOL DESODORIZADO POTABLE 96%	1.40	0%	5.60
1.00	UND	EH000006 GALON REDONDO RHEINARIA	0.37	0%	0.37

QuimiCORP
CREDITO

LESION FORMAS DESON PUL - UNIDAPF - TEL. 39 867 - QUC. .../252021 - AUT. 7 869 - 2007/JUC.26 - DEL. 02/01 AL. 05005 - VALBO HASTA JULIO DEL 08

ORIGINAL: CLIENTE - 10% COPA CELESTE LIMBON - 25% COPA AMARILLA: BRONCEO TRIBUNARIO

SON: SESENTA Y CUATRO con BS/100	Subtotal S	66.81
	0% I.V.A.	0.00
	12 % I.V.A.	8.02
	TOTAL S	74.83

DECLARACIÓN DEL CLIENTE: Declaro haber recibido la mercadería a mi entera satisfacción y así seguir a cumplir con los plazos, si aplicando las condiciones y plazos que constan en las condiciones de pago aceptadas pagar en caso de mora el máximo interés convencional y por mora establecida por la Ley. Reitero a domicilio y me someto a las obligaciones de la misma en todas y sus sucesivas modificaciones. Sin perjuicio de que en caso de este documento de su presentación por el pago de días por falta de este hecho, el presente no tiene carácter de acto ejecutivo, siendo las obligaciones aquí representadas exigibles en juicio ejecutivo de conformidad con lo estipulado en el artículo 473 y 475 del Código de Procedimiento Civil y según disposiciones del Código de Comercio. CARACTER, Dato y pagar incondicionalmente e irrevocablemente a la orden de QUIMI CORP. En la ciudad de Quito a doce de diciembre del VALOR TOTAL de presente Título en el plazo estipulado en las condiciones de pago.

AUTORIZACIÓN: Por medio de la presente autorizo a la empresa QUIMI CORP a publicar de cualquier manera necesario los datos de las operaciones de orden crediticio presentadas de la relación comercial en cualquier medio de crédito autorizado. En la misma forma autorizo a verificar la información de tipo comercial relacionado en cualquier base de datos autorizada.

Firma Autorizada: _____ Nombre: Patricia Alicia Aguilera
C.C.: 1000963957 Firma Cliente: _____ Sello: _____

FACTURA DE MOQUETAS: "DISTRIBUIDORA CEVALLOS".

DISTRIBUIDORA CEVALLOS
 CALIDAD Y PRESTIGIO
 R.U.C 1000384170001



FACTURA S001 001

Nº 0003142

AUT. SRI. 1105194364

Fecha: QUITO 28 DICIEMBRE 107
 Señor (es): PATRICIO ALMEIDA DISTRIBUCIONES
 Dirección: CALDERON Y NATALIA TARRIN
 Ciudad: QUAYAMBRE Teléfono: 2361589
 C / C.I.: 1000963957001 No. Pedido:
 Transporte: ULTRA RAPIDO Vendedor: OFICINA-30 DIAS

CEVALLOS GALEANO LUIS ENRIQUE
 MANUEL LIZARZABURU E-13-50 Y MADROÑOS
 TELF.: 3263-607 / TELEFAX.: 2408 931
 CEL: 099 467 587 • QUITO - ECUADOR

CANTIDAD	ARTICULO	UNITARIO	TOTAL
6	JEOS. MOQUETAS CRUCHO 4 PZ. 11015	10.71	64.26

CONDICIONES DE VENTA: Salida lamercadería del almacén no se admite reclamo ni devolución. La Factura se cancelará a más tardar en la fecha de su vencimiento, posteriormente comenzarán a correr intereses en base a la máxima tasa activa vigente, desde la fecha de emisión de la factura. Me comprometo a utilizar los productos que adquiero, de acuerdo a las instrucciones del fabricante. Me someto al trámite verbal sumario

Transacciones Tarifa	%	
Descuentos	\$	
Importe del IVA	\$	7.71
TOTAL	\$	71.97

SON: SETENTA Y UNO 97/100
DOLARES

GERENTE

Recibí Conforme

Anexo # 9.

PUBLICIDAD DE "LUBRICADORA CAYAMBE". AÑO 2005.



LUBRICADORA CAYAMBE



● LAVADO



● ASPIRADA



● CAMBIO
DE ACEITE



● PULVERIZADA



- LAVADO DE CARROCERÍA
- ENGRASADA
- PULVERIZADA
- ASPIRADA
- LIMPIEZA INTERIOR
- LAVADO Y SECADO DE MOTOR
- LAVADO PARTE INFERIOR

Consulte nuestros servicios adicionales!

