

# UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
Y ECONOMICAS  
CARRERA DE GERENCIA Y LIDERAZGO

PROYECTO DE EXPANSION PARA LA EMPRESA CENYCA UBICADA  
EN QUITO PROVINCIA DE PICHINCHA  
PERIODO COMPRENDIDO  
2003 - 2005

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN GERENCIA Y  
LIDERAZGO

FANNY GABRIELA PRADO MARCIAL

DIRECTOR: Ec. Alfonso Jurado Velasco

QUITO, NOVIEMBRE 2006

## DECLARACION

Yo Fanny Gabriela Prado Marcial, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Politécnica Salesiana, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

Gabriela Prado

## CERTIFICACION

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por la Srta. Fanny Gabriela Prado Marcial, bajo mi supervisión.

---

Econ. Alfonso Jurado

Director de tesis

## **AGRADECIMIENTO**

Principalmente a Dios por ser mi guía, mi sustento espiritual y permitirme culminar mis estudios universitarios.

A mis padres por todo el amor, paciencia y apoyo incondicional que me han brindado durante toda mi vida.

A la Universidad Politécnica Salesiana, a todos los distinguidos directivos y profesores por haberme impartido una enseñanza inculcada con principios y valores.

Y de una manera especial al Econ. Alfonso Jurado Velasco, director de mi tesis, quien por sus consejos, experiencia y paciencia supo encaminarme a desarrollar mi proyecto.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo esta dedicado a mis padres Hernán y Fanny, a mis hermanos Alvaro, Taty, Jairo y a mi abuelita, quienes han hecho posible con su valiosa confianza, apoyo y consejos llegar a culminar esta etapa de mi vida.

## INDICE

DECLARACION	I
CERTIFICACION	II
AGRADECIMIENTO	III
DEDICATORIA	IV
INDICE	V
RESUMEN EJECUTIVO	XI
CAPITULO 1	
ANTECEDENTES DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN	
1.1. HISTORIA DE LA CONSTRUCCIÓN EN EL ECUADOR	1
1.2. LA CONSTRUCCIÓN EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	5
1.3. ANÁLISIS DEL PIB POR SECTORES	7
1.4. GENERACIÓN DE EMPLEO	10
1.5. INVERSIÓN	14
CAPITULO 2	
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA	
2.1. AMBIENTE INTERNO	17
2.1.1 ANÁLISIS SITUACIONAL	17
2.1.2 ADMINISTRATIVO	19
2.1.3 FINANCIERO	20
2.1.4 MARKETING	20
2.1.5 FILOSOFÍA GERENCIAL	21
2.2. AMBIENTE EXTERNO DEL MACROAMBIENTE	21
2.2.1 ECONÓMICO	21
2.2.2 SOCIAL	25
2.2.3 POLITICO	28
2.2.4 LEGAL	29
2.2.5 AMBIENTE	32
2.2.6 DEMOGRAFICO	33
2.2.7 TRATADO DE LIBRE COMERCIO	35
2.3. AMBIENTE EXTERNO DEL MICROAMBIENTE	36
2.3.1 PROVEEDORES	36
2.3.2 CLIENTES	37
2.3.3 COMPETIDORES	40
2.3.4 ORGANIZACIÓN	41
2.3.5 CONTROL	41
	41
	41

2.4.	ANALISIS FODA	
2.4.1	FORTALEZAS	41
2.4.2	OPORTUNIDADES	42
2.4.3	DEBILIDADES	42
2.4.4	AMENAZAS	42
2.5.	MATRIZ DE ESTRATEGIAS DEL FODA	43
CAPITULO 3		
ESTUDIO DE MERCADO		
3.1.	MERCADO	47
3.1.1	ANÁLISIS DE LA DEMANDA HISTORICA	47
3.1.1.1	PROYECCION DE LA DEMANDA HISTORICA	55
3.1.2	ANALISIS DE LA OFERTA	58
3.1.2.1	PROYECCION DE LA OFERTA	62
3.1.3	ANALISIS DE LA DEMANDA INSATISFECHA	64
3.2.	SEGMENTACION	66
3.2.1	VARIABLES DESCRIPTIVAS DE SEGMENTACION	71
3.2.2.	VARIABLES DE SEGMENTACION POR VENTAJAS BUSCADAS	71
3.2.3	VARIABLES DE SEGMENTACION EMPRESARIAL	71
CAPITULO 4		
PROPUESTA		
4.1.	PLANIFICACION ESTRATEGICA	72
4.1.1.	OBJETIVOS CORPORATIVOS	72
4.1.2.	ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	73
4.1.3	POLITICAS E LA OFERTA	73
4.1.4.	PRINCIPIOS CORPORATIVOS	73
4.1.5	VALORES CORPORATIVOS	74
4.1.6.	FORMULACION DE LA VISION	75
4.1.7.	FORMULACION DE LA MISION	75
4.1.8.	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	76
4.1.9.	ORGANIGRAMA FUNCIONAL	77
4.1.10.	MAPA ESTRATEGICO	79
4.2.	PLAN OPERATIVO O PROGRAMACION	80
4.2.1.	OBJETIVOS DEPARTAMENTALES	80
4.2.2.	ESTRATEGIAS DEPARTAMENTALES	81
4.2.3	POLITICAS DEPARTAMENTALES	81
4.2.4.	PROYECTOS	82
4.2.4.1	PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING	99

CAPITULO 5  
ENFOQUE GERENCIAL

5.1. ANALISIS FINANCIERO	117
5.2. FLUJO DE CAJA	121
5.3. CALCULO DEL VAN Y TIR	122
5.4. PUNTO DE EQUILIBRIO	124
5.5. ANALISIS DE SENSIBILIDAD	127
5.6. ESCENARIOS	130

CAPITULO 6  
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. VALIDACION DE LA HIPOTESIS	132
6.2. CONCLUSIONES	132
6.3. RECOMENDACIONES	133

ANEXOS

BIBLIOGRAFIA	134
--------------	-----

**INDICE DE CUADROS**

	Pág.
Cuadro N. 1 POBLACION DE LA CIUDAD DE QUITO	6
Cuadro N. 2 PRODUCTO INTERNO BRUTO POR INDUSTRIA AÑO 1999	8
Cuadro N. 3 PRODUCTO INTERNO BRUTO POR INDUSTRIA AÑO 2005	9
Cuadro N. 4 PRODUCTO INTERNO BRUTO POR INDUSTRIA AÑO 1997– 2005	11
Cuadro N. 5 POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA EN EL ECUADOR	12
Cuadro N. 6 POBLACIÓN ECUATORIANA DEDICADA AL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN	13
Cuadro N. 7 P.E.A EN PICHINCHA SEGÚN RAMA DE ACTIVIDAD ECONOMICA	13
Cuadro N. 8 INVERSION EXTRANJERA POR RAMAS DE ACTIVIDAD ECONOMICA	15
Cuadro N. 9 INVERSION EN CONSTRUCCION DE CARRETERAS	16
Cuadro N. 10 SOCIOS, CAPITAL SUSCRITO, PAGADO Y NUMERO DE PARTICIPACIONES	18
Cuadro N. 11 VALORES CORPORATIVOS	21
Cuadro N. 12 TASA ACTIVA Y TASA PASIVA	25
Cuadro N. 13 COSTO DE LA CANASTA BASICA Y EL INGRESO FAMILIAL MENSUAL	27
Cuadro N. 14 PORCENTAJE DE LA POBLACION URBANA Y RURAL EN EL ECUADOR	34
Cuadro N. 15 PROVEEDORES DE LA EMPRESA CENYCA	37
Cuadro N. 16 CLIENTES DE LA EMPRESA CENYCA	38
Cuadro N. 17 COMPETENCIA DE CENYCA	40
Cuadro N. 18 DISTRIBUCIÓN DE LAS VENTAS DE LA EMPRESA “CENYCA “	50
Cuadro N. 19 VENTAS TOTALES DE LOS PRODUCTOS DE CENYCA	51
Cuadro N. 20 VENTAS HISTORICA DE LOS PRODUCTOS EXCLUSIVOS DE LA MARCA ITALIA	52
Cuadro N. 21 VENTAS HISTORICA DEL PRODUCTO PISO PARED EGEO 20.5 X 20.5	53
Cuadro N. 22 VENTAS HISTORICA DEL PRODUCTO PISO JAMAICA NUEZ 30 X 30	53
Cuadro N. 23 VENTAS HISTORICA DEL PRODUCTO PISO RECIBE BEIGE 32 X 32	54
Cuadro N. 24 VENTAS HISTORICA PRODUCTO PISO ASPEN COCOA	55
Cuadro N. 25 PROYECCION DE LAS VENTAS TOTALES DE LA EMPRESA CENYCA	56
Cuadro N. 26 PROYECCION DE VENTAS DE LOS PRODUCTOS EXCLUSIVOS MARCA ITALIA	56
Cuadro N. 27 PROYECCION DE VENTAS DEL PRODUCTO PISO PARED EGEO 20.5 X 20.5	57
Cuadro N. 28 PROYECCION DE VENTAS DEL PRODUCTO PISO JAMAICA NUEZ 30 X 30	57
Cuadro N. 29 PROYECCION DE VENTAS DEL PRODUCTO PISO RECIBE BEIGE 32 X 32	58
Cuadro N. 30 PROYECCION DE VENTAS DEL PRODUCTO PISO ASPEN COCOA	58
Cuadro N. 31 COMPRAS HISTORICAS DEL PRODUCTO PISO PARED EGEO 20.5 X 20 .5	59
Cuadro N. 32 COMPRAS HISTORICAS DEL PRODUCTO PISO JAMAICA NUEZ 30 X 30	60
Cuadro N. 33 COMPRAS HISTORICAS DEL PRODUCTO PISO RECIBE BEIGE 32 X 32	61
Cuadro N. 34 COMPRAS HISTORICAS DEL PRODUCTO PISO ASPEN COCOA	61
Cuadro N. 35 PROYECCION DE LAS COMPRAS DEL PRODUCTO PISO PARED EGEO	62
Cuadro N. 36 PROYECCION DE LAS COMPRAS DEL PRODUCTO PISO JAMAICA NUEZ	62
Cuadro N. 37 PROYECCION DE LAS COMPRAS DEL PRODUCTO PISO RECIBE	63
Cuadro N. 38 PROYECCION DE LAS COMPRAS DEL PRODUCTO PISO ASPEN COCOA	63

Cuadro N. 39 DEMANDA INSATISFECHA DEL PRODUCTO PISO PARED EGEO 20.5 X 20.5	64
Cuadro N. 40 DEMANDA INSATISFECHA DEL PRODUCTO PISO JAMAICA NUEZ 30 X 30	65
Cuadro N. 41 DEMANDA INSATISFECHA DEL PRODUCTO PISO RECIBE BEIGE 32 X 32	65
Cuadro N. 42 DEMANDA INSATISFECHA DEL PRODUCTO PISO ASPEN COCOA	66
Cuadro N. 43 ANALISIS VERTICAL BALANCE GENERAL	107
Cuadro N. 44 ANALISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS	109
Cuadro N. 45 ANALISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS	111
Cuadro N. 46 BALANCE DE SITUACION FINANCIERA ACTUAL	115
Cuadro N. 47 ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS	117
Cuadro N. 48 FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	122
Cuadro N. 49 VALOR ACTUAL NETO Y TASA INTERNA DE RETORNO	123
Cuadro N. 50 COSTOS FIJOS Y VARIABLES 2005	125
Cuadro N. 51 COSTOS FIJOS Y VARIABLES INVERSION	126
Cuadro N. 52 ANALISIS DE SENSIBILIDAD INCREMENTO EN VENTAS	128
Cuadro N. 53 ANALISIS DE SENSIBILIDAD INCREMENTO EN COSTO DE VENTAS	129

## INDICE DE GRAFICOS

	Pág.
Gráfico N. 1 POBLACION URBANA Y RURAL DE LA CIUDAD DE QUITO	7
Gráfico N. 2 PRODUCTO INTERNO BRUTO POR INDUSTRIA AÑO 1999	9
Gráfico N. 3 PRODUCTO INTERNO BRUTO POR INDUSTRIA AÑO 2005	10
Gráfico N. 4 INVERSION EXTRANJERA POR RAMAS DE ACTIVIDAD	15
Gráfico N. 5 INVERSION EN CONSTRUCCION DE CARRETERAS	16
Gráfico N. 6 PRODUCTO INTERNO BRUTO NACIONAL AÑO 1994 - 2000	22
Gráfico N. 7 PRODUCTO INTERNO BRUTO NACIONAL AÑO 2001- 2005	23
Gráfico N. 8 VARIACION DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO NACIONAL AÑO 2001- 2005	23
Gráfico N. 9 PIB DE LA CONNSTRUCCION AÑO 2001 - 2005	24
Gráfico N. 10 VARIACION DEL PIB DE LA CONSTRUCCION AÑO 2001 - 2005	24
Gráfico N. 11 VOLUMEN DE OBRAS EN EL ECUADOR AÑO 2003 - 2005	27
Gráfico N. 12 VIVIENDAS NUEVAS CONSTRUIDAS EN QUITO AÑO 2001 - 2003	28
Gráfico N. 13 POBLACION DEL ECUADOR AÑO 1950 - 2005	33
Gráfico N. 14 TASAS DE CRECIMIENTO DEL ECUADOR AÑO 1950 - 2001	34
Gráfico N. 15 PROYECCION DE LA POBLACION DEL ECUADOR AÑO 2005 - 2025	35
Gráfico N. 16 DISTRIBUCION DE LAS VENTAS TOTALES DE CENYCA	50
Gráfico N. 17 VENTAS HISTORICAS DEL AÑO 2001 - 2004	51
Gráfico N. 18 VENTAS HISTORICAS MARCA ITALIA	52
Gráfico N. 19 VENTAS PISO PARED EGEO 20.5 X 2	53
Gráfico N. 20 VENTAS PISO JAMAICA NUEZ 30 X 30	54
Gráfico N. 21 VENTAS PISO BEIGE 32 X 32	54
Gráfico N. 22 VENTAS PISO ASPEN COCOA	55
Gráfico N. 23 PROYECCION DE LAS VENTAS TOTALES	56
Gráfico N. 24 COMPRAS DEL PISO PARED EGEO 20.5 X 2	60
Gráfico N. 25 COMPRAS PISO JAMAICA NUEZ 30X30	60
Gráfico N. 26 COMPRAS DEL PISO BEIGE 32 X 32	61
Gráfico N. 27 COMPRAS PISO ASPEN COCOA	62
Gráfico N. 28 ENCUESTA PREGUNTA # 1	67
Gráfico N. 29 ENCUESTA PREGUNTA # 2	67
Gráfico N. 30 ENCUESTA PREGUNTA # 3	68
Gráfico N. 31 ENCUESTA PREGUNTA # 4	68
Gráfico N. 32 ENCUESTA PREGUNTA # 5	69
Gráfico N. 33 ENCUESTA PREGUNTA # 6	69
Gráfico N. 34 ENCUESTA PREGUNTA # 7	70
Gráfico N. 35 ENCUESTA PREGUNTA # 8	70
Gráfico N. 36 ANALISIS VERTICAL BALANCE GENERAL	108
Gráfico N. 37 ANALISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS	110
Gráfico N. 38 COMPORTAMIENTO DE LA CUENTA CAJA - BANCOS	111
Gráfico N. 39 COMPORTAMIENTO DE LA CUENTA COMPRAS MAS IMPOTACIONES	112
Gráfico N. 40 COMPORTAMIENTO DE LA CUENTA COSTO DE VENTAS	112
Gráfico N. 41 COMPORTAMIENTO DE LA CUENTA CLIENTES	112
Gráfico N. 42 COMPORTAMIENTO DE LA CUENTA VENTAS	113
Gráfico N. 43 COMPORTMAIENTO DE LA CUENTA PROVEEDORES POR PAGAR	113
Gráfico N. 44 COMPORTMAIENTO DE LA CUENTA UTILIDAD LIQUIDA	114
Gráfico N. 45 COMPORTAMIENTO DE LA CUENTA CAPITAL SOCIAL	114
Gráfico N. 46 PUNTO DE EQUILIBRIO	126

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Ante la situación económica difícil y competitiva que en la actualidad vivimos, es necesario que la empresa objeto de estudio CENYCA, considere cambios que se acoplen a la realidad, puesto que habitualmente se realizan mecanismos de una manera empírica y al continuar con estos procedimientos no se podrá alcanzar los objetivos, estrategias y políticas para un mejor desarrollo y gestión.

Se debe considerar que la empresa para lograr su objetivo de satisfacer las necesidades a sus clientes y tener la capacidad de atraer a nuevos clientes, es importante que tenga la facultad de innovación, adaptación a los cambios del entorno y tener la colaboración en conocimientos, habilidades y valores por parte de su personal de apoyo.

Para lograr los propósitos de CENYCA, en la tesis se realiza un análisis de las herramientas necesarias para que exista un manejo eficaz y eficiente en los recursos humanos, financieros y económicos, es una guía para la adecuada administración de los recursos de la empresa para que enfrenten de una manera proactiva los problemas y nuevos retos que en la actualidad tenemos.

En el Capítulo 1, enfoca el diagnóstico de la situación económica que enfrenta el sector de la construcción, su evolución en las tendencias del empleo, población, vivienda y varios aspectos de orden tecnológico y medio ambiental que inciden de una u otra manera en la gestión de la empresa CENYCA.

El diagnóstico arroja que se han aglutinado las grandes ciudades como Quito, Guayaquil y Cuenca, situación que ha impactado en la falta de infraestructura, servicios básicos y déficit de vivienda.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), menciona que “la población en el Ecuador ha crecido a una tasa del 2,96% desde 1950 a 1962, en los años 1962 a 1974 obtuvo un 3,10%, del 1974 al 1982 el 2,19%, un 2,05% en 1990 al 2001.”

La ciudad de Quito ha experimentado en estas últimas décadas un incremento alto poblacional y urbanístico tanto al oriente como al occidente; debido a factores como las remesas que envían los emigrantes, mayor información sobre el mercado inmobiliario privado y bajas tasas de interés, sin embargo existe un déficit de vivienda lo que ha impactado en el consumo de artículos para la construcción.

Según la guía de proyectos inmobiliarios para el año 2006, en la ciudad de Quito, “existen 182 proyectos habitacionales, dividido de la siguiente manera: zona La Delicia 33, zona Calderón 9 proyectos, zona norte de Quito 60, zona centro 8, zona Eloy Alfaro 2, zona Quitumbe 12, zona los Chillos 26, zona Tumbaco 17 y zona Rumiñahui 15.” (El Comercio, 2006:5)

En el capítulo 2, se analiza el ambiente interno de la empresa en cuanto a la estructura orgánica y funcional. En el se estudia el comportamiento de la economía y su impacto en lo social, política, ambiental y los aspectos legales, especial énfasis en la incidencia del TLC en las actividades de la empresa resaltando que ésta no incide en el sector de la construcción.

Con el anterior análisis se pudo detectar las flaquezas y potencialidades de cada área de la empresa. La herramienta básica fue el FODA, él identificó la situación real de la empresa, recalando como una de las fortalezas es que existe un incremento en la demanda de la vivienda y como debilidad es que no tiene variedad de productos para la venta.

En cuanto al capítulo 3, se refiere al estudio de mercado en la cual se analiza las compras y ventas de los productos exclusivos que tiene la empresa, productos más vendidos que tiene la competencia y productos con ventas bajas que posee la competencia, el resultado que arrojó el estudio, es que existe una demanda insatisfecha, razón por la cual la empresa objeto de estudio debería cubrirla.

Con respecto al capítulo 4, se hace la propuesta de planificación y dirección estratégica, es decir se plantea la filosofía empresarial a través de la formulación de la visión, misión, estrategias y políticas planteadas para la mejor gestión de la empresa CENYCA que serán cumplidas a corto y mediano plazo.

En este capítulo también se contempla los planes operacionales como es el manual orgánico funcional, la sistematización de la contabilidad, la capacitación del personal, y el plan estratégico de marketing que se refiere al producto, plaza, precio y promoción que al ser desarrollados se llegará a los resultados esperados.

Al arrojar como resultado en el estudio de mercado una demanda insatisfecha, se propuso un proyecto de diversificación de productos para expandir la empresa es decir que incrementa la variedad de productos y marcas para satisfacer la dicha demanda.

En el capítulo 5, se hizo un análisis económico financiero de la empresa para evaluar la situación actual, a través de indicadores financieros, análisis vertical y horizontal y además, en éste capítulo se evaluó si existe una viabilidad en el proyecto planteado, utilizando mecanismos que son los más apropiados como son: el Valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR) y el costo/ beneficio.

Los resultados que han arrojado a este proyecto son los siguientes: el Valor actual neto es de 11,635.26 que al ser mayor que cero el proyecto demuestra la consistencia de éste. La Tasa interna de retorno del proyecto es del 23% que es aceptable e indica su viabilidad y factibilidad.

Y finalmente en el Capítulo 6, se refiere a las conclusiones y recomendaciones, señalando que el sector rural al creer que existe en las ciudades mejores oportunidades de vida la población emigra, ocasionando un aglutinamiento y de esta manera provocando un déficit habitacional, por lo que se ha demostrado que existe una demanda insatisfecha, razón por la cual el sistema financiero bancario e inmobiliarias invierten cada vez más en este sector.

Con respecto a las recomendaciones, después de una profunda investigación, se ha considerado que la empresa CENYCA debe realizar en forma inmediata la gestión administrativa y plan estratégico, además inyectar más recursos financieros, especialmente para implementar el proyecto de expansión de diversificación de nuevos productos para satisfacer la demanda insatisfecha.

# **CAPITULO 1**

## **ANTECEDENTES DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN**

### **1.1. HISTORIA DE LA CONSTRUCCIÓN EN EL ECUADOR**

El Ecuador está situado en la costa occidental de Sudamérica, entre Colombia al norte y Perú al sur y oriente, y pertenece al mundo Andino. Su población, geografía, historia y desarrollo participan totalmente de ese gran conjunto de la Cordillera de los Andes que recorre el oeste del Continente entre el océano Pacífico y la llanura amazónica.

Dos grandes cordilleras montañosas atraviesan el país de norte a sur dominando las tierras bajas adyacentes. Al este, la gran llanura aluvial drenada por numerosos afluentes del Amazonas se extiende sobre el mundo boscoso de la Amazonía.

Al Oeste, la región costanera forma un conjunto de colinas y llanuras, cuya actividad se orienta hacia el océano Pacífico. Pertenecen igualmente al Ecuador las islas Galápagos, situadas a 1000 Km. de la costa continental. La Provincia de Galápagos forma parte del Ecuador, junto con la sierra, la costa y la Región Amazónica.

La capital del Ecuador es Quito y está ubicada en la Provincia de Pichincha con un 1.839.000 habitantes según censo de la población y vivienda del 2001, situada en la región de la sierra, a 2.825 metros de altura sobre el nivel del mar, al pie del volcán Pichincha, en la Hoya de Guayllabamba.

“La ciudad conserva aún su traza antigua, que obedeció a la concepción renacentista, es decir, a un urbanismo en damero que, al tener que adaptarse a los accidentes topográficos del lugar, dio resultados de notable belleza” (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR , 1982 :5).

La vivienda, “es la morada, habitación por medio del cual el hombre se vale para modificar, en algunos aspectos, el ambiente natural en el que despliega sus actividades”. (UTHEA, 1985:70).