- CAMBIO DE ACEITE DE MOTOR, CAJA Y TRANSMISIÓN
- CAMBIO DE FILTRO DE ACEITE, AIRE Y COMBUSTIBLE



**TODO ESTO A PRECIOS MUY
COMPETITIVOS Y ECONOMICOS**

SIN RECARGO POR SERVICIOS DE CAMBIO

**HORARIO DE ATENCIÓN
DE LUNES A SABADO
8:00h A 16:30h**

DIRECCIÓN: AV. NATALIA JARRÍN Y CALDERÓN ESQ. TELEFAX: 236 1589- 236 1936 CAYAMBE - ECUADOR

Anexo # 10.

PUBLICIDAD DE "LUBRICADORA CAYAMBE" AÑO 2006.



**LUBRICADORA
CAYAMBE**

Su satisfacción es nuestro ÉXITO

▶ Ofrece los servicios de:



- ▷ LAVADA
- ▷ ENGRASADA
- ▷ PULVERIZADA

Cortesía:
encerada del vehículo.

Por sólo

8⁹⁶
USD. Includo IVA

Otros servicios:

Cambio de aceite, Cajas, Transmisiones,
Direcciones hidráulicas, con lavado de carrocería **GRATIS.**

Además:

Cera limpiadora, filtros de aire, filtros de combustible,
ambientales, etc.

Limpieza de tapicería y alfombra con secado inmediato.

Servicio puerta a puerta sin recargo adicional.

Dirección:
Calderón OE 2-93 y Av. Natalia Jarrín

Teléfonos:
2361-589 / 2361-936

Cayambe - Ecuador

Anexo # 11.

PUBLICIDAD DE LA COMPETENCIA:
TALLER DE SERVICIO "EL COCHE ROJO".



**COCHE ROJO
NAVIDEÑO**

Comunica a todo el Parque Automotriz y a su distinguida Clientela, la oferta de Combos Navideños para el mantenimiento de su Vehículo

COMBO 1 PRECIOS ESPECIALES SIN COMPETENCIA

Lavada, engrasada, pulverizada, aspirada, alineación computarizada, balanceo electrónico, enllantaje automático por solo **\$ 19,99**

COMBO 2

Cambio de aceite

Aceite Chevron 5000 Km (Galón + Filtro) **\$ 12,89**

Havoline, Repsol, Shell, Castrol y otros 3000 Km (Galón + Filtro) **\$ 10,99**

COMBO 3

Lavada, engrasada, pulverizada, aspirada, limpieza de tapicería **10 % de Descuento**

VENTA DE LLANTAS, AROS, ADITIVOS, GRASAS, Y TODO PARA EL MANTENIMIENTO DE SU VEHICULO

¡ SOLO POR TEMPORADA NAVIDEÑA!
desde el 15 de Noviembre al 31 de Diciembre

Dirección: Panamericana Norte Km 1 vía a Otavalo
Telfs.: 211-0617 / Cayambe - Ecuador

Anexo # 12.

PUBLICIDAD DE LA COMPETENCIA:

LUBRICADORA "DON VIZA".

LAVADORA Y LUBRICADORA "DON VIZA"



LE OFRECE: LAVADO, ENGRASADO Y PULVERIZADO , ADEMAS LAVADO A VAPOR, CAMBIO DE ACEITE, LAVADO INTERIOR DE SU VEHICULO, CON MAQUINARIA DE ALTA TECNOLOGIA IMPORTADA DE EUROPA.

OFRECEMOS LAVADO DE ALFOMBRAS DE CASAS.

Anexo # 13.

MÁQUINA ALINEADORA DE NEUMÁTICOS.

DWA
400

características generales

Armario de control capaz de contener: mordazas con sensores, impresora, ordenador, teclado y monitor.

Monitor SVGA de 17".

Impresora color de chorro de tinta.

Placa PC industrial de producción CEMB. Lleva discos de estado sólido (más confiables que los discos duros convencionales) y un CD-Rom accesible al usuario para la simple actualización de los programas.

Sistema X-WINDOW basado en LINUX. Además de su potencia y flexibilidad, evita los problemas de caducidad de los programas y los ordenadores.

Conexión de los registradores mediante cables de 3 conductores con fuertes conectores metálicos. La instalación eléctrica también puede efectuarse de manera semifija a bordo del puente elevador.