Para el hombre, la construcción tiene por fin lograr un refugio transitorio o permanente que le pone al abrigo de las inclemencias atmosféricas. La vivienda asume aspectos y características diferentes en relación con el grado de civilización y cultura con la raza o el pueblo que la construye y con su tradición e historia.

Desde la antigüedad el hombre, ha procurado buscar abrigo, construyendo cuevas para evitar la inclemencia de clima, de la lluvia, la nieve o la fuertera del sol; posteriormente, con el avance del gregarismo, las costumbres y la cultura, fue utilizando procedimientos y materiales más diversos, realizando construcciones

artificiales de madera cubierta de barro y el techo de paja, llamando a esta primitiva vivienda la choza, con el pasar del tiempo, empezaron a construir viviendas más permanentes; entonces surge la casa, construida de fábrica, de planta circular o rectangular, provista de terraza en los países de clima benigno o de tejado más o menos inclinado cónico o a dos vertientes, estas últimas en los lugares de más elevadas latitudes, es decir en clima frío.

En los pueblos primitivos y conforme avanzaba la civilización por el desarrollo económico y cultura de sus habitantes, empezó a existir diferencias entre la cabaña de una sola habitación, en donde vivían las personas junto con los animales, y la vivienda constituida por varias piezas independientes, con anexos indispensables para cobijar a los ganados y guardar productos de las cosechas; situación que sirvió además, para defenderse de los animales salvajes y de los pueblos enemigos, construyendo estas viviendas en lugares elevados y de difícil acceso.

Los españoles, con el descubrimiento de América, y conforme iban conquistando los pueblos indígenas del centro y Sudamérica, para seguridad de sus conquistas, fundaron pueblos que más tarde se convertirían en ciudades, procurando que su estructura en el trazo de calles, plazas y edificios públicos sea ordenado y no en forma caótica como encontraron los pueblos indígenas.

El los 700 años de conquista del Islam en la península ibérica, había dejado huellas imborrables de su organización y un gran saldo de enseñanzas que posteriormente fueron recogidas por lo españoles, en las ordenanzas de los cabildos municipales, sirviendo estos reglamentos para uniformar y facilitar la práctica y organización en la construcción de las ciudades. Por consiguiente, pusieron en práctica la elección del lugar, del terreno, la orientación de la urbe, aprovechando las ventajas de la cercanía de ríos, la dirección de vientos, la posibilidad de los desagües y aprovechamiento del agua, la ubicación de los centros de movimiento común como son mercados, plazas, cuarteles, camal, hospitales, etc.

Con los antecedentes anotados, los españoles en las fundaciones de los pueblos de la Real Audiencia de Quito, así como en las demás ciudades de América, pusieron en práctica estas ordenanzas y reglamentos que le servirían de mucho en las construcciones de las casas, plazas y calles de los diferentes pueblos.

Los conquistadores hispánicos conforme iban avanzando en el sometimiento de los pueblos indígenas, a sus súbditos les distribuían solares, para que en forma inmediata inicien la edificación de sus viviendas, tarea que no podía ser retardada bajo pena de pérdida de lo recibido. Los cabildos tuvieron urgencia de que los pueblos fundados se poblaran, es decir, tuvieran casas habitadas, esto les daba poder sobre la región conquistada.

Por la premura del tiempo, las casas que construían eran de pared de bahareque trabajadas con cañas, barro y carrizo, suelo de tierra apisonada y techo de paja, estas viviendas se diferenciaban de las construidas por los indígenas, únicamente

por las dimensiones de la construcción, unas viviendas tenían dos o más cuartos y otras una sola habitación, luego construyeron casas adosadas es decir unas junto a otras y alineadas conforme el orden del amanzanamiento.

Debido a la frecuencia de los incendios, provocados por el hecho de estar adosadas las casas con cubierta de paja, el daño era fulminante y general, por esta razón, los cabildos ordenaron que se implantara la industria de la teja y del ladrillo.

Las casas cubiertas de teja y embaldosadas de ladrillo dieron un aspecto distinto a las ciudades, en color, forma, higiene; distinción que refluyó de inmediato en la manera de edificación, con el tiempo también se adoptó que las casas de las calles principales tengan dos pisos.

El interior de estas casas tiene suelos enlosados con ladrillos en la planta baja y la planta alta eran de madera, las casas principales tenían jardines espaciosos que le daban belleza y señorío al inmueble.

Por la industrialización de la teja y del ladrillo, la casa primitiva va siendo sustituida por un nuevo tipo de construcción de carácter mixto o mestizo y aun cuando el bahareque pierde terreno y lo cubre el ladrillo de tierra cocido al sol, conocido como adobe, este tipo mestizo de la morada del hombre hispanoamericano, será la casa tipo que perdurará durante siglos.

Para la construcción de este tipo de casas se requiere de la intervención de un artesano, de un entendido en la materia, siendo necesario el apareamiento del carpintero, cerrajero, adobero, etc., y con el transcurso del tiempo fueron mejorando la vivienda por el perfeccionamiento de sus constructores, o según la situación económica de los propietarios.

En las regiones de la sierra, se construyeron casas de tierra apisonada (tapial) las que sirvieron para contrarrestar el frío, esta clase de construcción sirvió para las casas grandes, como iglesias, conventos, edificios públicos y casas de haciendas; esta forma de construcción resultó más duradera, la misma que permaneció por algunos siglos, parte de la vida Colonial y la Republicana.

Debemos tener presente que en la época colonial, las construcciones de los edificios públicos, ciertas iglesias y conventos edificaron de piedra labrada y sus interiores tallaron la madera, dándole un aspecto único y de gran belleza.

En la vida Republicana a partir 1830, la situación económica del Ecuador estuvo deprimida por consecuencia de guerras de la independencia, tanto en la sierra como en la costa la agricultura era incipiente, no había medios de transporte ni carreteras, y el comercio de productos se lo hacía a lomo de mula.

En la sierra el indígena ecuatoriano, vive en condiciones deplorables, sus viviendas están hechas de barro, cubiertas de paja, las condiciones son insalubres y desastrosas, conviven con los animales de corral.

En la costa el campesino vive con más holgura, sus casas están construidas de caña de guadúa y a cierta altura de la tierra para defenderse de las alimañas e inundaciones; tiene dos o tres piezas divididas con paredes de guadúa, la vivienda es sencilla pero confortable.

En los dos casos los indígenas y más tarde los campesinos, viven alejados de toda civilización y norma social, no tienen agua potable, luz eléctrica, canalización etc., Los hijos del campesino son obligados a trabajar desde tierna edad, evitando de esta manera a que concurran a centros educacionales, por falta de dinero.

En esta época, la mayor parte de las tierras tanto de la región de la sierra como de la costa, son cultivadas en forma rudimentaria; los dueños de hacienda son pocos quienes explotan al indígena y campesino en el trabajo del agro, pagándoles una miseria, en la mayor parte de las veces no les pagaba ninguna cantidad de dinero, recordemos cómo fueron explotados los indígenas antes de la expedición de la Ley de Reforma en 1967.

Posteriormente, en la vida republicana con la sucesión de los gobiernos democráticos, se fue desarrollando la industria, el comercio, la construcción de las vías de comunicación.

Ante la situación difícil del agro y al no haber solución a su situación económica, los campesinos comenzaron a migrar a las grandes ciudades Quito y Guayaquil en un principio, y posteriormente a otras ciudades en busca de trabajo y de una mejor situación económica para su familia.

Por la falta de salubridad, luz eléctrica, canalización, el campesino optó por ir a la ciudad los fines de semana en busca de trabajo, y posteriormente emigró con toda su familia a los centros de población.

Los campesinos que llegaron a las grandes ciudades, lo hicieron sin recursos económicos, por lo que se asentaron en las afueras de la ciudad, construyendo viviendas rutinarias de madera en la sierra y guadúa cubiertas de plástico en la costa, pero de forma desordenada, formando los primeros tugurios de las grandes ciudades; en estos lugares tampoco existían servicios básicos de salubridad, por lo que los niños se enfermaban rápidamente.

Estos lugares donde se concentraban los campesinos, a los municipios les costaban ingentes sumas de dinero para poder darles los elementos básicos de infraestructura, situación ésta que se vive en la actualidad, porque cada vez es más grande la migración de esta gente en búsqueda de mejores días para su familia.

Entre las causas principales del desarrollo urbano de la ciudad de Quito y por ende de las demás ciudades del Ecuador, se encuentran las siguientes: situación económica, diversidad de salarios por la creación de industrias y fábricas que le hacen atractivo a las personas del campo, concurrir a la ciudad en busca de empleo.

Tenemos manifestado que, entre las causas principales de la migración de la población del campo a la ciudad está, la falta de trabajo y de infraestructura de servicios básicos a esto se le agrega la no existencia de hospitales, escuelas, colegios, situación que buscan nuevas oportunidades en las grandes ciudades.

Sin embargo las condiciones en las grandes ciudades son adversas, ya que éstas se ven abultadas de cordones de miseria y presionadas por la falta de servicios, apareciendo grandes grupos humanos en tugurios.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), menciona que “la población en el Ecuador ha crecido a una tasa del 2,96% desde 1950 a 1962, en los años 1962 a 1974 obtuvo un 3,10%, del 1974 al 1982 el 2,19%, un 2,05% en 1990 al 2001.”

Debemos tomar en cuenta para el presente estudio, el crecimiento de las ciudades tanto en población como en el aspecto habitacional, el mismo que se inició por la aparente oportunidad que ofrecen las grandes ciudades, provocando un aglutinamiento en ciertos lugares dados por invasiones que no tienen ninguna infraestructura para subsistir en mejores condiciones.

## **1.2. LA CONSTRUCCIÓN EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**

La ciudad de Quito, fue fundada el 6 de diciembre de 1534 por Sebastián de Benalcázar sobre las ruinas de la capital del imperio inca; en la colonia, a partir de 1718 dependió del Virreinato de Nueva Granada, y en tiempos de la Gran Colombia, creada por el Libertador Simón Bolívar en 1822, fue capital del Departamento del Sur.

A partir de 1830 es la capital de la República del Ecuador. Desde su fundación el crecimiento poblacional en la vida republicana fue mínimo, siendo una de las razones el poco desarrollo de la industria y la falta de caminos hacia la costa, razón ésta para que la construcción habitacional se desarrolle lentamente, en esa época limitaba al norte con San Blas, al sur con la calle 24 de mayo o quebrada de Jerusalén, al oriente el río Machángara y al occidente las estribaciones del Pichincha, el Panecillo y San Juan.

La arquitectura civil quiteña se distingue por su simplicidad y nobleza; la religiosa; puede hablarse de un barroco propiamente quiteño. La pintura, la escultura y los

artes menores tienen su máxima expresión en la llamada escuela quiteña, que alcanzó su plenitud en el siglo XVIII.

Monumentos religiosos importantes son el monasterio de San Francisco, iniciado en la primera mitad del siglo XVI y que es un ejemplo único en América de la concepción renacentista de la arquitectura, con notables influencias españolas, la Iglesia de la Compañía de Jesús, única en el mundo por su decoración barroca. La ciudad fue inscrita por UNESCO en la lista del patrimonio cultural mundial en el año 1978. (SALVAT, 2004:12926)

La ciudad de Quito por su topografía le ha sido muy difícil en el crecimiento armónico y ordenado de sus barrios y ciudadelas; entre las causas principales se puede anotar la diversidad de sus laderas y quebradas por estar al pie del volcán Pichincha, obligándose a extenderse hacia el norte y sur.

A mediados del siglo XX el crecimiento poblacional de la ciudad de Quito y por ende su incremento habitacional se extendió con la construcción de calles y avenidas que en forma paralela se extienden de norte a sur llegando en la actualidad hasta sectores muy alejados como es Cotocollao, Carapungo, Carcelén, y Calderón hacia el norte; El Pintado, Chillogallo, Guamaní, Guajaló y Turubamba hacia el sur; sin descuidar el crecimiento poblacional y urbanístico tanto al oriente como al occidente que en estas tres últimas décadas, le han dando un aspecto muy característico y pintoresco a la capital, pues, las casas están enclavadas en las faldas de las colinas que rodean a la ciudad.

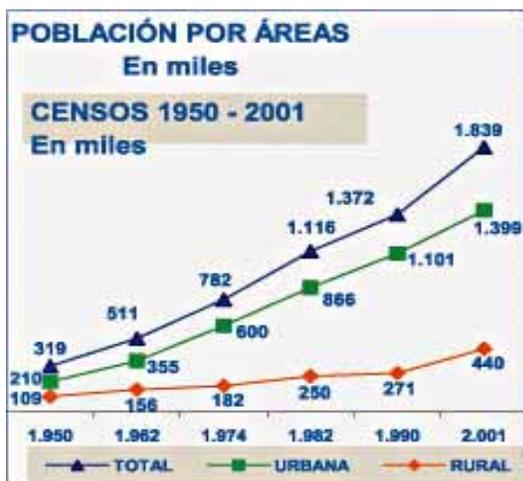
En el transcurso de estos años, el Municipio primero y luego el Estado han tenido que construir calles y grandes avenidas tanto en el norte como en el sur, para que el desarrollo de la ciudad sea armónico al crecimiento y desarrollo urbanístico, económico y social de su población; aunque en la mayor parte de las veces, la construcción de calles y avenidas no han sido en la misma proporción del crecimiento poblacional, que en estos últimos tiempos ha rebasado toda clase de cálculo y expectativa.

Cuadro N. 1  
POBLACION DE LA CIUDAD DE QUITO  
AÑO 1950 – 2001 (EN MILES)

<b>AÑOS</b>	<b>URBANA</b>	<b>RURAL</b>	<b>TOTAL</b>
1950	210	109	319
1962	355	156	511
1974	600	182	782
1982	866	250	1.116
1990	1.101	271	1.372
2001	1.399	440	1.839

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos  
Elaborado: Autora de Tesis

GRAFICO N. 1



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos  
Elaborado: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Consta en el cuadro y gráfico1, datos del primer censo poblacional de la ciudad de Quito en el año de 1950, y a partir de ese año, los censos poblacionales y los censos de vivienda se han ido realizando cada 12 años situación que demuestra de una manera más científica y apegada a la realidad.

El cuadro y gráfico N.1, también indica que existe una alta migración de la población rural a la ciudad de Quito, reflejando como consecuencia la incidencia poblacional urbana ha crecido en un 3.79% mientras que la rural en un 2.77%.

El incremento en la zona urbana, conlleva a que las ciudades principales y por ende la de Quito, tengan que afrontar la situación de vivienda de los migrantes, ocasionando un déficit de la misma y la falta de servicios básicos para su desarrollo económico, cultural, social y de salubridad.

Del análisis anterior, en Quito se concentra la población que buscan una mejor situación de vida, razón ésta para que el crecimiento habitacional sea una necesidad prioritaria para el Gobierno Nacional y el Municipio, para que busquen la manera de solucionar esta necesidad, mediante el desarrollo de proyectos y la construcción de sistemas habitacionales en todos los barrios.

### 1.3. ANÁLISIS DEL PIB POR SECTORES

El Producto Interno Bruto, es uno de los indicadores más importantes de un país, es la capacidad de bienes que se produce al interior para la satisfacción interna y externa en niveles de producción finales.

La situación económica de nuestro país, antes de la dolarización, era muy crítica debido a que los indicadores macroeconómicos eran desfavorables, posteriormente con la dolarización existió una relativa mejora en la economía del Ecuador, pues para el año 2001 el Producto Interno Bruto de la construcción se sitúa en el 7%.

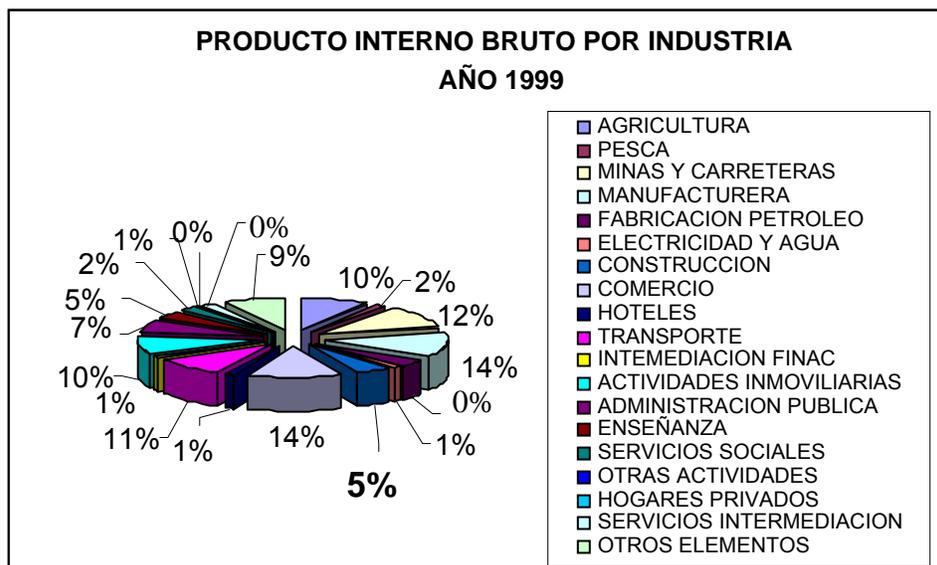
Cuadro N. 2  
PRODUCTO INTERNO BRUTO POR INDUSTRIA  
(EN MILES DE DOLARES)  
AÑO 1999

SECTORES	VALOR	PORCENTAJE
Agricultura	1,653,139	10%
Pesca	300,043	2%
Minas y carreteras	2,062,901	12%
Manufacturera	2,357,516	14%
Fabricación Petroleo	-745,669	0%
Electricidad y agua	230,704	1%
Construcción	893,529	5%
Comercio	2,376,000	14%
Hoteles	175,989	1%
Transporte	1,825,469	11%
Intermediación financiera	245,458	1%
Actividades inmobiliarias	1,638,181	10%
Administración publica	1,165,312	7%
Enseñanza	778,275	5%
Servicios Sociales	370,681	2%
Otras Actividades	137,424	1%
Hogares Privados	46,998	0%
Servicios de Intermediación	-357,857	0%
Otros Elementos	1,520,402	9%
<b>Total</b>	<b>16,674,495</b>	<b>100</b>

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Autora de Tesis

Grafico N. 2



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Autora de Tesis

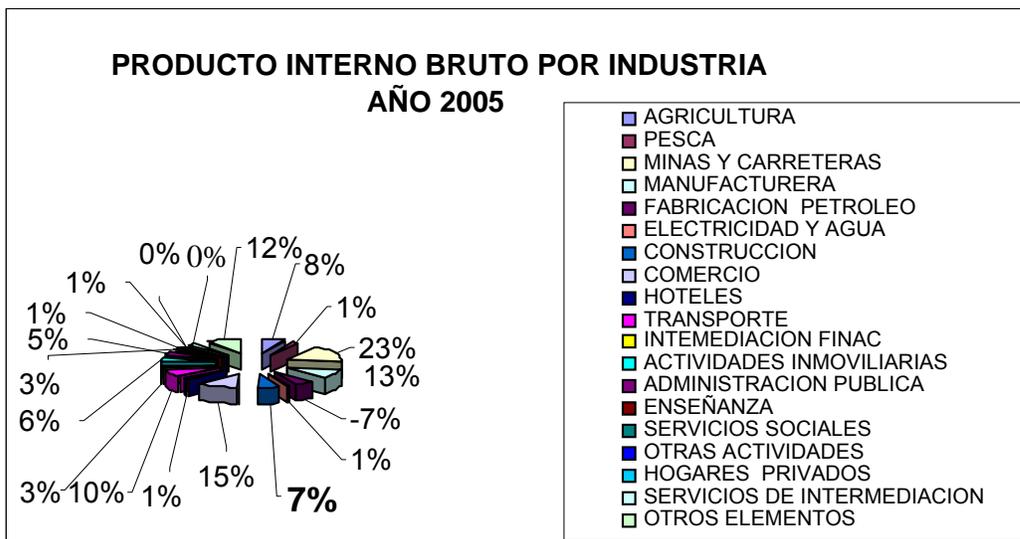
**Cuadro N. 3  
PRODUCTO INTERNO BRUTO POR INDUSTRIA  
(EN MILES DE DOLARES)  
AÑO 2005**

SECTORES	VALOR	PORCENTAJE
Agricultura	1,659,178	8%
Pesca	285,735	1%
Minas y carreteras	4,476,614	23%
Manufacturera	2,461,529	13%
Electricidad y agua	185,265	1%
Construcción	1,422,359	7%
Comercio	2,995,603	15%
Hoteles	219,006	1%
Transporte	1,935,688	10%
Intermediación finac	581,956	3%
Actividades Inmobiliarias	1,159,164	6%
Administración pública	911,258	5%
Enseñanza	599,501	3%
Servicios sociales	285,929	1%
Otras actividades	128,552	1%
Hogares privados	30,310	0%
Servicios de Intermediación	-619,055	0%
Otros elementos	2,349,158	12%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Autora de Tesis

Grafico N. 3



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado: Autora de Tesis

La participación en el PIB total en el año 1999 en la construcción es de 5%, como indica el cuadro y gráfico N. 2, en el año 2005 la construcción está el 7% anual, lo que le ubica después de sectores como comercio y minas y canteras, así lo demuestra el cuadro y gráfico N. 3.

Con los datos expuestos anteriormente, se puede deducir que el sector de la construcción se ha incrementado en un 2% desde de 1999 al 2005, a existido una relativa mejora en este sector, aunque no es un incremento alto, pero a comparación de las demás actividades, ocupa un importante lugar en el Producto Interno Bruto.

#### 1.4. GENERACIÓN DE EMPLEO

En el Ecuador, se ha realizado estudios para conocer la tasa de desempleo principalmente de las tres ciudades más importantes del Ecuador que son: Quito, Guayaquil y Cuenca como se observa en el Cuadro N.4.

Cuadro N. 4  
 PORCENTAJE DE DESEMPLEO OCUPACIONAL DE LA POBLACIÓN  
 ECUATORIANA,  
 AÑO 1997– 2005

<b>Años</b>	<b>Desempleo %</b>
1997	9.2
1998	11.8
1999	15.1
2000	10.3
2001	8.1
2002	7.7
2003	9.3
2004	9.9

2005

<b>Mes</b>	<b>Desempleo</b>
Ene.	11.50
Feb.	11.98
Mar.	11.06
Abr.	10.62
May.	10.60
Jun.	10.99
Jul.	11.12
Ago.	11.01
Sep.	10.75
Oct.	9.82

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos  
 Elaborado: Autora de Tesis

Antes de la dolarización es decir de 1997 al 1999 la tasa de desempleo cada año aumentó, pero a partir de la dolarización existió una leve mejora como muestra el Cuadro N. 4 cabe resaltar que en el 2003 al 2005 la tasa de desempleo comienza a incrementarse.

Para el presente estudio, se debe conocer que a pesar de que existe un incremento de la tasa de desempleo, la industria de la construcción es generadora de empleo, a continuación se observa la población y tasas de crecimiento según la rama de actividad económica en el Ecuador y en la provincia de Pichincha.