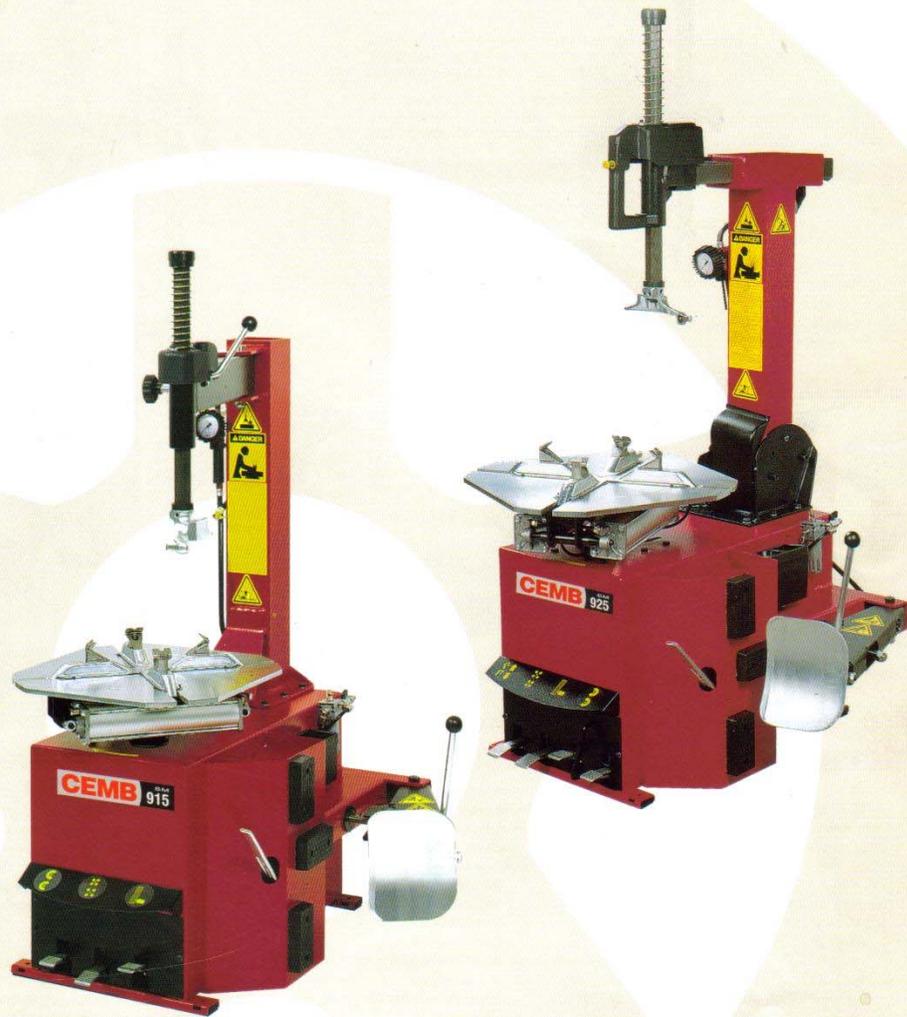
Anexo # 14.

MÁQUINA BALANCEADORA DE NEUMÁTICOS.



SM915 - SM925

Tyre changers for cars and light commercial vehicles



CEMB

BALANCING MACHINES

Anexo # 15.

FACTURA PROFORMA DE INVERSIÓN ADICIONAL:
EN EQUIPAMIENTO Y HERRAMIENTAS.