Cuadro N. 5  
POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA EN EL ECUADOR Y TASAS DE  
CRECIMIENTO SEGÚN RAMA DE ACTIVIDAD ECONOMICA  
AÑO 1982 – 2001

	ECUADOR				
	1982	1990	2001	TASA DE CRECIMIENTO %	
				82 - 90	90 - 2001
TOTAL	2,346,063	3,327,550	4,553,746	4.4	2.9
Agricultura	786,972	1,018,561	1,244,686	3.2	1.8
Minas y canteras	7,406	20,795	24,607	12.9	1.5
Manufactura	286,530	368,937	471,548	3.2	2.2
Electricidad	13,183	12,649	13,803	-0.5	0.8
<b>Construcción</b>	<b>158,009</b>	<b>196,293</b>	<b>287,735</b>	<b>2.7</b>	<b>3.5</b>
Comercio	271,914	474,180	878,465	7.0	5.6
Transporte	101,321	131,002	227,619	3.2	5.0
Establecimientos					
Financieros	44,116	81,357	163,165	7.7	6.3
Servicios	554,915	832,471	802,630	5.1	-0.3
Actividades no especificadas	38,594	154,006	412,885	17.3	9.0
Trabajador nuevo	83,103	37,299	26,603	-10.0	-3.1

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaborado: Autora de tesis

El cuadro N. 5 refleja el incremento de las tasas del Ecuador según rama de actividad, destacándose la actividad de Manufactura absorbe 12.9% en la década de los 80 y en cambio en la década de los 90 baja a 1.5%; le sigue en la década de los 90 la actividad Financiera con el 7.7% y para la subsiguiente década disminuye al 6.3%; en tercer lugar está el sector Comercio en los mismo periodos su tasa incrementa en 7% y baja 5.6% respectivamente.

Cabe destacar que el sector de la Construcción objeto de estudio, está ocupando los últimos lugares en la década de los 80 sin embargo ésta se recupera para los 90 con un incremento del 3.5% lo que da a entender que la construcción es una actividad que absorbe mano de obra en un monto no muy significativo a pesar de que como se señaló anteriormente a partir de la dolarización en el país se reactivó.

Para el año 2002 absorbió el 6,3% de la población económicamente activa (PEA), con lo manifestado se puede concluir que, ocupa a 287, 735 personas, de las cuales, la mayor parte están concentradas en las áreas urbanas.

Posteriormente para el 2003, el 7% de la población urbana total, está dedicada a la actividad de la construcción como lo demuestra el siguiente cuadro.

Cuadro N. 6  
PORCENTAJE DE LA POBLACIÓN ECUATORIANA DEDICADA AL SECTOR DE LA  
CONSTRUCCIÓN  
AÑO 2003

ACTIVIDAD ECONOMICA	POBLACION %
Agricultura	8,5
Minería	0,6
Manufactura	14,5
Electricidad, gas	0,4
<b>Construcción</b>	<b>7,0</b>
Comercio	32,1
Transporte	6,5
Servicios Financieros	5,9
Servicios	24,4
No especificado	0,0

Fuente: Comisión Económica para Americana Latina y El Caribe (CEPAL)  
Elaborado: Autora de Tesis

Cuadro N. 7  
POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA Y TASAS  
DE CRECIMIENTO SEGÚN RAMA DE ACTIVIDAD ECONOMICA  
AÑO 1982 – 2001

	PICHINCHA				
	1982	1990	2001	TASA DE CRECIMIENTO %	
				82 - 90	90 - 2001
TOTAL	450,520	661,992	992,642	4.8	3.7
Agricultura	60,149	73,423	110,345	2.5	3.7
Minas y canteras	1,906	3,409	5,833	7.3	4.9
Manufactura	76,622	103,838	133,722	3.8	2.3
Electricidad	4,499	4,020	3,142	-1.4	-2.2
<b>Construcción</b>	<b>44,920</b>	<b>49,271</b>	<b>75,881</b>	<b>1.2</b>	<b>3.9</b>
Comercio	62,143	108,411	219,287	7.0	6.4
Transporte	22,123	31,105	60,316	4.3	6.0
Establecimientos Financieros	16,871	29,712	59,522	7.1	6.3
Servicios	140,267	225,184	213,847	5.9	-0.5
Actividades no especificadas	10,846	26,524	105,002	11.2	12.5
Trabajador nuevo	10,174	7,095	5,745	-4.5	-1.9

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos  
Elaborado: Autora de tesis

En el caso de la Provincia de Pichincha el aumento poblacional activa tiene el mismo patrón de crecimiento que al nivel nacional, por ésta razón la construcción absorbe en la década de los 90 en 1.2% total y ésta ha tenido un notable incremento en 3.9%.

En cuanto al empleo, en la ciudad de Quito, en el sector de la construcción trabajan “50,6 mil personas, en tanto que a nivel nacional urbano estaban empleados en la rama 208, 6 mil personas. En este caso, Quito demanda al 24.3% de la mano de obra ocupada en la construcción” (MULTIENLACE, 2003:14)

La información de empleo permite conocer, como se distribuyen las personas ocupadas entre el sector moderno e informal; según Multienlace, existe indicios de que la estructura productiva del sector, alberga a empresas que no necesariamente están registradas en la Superintendencia de Compañías.

En los registros de la Superintendencia de Compañías, en el año 2003, existen 730 empresas que se dedican a la rama de la construcción, es decir el 28,5%; estas organizaciones, están ubicadas en Quito, cada empresa realiza ventas promedio por 720 mil dólares. Esto implica que la dinámica de la construcción está en Quito, pues las empresas a parte de realizar obras en esta ciudad, también prestan servicios a nivel nacional.

Con el desarrollo de la construcción en el año 2005, por parte del Estado y el Municipio Metropolitano se han realizado numerosas obras tales como: calles, caminos, carreteras, puentes, aeropuertos y obras relacionadas alcantarillados, oleoductos, gasoductos, centrales eléctricas, telefónicas, construcciones agrícolas, por lo que existió personal ocupado en las áreas administrativas, técnicos, obreros, etc. Generando de esta manera trabajo a la población ecuatoriana.

En el 2006 por ser un año político, sin grandes inversiones en la economía del Ecuador, se presenta con incertidumbre y según los analistas económicos, se presume que no habrá mayores posibilidades de empleo, siendo catalogado este año, como crítico en la economía y el empleo.

## **1.5. INVERSIÓN**

Pietscheck Emilia define a la inversión como: “Un compromiso de fondos que busca una retribución en el futuro, ésta puede ser a corto y largo plazo.”

Es importante conocer, la asignación de la inversión al sector de la construcción, se debe tomar en cuenta que el proyecto de construcción del oleoducto para crudos pesados ha dado ya sus primeras señales de reactivación en el sector empresarial en el año 2000.

En el 2000, la inversión de la construcción en el Ecuador, se incrementó en 675 por ciento, según los análisis de la Dirección de Estudios Societarios de la

Superintendencia de Compañías, sin embargo para el 2001 la inversión disminuyó en US \$ 101,62 millones considerando que la mayor parte pertenecía al sector de los hidrocarburos particularmente a la construcción del oleoducto de crudos pesados (OCP).

En el cuadro N. 8 y gráfico N. 4, se observa que apenas el 3% de la inversión extranjera, se dedica al sector de la construcción siendo un porcentaje bastante pobre si comparamos con el resto de las ramas por actividad económica que participaron en el PIB por el 2004.

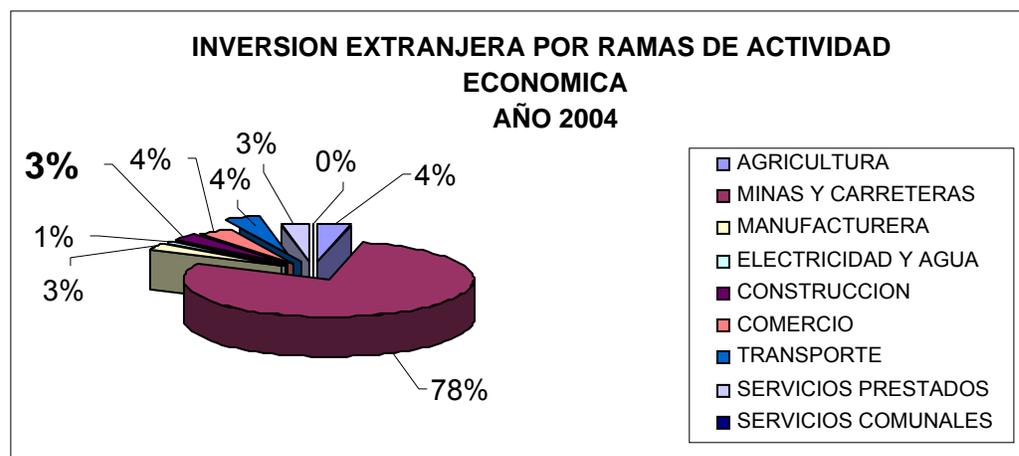
Cuadro N. 8  
INVERSION EXTRANJERA POR RAMAS DE ACTIVIDAD ECONOMICA  
(EN MILES DE DOLARES)  
AÑO 2004

SECTORES	INVERSION	PORCENTAJE
Agricultura	41,241	4%
Minas y carreteras	903,075	78%
Manufacturera	36,892	3%
Electricidad y agua	6,046	1%
Construcción	30,954	3%
Comercio	49,705	4%
Transporte	52,219	4%
Servicios prestados	39,691	3%
Servicios comunales	469	0%
Total	1,160,293	100

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Autora de Tesis

Gráfico N. 4



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Autora de Tesis

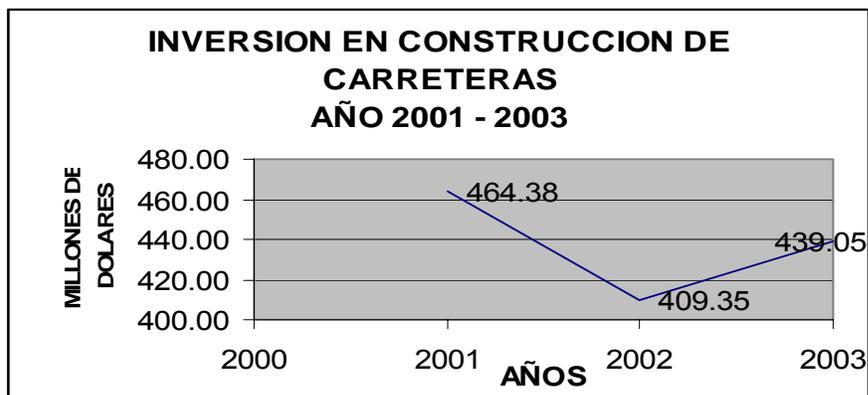
Como se tiene mencionado anteriormente, la mayor parte de las empresas privadas se encargan de elaborar y construir proyectos de vivienda, en cambio, las entidades públicas no lo hacen y se han dedicado más bien a la construcción vías de comunicación, como se demuestra en el cuadro N. 9 y gráfico N. 5.

Cuadro N. 9  
INVERSION EN CONSTRUCCION DE CARRETERAS  
AÑO 2001 – 2003

AÑOS	MONTO
2001	464.38
2002	409.35
2003	439.05

Fuente: Ministerio de Obras Públicas  
Elaborado: Autora de Tesis

Gráfico N. 5



Fuente: Ministerio de Obras Públicas  
Elaborado: Autora de Tesis

Según la revista Gestión se dice que “La cuenta oficial del capital y financiera del Ecuador sería positiva \$ 593 millones, y del flujo de inversión extranjera directa por \$1.235 millones en el año 2005”.

También se dice que “para el 2006 la inversión extranjera directa probablemente caería a \$980 millones en un escenario estable y a unos \$ 970 millones en el escenario de crisis.” (GESTION, 2006:24)

## CAPITULO 2

### DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA

#### 2.1. AMBIENTE INTERNO

##### 2.1.1 ANÁLISIS SITUACIONAL

El Ingeniero Miguel Prado y la Srta. Verónica Prado convienen constituir una Compañía Sociedad Civil denominada CENYCA S.C.C que regirá por las normas y disposiciones del código civil y las demás leyes ecuatorianas aplicables.

Se constituyó la Compañía Ecuatoriana de Negocios y de Construcción de Acabados (CENYCA), el 29 de agosto de 1996, su número de RUC es el 1791328493001, el capital de 800 dólares que inicialmente estableció la empresa es 100% ecuatoriano

CENYCA se dedica a la importación y comercialización de maquinaria y materiales para la construcción de viviendas, obras civiles e infraestructura.

Se encuentra ubicada en las calles Bartolomé de las Casas Oe2-60 y Versalles de esta ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, puesto que en este lugar es central y comercial, no tiene sucursales por el momento.

La duración de la compañía será de treinta años contados a partir de la fecha de inscripción; sin embargo, la compañía podrá prorrogar su plazo o restringirlo e incluso disolver anticipadamente, si así lo resolviera la Junta General.

En cuanto al aumento del capital social, los socios tendrán derecho de preferencia para suscribirlo en proporción al número de participaciones sociales que cada uno posea.

La responsabilidad de los socios frente a terceros por actos o contratos de la sociedad será exclusivamente a prorrata de su participación social, el fallecimiento de uno de los socios no será causa de disolución de la sociedad.

La Junta General formada por los socios legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía, la misma que esta facultada para resolver todos los asuntos relacionados con los negocios de la compañía y para tomar las decisiones que juzgue conveniente en defensa de la misma. El siguiente cuadro consta el número de participación y capital que posee cada socio.

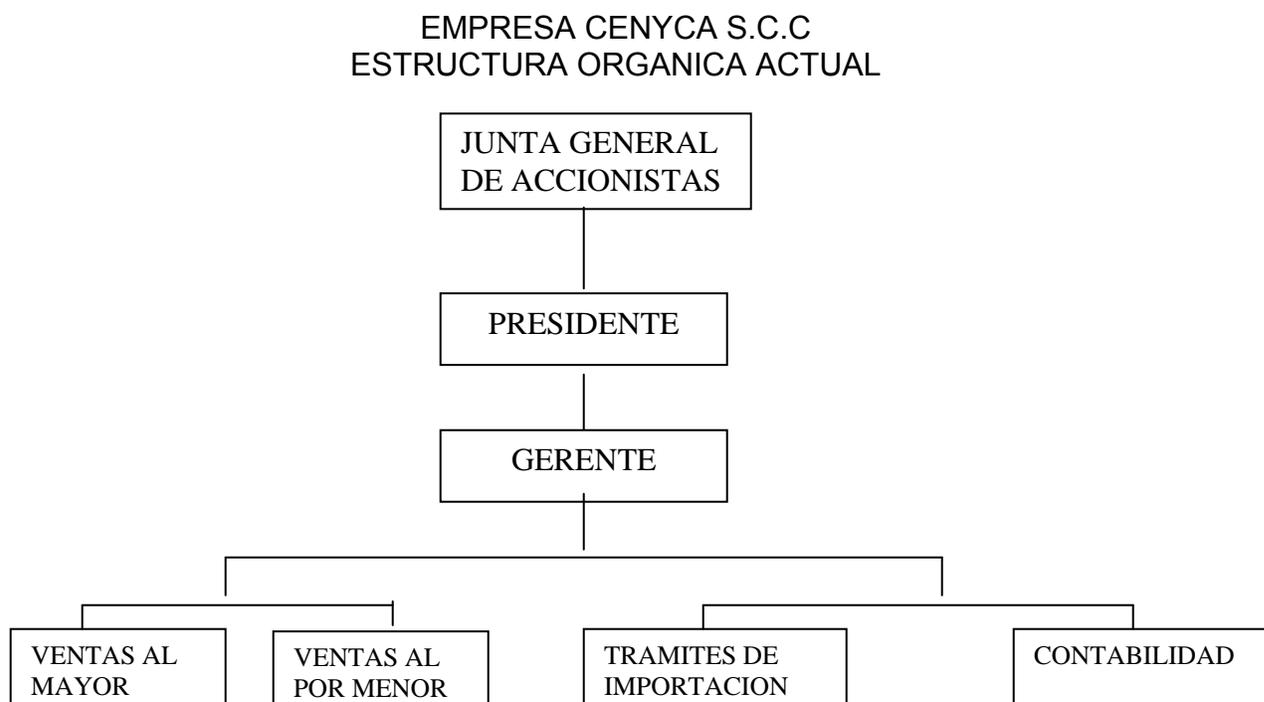
Cuadro 10  
 SOCIOS, CAPITAL SUSCRITO, PAGADO Y NUMERO DE PARTICIPACIONES DE  
 LA EMPRESA CENYCA (EN DOLARES)  
 AÑO 1996

SOCIO	CAPITAL SUSCRITO	CAPITAL PAGADO	NUMERO DE PARTICIPACIONES
Miguel A. Prado P.	600	600	15000
Verónica Prado N.	200	200	5000
Total	800	800	20000

Fuente: Empresa CENYCA  
 Elaborado: Autora de Tesis

Se designa para que ejerza las funciones de Presidente a la señorita Verónica Prado y para el cargo de Gerente al Ingeniero Miguel Prado, cada uno de las personas indicadas deberán desempeñar estas responsabilidades.

A continuación se presenta la estructura orgánica funcional de la empresa que oficialmente no consta como tal en ningún documento, pero su funcionamiento es de la siguiente manera.



Fuente: Datos de la empresa  
 Elaborado: Autora de tesis

### 2.1.2 ADMINISTRATIVO

En esta empresa a pesar de los años que tiene en el mercado, no posee una estructura organizada, por lo que se administra los recursos de una manera empírica.

CENYCA no cumple con algunas funciones indispensables para administrar los recursos materiales y humanos, como es el caso relacionado a la planificación, organización, dirección, integración y control.

La estrategia que aplica el Gerente, en materia de utilidades es que los productos que tiene más competencia, se fija un 3% de utilidad en cambio a los materiales que son exclusivos están en el orden del 10% al 15% dependiendo del producto.

El gerente investiga el comportamiento de los precios a través de sus competidores y de su personal de apoyo, mediante llamadas y visitas personales para conocer los productos que tiene más competencia, según el gerente menciona que la empresa ha surgido por esa estrategia y por venta al por mayor.

El Gerente y la Presidenta llegan a un acuerdo y toman las decisiones administrativas, financieras, ventas, compras, etc. Dicha personas a su vez encargan las responsabilidades a cada empleado dependiendo del área en forma verbal, por lo que a veces hay insatisfacción por parte de los empleados puesto que, existen contradicciones en la gerencia.

En cuanto a los recursos humanos, CENYCA tiene doce personas de apoyo, que son dos choferes los que se encargan de la movilización de la mercadería, dos asistentes contables personas que sirven de apoyo al contador quienes elaboran la contabilidad y cumplen con las exigencias del Código civil, todas las exigencias tributarias, un contador que supervisa las operaciones contables, cuatro bodegueros que almacenan y organizan la mercadería, una secretaria que se encarga de facturar y cobrar y dos vendedores que son las personas que venden la mercadería a los clientes.

El Recurso Humano que cuenta la empresa elabora en base a directivas verbales concretas del gerente y está en función de las exigencias que nacen en el desarrollo mismo del trabajo, es decir carece de un plan operativo definido, peor aún de un plan estratégico.

El personal de la empresa carece de motivaciones como capacitación y motivación en el trabajo. No existe un sistema de reclutamiento, la selección del personal se hace por recomendación; Sin embargo hay que considerar que las condiciones de espacios físicos son óptimas, situación que es favorable para el desarrollo del trabajo especialmente de personas de las bodegas donde se organiza y almacena la mercadería.

### **2.1.3 FINANCIERO**

El contador está a cargo de las funciones en el ámbito Financiero, siendo la de elaborar la contabilidad y presentar retenciones en la fuente del impuesto a la renta y declaraciones del IVA cada mes.

No existe ningún tipo de estudio de mercado peor aún de proyecciones de ventas y compras, empíricamente realiza el gerente un sondeo general de precios de los principales productos en el mercado a través de llamadas telefónicas a los principales competidores.

La empresa cuenta con un sistema computarizado contable SIA (Sistema Integrado Administrativo) que no ha dado los resultados esperados, debido fundamentalmente a fallas en los inventarios.

### **2.1.4 MARKETING**

Los métodos y técnicas en cuanto a la publicidad que utiliza la empresa son muy bajos se publican en el periódico El Comercio una vez al año, en el mes de julio debido a que en ese mes hay la feria de la construcción en Quito, pocas veces se realiza publicidad en la radio HCJV.

Promociones solo las efectúa únicamente en época de navidad, se obsequia calendarios, esferos llaveros y calculadoras.

En cuanto al precio es competitivo en algunos artículos de la marca Colcerámica y cerámica Italia, no se realiza Benchmarking completamente, solo se hace un espionaje para conocer el precio de la competencia, tampoco se utilizan publicidad point of purchase (P-O-P) que significa punto de compra que son trípticos, hojas volantes etc.

CENYCA es una empresa reconocida en el mercado por las marcas que importa al Ecuador, puesto que es exclusiva en algunos productos de la marca Mancesa y Corona, actualmente se unificaron y hoy es conocida como Colcerámica. También es exclusiva en todos los productos de la marca Cerámica Italia.

Se puede decir que CENYCA no es reconocida en el mercado por el nombre de la empresa, sino por las marcas que vende a sus clientes en especial a los mayoristas y ferreteros que compran al por mayor.

Hace dos años atrás, se participó en la feria de la construcción, pero no se obtuvo los resultados deseados, por lo que se ha dejado de concurrir a la misma y se ha optado en contratar vendedores para ofrecer directamente el producto a constructores y ferreterías.

La empresa utiliza Showroom que son mostradores de baños y de cocina para que el cliente aprecie de una mejor manera los acabados.

### 2.1.5 FILOSOFÍA GERENCIAL

CENYCA S.C.C. no tiene una estructura adecuada, no posee una misión, visión ni estrategias que le permitan competir a largo plazo, su único objetivo es obtener ganancias, por ser una distribuidora exclusiva tiene clientes fijos que le facilita su mercado.

Por tal razón es necesario plantear un plan estratégico que permita desarrollar a futuro la empresa en forma eficiente.

Es necesario identificar los valores que predominan en ésta empresa con algunos grupos de referencia, en el siguiente cuadro se muestra el comportamiento en forma horizontal de cada uno de ellos.

Cuadro N. 11  
VALORES CORPORATIVOS  
EMPRESA CENYCA  
AÑO 1996 – 2006

<b>GRUPOS DE REFERENCIA</b>	<b>ESTADO</b>	<b>CLIENTE INTERNO</b>	<b>CLIENTE EXTERNO</b>	<b>PROVEEDORES</b>	<b>ACCIONISTAS</b>
<b>VALORES</b>					
Responsabilidad	X	X		X	X
Compromiso	X		X	X	X
Cordialidad	X	X	X	X	X
Respeto	X	X	X	X	X
Calidad					
Competitividad				X	
Comunicación				X	

Fuente: Empresa CENYCA

Elaborado: Autora de Tesis

## 2.2 AMBIENTE EXTERNO DEL MACROAMBIENTE

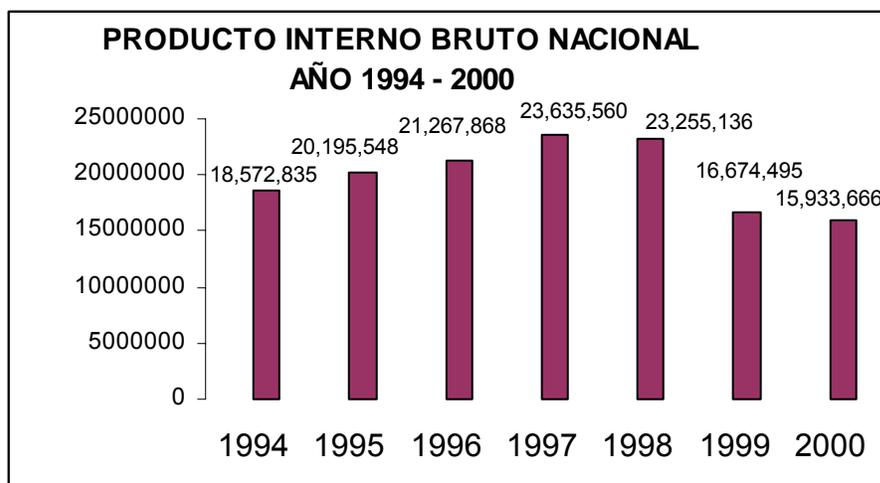
### 2.2.1 ECONÓMICO

Con el fin de tener una idea más completa de la situación económica del Ecuador, se ha dividido su análisis en dos etapas importantes, antes de la dolarización hasta el 2000 y a partir de ésta fecha lo de la dolarización.