CONAUTO

* COTIZACION DE PRECIOS *
* NUMERO 171878 HOJA 1 *

FECHA: 10-ENE-2008

DIG: CCR 10:56

RUC: 0990018685001
CONTRIBUYENTE ESPECIAL

CLIENTE... SR. PATRICIO ALMEIDA
DIRECCION.
CIUDAD.... CAYAMBE

TIF. 233 1936

COD-CONAUTO	EQUIVALENTE	DESCRIPCION DEL PRODUCTO	EMPAQUE	CANTIDAD	P.UNIT.	IGEST	IMP.NETO
2396518042		BOMBA GRUNDFOS CR5-22 TRIF.	1 UND	1	2600,36	10,00	2.340,32
		BOMBA CENTRIFUGA VERTICAL MULTITAPETA MODELO CR5-22, IMPULSORES Y CUERPO INTERNO DE ACERO INOXIDABLE 304 AISI ACCIONADA POR MOTOR ELECTRICO TRIF. DE 7.5 HP, 220-277/380-480V 60 HZ PROTECCION IP55 TEFC FS1.15 CAUDAL NOMINAL 6.9 M3/ALTURA NOMINAL 167 MTS.SIN ACCESORIOS					
28CI103120HM		COMP. CAMPBELL HAUSFELD 10HP	1 UND	1	3965,85	10,00	3.569,27
		COMPRESOR DE AIRE CAMPBELL HAUSFELD DE 10 HP.MOTOR TRIFASICO 220/460V. PRESION MAX.175 PSI.CAPACIDAD DE TANQUE 120 GL INCLUYE CAJA DE ARRANQUE. TANQUE HORIZONTAL. CABEZAL DE 4 CILINDROS Y 2 ETAPAS. ENTREGA DE AIRE: 37,6 SCFM A 90 PSI Y 35,2 SCFM A 175 PSI.					
2330.00 95		REP GRUNDFOS MANOMETRO	1 UND	1	55,04	,00	55,04
637180-502		MANGUERA DE AGUA DE 1/2"	1 MT	30	17,84	,00	535,20
		MANGUERA DAYCO DE AGUA DE 1/2" HASTA 800 PSI					
80UMV2210 T2		PISTOLA 1/2 BSP CPBR PNR	1 UND	2	136,80	,00	273,60
		PARA LAVADO DE ALTA PRESION. MARCA: PNR, ORIGEN: ITALIANA. PRESION MAX.DE TRABAJO:350 PSI ROSCA HEMBRA 1/2", LA PISTOLA PUEDE REGULARSE,CHORRO DIRECTO 15 GPM Y TIPO ARANICO 10 GPM A 150 PSI. TEMP.MAXIMA DE TRABAJO: 80 GRADOS CENTIGRADOS.					
8100429902		BRIDA PARA BOMBA	1 UND	1	110,00	,00	110,00
20611170		LUBRICADORA ARO 611170	1 UND	1	310,62	,00	310,62
		BOMBA MANUAL ARO PARA ACEITE. TIPO PALANCA. SE USA EN BALDES					

** CONTINUA **

CONAUTO

* COTIZACION DE PRECIOS *
* NUMERO 171878 HOJA 2 *

FECHA: 10-ENE-2008
DIG: CCR 10:56
RUC: 0990018685001
CONTRIBUYENTE ESPECIAL

CLIENTE... SR. PATRICIO ALMEIDA
DIRECCION.
CIUDAD.... CAYAMBE

TLF. 233 1936

COD-CONALTO	EQUIVALENTE	DESCRIPCION DEL PRODUCTO	EMPAQUE	CANTIDAD	P.UNIT.	XSCT	IMP.NETO
		DE 5 GLS. (BALDE NO INCLUIDO). RELACION DE DESPACHO VARIABLE (2:1, 4:1, 7:1). INCLUYE MAN- GUERA DE 5' X 1/2" CON BOQUI- LLA.					
28TL1032		PIST.LIMPIADORA CAMPBELL HAUSF PISTOLA LIMPIADORA DE MOTORES CAMPRELL HAUSFELD. CONTIENE: TUBO DE 9 1/2"DE LARGO Y PUNTA ACODADA PARA AREAS DE DIFICIL ACCESO, ADEMAS: VALVULA REGULA DORA DE FLUJO. INCLUYE MANGUE- RA DE 4'DE LARGO CON FILTRO. PRESION DE TRABAJO 90 PSI, EN- TRADA DE AIRE 1/4" NPT HEMBRA.	1 UND	1	28,59	,00	28,59
41TLT-440W 333412586G		ELEV.P.ALINER 4POST.4TON.LAUN ENGRASADORA MATO 35 LBS	1 UND 1 UND	1	8040,46	,00	8.040,46
		NEUMATICA CON BALDE INCLUIDO RELACION 55:1 PRESION /AIRE MIN/MAX: 4/8 BAR. PRESION MAX. DE SALIDA: 350 BAR.INCLUYE TA- PA, PLATO SEGUIDOR,MANGUERA DE 2,2 MT. DE LARGO,ESLABON GIRA- TORIO, PISTOLA, REGULADOR DE - AIRE,MANOMETRO,CARRETILLA Y UN BALDE CON GRASA MARFAK MP 2		1	914,81	10,00	823,33

** CONTINUA **

CONAUTO

* COTIZACION DE PRECIOS *
* NUMERO 171878 HOJA 3 *

FECHA: 10-ENE-2008

DIG: CCR 10:56

RUC: 0990018685001

CONTRIBUYENTE ESPECIAL

CLIENTE... SR. PATRICIO ALMEIDA
DIRECCION.
CIUDAD.... CAYAMBE

TLF. 233 1936

CONDICIONES DE VENTA

PAGO : F 30 DIAS
ENTREGA : INMEDIATA, SEGUN STOCK
VALIDEZ : 10 DIAS
ATENDIDO: CESAR CABEZAS

SUBTOTAL... 16.086,43
I.V.A. 1.930,37
TOTAL..... 18.016,80
=====

D O L A R E S

Vence: 2008/02/0918.016,80

LOS PRECIOS SE MANTIENEN SIEMPRE Y CUANDO NO SE PRODUZCAN CAMBIOS OFICIALES Y/O TODA CLASE DE GRAVAMENES QUE AFECTEN A LAS IMPORTACIONES LOS QUE ANULARAN LA PRESENTE COTIZACION, DEJANDOLA SIN COMPROMISO PARA CONAUTO C.A.