En la primera etapa la economía ecuatoriana, sufrió una de las más severas crisis, a fines de la década del 90, aumentó la deuda interna, siendo ésta en dólares. Haciéndose cada vez más débil la moneda ecuatoriana, el sucre. El Banco Central del Ecuador intervino varias veces, sin haber logrado bajar la cotización, la desconfianza, las especulaciones y las deudas en dólares eran demasiado altas lo que se deterioró la moneda, obligándose a que la economía ecuatoriana se dolarice para enero del 2000.

Por otro lado el Producto Interno Bruto (PIB) bajó notablemente para el 2000 en 15.934 mil dólares que decreció en términos de porcentaje el 6,3% como lo demuestra el siguiente gráfico:

Gráfico N. 6



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Autora de Tesis

A lo anterior hay que mencionar que la devaluación constante del sucre ocasionó que disminuyeran los créditos de los bancos y por otro lado las deudas se lo hacían en dólares, lo que encareció la cancelación de las mismas y como consecuencia de ésta situación en enero del 2000 se dolariza,

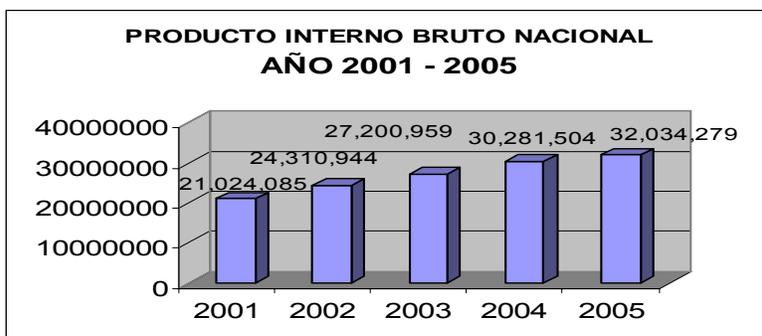
En este esquema, el PIB comienza a aumentar y se observa que para el 2004 éste se incrementa en el 5.3% talvez el más alto de América Latina, sin embargo se puede decir que ésta situación no es por el aumento de la actividad productiva sino por el incremento del precio del petróleo y de las remesas que envían los emigrantes del exterior.

En contraposición, en el sector social se deteriora elevándose la pobreza en el 80% de la población debido a que los bienes y salarios son reducidos, ya que el salario mínimo vital está en el orden de 150 dólares y la canasta familiar está en 420 dólares

como se ve, existe una gran brecha que impacta en la calidad de vida de los ecuatorianos.

En cuanto a la tasa de desempleo para el año de 1997 fue de 9.2, situación que se incrementó para 1999 con el 15.1%. A partir del 2000 hasta el 2005 la tasa de desempleo ha bajado al 9.3%. Para el 2006 se proyecta que emigraran alrededor de 1 millón 500 mil habitantes.

Gráfico N. 7



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Autora de Tesis

Gráfico N. 8

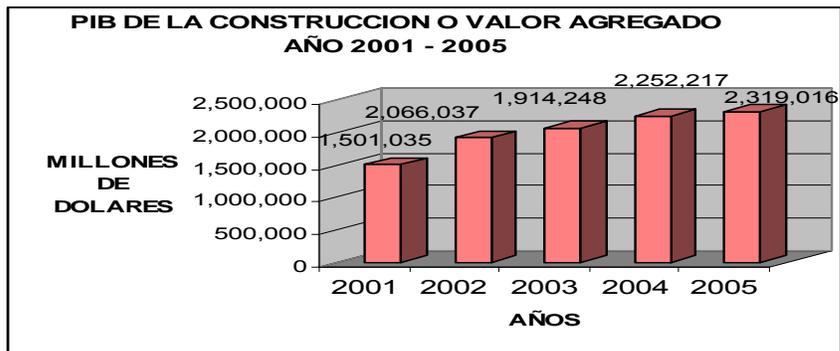


Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Autora de Tesis

Según el Gráfico N: 8, en los años 2002 y 2003, el comportamiento del PIB Nacional es 3.4% y tuvo una baja del 2.7% al 2003 a pesar de que en este año se produce la construcción del oleoducto de crudos pesados, para el año 2004 el PIB se incrementa al 6,9% para luego disminuir en el 2005 al 3,6%.

Gráfico N. 9



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Autora de Tesis

Gráfico N. 10



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Autora de Tesis

Si analizamos la variación del PIB de la construcción como consta en los gráficos 9 y 10 reflejan un incremento del 4% al 14.7% del 2000 al 2002, pero para el año 2003 disminuye drásticamente al 0.5%, en el 2004 y 2005 incrementa en el 2.6% y 3.3% respectivamente.

Esta inestabilidad del sector se debe principalmente por la falta de políticas como créditos con tasas de interés baja y a plazos convenientes, si se observa el análisis de estas tasas de interés en el cuadro N. 11 el comportamiento es alto, en el mejor de los casos para los últimos años 2004 y 2005, la tasa activa ha bajado al 7,65 y 8,14 respectivamente, pero que en dólares todavía es alto.

Cuadro N. 12  
TASA ACTIVA Y TASA PASIVA  
AÑO 2000 – 2005

Año y mes		% Pasiva	% Activa
2000	Dic.	7.70	14.52
2001	Dic.	5.05	15.10
2002	Dic.	4.97	12.77
2003	Dic.	5.51	11.19
2004	Dic.	3.92	7.65
2005	Ene.	3.48	8.14
2005	Feb.	3.67	8.59
2005	Mar.	3.60	9.00
2005	Abr.	3.67	8.95
2005	May.	3.58	10.65
2005	Jun.	3.84	8.88
2005	Jul.	3.92	9.23
2005	Ago.	3.71	8.24
2005	Sep.	3.88	7.77
2005	Oct.	3.95	8.07

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado: Autora de Tesis

Para el 2006 se prevé que en este año, la economía del país empeorará su situación ya que la tasa de inflación según el Banco Central del Ecuador se proyecta al 8% a finales de este año en un escenario pesimista, aspecto que impactará en el sector de la construcción si se mantienen estas tasas.

### 2.2.2 SOCIAL

En el campo social, durante estos últimos 25 años de democracia, la situación no ha cambiado, si en verdad en los presupuestos del Estado de cada año se ha incrementado de un 7% al 15% para la educación, salud y vivienda, en la práctica no se ha cumplido con dichos porcentajes, dedicándose cantidades de dinero para otros menesteres como: el pago de la deuda externa y la nivelación del presupuesto nacional.

Se debe tomar en cuenta que con la dolarización en el año 2000, la situación económica de las clases desposeídas, fue impactante puesto que sus pequeñas economías se redujeron por el alto precio del dólar a 25000 sucres, por lo tanto desapareció la clase media y pasó a incrementar la clase pobre en el Ecuador,

Dentro del Presupuesto General del Estado consta la asignación para educación en forma muy exigua, se fija montos pequeños para la educación y su crecimiento ha sido bastante reducido, es así que para el año 2003 se fijó en 781,50 millones de dólares y 853,43 millones de dólares en el 2004 teniendo como un porcentaje de diferencia del 9.19%.

La poca asignación que tiene el Estado en sus presupuestos para la educación es resultado del poco interés que ha tenido el gobierno con uno de los sectores más estratégicos que tiene el país. Esta ha sido la razón primordial de que en cada año la UNE inicie paros y huelgas repercutiendo en la mala calidad en el sistema educativo del país.

Respecto a la salud se ha tenido el mismo problema, pues el Estado no ha garantizado el derecho a tener una mejor protección y desarrollo en este campo, a pesar que la Constitución Política Ecuatoriana garantiza el derecho a la salud y a mejorar las condiciones de vida; sin embargo esta adolece de problemas de carácter estructural que han afectado a la mayor parte de la población especialmente del área rural.

La situación que se ha acaba de describir ha redundado en algunos indicadores básicos que hay que tener en cuenta como en el caso de la inmortalidad infantil, el incremento de la población en adquirir enfermedades como malaria, dengue, tuberculosis que son conocidas como enfermedades de la pobreza.

Los presupuestos que se han dedicado a la salud también han sido sumamente deficitarios, para el 2003 y 2004 apenas se designó 373,26 y 387,18 millones de dólares respectivamente teniendo como un incremento del 3,73%.

Con respecto al sector de la vivienda la Constitución Política del Estado Ecuatoriano, consta en su Capítulo IV de los derechos económicos, sociales y culturales. "El Estado estimulará los programas de vivienda de interés social" sin embargo el Estado no ha considerado políticas de desarrollo en cuanto a esta actividad.

Se asignó para el 2003 en el Presupuesto General del Estado la cantidad de 60,76 millones de dólares y 70,10 millones de dólares en el 2004 teniendo un aumento para dicho año de 15.38%, el incremento para la vivienda a comparación de la salud y educación es considerable.

El déficit habitacional en el Ecuador se ha empeorado drásticamente cada año, debido a la migración de la gente del campo a las ciudades en busca de trabajo y de

mejores condiciones de vida, de ahí ha influido el crecimiento poblacional en las principales ciudades como Quito, Guayaquil y Cuenca.

Se puede manifestar que con la dolarización no sea ha obtenido un incremento significativo en el ingreso familiar como se observa en el Cuadro 13.

Cuadro 13  
COSTO DE LA CANASTA BASICA Y EL INGRESO FAMILIAR MENSUAL EN EL  
ECUADOR (EN DOLARES)

AÑO	COSTO CANASTA BASICA (5personas)	INGRESO FAMILIAR
1998	369,92	216,58
1999	219,95	152,42
2000	252,93	163,57
2001	313,56	200,73
2002	353,24	221,26
2003	378,34	253,17
2004	394,45	265,95
2005	437,41	280,00

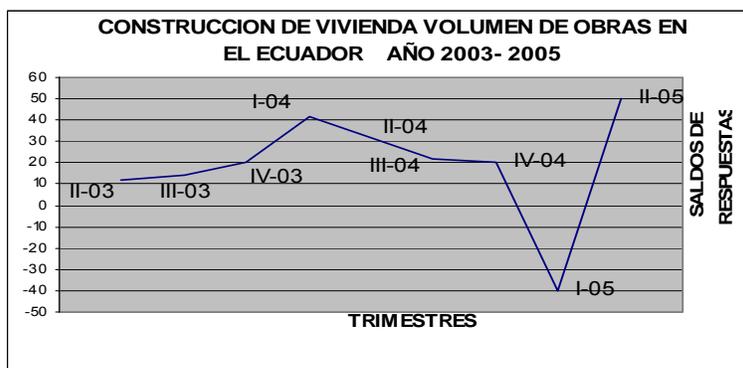
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaborado: Autora de Tesis

Al ser el valor de la canasta básica familiar más alta que el ingreso familiar, se puede decir que la situación de la población ecuatoriana cada vez se va empeorando.

A pesar de la crisis, existen factores favorables que han incidido en el desarrollo de la construcción de la vivienda, como son: Remesas que envían los emigrantes, mayor información sobre el mercado inmobiliario privado, la demanda por vivienda se ha mantenido estable a igual el precio de la mano de obra y los materiales de construcción.

Gráfico N. 11



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaborado: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

El gráfico N. 11 demuestra la variación del volumen de la construcción de vivienda, así en el primer trimestre del 2005 ésta bajó notablemente, recuperándose en el segundo trimestre puesto que existe un incremento considerable, debido varios elementos según el programa de encuestas de coyuntura por el Banco Central como: La frecuencia del envío de dinero de los emigrantes.

Otra razón según el programa de encuestas señala el aumento de mayor número de líneas de crédito en los bancos privados por la baja en las tasas de interés. Esto lo demuestra que el 45% del total de la oferta de la construcción tiene como destino la vivienda”. (Multienlace,2003:9)

En cuanto al déficit de vivienda la Cámara de la Construcción señala que el 20% de la población vive en forma precaria, el 40% arrienda por lo que existe un mercado muy grande para el desarrollo de programas de vivienda en la ciudad de Quito esto lo demuestra el siguiente gráfico.

Gráfico N. 12



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos  
Elaborado: Autora de Tesis

Según la guía de proyectos inmobiliarios para el año 2006, en la ciudad de Quito, “existen 182 proyectos habitacionales, dividido de la siguiente manera: zona La Delicia 33, zona Calderón 9 proyectos, zona norte de Quito 60, zona centro 8, zona Eloy Alfaro 2, zona Quitumbe 12, zona los Chillos 26, zona Tumbaco 17 y zona Rumiñahui 15.” (El Comercio, 2006: 5)

### 2.2.3 POLÍTICO

A partir de 1979 después de la última dictadura castrense, el pueblo ecuatoriano creyó que con el advenimiento de la democracia soplaba vientos de estabilidad económica y política.

En la última etapa democrática (1979 – 2006), los Presidentes elegidos democráticamente, no cumplieron a cabalidad las promesas de campaña, engañando a sus elegidos y al pueblo ecuatoriano.

En los 27 años de vida democrática, ésta estuvo amenazada por levantamientos y movimientos sociales porque necesitaba atención a los servicios de salud y educación principalmente.

Este fenómeno se caracterizó por una inestabilidad política lo que ha perjudicado a la economía en general situación que no se escapa el sector de la construcción pero ha sobrevivido por las razones antes mencionadas.

#### **2.2.4 LEGAL**

Dentro del aspecto legal, se ha expedido regulaciones en la Ley de Régimen Municipal, y en las Ordenanzas del Distrito Metropolitano de Quito se han expedido reglamentos referentes al ordenamiento del uso y división del suelo, zonificación, programas de vivienda ha desarrollarse en la ciudad de Quito.

De acuerdo con Ley de Régimen Municipal, el Concejo Municipal tiene deberes y atribuciones para dirigir el desarrollo físico y la ordenación urbanística, aprobar planes reguladores de desarrollo físico cantonal y urbano, controlar el uso del suelo, aprobar y rechazar los proyectos de parcelaciones y dentro de un plan regulador, expedir ordenanzas de construcciones y exigir que toda parcelación comunal adopten perímetros urbanos y destinen espacios suficientes para construcción con sus áreas verdes.

De conformidad con la Ordenanza Municipal publicada en el Registro Oficial 3457 (Suplemento) del 29 de octubre del 2003, en lo referente a planeamiento y urbanismo, a la Administración Municipal le corresponde: Conceder licencias para parcelaciones, aprobación de lotizaciones a fin de que estas se ejecuten con sujeción a las normas, reglamentos y ordenanzas que faciliten la instalación de elementales servicios de infraestructura.

El Artículo 64 numeral 4 del Ley Orgánica de Régimen Municipal del 2003, señala que “el Concejo Municipal tiene como atribución aprobar los planes reguladores de desarrollo físico cantonal y los planes reguladores de desarrollo urbano, formulados de conformidad con las normas de esta ley “

El numeral 5 de este artículo, atribuye al Concejo Municipal “Controlar el uso del suelo en el territorio del cantón de conformidad con las leyes sobre la materia, y establecer el Régimen Urbanístico de la tierra.”

El numeral 13 indica “Expedir la Ordenanza de construcciones que comprendan las especificaciones y normas técnicas y legales por las cuales deban regirse la

construcción reparación, transformación, y demolición de edificios y de sus instalaciones.”

El artículo 161 referente al Planeamiento y Urbanismo, determina que a la Administración Municipal le compete preparar un plan de desarrollo Municipal para elaborar proyectos de urbanización zonificación con el objeto de prever las posibilidades de crecimiento y determinar las zonas de expansión, conceder licencias para las parcelaciones, lotizaciones a fin de que se ejecuten con sujeción a las normas que faciliten la instalación de elementales servicios de infraestructura.

El artículo 161 expresa que la administración Municipal le compete letra K “ Reglamentar, previa la aprobación del Concejo, el tipo de construcción de edificios y la clase de materiales que deben emplearse, así como también el ornato de las poblaciones y el aseo e higiene de las mismas.”

Letra I) “Aprobar los planos de toda clase de construcciones las que, sin este requisito no se podrán llevarse a cabo.”

Mediante la Ordenanza de Reglamentación Metropolitana de Quito publicado en el Registro Oficial 342 (Suplemento) del 22 de Diciembre de 1993 dentro del Capítulo II de los usos del suelo, el Municipio de Quito, clasifica el uso del suelo residencial comercial, industrial y de protección ambiental.

Las disposiciones de esta Ordenanza se aplicarán dentro de los límites de las Zonas Metropolitanas urbanas de Anasaya, Yavirac, Urisaya y Turubamba y las Zonas Metropolitanas Suburbanas de Pululagua, Carapungo. Rumihuaico, Los Chillos, Oyambaro y Ungí, en donde se procurará una aplicación racional y adecuada en la utilización del suelo y ejerciendo control y competencia exclusiva y privativa sobre las construcciones o edificaciones y el estado, destino y condiciones de ellas.

El Artículo 13 especifica que en el uso del suelo residencial Urbano, corresponde a vivienda de baja mediana y alta densidad poblacional.

Al uso del suelo residencial múltiple corresponde a vivienda combinado con otros usos compatibles como el comercial que es compatible con la vivienda.

El uso del suelo residencial agrícola, corresponde a la actividad agropecuaria y forestal con incidencia menor al uso residencial como los huertos familiares.

El uso del suelo residencial rural corresponde a territorios de aglomeraciones urbanas pertenecientes a barrios, anejos y comunas.

En el Capítulo III, referente a la Zonificación, tenemos:

Art. 25 La zonificación determina la forma de ocupación lote mínimo, frente mínimo, retiro frontal, lateral, posterior altura máxima de edificación, coeficiente de ocupación del suelo y coeficiente de utilización del suelo.

En terrenos con frente a avenidas, cuyo ancho sea mayor o igual a 15 metros y que tengan retiros frontales de edificación de 5 metros, ubicados en sectores donde la zonificación autoriza 4 pisos de altura (12 metros), podrá autorizarse una altura máxima de 6 pisos (18 metros) y los demás datos de zonificación correspondiente.

Cuando el lote tenga dos o más zonificaciones, podrá acogerse a la de mayor altura, pero respetará las condiciones de ocupación y retiros de cada vía.

001: Lote mínimo para programas de interés social

002: 200 m<sup>2</sup>

003: 300 m<sup>2</sup>

004: 400 m<sup>2</sup>

005: 500m<sup>2</sup>

006: 600m<sup>2</sup>

008: 800m<sup>2</sup>

010: 1.000m<sup>2</sup>

020: 2.000m<sup>2</sup>

025: 2.500m<sup>2</sup>

050: 5.000m<sup>2</sup>

250: 25.000m<sup>2</sup>

500: 50.000m<sup>2</sup>

Cuando la zonificación establezca retiros que se contrapongan al estado de consolidación de una calle, manzana o sector, la Dirección de Planificación determinará el retiro correspondiente de acuerdo a la imagen urbana predominante, así determina el artículo 29.

Los siguientes artículos señalan ciertas características y especificaciones que deben cumplir los terrenos previos a la construcción.

En el caso de que existan lotes de superficies menores a los lotes mínimos establecidos por la zonificación del sector, las edificaciones se sujetarán a los datos de altura, retiros y densidad de esa zonificación.

No podrán ser destinadas para espacios verdes y equipamientos las áreas afectadas por vías, líneas de alta tensión, derechos de vías férreas, autopistas, canales abiertos, oleoductos y poliductos, riberas de ríos, protección de quebradas, las vecinas a terrenos inestables, las de zonas inundables o que presenten pendientes superiores al 50%, a menos que, en este último caso, el propietario se comprometa a entregar aterrizadas las áreas comunales o los espacios verdes y de equipamiento.

Estas condiciones son las indispensables para que las urbanizaciones y construcciones de viviendas en el Distrito Metropolitano de Quito, se realicen de conformidad con las Leyes, ordenanzas municipales, caso contrario serán sancionados los constructores o propietarios de las viviendas que no cumplan con la Ley,

### **2.2.5 AMBIENTE**

La Constitución Política de la República del Ecuador, reconoce a los habitantes, el derecho a vivir en un ambiente sano ecológicamente equilibrado y libre de contaminación; declara de interés público la preservación del medio ambiente, la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y la integridad del patrimonio genético del país.

Existen leyes de defensa para las zonas como los bosques, laderas del Pichincha, e invasiones.

Las instituciones del Sector Público que reciban peticiones del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito o de sus empresas, relacionadas con las laderas orientales de Pichincha, las atenderán de manera prioritaria y prestarán urgentemente toda la colaboración que se les solicite. (Registro Oficial N. 214 Suplemento Artículo 2.)

Artículo 3. Las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional, de manera prioritaria, prestarán toda la ayuda y cooperación que requiera el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito o sus empresas, para el control de las invasiones y la tala de bosques, en el área de la vertiente oriental de las laderas del Pichincha y de cualquier otra intervención que se contrapongan a los planes de manejo de laderas, aprobados por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y sus empresas.

Esta ayuda se concretará en operativos que solicite el Alcalde, los cuales serán atendidos en un plazo no mayor de una semana a partir de la fecha de la solicitud.

Se menciona en el Artículo 4, que “Para permitir la tala de bosques u otros usos o explotación del suelo, se debe solicitar una autorización al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y se sujetarán a lo dispuesto en los planes de manejo.”

En el Registro Oficial (Suplemento) de Diciembre 22 de 1993, en la sección X que se refiere a la Protección de la vegetación, espacios y elementos naturales en el artículo 109 mencionan que para un buen desarrollo de una persona es necesario disfrutar de un medio ambiente adecuado por lo que obliga a los ciudadanos, inclusive a las entidades a proteger los espacios y elementos naturales.

Artículo 13.- Los consejos provinciales y los municipios dictarán políticas ambientales seccionales y el manejo, administración de áreas de conservación y reserva ecológica.

Artículo 39.- Las instituciones encargadas de la administración de los recursos naturales, control de la contaminación ambiental y protección del medio ambiente deberán establecer programa de monitoreo.

Todos estos artículos permiten que exista una protección a los bosques, laderas del Pichincha caso contrario se sancionará.