NOTA IMPORTANTE:

EN CASO DE EFECTUAR RETENCIONES, SIRVASE SOLICITAR EL NUMERO DE FACTURA O COPIA DE LA MISMA PARA LA CORRECTA ELABORACION DEL COMPROBANTE DE RETENCION DE ACUERDO A LAS EXIGENCIAS DEL S.R.I. CONSIDERAR QUE LA NUMERACION DE LA FACTURA SE COMPONE DE 13 DIGITOS.

HORARIO DE ATENCION: De lunes a viernes de 8:30 a 17:15 ininterrumpidamente.

CONAUTO
COMPAÑIA ANONIMA AUTOMOTRIZ

me
CONAUTO
COMPAÑIA ANONIMA AUTOMOTRIZ

Anexo # 17.

FACTURA PROFORMA DE INVERSIÓN ADICIONAL:
EN EQUIPOS DE OFICINA.



TELF.: 2362-008 / 2360-536 / 09 9842-365 Cayambe – Ecuador e-mail oscarguana@yahoo.com
RUC: 1710202167001
DIR: Sucre y Rocafuerte (Centro Comercial Vendedores Autónomos Local #90)

PROFORMA g001853

CLIENTE : Patricio Almeida
ATENCION :
CIUDAD : Cayambe
FECHA : 28 de diciembre del 2007

CAN.	DESCRIPCION	P. UNI.	TOTAL
1	COMPUTADORES PRO-INTERNET Procesador Intel Dual Core Discos Duros 400 Gb sata Memoria 2,0 GB Mainboard Intel 945GZIS Monitor 17" Plano CRT LG DVDWRITERS SAMSUNG 18X Tarjeta de red 10/100 Tarjeta de sonido Tarjeta de video Floppy disK 3 1/2 Teclado Multimedia Genius Mouse Genius óptico Regulador de Voltage CDP Impresora Multifuncion Canon MP140 COLOR UPS datasave	892,85	892,85
	GARANTIA 12 MESES		
	SUB TOTAL		892,85
	12% IVA		107,14
	TOTAL		999,99

Atentamente,


Alexandra Aguirre
ProSystem



BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.

▪ **Libros:**

1. L. Hall, Año 1981, **Administración de Empresas.**
2. Econ. R. Sáenz Flores, Año 2004, **Manual de Formulación y Evaluación de Proyectos.**
3. Banco Central del Ecuador, 30 de Junio del 2004, **Boletín Estadístico # 1840.**
4. Banco Central del Ecuador, 31 de Mayo del 2007, **Información Estadística Mensual # 1863.**
5. Peralta José, Año 2004, **Fundación de Investigación y Promoción Social, Ecuador: Su realidad.**
6. Serna Gómez Humberto, Año 1994, **Planeación y Gestión Estratégica**, Editorial LEGIS, II Edición.
7. Kaplan Robert S. y Norton David P., Año 1996, **The Balance Score Card: Translating Strategy into Action**, Harvard Business School Press.
8. Terry George, Año 1961, **Principios de Administración.**
9. Melinkoff Ramón V., Año 1969, **La Estructura de la Organización**, Universidad Central de Venezuela.
10. Muñiz González Rafael, **Marketing en el Siglo XXI**, Primera Edición.
11. Stanton, Walter, y Etzel, **Fundamentos de Marketing.**
12. Fisher Laura, y Espejo Jorge, **Mercadotecnia**, Editorial Mc. Graw Hill – Interamericana, Tercera Edición.
13. Hernández Millán R., Año 1998, **Logística de la Distribución Comercial, Un Enfoque Sistémico.**
14. Thirkettle G. L., **Economía Básica.**
15. Giles G. B., **Marketing.**
16. Friend Graham y Zehle Stefan, Año 2008, **Cómo Diseñar un Plan de Negocios**, Editorial The Economist.
17. Sapag Nassir, Año 2003, **Preparación y Evaluación de Proyectos**, Tercera Edición. Editorial McGraw – Hill.

▪ **Páginas de Internet:**

18. www.rincondelvago.com/estudiodemercado/cybercafe.
19. www.esmas.com/emprendedores/startups/comohacerestudios/400989.html.
20. www.cueronet.com/economia/estudio_mercdo.htm
21. www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml.