### 2.2.6 DEMOGRÁFICO

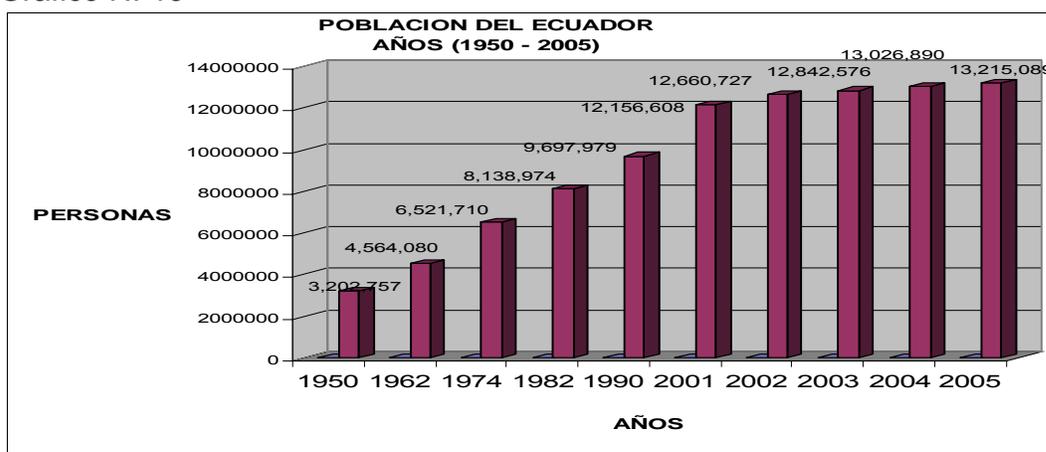
La población del Ecuador creció con una tasa de las más altas del mundo, que en su aspecto objetivo equivale al nacimiento de 592 niños por día. Es evidente que no todos estos niños logran vivir, la mortalidad causan una merma del 55%, incidiendo esta mortalidad infantil hasta los 6 años de vida.

El asentamiento de la población en las áreas geográficas hace comprender su mala distribución. Existen sectores especialmente en la sierra de gran hacinamiento humano, donde se hace imperioso descongestionar estas altas densidades.

Las corrientes migratorias internas tienen numerosos movimientos, notándose una concentración del campesinado en las ciudades, lo que dificulta dar soluciones adecuadas a los problemas de educación, vivienda, salubridad, educación, etc.

El primer Censo de Población en el año de 1950, arrojó un total de 3.202.757 habitantes, posteriormente en 1962 se realizó el segundo censo llamado de Población y vivienda, determinó una población de 4.564.080 habitantes, el tercero en 1974 dio como resultado 6.521.710 en el año de 1982 el número de personas fue 8.138.974, para 1990 fue de 9.697.979 habitantes y el último censo fue en el año 2001 que arrojó 12.156.608, como se observa en el Gráfico N 13.

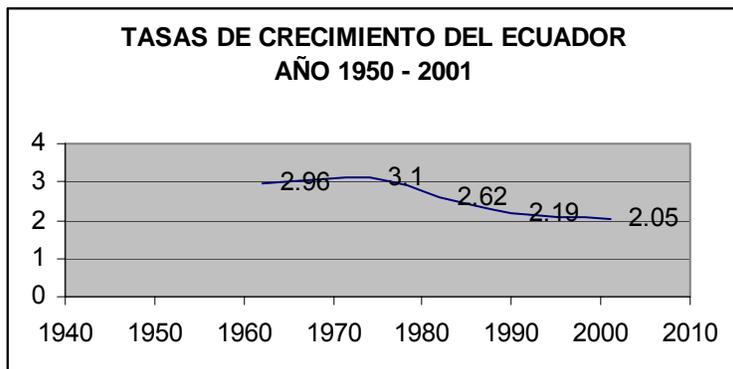
Gráfico N. 13



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaborado: Autora de Tesis.

Gráfico N.14



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos  
Elaborado: Autora de Tesis.

En el Gráfico N. 14 se puede observar las tasas de crecimiento de la población; señalando que para 1960 ésta estuvo en el orden del 2,96% y para el 2010 se estima que la tasa será en el orden del 2,05%, esto se debe a la migración de los ecuatorianos a otros países.

Cuadro N 14

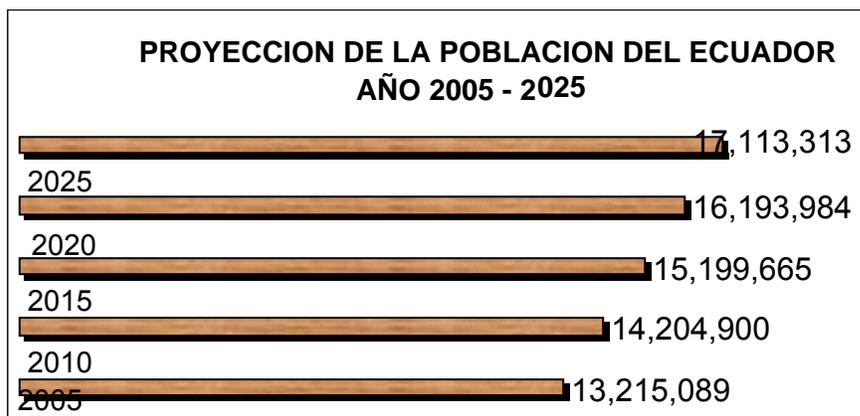
**PORCENTAJE DE LA EVOLUCION DE LA POBLACION URBANA Y RURAL EN EL  
ECUADOR  
AÑO 1950 – 2001**

AÑOS	POBLACION URBANA	POBLACION RURAL
1950	29%	71%
1962	35%	65%
1974	41%	59%
1982	49%	51%
1990	55%	45%
2001	61%	39%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos  
Elaborado: Autora de Tesis.

Como indica en el cuadro 14, la población urbana cada año se va incrementando y en cambio la población rural va disminuyendo, esto se debe a varios factores de carácter estructural como se señaló anteriormente en el capítulo 1.

Gráfico N. 15



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos  
Elaborado: Autora de Tesis

Mediante el estudio realizado por el INEC sobre la proyección de la población ecuatoriana, y como se observa en el Gráfico N. 15 la población en el país, cada año se va a incrementar en una tasa del 1.3%, razón ésta para que organismos del Estado, como Banco de la Vivienda, Municipios realicen una adecuada planificación, para incrementar la vivienda y evitar de esta manera que cada vez se acumule el déficit habitacional que en la actualidad tenemos.

### 2.2.7 TRATADO DE LIBRE COMERCIO

El Tratado de Libre Comercio, es un conjunto de reglas que se definen cómo y cuándo se van a eliminar las barreras arancelarias en los países acuerdan para vender y comprar productos y servicios con los Estados Unidos. Se dice que se basa en transparencia.

Según el periódico El Comercio menciona que “El TLC busca condiciones que sean de justa competencia entre las naciones participantes y ofrece no sólo proteger sino también velar por el cumplimiento de los derechos de propiedad intelectual.”

Entre los principales objetivos que se pretende lograr con el Tratado de Libre Comercio están los siguientes:

- Ampliar los mercados para de esta forma mejorar el bienestar poblacional a través de generar trabajo mediante condiciones justas.
- Crear nuevas oportunidades de inversión nacional e internacional para promover el crecimiento económico
- Eliminar las barreras como los impuestos que perjudique el intercambio comercial

- Establecer disposiciones legales y eficaces para la aplicación del TLC para la regulación del comercio.
- Garantizar y proporcionar la protección adecuada a los derechos de propiedad intelectual.
- Fomentar la cooperación trilateral, regional y multilateral, entre países amigos y ofrecer solución rápida a controversias.
- Estimular la producción nacional mediante procesos efectivos
- Incrementar el volumen de las ventas de los productos hacia el exterior
- Mejorar la venta de productos agrícolas en el exterior, teniendo medidas especiales que le permitan conseguir la igualdad de condiciones con relación a los demás países que protegen este sector.

La negociación de este tratado es buscar ampliar el comercio internacional por lo que Ecuador en el año del 2003 inició sus negociaciones.

Aparentemente el Tratado de Libre Comercio busca mejorar el intercambio de bienes y servicios, sin embargo en la práctica Estados Unidos quiere tener un control y manejo de los recursos naturales.

Al no firmar el TLC, el Ecuador deberá buscar otras estrategias o alianzas con otros países de Latinoamérica y del mundo para de esta forma poder sobresalir. Si se firma el TLC no es una gran amenaza para la empresa objeto del estudio, puesto que Estados Unidos no es un país fuerte en las exportaciones de cerámica en especial de baldosas, actualmente se está pagando 15% de aranceles y al firmar el TLC estos aranceles se desgravarán cada año 1.5% hasta llegar a los 10 años con cero de arancel.

CENYCA no paga aranceles por sus importaciones a Colombia, en cambio a España y Brasil paga el 15%, con el TLC es verdad que vendrán materiales de construcción más baratos pero como Estados Unidos no es un gran exportador de cerámica no habrá variedad.

## **2.3 AMBIENTE EXTERNO DEL MICROAMBIENTE**

### **2.3.1 PROVEEDORES**

CENYCA es una distribuidora exclusiva de algunas compañías en el país, en todos sus productos como de Cerámica Italia, Intraplas (de Colombia), Cerámica Montoliu, Azulejo Español, Arce Cerámicas, Natucer (de España), Cecol (de Brasil). Pero no se importa la totalidad de todos sus productos especialmente por sus costos.

El proveedor más importante es Cerámica Italia por la variedad de productos que importamos y sobre todo por su precio que es competitivo en el mercado nacional.

Pero lo negativo es que se agotan los productos con mayor demanda, puesto que esta empresa tiene que abastecer especialmente al mercado colombiano y venezolano. A continuación se detalla en el Cuadro N. 15 los proveedores de la empresa.

Cuadro N. 15  
PROVEEDORES DE LA EMPRESA CENYCA  
AÑO 2005

CERAMICA MONTOLIU S.L.	ESPAÑA
CECOL	BRASIL
BOZAN AUTOMACAO INDUSTRIAL LTDA	BRASIL
COLCERAMICA	COLOMBIA
CERAMICA ITALIA	COLOMBIA
INTRAPLAS LTDA.	COLOMBIA
CERAMICA ANDINA	COLOMBIA
AZULEJO ESPAÑOL S.L.	ESPAÑA
ARCE CERAMICAS S.L.	ESPAÑA
NATUCER	ESPAÑA
ESTILKER	ESPAÑA

Fuente: CENYCA

Elaborado: Autora de Tesis

### 2.3.2 CLIENTES

Con el fin de proveer a los clientes del país la mercadería importada, una vez realizado los trámites de desaduanización, se despachan directamente a estos en las ciudades de Quito, Ibarra, Ambato, Latacunga, Guayaquil, Machala y Azoguez.

La empresa tiene cuatro clases de clientes, mayoristas, ferreteros, constructores y clientes minoristas.

Los mayoristas son las ferreterías que compran en gran volumen al contado y a crédito, sobrepasa el monto de compras de USD \$8.000,00 mensuales. Por lo general la atención a los clientes se hace bajo pedido.

Los ferreteros son los que compran en cantidades menores a los 8.000,00 dólares mensuales, se encuentran además de las ciudades anteriores en Lago Agrio, Esmeraldas y Santo Domingo.

El mercado de los constructores, son los arquitectos e ingenieros que están a cargo de una obra, este tipo de clientes no se ha podido desarrollar a plenitud porque en la

mayoría de constructores ya tienen proveedores directos que les entrega la mercadería.

En cambio los clientes minoristas, son sensibles al precio por lo que compran al por menor, por lo general no son clientes frecuentes. En el Cuadro N. 16 indica la lista de los clientes que tiene la empresa:

Cuadro N. 16  
CLIENTES DE LA EMPRESA CENYCA  
AÑO 2005

EMPRESA	CIUDAD
<b>MAYORISTAS</b>	
Cadelsa	Quito
Centro Comercial Manuel Quevedo	Azoguez
Comercial Yepez	Ibarra
Comercialo M. C.	Quito
Distribuidora Ojeda Zurita	St. Domingo
Edgar Imbaquingo ( E. I. F.)	Quito
Francisco Ortiz	Ambato
Milton Carrión (Prodimacc)	Quito
Fernando Osorio	Latacunga
<b>FERRETERIAS MAS FRECUENTES</b>	
Comercial Arenas	Quito
Acabados del Valle	San Rafael
Accesorios y Acabados del Valle	Tumbaco
Acons	Quito
Almacenes Pauta Salamea	Cuenca
Automotriz Freire	San Gabriel
Azul Pisos	Guayaquil
Casa & Jardín	Conocoto
Ceramicos (Saavedra & Santander)	St. Domingo
Comaldo	Quito
Comenalco	Quito
Comercial Diaz	Quito
Comercial Quiroz	Quito
Comercial Rodríguez	Quito
Construacabados	Quito
Construcciones 2000	Quito
Distribuciones Trujillo	Quito
Distribuidora JR	Quito

Divipac	Quito
El Constructor (Comercial Puma)	Quito
Julio Briz	Quito
La Bodega del Constructor	Quito
Marco Espín	Tumbaco
María del Carme Solines	Quito
Miscelanea Comercial	Conocoto
Pacicerámica	Quito
Roberto Diaz	Quito
Sanielec Cia Ltda.	Machala
Santiago Trujillo	Tumbaco
Spacabados	Quito
Spacom	Quito
Vinicio Jácome	Quito
Prohogar	Quito
Linea Cerámica	Quito
<b>OTRAS FERRETERIAS</b>	
Alfa Acabados	Quito
Comercial Burbano	Quito
Comercial Jaramillo	
Dinamatco	Quito
Disfecom	Conocoto
Ferretería Balcazar	Orellana
Ferretería Centauro	
Ferretería El Colibrí	Sangolquí
Ferretería La Economía	Quito
Ferretería León	Quito
Ferretería Madec	Ibarra
Macconstrucciones	Quito
N & Asociados	San Rafael
Nelly Macas	Riobamba
Serviferretería	Quito
Steel Center	Quito
Viadeco	San Rafael
Martha Velasquez	Quito
Ceramicolor	Amaguaña
Difersa	Quito
Ferromac	Quito
<b>COSNSTRUCTORES</b>	
Arq. Edgar Dávila	Quito
Hamburgo Castro	Quito
Ing. Patricio Alvarez Bueno	Quito
Ing. Gary Tamayo	Quito
Arq. Antonio Maldonado	Quito
Arq. Alfredo Pazmiño	Quito

Ing. Luis Mesias	Quito
Ing. Kenny Pontón	Quito
Arq. Cecilia Chavez	Quito
Ing. Luis Proaño	Quito
Vinicio Quispe	Quito
ASEVENT INMOBILIARIA	Ilaló
Olga Freire Arquitecta	Guayaquil

Fuente: CENYCA

Elaborado: Autora de Tesis

### 2.3.3 COMPETIDORES

Una ventaja ante su competencia es de ser una distribuidora exclusiva de algunos productos de cerámica en el mercado, en las marcas Colcerámica y Cerámica Italia.

CENYCA tiene clientes cautivos que son los mayoristas debido a su excelencia en marca y en precio. En cambio los clientes minoristas no consideran que la empresa tenga posicionamiento en el mercado.

Existe varias empresas importadoras que son competencia para CENYCA entre las más importantes tenemos:

Cuadro 17  
COMPETENCIA DE CENYCA  
AÑO 2005

COMPETENCIA	DIRECCION
Juan Eljuri (Graiman)	Av Prensa (Cotocollao)
Importadora Vega	Occidental (El Bosque)
Comercial C.C.R	Portugal y 6 de Diciembre
Hogar 2000	Centro comercial Dicentro
Cimersa	Parque de los recuerdos
Cerlux	Occidental (jefatura de tránsito)

Fuente: CENYCA

Elaborado: Autora de Tesis

La competencia en especial “Graiman” ofrece un mejor servicio al personal y tiene un stock más amplio.

La competencia es fuerte por la gran variedad de artículos para la venta en la línea de lavaplatos y griferías, en cambio CENYCA no posee dichos artículos, esta situación es una debilidad para la empresa.

### **2.3.4 ORGANIZACIÓN**

No está conformada ni estructurada por departamentos peor aún por secciones, el Gerente asume todas sus responsabilidades por lo que carecen de delegación de autoridad y de responsabilidades.

Como se ha señalado anteriormente en el aspecto financiero el contador es el responsable del control del sistema contable en cuanto al manejo de mercaderías por la venta los bodegueros son los encargados de organizar y despachar la mercadería.

En conclusión, hay una gran falla en este campo que de continuar a mediano plazo tendría dificultades la empresa.

### **2.3.5 CONTROL**

CENYCA no utiliza ningún sistema de control por lo que es necesario implementar un control preliminar que tiene como objeto crear políticas, procedimientos antes de iniciar las operaciones.

El control actúa en todas las áreas de una organización es indispensable tener un control de calidad para vigilar y comprobar el estado en los productos que se compra y venda. En cuanto a inventarios se debe conocer el stock mínimo y máximo de la existencia en la bodega.

En el área administrativa para lograr que sea más eficiente se debe formular la planificación o proyección de compras y ventas de la empresa principalmente.

## **2.4 ANÁLISIS FODA**

### **2.4.1 FORTALEZAS**

- Es la única empresa que distribuye productos de cerámica Italia y Colcerámica y en el mercado local.
- Los precios son competitivos en el mercado ecuatoriano
- Los productos son de calidad y algunos artículos son novedosos, como por ejemplo revestimiento en PVC.
- La mayoría de la mercadería importada se lo realiza bajo pedidos.

- El espacio físico es apropiado
- El recurso humano tiene experiencia profesional

#### **2.4.2 OPORTUNIDADES**

- Existe una gran demanda en vivienda
- El envío de dinero por parte de los ecuatorianos que viven en el extranjero, la mayor parte es destinada a comprar o construir viviendas en el Ecuador.
- Por la baja tasas de interés pasivas la gente prefiere invertir en bienes muebles e inmuebles.
- El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, ha facilitado los proyectos de vivienda, especialmente para gente con escasos recursos.

#### **2.4.3 DEBILIDADES**

- Carencia de métodos de control de inventarios de mercadería que permita prever stocks mínimos y máximos.
- CENYCA no llega en gran volumen de ventas al mercado de los constructores, que por lo general compran en gran cantidad.
- Falta de políticas adecuadas de ventas para servir a los clientes.
- No existe dirección por parte de la gerencia.
- No poseen una planificación estratégica para determinar los objetivos, metas, visión, estrategias a largo plazo.
- El plan de cuentas no es utilizado de una forma eficiente puesto que los programas contables no son óptimos.
- No existe variedad de artículos para la venta
- Falta de motivación e incentivos al personal
- Ausencia de un estudio de mercado
- Falta de promoción y publicidad
- No existe delegación de funciones en forma escrita a los empleados

#### **2.4.4 AMENAZAS**

- Con el TLC llegarán productos de acabados de la construcción a bajo precio.
- La inestabilidad política, ha frenando la inversión extranjera situación que conlleva a que el mercado de la construcción no se incremente.
- Se proyecta para finales del año 2006 con un escenario pesimista la inflación será el 8% por lo que afectará a la empresa objeto de estudio.

## 2.5 MATRIZ DE ESTRATEGIAS DEL FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>ANALISIS EXTERNO</p> <p>ANALISIS INTERNO</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento en la demanda de vivienda.</li> <li>2. Preferencia en invertir en bienes inmuebles.</li> <li>3. Incremento de proyectos de vivienda.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Con el TLC llegarán algunos productos a bajo precio.</li> <li>2. La inestabilidad política.</li> <li>3. Según proyecciones para finales del año 2006 la inflación será del 8%.</li> </ol>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Productos exclusivos en el mercado local.</li> <li>2. Los precios son competitivos.</li> <li>3. Los productos son de calidad y algunos artículos son novedosos.</li> <li>4. Se vende bajo pedido.</li> <li>5. El espacio físico es apropiado</li> <li>6. El recurso humano tiene experiencia profesional.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ampliar el mercado mediante una segmentación.</li> <li>2. Hacer promoción y publicidad principalmente en los productos exclusivos.</li> <li>3. Mejorar el servicio al cliente.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructurar estrategias para un mejor posicionamiento en el mercado.</li> <li>2. Planificar acciones ante la presencia de nuevos competidores o la competencia actual.</li> </ol>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carencia de métodos de control de inventarios de mercadería.</li> <li>2. El mercado de los constructores es bajo.</li> <li>3. Falta de políticas ventas para servir a los clientes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar un estudio de mercado</li> <li>2. Realizar una planificación estratégica.</li> <li>3. Crear políticas de capacitación e incentivos para el personal.</li> <li>4. Conseguir</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar la administración interna de la empresa.</li> <li>2. Prever el futuro mediante proyecciones.</li> <li>3. Buscar nuevas opciones de proveedores.</li> </ol>

<p>4. No existe dirección por parte de la gerencia.</p> <p>5. Ausencia de planificación estratégica.</p> <p>6. Los programas contables no son óptimos.</p> <p>7. No existe variedad de artículos para la venta</p> <p>8. Falta de motivación e incentivos al personal</p> <p>9. Carencia de un estudio de mercado</p> <p>10. Falta de promoción y publicidad</p> <p>11. La delegación de funciones no es en forma escrita.</p> <p>12. No tiene capital de trabajo</p> <p>13. Las deudas son muy altas</p>	<p>variedad de productos de cerámica para la construcción.</p> <p>5. Conseguir un sistema computarizado contable óptimo</p> <p>6. Incrementar las ventas mediante la diversificación de productos</p>	
---	---	--

Fuente: CENYCA

Elaborado: Autora de Tesis

## MATRIZ DE PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA

CALIFICACION CAPACIDAD	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>									
No poseen una planificación estratégica para determinar los objetivos, metas, visión, estrategias a largo plazo.				X			X		
No existe dirección técnica					X			X	
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA O MERCADO</b>									
Es la única empresa que distribuye productos de cerámica Italia y Colcerámica y en el mercado local.	X						X		
Los precios son competitivos en el mercado ecuatoriano		X						X	
Los productos son de calidad y algunos artículos son novedosos, como por ejemplo revestimiento en PVC.	X							X	
La mayoría de la mercadería importada se la realiza bajo pedidos		X						X	
Buena relación con los proveedores y clientes		X							
Carencia de métodos de control de inventarios de mercadería que permita prever stocks mínimos y máximos.				X			X		
CENYCA no llega en gran volumen de ventas al mercado de los constructores, que por lo general compran en gran cantidad.					X		X		
Falta de políticas adecuadas de venta para servir al cliente.				X			X		
Ausencia de un estudio de mercado				X			X		
Baja promoción y publicidad					X			X	
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>									
No existe variedad de artículos para la venta				X			X		

El plan de cuentas no es utilizado de una forma eficiente puesto que los programas contables no son óptimos.					X			X	
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO									
EL recurso humano tiene experiencia profesional		X						X	
No existe delegación de funciones en forma escrita a los empleados				X			X		
Falta de motivación e incentivos al personal				X			X		
El espacio físico es apropiado		X						X	

Fuente: CENYCA

Elaborado: Autora de Tesis

## CAPITULO III

### ESTUDIO DE MERCADO

#### 3.1 MERCADO

Uno de los factores más crítico en el estudio del proyecto es la determinación del mercado, tanto por el hecho de que aquí se define la cuantía de la demanda, ingresos operacionales es decir las ventas, costos e inversiones implícitos.

El estudio de mercado nos ayuda a conocer tanto la demanda como la oferta que la empresa comercializa, de esta forma se puede determinar si existe un mercado para los productos que se espera ofrecer a los clientes

##### 3.1.1. ANÁLISIS DE LA DEMANDA HISTÓRICA

Se entiende por demanda a la cantidad de bienes y servicios que el consumidor está dispuesto a consumir en su determinado momento, la función de los precios y otros factores como son los gastos, ingresos y expectativas del mercado

El análisis de la demanda permite determinar y medir cuales son los factores que afectan el comportamiento del mercado.

CENYCA está dedicada a vender productos para la construcción, la mayor parte de sus ventas la realiza bajo pedido para la clase media alta y alta, es decir la empresa no se arriesga a ofrecer sus productos sino hay demanda efectiva.

La empresa objeto de estudio posee productos exclusivos por lo que se diferencia con su competencia, convirtiéndose en artículos atractivos en el mercado puesto que es la única en vender artículos para la construcción de la marca ITALIA, a continuación se detalla los productos:

##### Baldosas para Baños

Tivoli Azul 20 x 25

Tivoli Verde 20 x 25

Tivoli Beige 20 x 25

Tivoli Rosa 20 x 25

Imola Azul 20x 25

Imola Verde 20 x 25

Imola Beige 20 x 25

Baltico Azul 25 x 35

Baltico Verde 25 x 35

Baltico Beige 25 x 35  
Baltico Café 25 x 35  
Baltico Vino Tinto 25 x 35  
Dakota Verde 30.5 x 30.5  
Dakota Beige 30.5 x 30.5  
Dakota Café 30.5 x 30.5

#### Baldosas para Cocina

Lazio Blanco 20 x 25  
Ascoli Blanco 25 x 35  
Paris Azul 25 x 35  
Paris Verde 25 x 35  
Paris Beige 25 x 35  
Paris Rosa 25 x 35  
Perugia Blanco 25 x 35  
Verona Azul 25 x 35  
Verona Verde 25 x 35  
Verona Beige 25 x 35  
Verona Rosa 25 x 35  
Verona Gris 25 x 35  
Terni Blanco 25 x 35  
Vercelli Blanco 25 x 35  
Calabria Blanco 25 x 35  
Hispania Azul 28 x 45  
Hispania Verde 28 x 45  
Hispania Beige Claro 28 x 45  
Hispania Gris Claro 28 x 45

#### Baldosas para Piso

Capri Beige 30.5 x 30.5  
Amafi Rosa 30.5 x 30.5  
Dakota Azul 30.5 x 30.5  
Alicante Verde 30.5 x 30.5  
Asis Verde 25 x 35  
Verona Azul 30.5 x 30.5  
Verona Verde 30.5 x 30.5  
Verona Beige 30.5 x 30.5  
Verona Rosa 30.5 x 30.5  
Verona Gris 30.5 x 30.5  
Triton Verde 30.5 x 30.5  
Triton Beige 30.5 x 30.5  
Triton Gris 30.5 x 30.5  
Hispania Azul 30.5 x 30.5  
Hispania Verde 30.5 x 30.5  
Hispania Beige 30.5 x 30.5  
Hispania Gris 30.5 x 30.5

Hispania Rojo 30.5 x 30.5  
Parquet Guayacán 31.5 x 31.5  
Parquet Nogal 31.5 x 31.5  
Cristo Azul 31.5 x 31.5  
Vitrailia Verde 33 x 33  
Parquet Maqui 44 x 44  
Parquet Sauce 44 x 44  
Florentino Azul 44 x 44  
Florentino Verde 44 x 44  
Aghata Verde 44 x 44  
Adaluz Gris 44 x 44  
Mármol Adaluz Beige 44 x 44  
Mármol Adaluz Negro 44 x 44  
Alambra Café 44 x 44  
Brescian Verde 44 x 44  
Brescian Beige 44 x 44  
Trento Verde 44 x 44  
Trento Beige 44 x 44  
Trento Gris 44 x 44  
Sonata Azul 44 x 44  
Scorpio Azul 44 x 44  
Scorpio Verde 44 x 44  
Scorpio Beige 44 x 44  
Florencia Gris 44 x 44  
Rodas Beige 44 x 44  
Rodas Terracota 44 x 44  
Parquet Zapan 44 x 44  
Parquet Ceiba 44 x 44  
Parquet Olivo 44 x 44  
Orvieto Beige 44 x 44  
Parquet Alamo 44 x 44  
Parquet Laurel Claro 44 x 44  
Parquet Laurel Oscuro 44 x 44  
Hamman Satin Beige 44 x 44  
Pelletier Beige 44 x 44  
Pelletier Tierra 44 x 44  
Onix Gris 44 x 44  
Onix Verde 44 x 44  
Factores de la Demanda

Existen algunos factores que afectan a la demanda como son: El crecimiento vegetativo poblacional ecuatoriano.

Los ingresos de los demandantes como las remesas que envían del exterior al Ecuador, que para el año 2005 fue el orden del 21%.

Los hábitos de consumo en los últimos años se han incrementado en el país, en algunos casos por la modernidad por lo que los gustos y preferencias obligan a que se haga más personalizado o exclusivo.

El tipo de ingreso afecta el poder de compra, principalmente de los clientes que compran al por menor, puesto que las compras dependen de los ingresos de la población, de los descuentos y promociones.

Expectativas nuevas del mercado, Cenyca a parte de los productos exclusivos, también posee productos que posee la competencia y dentro de este grupo, existen productos con ventas altas y ventas bajas. En el Gráfico N. 16 y en el Cuadro N. 18 se puede observar la distribución de las ventas totales de la empresa.

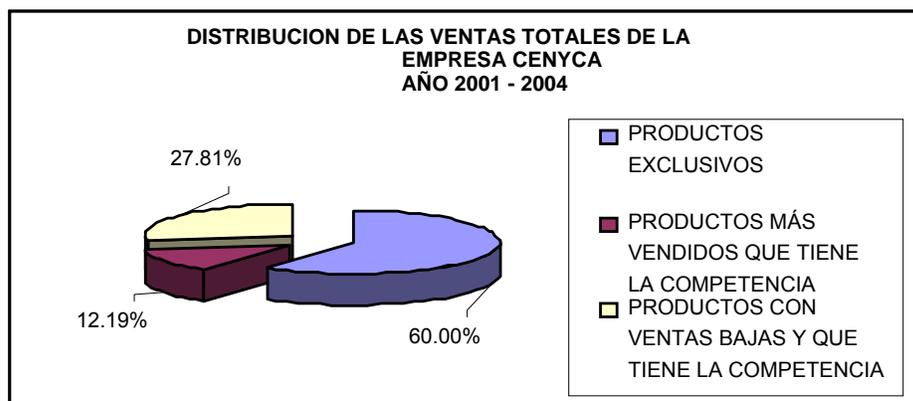
Cuadro N. 18  
DISTRIBUCIÓN DE LAS VENTAS DE LA EMPRESA "CENYCA"  
AÑO 2005

PRODUCTOS	EN DOLARES	%
Exclusivos	2,213,556.22	60%
Los más vendidos y tiene la competencia	449,720.84	12.19%
Los que tienen ventas baja y posee la competencia	1,025,983.31	27.81%
TOTAL	3,689,260.37	100%

Fuente: CENYCA

Elaborado: Autora de Tesis

Gráfico N. 16



Fuente: Empresa CENYCA

Elaborado: Autora de Tesis

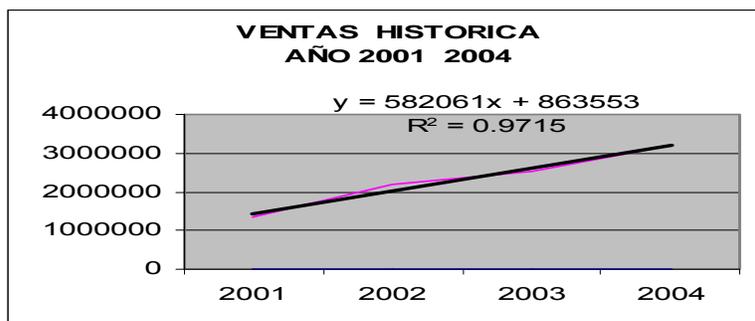
Cuadro N. 19  
 VENTAS TOTALES DE LOS PRODUCTOS QUE EXPENDE LA EMPRESA CENYCA  
 AÑO 2001 – 2004  
 (EN DÓLARES)

AÑO	VENTAS ( EN DOLARES)
2001	1,357,249.30
2002	2,208,315.01
2003	2,513,554.84
2004	3,195,706.79

Fuente: Empresa CENYCA  
 Elaborado: Autora de Tesis

Es importante conocer el porcentaje de crecimiento que se ha obtenido cada año, en el año 2002 a comparación del año 2001 ha tenido un crecimiento del 1.63%, en el año 2003 se incremento en 1.14% y finalmente en el 2004 fue de 1.27%

Gráfico N. 17



Fuente: Empresa CENYCA  
 Elaborado: Autora de Tesis

A continuación se detalla la demanda en dólares de los artículos en la marca Italia que corresponde el 60% del total de las ventas puesto que al ser exclusiva no posee la competencia.

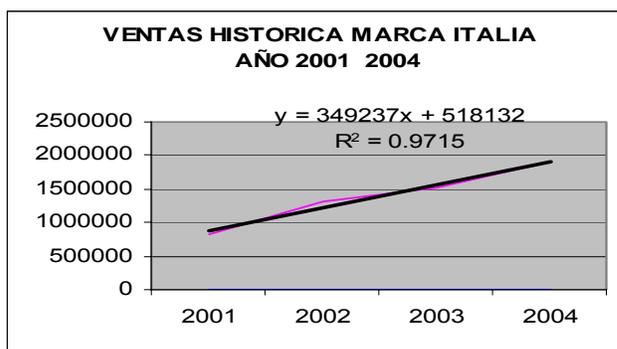
Cuadro N. 20  
 VENTAS HISTORICA DE LOS PRODUCTOS EXCLUSIVOS DE LA EMPRESA  
 CENYCA DE LA MARCA ITALIA  
 AÑO 2001 – 2004

AÑO	VENTAS (EN DÓLARES)
2001	814,349.58
2002	1,324,989.01
2003	1,508,132.90
2004	1,917,424.07

Fuente: Empresa CENYCA  
 Elaborado: Autora de Tesis

Referente a los productos exclusivos en el año 2002 existe un incremento del 1,62%,  
 1.14%

Gráfico N. 18



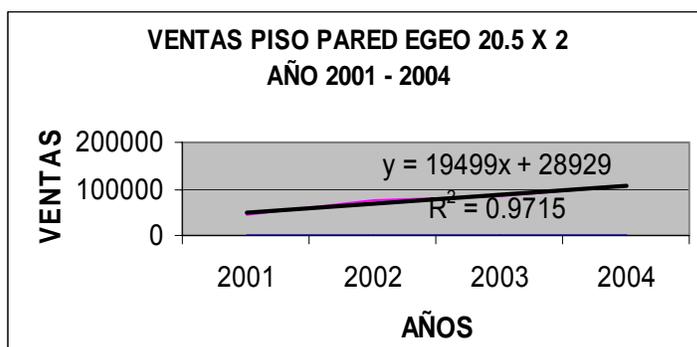
Fuente: Empresa CENYCA  
 Elaborado: Autora de Tesis

Cuadro N. 21  
 VENTAS HISTORICA DE LA EMPRESA CENYCA DEL PRODUCTO PISO PARED  
 EGEO 20.5 X 20.5  
 AÑO 2001 – 2004

<b>AÑO</b>	<b>VENTAS (EN DÓLARES)</b>
2001	45,467.85
2002	73,978.55
2003	84,204.09
2004	107,056.18

Fuente: Empresa CENYCA  
 Elaborado: Autora de Tesis

Gráfico N. 19



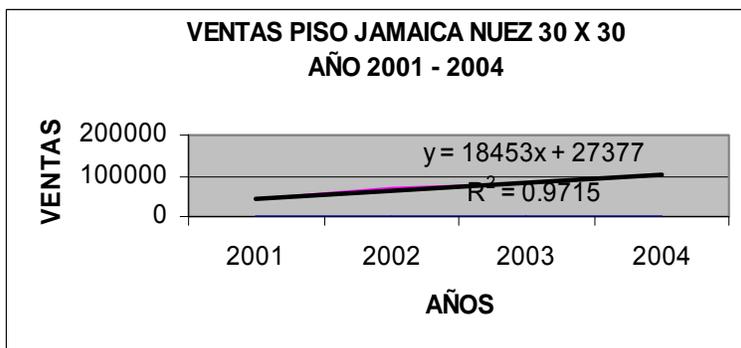
Fuente: Empresa CENYCA  
 Elaborado: Autora de Tesis

Cuadro N. 22  
 VENTAS HISTORICA DE LA EMPRESA CENYCA DEL PRODUCTO PISO  
 JAMAICA NUEZ 30 X 30  
 AÑO 2001 – 2004

<b>AÑO</b>	<b>VENTAS (EN DÓLARES)</b>
2001	43,028.50
2002	70,009.59
2003	79,686.53
2004	101,312.60

Fuente: Empresa CENYCA  
 Elaborado: Autora de Tesis

Gráfico N. 20



Fuente: Empresa CENYCA

Elaborado: Autora de Tesis

Cuadro N. 23

VENTAS HISTORICA DE LA EMPRESA CENYCA DEL PRODUCTO PISO RECIBE

BEIGE 32 X 32

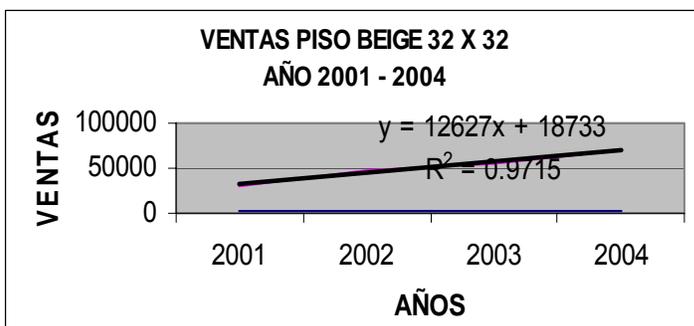
AÑO 2001 – 2004

AÑO	VENTAS (EN DÓLARES)
2001	29,443.32
2002	47,905.81
2003	54,527.49
2004	69,325.67

Fuente: Empresa CENYCA

Elaborado: Autora de Tesis

Gráfico N. 21



Fuente: Empresa CENYCA

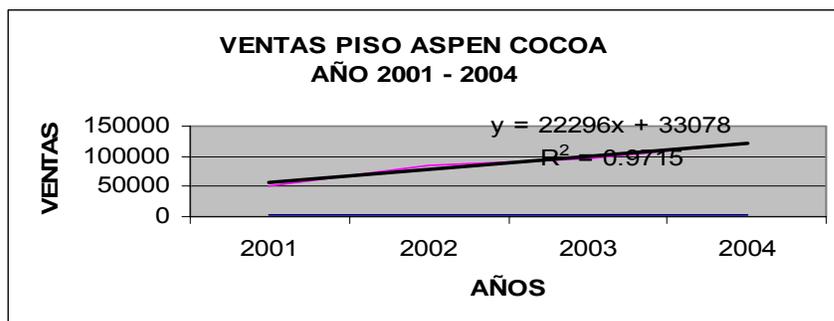
Elaborado: Autora de Tesis

Cuadro N. 24  
 VENTAS HISTORICA DE LA EMPRESA CENYCA DEL PRODUCTO PISO ASPEN  
 COCOA  
 AÑO 2001 – 2005

AÑO	VENTAS (EN DÓLARES)
2001	51,989.40
2002	84,589.44
2003	96,281.65
2004	122,411.46

Fuente: Empresa CENYCA  
 Elaborado: Autora de Tesis

Gráfico N. 22



Fuente: Empresa CENYCA  
 Elaborado: Autora de Tesis

Como se señaló anteriormente, la empresa objeto de estudio, solo realiza sus ventas bajo pedido, por lo tanto la empresa al vender productos a sus clientes, no satisface los pedidos extras, por esta razón existe una demanda insatisfecha.

### 3.1.1.1 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA TOTAL HISTÓRICA

Es necesario conocer la proyección, para saber la situación a futuro de la empresa Cenyc, lo cual permitirá tomar de una mejor manera las decisiones empresariales.

$$Y = 582061 X + 863553$$

$$R = 0.9715$$

Cuadro N. 25  
 PROYECCION DE LAS VENTAS TOTALES DE LA EMPRESA CENYCA  
 AÑO 2005 - 2010

AÑO	VENTAS (EN DÓLARES)
2005	3,773,858.00
2006	4,355,919.00
2007	4,937,980.00
2008	5,520,041.00
2009	6,102,102.00
2010	6,684,163.00

Fuente: Empresa CENYCA  
 Elaborado: Autora de Tesis

Gráfico N. 23



Fuente: Empresa CENYCA  
 Elaborado: Autora de Tesis

Cuadro N. 26  
 PROYECCION DE LAS VENTAS DE LOS PRODUCTOS EXCLUSIVOS DE LA EMPRESA  
 CENYCA MARCA ITALIA  
 AÑO 2005 - 2010

$$Y = 349237 X + 518132$$

$$R = 0.9715$$

AÑO	VENTAS (EN DÓLARES)
2005	2,264,317.00
2006	2,613,554.00
2007	2,962,791.00
2008	3,312,028.00
2009	3,661,265.00
2010	4,010,502.00

Fuente: Empresa CENYCA  
 Elaborado: Autora de Tesis

Cuadro N. 27  
 PROYECCION DE LAS VENTAS DE CENYCA DEL PRODUCTO PISO PARED  
 EGEO 20.5 X 20.5  
 AÑO 2005 – 2010

$$Y = 19499 X + 28929$$

$$R = 0.9715$$

<b>AÑO</b>	<b>VENTAS (EN DÓLARES)</b>
2005	126,424.00
2006	145,923.00
2007	165,422.00
2008	184,921.00
2009	204,420.00
2010	223,919.00

Fuente: Empresa CENYCA

Elaborado: Autora de Tesis

Cuadro N. 28  
 PROYECCION DE LAS VENTAS DE CENYCA DEL PRODUCTO PISO JAMAICA  
 NUEZ 30 X 30  
 AÑO 2005 – 2010

$$Y = 18453 X + 27377$$

$$R = 0.9715$$

<b>AÑO</b>	<b>VENTAS (EN DÓLARES)</b>
2005	119,642.00
2006	138,095.00
2007	156,548.00
2008	175,001.00
2009	193,454.00
2010	211,907.00

Fuente: Empresa CENYCA

Elaborado: Autora de Tesis

Cuadro N. 29  
 PROYECCION DE LAS VENTAS DE CENYCA DEL PRODUCTO PISO RECIBE  
 BEIGE 32 X 32  
 AÑO 2005 – 2010

$$Y = 12627 X + 18733$$

$$R = 0.9715$$

AÑO	DEMANDA (EN DÓLARES)
2005	81,868.00
2006	94,495.00
2007	107,122.00
2008	119,749.00
2009	132,376.00
2010	145,003.00

Fuente: Empresa CENYCA  
 Elaborado: Autora de Tesis

Cuadro N. 30  
 PROYECCION DE LAS VENTAS DE CENYCA DEL PRODUCTO PISO ASPEN  
 COCOA  
 AÑO 2005 – 2010

$$Y = 22296 X + 33078$$

$$R = 0.9715$$

AÑO	VENTAS (EN DÓLARES)
2005	144,558.00
2006	166,854.00
2007	189,150.00
2008	211,446.00
2009	233,742.00
2010	256,038.00

Fuente: Empresa CENYCA  
 Elaborado: Autora de Tesis

### 3.1.2 ANÁLISIS DE LA OFERTA

La Oferta se define como la cantidad de bienes o servicios que se colocan a la disposición del público consumidor en determinadas cantidades, precio, tiempo y lugar para que, en función de éstos adquieran.

Existen diversas modalidades de oferta, determinadas por factores geográficos, algunos pueden ser productores o prestadores de productos únicos, otros pueden estar agrupados y lo más frecuente es ofrecer un producto como uno más de los participantes en el mercado.

Cuando se trata de monopolios donde solo existe un oferente, le permite imponer los precios en función de su interés, sin tener que preocuparse por la competencia, por lo que el público consumidor sólo puede responder con un mayor o menor consumo, limitado por sus ingresos.

En el caso de CENYCA forma parte del mercado libre es aquél donde predomina la actuación del público que puede decidir su compra. Los principales factores que intervienen son el precio, calidad, volumen, lugar y expectativas del mercado.

Los oferentes de un mismo bien, deben estar atentos en poder ofrecer, de conformidad con las reacciones de los clientes, puesto que tienen la posibilidad de cambiar de producto o de canal de distribución como les convenga.

Los compradores influyen sobre el precio y la calidad de los bienes o servicios, los oferentes deben velar permanentemente por su actualización a modo de no quedar rezagados en calidad, oportunidad, volumen o precio.

Los datos recopilados de la Oferta que se reflejan en los cuadros y gráficos posteriores se obtuvo mediante una entrevista telefónica con los Proveedores de Cerámica Italia y Colcerámica, los asistentes del departamento de exportaciones que me solicitaron la información fueron la Ing. Lorena Mora y el Ing. Jorge Valencia.

Cuadro N. 31

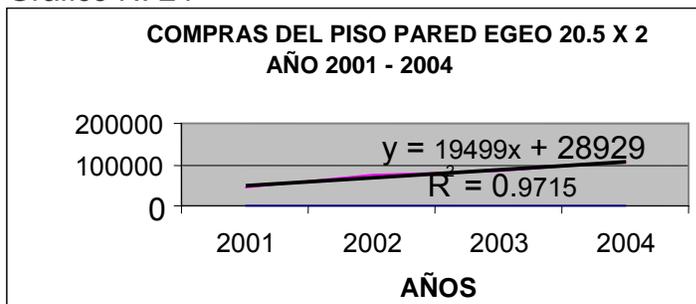
COMPRAS HISTORICAS DEL PRODUCTO PISO PARED EGEO 20.5 X 20.5  
AÑO 2001 – 2004

<b>AÑO</b>	<b>COMPRAS (EN DÓLARES)</b>
2001	45,467.85
2002	73,978.55
2003	84,204.09
2004	107,056.18

Fuente: Empresa CENYCA

Elaborado: Autora de Tesis

Gráfico N. 24



Fuente: Empresa CENYCA

Elaborado: Autora de Tesis

Cuadro N. 32

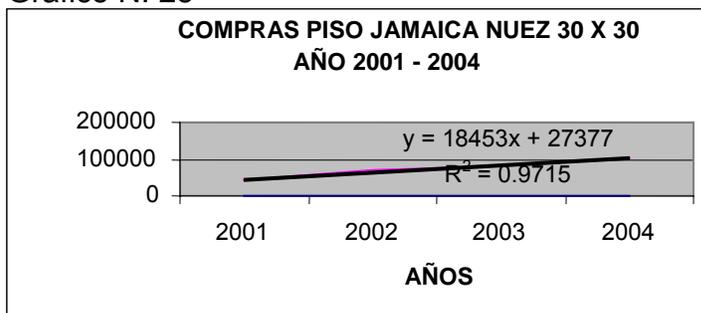
COMPRAS HISTORICAS DEL PRODUCTO PISO JAMAICA NUEZ 30 X 30  
AÑO 2001 – 2004

AÑO	COMPRAS (EN DÓLARES)
2001	43,028.50
2002	70,009.59
2003	79,686.53
2004	101,312.60

Fuente: Empresa CENYCA

Elaborado: Autora de Tesis

Gráfico N. 25



Fuente: Empresa CENYCA

Elaborado: Autora de Tesis

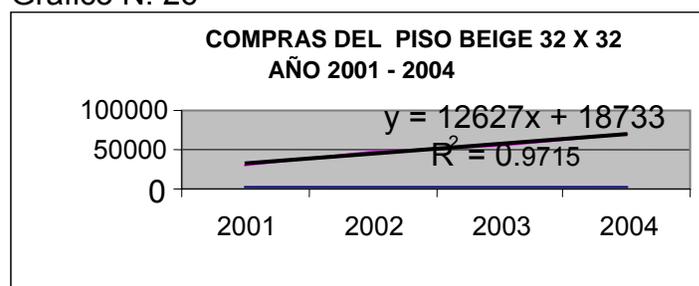
Cuadro N. 33  
 COMPRAS HISTORICAS DEL PRODUCTO PISO RECIBE BEIGE 32 X 32  
 AÑO 2001 – 2004

<b>AÑO</b>	<b>COMPRAS (EN DÓLARES)</b>
2001	29,443.32
2002	47,905.81
2003	54,527.49
2004	69,325.67

Fuente: Empresa CENYCA

Elaborado: Autora de Tesis

Gráfico N. 26



Fuente: Empresa CENYCA

Elaborado: Autora de Tesis

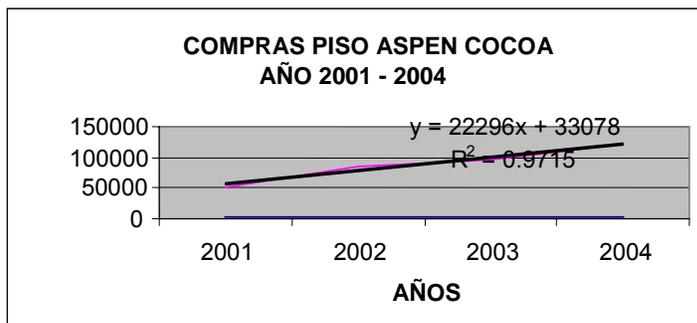
Cuadro N. 34  
 COMPRAS HISTORICA DE LA EMPRESA CENYCA DEL PRODUCTO PISO  
 ASPEN COCOA  
 AÑO 2001 – 2004

<b>AÑO</b>	<b>COMPRAS (EN DÓLARES)</b>
2001	51,989.40
2002	84,589.44
2003	96,281.65
2004	122,411.46

Fuente: Empresa CENYCA

Elaborado: Autora de Tesis

Gráfico N. 27



Fuente: Empresa CENYCA  
Elaborado: Autora de Tesis

### 3.1.2.1 PROYECCIÓN DE LA OFERTA

Cuadro N. 35

PROYECCION DE LAS COMPRAS DEL PRODUCTO PISO PARED  
EGEO 20.5 X 20.5  
AÑO 2005 – 2010

$$Y = 19499 X + 28929$$

$$R = 0.9715$$

AÑO	COMPRAS (EN DÓLARES)
2005	126,424.00
2006	145,923.00
2007	165,422.00
2008	184,921.00
2009	204,420.00
2010	223,919.00

Fuente: Empresa CENYCA  
Elaborado: Autora de Tesis

Cuadro N. 36

PROYECCION DE LAS COMPRAS DEL PRODUCTO PISO JAMAICA NUEZ 30 X  
30  
AÑO 2005 – 2010

$$Y = 18453 X + 27377$$

$$R = 0.9715$$

<b>AÑO</b>	<b>COMPRAS (EN DÓLARES)</b>
2005	119,642.00
2006	138,095.00
2007	156,548.00
2008	175,001.00
2009	193,454.00
2010	211,907.00

Fuente: Empresa CENYCA

Elaborado: Autora de Tesis

Cuadro N. 37

PROYECCION DE LAS COMPRAS DEL PRODUCTO PISO RECIBE BEIGE 32 X 32  
AÑO 2005 – 2010

$$Y = 12627 X + 18733$$

$$R = 0.9715$$

<b>AÑO</b>	<b>COMPRAS (EN DÓLARES)</b>
2005	81,868.00
2006	94,495.00
2007	107,122.00
2008	119,749.00
2009	132,376.00
2010	145,003.00

Fuente: Empresa CENYCA

Elaborado: Autora de Tesis

Cuadro N. 38

PROYECCION DE LAS COMPRAS DEL PRODUCTO PISO ASPEN COCOA  
AÑO 2005 – 2010

$$Y = 22296 X + 33078$$

$$R = 0.9715$$

R=

<b>AÑO</b>	<b>COMPRAS (EN DÓLARES)</b>
2005	144,558.00
2006	166,854.00
2007	189,150.00
2008	211,446.00
2009	233,742.00
2010	256,038.00

Fuente: Empresa CENYCA

Elaborado: Autora de Tesis

En el caso de las compras que viene hacer los demandantes, éstas tienen un incremento equivalente con el aumento de las ventas que ofrece Cenya.

Este crecimiento de las ventas se debe, a que los pedidos se han incrementado, pero existen demandantes que no se ha podido cubrir, realizando este análisis, el Gerente dio un porcentaje estimado de cada producto de los pedidos que no se ha podido cubrir, como se demuestra en los cuadros subsiguientes.

### 3.1.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA INSATISFECHA

Cuadro N. 39

DEMANDA INSATISFECHA DEL PRODUCTO PISO PARED EGEO 20.5 X 20.5

EN DOLARES

AÑO 2001 – 2010

<b>AÑO</b>	<b>VENTAS</b>	<b>COMPRAS(1)</b>	<b>DEMANDA INSATISFECHA</b>
2001	45,467.85	54,561.42	-9,093.57
2002	73,978.55	88,774.26	-14,795.71
2003	84,204.09	101,044.90	-16,840.82
2004	107,056.18	128,467.41	-21,411.24
2005	126,424.00	151,708.80	-25,284.80
2006	145,923.00	175,107.60	-29,184.60
2007	165,422.00	198,506.40	-33,084.40
2008	184,921.00	221,905.20	-36,984.20
2009	204,420.00	245,304.00	-40,884.00
2010	223,919.00	268,702.80	-44,783.80

Fuente: Empresa CENYCA

Elaborado: Autora de Tesis

(1) Incluye el 20% de pedidos no atendidos a los demandantes del producto Piso Pared Egeo

Cuadro N. 40  
 DEMANDA INSATISFECHA DEL PRODUCTO PISO JAMAICA NUEZ 30 X 30  
 EN DOLARES  
 AÑO 2001 – 2010

<b>AÑO</b>	<b>VENTAS</b>	<b>COMPRAS(2)</b>	<b>DEMANDA INSATISFECHA</b>
2001	43,028.50	53,785.62	-10,757.12
2002	70,009.59	87,511.99	-17,502.40
2003	79,686.53	99,608.16	-19,921.63
2004	101,312.60	126,640.75	-25,328.15
2005	119,642.00	149,552.50	-29,910.50
2006	138,095.00	172,618.75	-34,523.75
2007	156,548.00	195,685.00	-39,137.00
2008	175,001.00	218,751.25	-43,750.25
2009	193,454.00	241,817.50	-48,363.50
2010	211,907.00	264,883.75	-52,976.75

Fuente: Empresa CENYCA

Elaborado: Autora de Tesis

(2) Incluye el 25% de pedidos no atendidos a los demandantes del producto Piso Jamaica Nuez

Cuadro N. 41  
 DEMANDA INSATISFECHA DEL PRODUCTO PISO RECIBE BEIGE 32 X 32  
 EN DOLARES  
 AÑO 2001 – 2010

<b>AÑO</b>	<b>VENTAS</b>	<b>COMPRAS(3)</b>	<b>DEMANDA INSATISFECHA</b>
2001	29,443.32	32976.5184	-3,533.20
2002	47,905.81	53654.5059	-5,748.70
2003	54,527.49	61070.7903	-6,543.30
2004	69,325.67	77644.7509	-8,319.08
2005	81,868.00	91692.16	-9,824.16
2006	94,495.00	105834.4	-11,339.40
2007	107,122.00	119976.64	-12,854.64
2008	119,749.00	134118.88	-14,369.88
2009	132,376.00	148261.12	-15,885.12
2010	145,003.00	162403.36	-17,400.36

Fuente: Empresa CENYCA

Elaborado: Autora de Tesis

(3) Incluye el 12% de pedidos no atendidos a los demandantes del producto Piso Recibe Beige

Cuadro N. 42  
 DEMANDA INSATISFECHA DEL PRODUCTO PISO COCOA  
 EN DOLARES  
 AÑO 2001 – 2010

<b>AÑO</b>	<b>VENTAS</b>	<b>COMPRAS(4)</b>	<b>DEMANDA INSATISFECHA</b>
2001	51,989.40	70,185.68	-18,196.29
2002	84,589.44	114,195.75	-29,606.31
2003	96,281.65	129,980.22	-33,698.58
2004	122,411.46	165,255.47	-42,844.01
2005	144,558.00	195,153.30	-50,595.30
2006	166,854.00	225,252.90	-58,398.90
2007	189,150.00	255,352.50	-66,202.50
2008	211,446.00	285,452.10	-74,006.10
2009	233,742.00	315,551.70	-81,809.70
2010	256,038.00	345,651.30	-89,613.30

Fuente: Empresa CENYCA

Elaborado: Autora de Tesis

(4) Incluye el 30% de pedidos no atendidos a los demandantes del producto Piso Cocoa

Después del estudio realizado, se reflejó una demanda insatisfecha por lo que es importante cubrir esta demanda. Anteriormente mencioné que la empresa no posee una variedad de productos por lo que los consumidores prefieren ir a la competencia.

Analizando que existe demanda insatisfecha y en la empresa objeto de estudio no existe variedad de productos, para lograr una expansión se puede apropiarse segmentos del mercado mediante la implementación de otros productos que no posea Cenycsa.

### 3.2 SEGMENTACIÓN

A través de la encuesta se puede conocer los productos que se van a implementar en la empresa, logrando de esta manera la expansión de la misma.

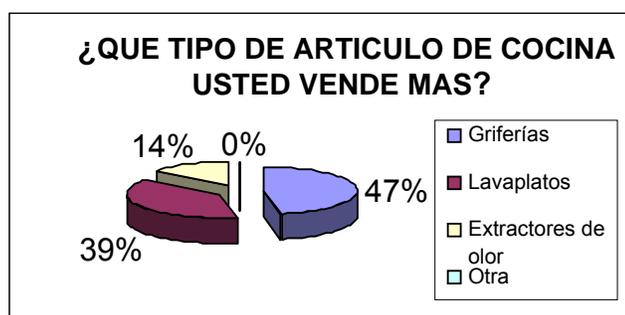
La encuesta se realiza a los clientes Ferreteros para conocer que productos son más vendidos y que se puede implementar en la empresa. La expansión de la empresa se realizará exclusivamente en la ciudad de Quito, puesto que los clientes ferreteros en esta localidad ascienden a 49.

El método que se utiliza para el tamaño de la población es mediante el estadístico descriptivo, puesto que se va a realizar las encuestas a toda la población, ya que no

se puede ejecutar el muestreo por ser ésta muy pequeña. (Anexo 1 Formulario de Encuesta)

A continuación se refleja los resultados de las encuestas realizados a los ferreteros para de esta manera abarcar a otros segmentos para alcanzar la expansión.

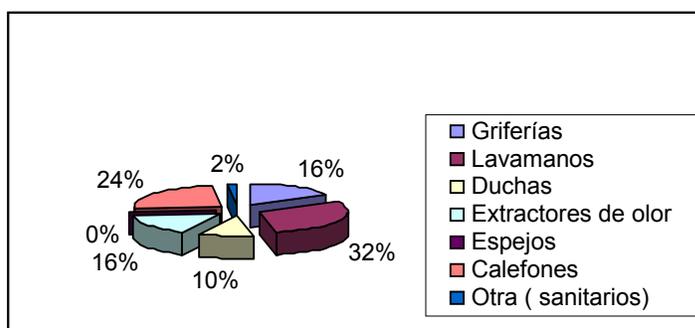
Gráfico N. 28  
PREGUNTA # 1



Fuente: Encuestas  
Elaborado: Autora de Tesis

Según la información recopilada mediante las encuestas a los ferreteros, indica que el artículo de cocina más vendido es la grifería con el 47%, posteriormente con una diferencia leve, el 39% corresponde al producto de lavaplatos, manteniendo una diferencia amplia con el 14% el extractor de olor. Del anterior se pretende que Cenycsa debe considerar para sus ventas el rubro de griferías.

Gráfico N. 29  
PREGUNTA # 2



Fuente: Encuestas  
Elaborado: Autora de Tesis

Existen varios artículos para el baño que los consumidores han solicitado, pero la empresa no tiene ese tipo de productos. Por este motivo la pregunta # 2 nos permite conocer la posición de demanda que posee cada producto.

Según lo que refleja las encuestas, el artículo para baños que posee más demanda es el lavamanos que constan con el 32%, el segundo lugar es para el calefón con el 24%, con el 16% están la grifería y el extractor de olor y posteriormente las duchas que ocupan el 10%. Como otra opción en las encuestas se mencionó a los sanitarios que equivale el 2% y finalmente con el 0% fue asignado para los espejos.

Gráfico N. 30  
PREGUNTA # 3



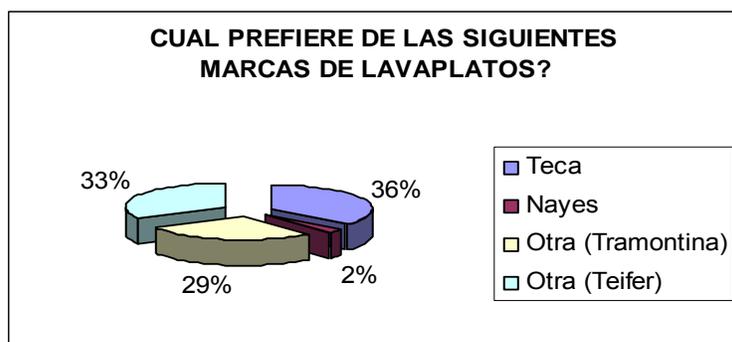
Fuente: Encuestas  
Elaborado: Autora de Tesis

Mediante una entrevista se realizó a los empleados de Cenycra, se investigó que marcas eran las que más mencionaban los clientes, cuando solicitaban las griferías.

Se observa en el Gráfico N. 30 que la marca que piden es FV con el 55% pero con una brecha pequeña con el 45% tiene la marca Edesa y posteriormente el 0% Tebisa y Grival.

Respecto con los porcentajes puedo decir que no dieron ninguna opción referente a otras marcas, es decir las marcas que predominan el mercado de las griferías es FV y Edesa.

Gráfico N. 31  
PREGUNTA # 4

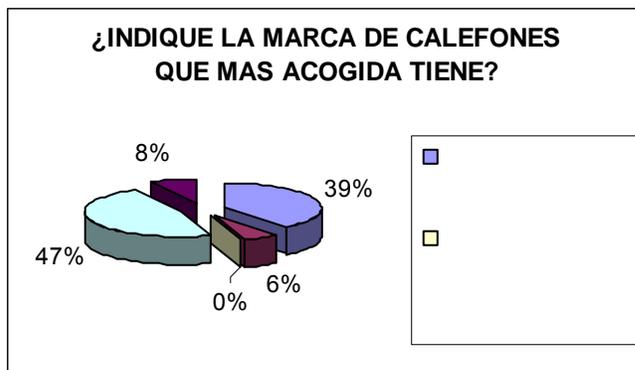


Fuente: Encuestas  
Elaborado: Autora de Tesis

Con respecto a las marcas de lavaplatos, los porcentajes que se refleja en las encuestas en cual marca prefieren tienen una diferencia mínima.

La marca Teca tiene el 36%, como otra opción mencionan a la marca Teifer y Tramontina, las dos marcas tuvieron una gran acogida, con el 33% y 29% respectivamente y finalmente Naves obtuvo el 2%.

Gráfico N. 32  
PREGUNTA # 5

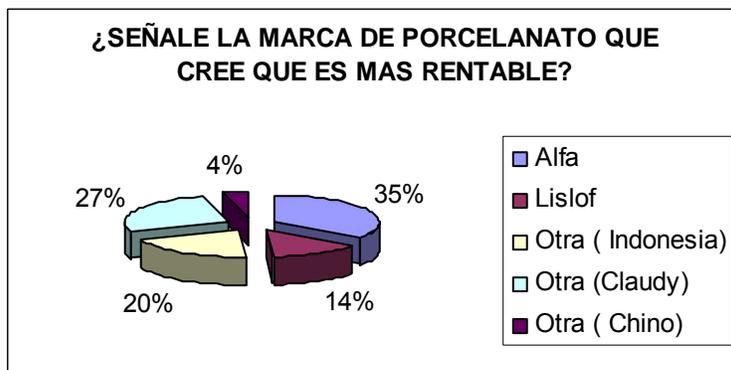


Fuente: Encuestas  
Elaborado: Autora de Tesis

Referente a las marcas de calefones, existen 2 marcas que han tenido una gran acogida con el 47% Instamatic y con el 39% Yang, como se puede observar la variación de los porcentajes es relativamente leve.

El resultado de las siguientes marcas son bajas, el 8% es para Taiwan y el 6% para Thermex, la marca Michel li obtuvo el 0%.

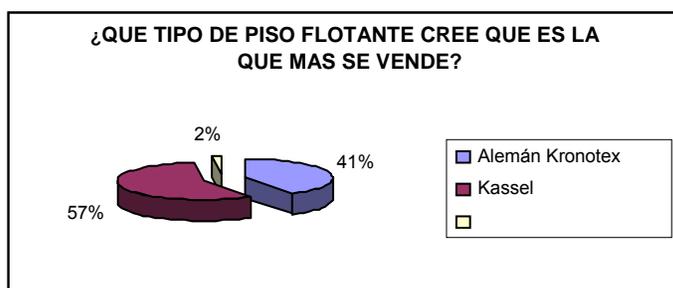
Gráfico N. 33  
PREGUNTA # 6



Fuente: Encuestas  
Elaborado: Autora de Tesis

Con respecto a las marcas del porcelanato, la que predomina es Alfa con el 35%, como segundo lugar el 27% corresponde a Claudy, el 20% a Indonesia, el 14% es para Lislif y con una pequeña acogida es para el porcelanato de origen Chino.

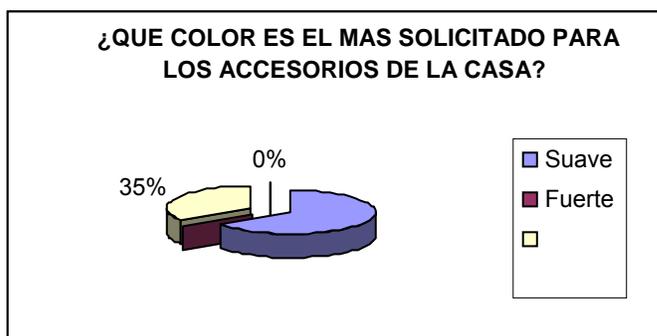
Gráfico N. 34  
PREGUNTA # 7



Fuente: Encuestas  
Elaborado: Autora de Tesis

En el Gráfico N. 34 se observa que la marca de origen chino no tiene acogida puesto que prefieren los clientes que se realizó la encuesta productos de mejor calidad como es el caso de la marca Kassel que tiene el 57% y Alemán Kronotex con el 41%, la brecha entre estas marcas es muy leve.

Gráfico N. 35  
PREGUNTA # 8



Fuente: Encuestas  
Elaborado: Autora de Tesis

Los colores más solicitados para los accesorios de la casa son los tonos suaves, es decir colores pasteles tiene el 65% de aceptación, posteriormente el color blanco tiene el 35% de acogida y el tono fuerte y negro no tienen aceptación.

### 3.2.1 VARIABLES DESCRIPTIVAS DE SEGMENTACIÓN

Con el fin de conocer el perfil de los ferreteros, se estableció descubrir características en cuanto a género, edad, ubicación y estado civil, señalando que todos son hombres en cuanto a género.

La mayor parte de los 49 encuestados son adultos con una edad comprendida de 35 – 60 años con una clase social media y alta, y se encuentran al norte de la ciudad de Quito.

### 3.2.2 VARIABLES DE SEGMENTACIÓN POR VENTAJAS BUSCADAS

En cuanto a las ventajas buscadas, a continuación se define las siguientes variables:

- **Calidad:** Tener superioridad y excelencia con respecto a los productos que se vende
- **Variiedad:** Se define como un conjunto de cosas o productos diversos para que las personas tengan la opción de elegir de mejor manera.
- **Servicio:** Es satisfacer las necesidades del cliente mediante una buena administración

### 3.2.3 VARIABLES DE SEGMENTACIÓN EMPRESARIAL

- **Categoría:** Se eligió a los ferreteros para realizarles las encuestas, porque son clientes fijos y compran al por mayor, puesto que conocen que tipo de productos tienen más acogida en el mercado de la ciudad de Quito.
- **Tamaño:** Cenycsa distribuye la mercadería a las ferreterías medianas y grandes, debido a que se debe pagar anticipado el pedido.
- **Ubicación:** La distribución se realiza principalmente a Quito, Ibarra, Ambato, Latacunga, Guayaquil, Machala, Azogues, Lago Agrio, Esmeraldas y Santo Domingo. Pero para el estudio solo se realizara exclusivamente en la ciudad de Quito.

## CAPITULO IV

### PROPUESTA

#### 4.1 PLANIFICACION ESTRATEGICA

La planeación es un proceso mediante el cual se establece una herramienta de gestión para prever el futuro, proporcionando así oportunidad a la empresa, para mejorar su eficiencia y competitividad en un mundo globalizado.

Por otra parte permite incrementar la capacidad de la organización mediante una visión compartida, a fin de que esta se desarrolle y se organice de la mejor manera.

##### 4.1.1. OBJETIVOS CORPORATIVOS

Los objetivos corporativos son los resultados en forma global que espera alcanzar la empresa y deben ser medibles y realistas.

Objetivo General

Comercializar diversos artículos de cerámica para la construcción con calidad y un buen servicio, brindando satisfacción al cliente.

##### ❖ Objetivos Institucionales

###### ○ Objetivo de Cobertura

Satisfacer la demanda de los artículos de cerámica para la construcción en la ciudad de Quito y sus lugares aledaños

###### ○ Objetivo de Calidad

Garantizar la calidad de los artículos de cerámica mediante el control en las compras y ventas del producto.

###### ○ Objetivo de Rentabilidad

Alcanzar un crecimiento del 10% que permita una utilidad razonable, mediante la optimización de los recursos.

#### **4.1.2. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS**

Es un camino o un conjunto de decisiones que se debe seguir para alcanzar los objetivos planteados.

- La entrega del producto será a tiempo y en el lugar que dispongan
- Se realizará la post venta mediante llamadas por teléfono para conocer la satisfacción del cliente
- Se realizará un profundo control a toda la mercadería que ingrese y salga de bodega para garantizar el producto
- Establecer un programa de marketing para lograr un buen posicionamiento en el mercado
- Elaborar los estados financieros a tiempo para que sirva como sustento para las proyecciones y toma de decisiones.
- Implantar programas sistematizados para que mejore el servicio
- Realizar una planificación par un buen aprovechamiento de recursos humanos, materiales y financieros

#### **4.1.3. POLÍTICAS CORPORATIVAS**

Es un proceso de líneas de acción que guían para la toma de decisiones y para cumplir los objetivos.

- Se realizará un informe de las respuestas de la post venta cada mes
- Se acepta toda clase de tarjeta de crédito
- Se tomará en cuenta las opiniones y sugerencias de los clientes y empleados para incrementar la eficiencia y eficacia organizacional
- Las llamadas post- ventas se realizará 5 días después de la compra
- Se evaluará mensualmente a los proveedores para garantizar la calidad

#### **4.1.4. PRINCIPIOS CORPORATIVOS**

Los principios y valores corporativos son un conjunto de creencias que regulan la vida de la empresa, son directrices para mejorar la cultura organizacional, es el punto de partida para realizar las cosas y llevar a cabo el proceso de planeación estratégica logrando un esquema ordenado.

A continuación se detalla los siguientes principios corporativos en los que los socios de CENYCA se proponen cumplir para mejorar con su entorno.

- ❖ **Compromiso:** Cenycya se compromete firmemente cumplir con lo establecido con todos sus colaboradores, Estado, sociedad, accionistas y proveedores.

- ❖ Equidad: en la organización no debe existir discriminación de ninguna índole, debe haber igualdad para todos
- ❖ Trabajo en equipo: Que exista una participación integral de todas las personas que conforman Cenycá.
- ❖ Seguridad: Brindar bienestar a los clientes internos y externos
- ❖ Liderazgo: Al ser líder en el mercado se refiere a que existe una satisfacción de las necesidades del cliente.
- ❖ Calidad: Es alcanzar un desarrollo exitoso al convertir la filosofía de la empresa en valor
- ❖ Productividad: Optimizar los recursos alcanzando eficacia y eficiencia en su gestión

#### **4.1.5. VALORES CORPORATIVOS**

Todas las decisiones de negocios se basan en valores; de hecho, todas las decisiones organizacionales tienen como fundamento los valores. (Schwartz y Davis;1984:167).

El inicio es la búsqueda de valores, puesto que depende de ellos para que la organización tenga una estabilidad financiera, administrativa y económica.

Es importante saber los valores individuales puesto que éstos proyectan los valores organizacionales. Se debe tener claro que en este proceso va existir diferencias de valores personales por lo que se debe llegar a un acuerdo para que en lo posterior no existan problemas.

Una vez analizado los valores individuales, se debe examinar que valores son necesarios adoptar para el funcionamiento óptimo de la empresa para posteriormente informar al personal para que conozca la definición de los valores que se va a aplicar en Cenycá.

El buen aprovechamiento y utilización correcta de los valores con lleva a que exista un buen clima organizacional, fomentando de esta manera una buena relación entre todos los colaboradores de la empresa.

Los valores que se debe implementar a la empresa, se detallan a continuación con su respectiva definición:

- ❖ Responsabilidad: Correcta utilización de todos los recursos de una manera cuidadosa y con atención para lograr un mejor desarrollo.
- ❖ Respeto: Entre los miembros de la organización debe existir comunicación con cortesía y una buena relación de compañerismo.
- ❖ Ética: Todas las actividades que se ejecute en la empresa debe ser realizada con honradez y toda clase moral.

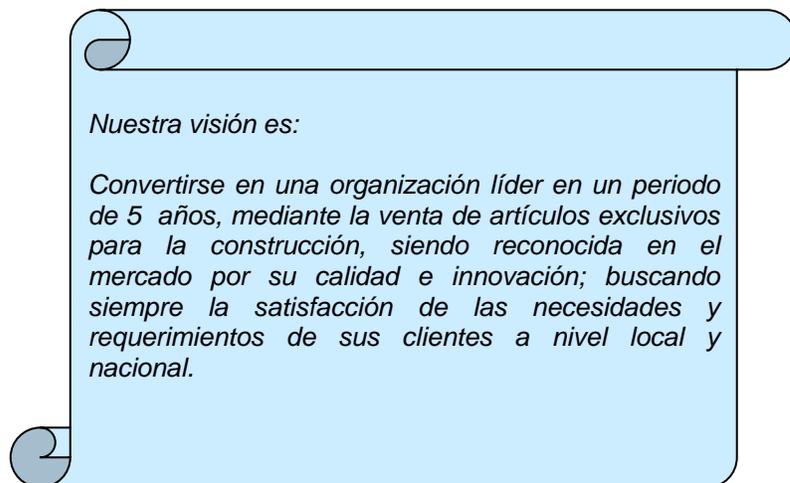
- ❖ **Competitividad:** Satisfacer las necesidades de sus clientes a través de ofrecer productos de calidad con el propósito de alcanzar un posicionamiento en el mercado.
- ❖ **Puntualidad:** Asistir con exactitud a la hora acordada a todos los compromisos, reuniones y entregas de informes para que no exista retrasos en las gestiones planeadas

#### 4.1.6. FORMULACIÓN DE LA VISIÓN

La visión se inicia mediante un conjunto de ideas generales, es una proyección a futuro, partiendo de una situación presente hacia donde pretende alcanzar la empresa, es una imagen idealizada de ver a futuro y que todos los miembros de la organización deben conocer.

Como se mencionó anteriormente, Cenycá al ser una empresa empírica, no ha plasmado en un documento el ideal de la empresa que aspira llegar en un periodo determinado, por lo que es importante que se plantee la visión que espera Cenycá alcanzar en un tiempo de cinco años.

Cuando se constituye una empresa, es importante que los directivos con ayuda del personal de apoyo, colaboren con ideas de que esperan cada uno de los integrantes en el futuro con respecto a la empresa.



#### 4.1.7. FORMULACIÓN DE LA MISIÓN

El propósito de implementar la misión, consiste en dar a conocer a los colaboradores de la empresa, la razón de ser de la institución, es decir el por qué de la existencia de la organización, para quienes desempeñan. Cabe recalcar que la misión nace y muere con la empresa.

*Nuestra Misión es:*

*Ofrecer artículos de cerámica para la construcción, con calidad, innovación, confiabilidad y mediante una eficiente y eficaz administración de los recursos organizacionales, con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.*

*Incentivar el desarrollo personal e intelectual de todos los que conforman la empresa, a través de valores, para lograr una administración responsable y ética para con los proveedores, accionistas, Estado, sociedad, clientes internos y externos.*

#### **4.1.8. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

Los organigramas o también llamados cartas o gráficas de organización son sistemas de organización que se representa mediante gráficos.

Como se mencionó en el capítulo II, la empresa Cenycra trabaja de una manera empírica por lo que no posee un organigrama estructural ni funcional.

Se escogió este tipo de organigrama porque determina en una forma clara, sencilla los niveles jerárquicos, líneas de autoridad, la relación existentes entre diversos puestos de la empresa.

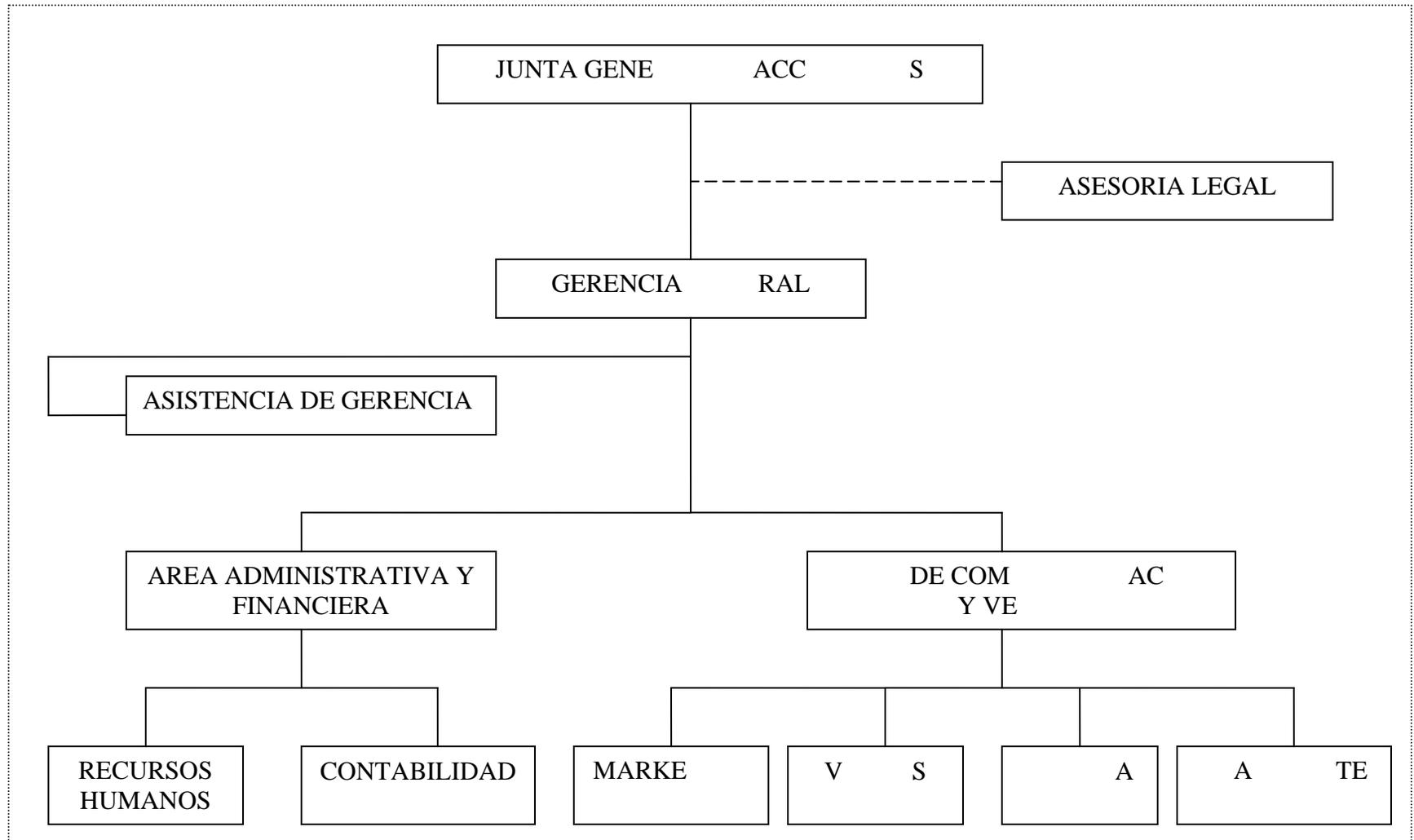
A continuación se puede apreciar que este organigrama es de forma vertical, porque cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, esto es para una mejor comprensión para todos los miembros de la organización.

#### **4.1.9. ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

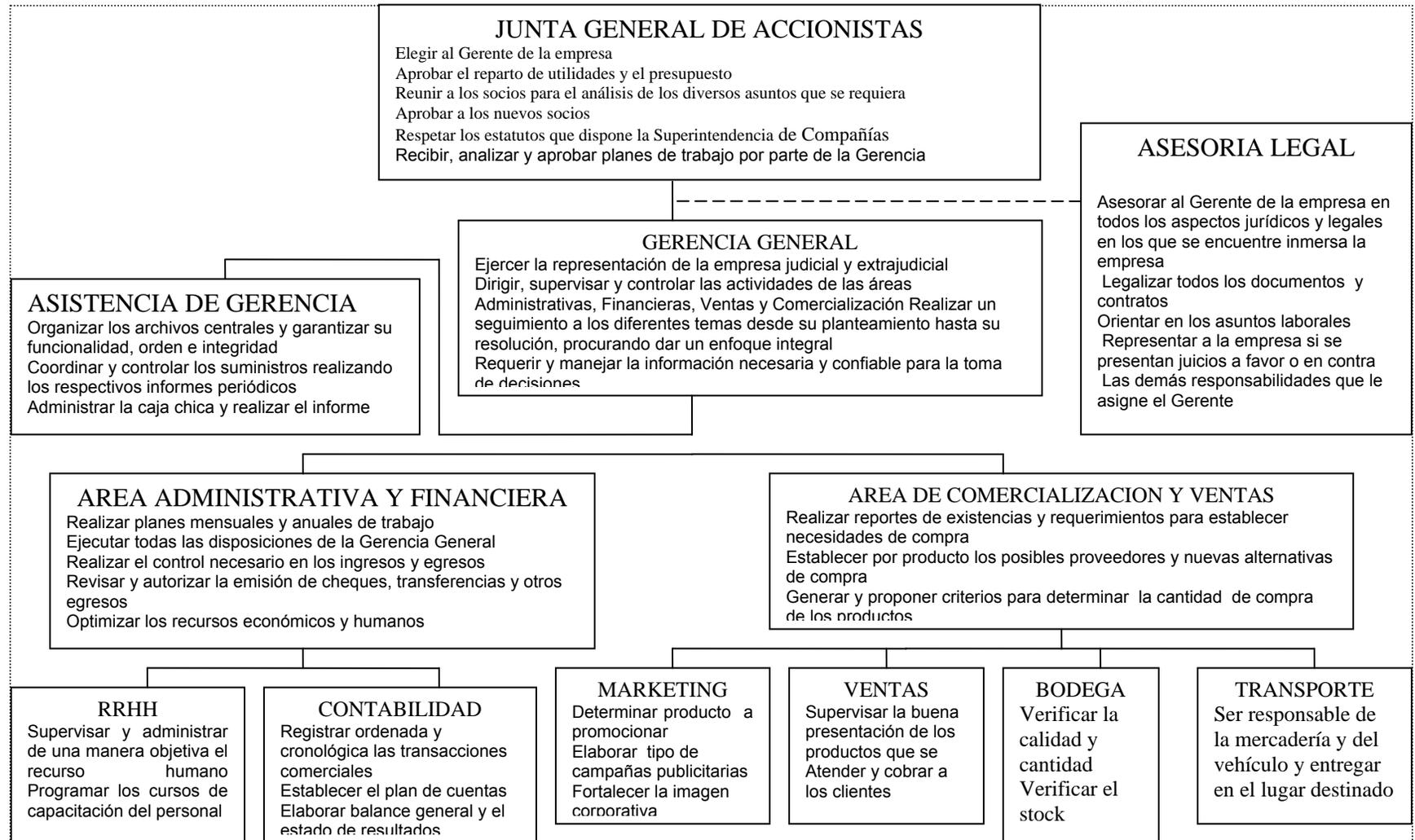
Este organigrama se realiza mediante unidades especializadas por función, recalcando que estas funciones dependen del tipo de empresa, también refleja la división de funciones y responsabilidad.

La combinación de estos dos tipos de organigramas se alcanza una mejor estructura organizacional para definir de una forma clara, precisa y adecuada cada cargo, se detalla lo siguiente:

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL  
PROPUESTA PARA LA EMPRESA

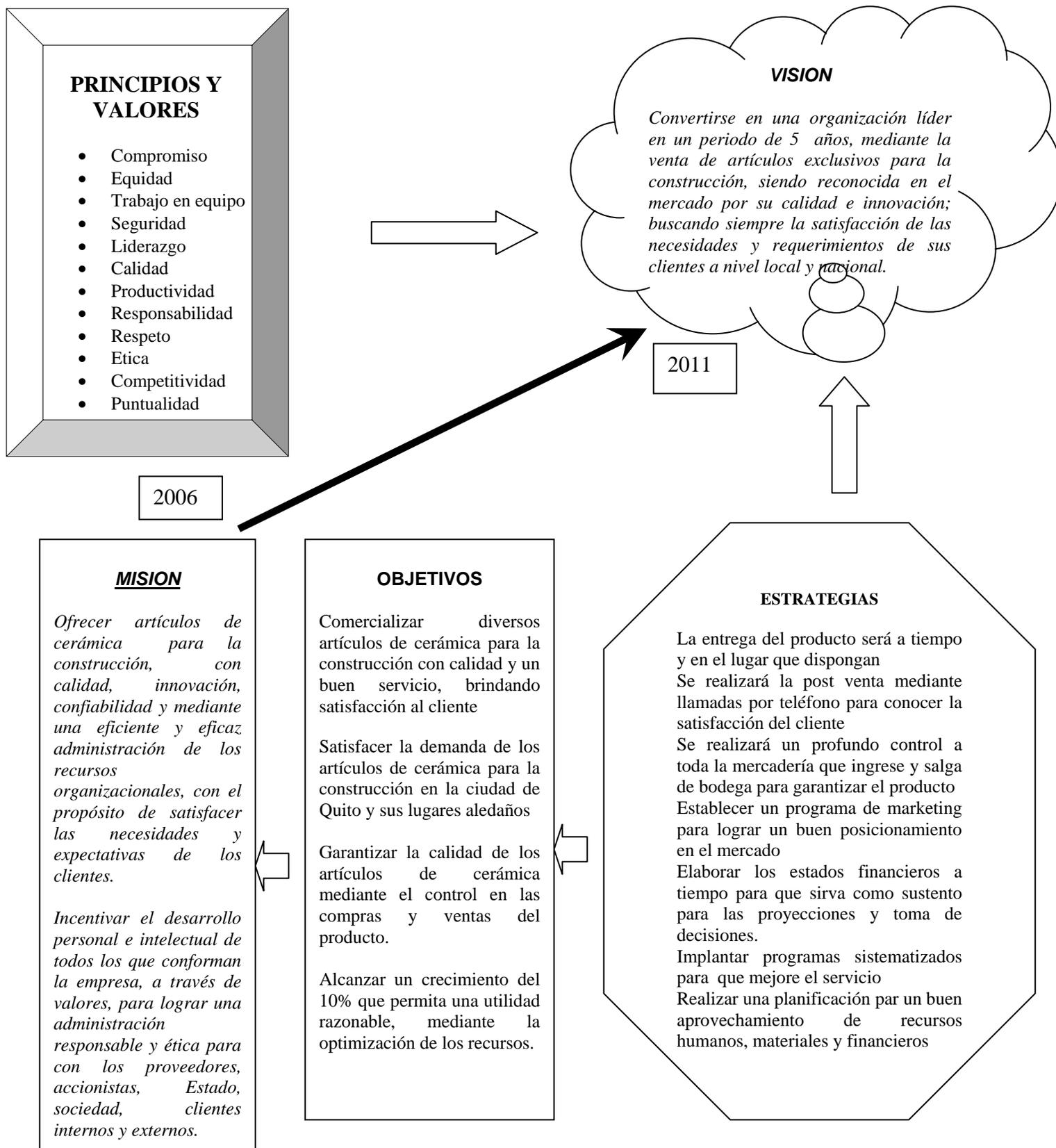


# ORGANIGRAMA FUNCIONAL



#### 4.1.10. Mapa Estratégico

### PROPUESTA DEL MAPA ESTRATEGICO



## 4.2 PLAN OPERATIVO O PROGRAMACION

### 4.2.1 OBJETIVOS DEPARTAMENTALES

#### Objetivos Administrativos

- ❖ Desarrollar un sistema administrativo acorde a las necesidades de Cenycá, que le permita prever el futuro para una toma de decisiones correcta.

#### Objetivos de Recursos Humanos

- ❖ Determinar los incentivos para el personal de apoyo para que brinden un mejor servicio al cliente
- ❖ Establecer una mejor comunicación entre el personal y la gerencia

#### Objetivo Financieros

- ❖ Establecer un sistema contable idóneo, que ayude a la actualización de los inventarios y contribuya al mejoramiento del desarrollo empresarial.
- ❖ Presupuestar y proyectar las actividades especialmente en cuanto a compras y ventas con el objeto de realizar una eficiente asignación de recursos.

#### Objetivos de Mercado

- ❖ Mejorar la posición competitiva dentro del mercado mediante promoción y publicidad
- ❖ Diversificar e innovar los productos para ampliar la participación en el mercado local
- ❖ Mejorar el servicio de distribución y comercialización de las mercaderías

### 4.2.2 ESTRATEGIAS DEPARTAMENTALES

#### Estrategias Administrativas

- ❖ Realizar una estructura orgánica funcional acorde al desarrollo de la empresa, con el fin de determinar las funciones de cada empleado.
- ❖ Elaborar una programación para lograr su desarrollo

#### Estrategias de Recursos Humanos

- ❖ Capacitar al personal en áreas que se requieran, especialmente en servicio al cliente

- ❖ Aplicar el método de evaluación de desempeño para realizar incentivos de una manera justa.

#### Estrategias Financieras

- ❖ Implantar un sistema mecanizado contable para obtener la información oportuna y precisa para la toma de decisiones.
- ❖ Mantener estados financieros actualizados para cumplir con las directivos de la empresa y las obligaciones con el Estado

#### Estrategias de Mercado

- ❖ Desarrollar e implantar herramientas de marketing que permita mejorar la imagen de Cenycsa.
- ❖ En un futuro crear una sucursal
- ❖ Crear el buzón de sugerencias para conocer las necesidades de los clientes
- ❖ Realizar un análisis de mercado para proyectar y tomar las decisiones oportunamente

### **4.2.3 POLÍTICAS DEPARTAMENTALES**

#### Políticas Administrativas

- ❖ Se realizará una supervisión de la mercadería y suministros de oficina cada mes
- ❖ Se emitirá informes mensuales a los directivos de la empresa con el fin de que la toma de decisiones sea oportuna

#### Políticas de Recursos Humanos

- ❖ Al mejor empleado cada 4 meses se otorgará una bonificación
- ❖ Las capacitaciones se realizará en el área que sea necesario
- ❖ Se realizará reuniones con el personal de apoyo para que mejore el clima organizacional
- ❖ En navidad se les dará un bono navideño
- ❖ El horario de trabajo será de 9am a 6pm de lunes a viernes y los sábados de 9am a 13pm
- ❖ El nivel de sueldos será de acuerdo a la ley, se analizará los incrementos de cada año de acuerdo a la inflación que exista.
- ❖ El personal que llegue atrasado 3 veces se cobrará multa

#### Políticas Financieras

- ❖ Toda obligación que tenga Cenycsa será cancelada mediante cheque
- ❖ La contabilidad se realizará mensualmente para tener información actualizada

- ❖ No se dará prestamos a los socios en montos altos
- ❖ La cartera por cobrar y pagar se realizará periódicamente

#### Políticas de Mercado

- ❖ Se realizará estudio de mercado cada 6 meses
- ❖ Las evaluaciones de ventas se hará al cierre del mes
- ❖ Las compras de mercadería y suministros de oficina se realizará solo si son necesarias luego de la supervisión de los inventarios en forma mensual.
- ❖ La forma de pago en las ventas será en efectivo y a crédito a los mayoristas a un plazo de (3 – 6 meses) y a los minoristas a 3 meses plazo
- ❖ Se establecerán descuentos especiales a los clientes que compren al por mayor
- ❖ Se colocará publicidad en afiches, periódico y radio cada 4 meses
- ❖ La duración de los artículos publicados será cada 4 meses

### 4.2.4 PROYECTOS

#### PROYECTO No. 1

AREA: Administrativa y Financiera  
 PROYECTO: Manual Orgánico Funcional  
 RESPONSABLE: Gerente General y Personal de RRHH

#### OBJETIVO:

- Mejorar el comportamiento interno y evitar las confusiones de mando
- Determinar de una manera objetiva y clara las funciones y responsabilidades de cada cargo
- Puntualizar líneas de autoridad y subordinados de la organización

#### FASES DEL PROYECTO

- 1) Recolectar información sobre cada uno de los puestos de la organización
- 2) Establecer relaciones de dependencia y áreas dependientes
- 3) Identificar el objetivo del puesto
- 4) Determinar las áreas con las que va a tener relación
- 5) Fijar las funciones de cada cargo

#### RECURSOS

##### Humanos

- Gerente General
- Personal de Recursos Humanos

## Material

- Computadora
- Manuales de apoyo
- Hojas
- Suministros de oficina

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

SEMANAS	1	2	3	4	5
ACTIVIDADES					
Recolectar información sobre cada uno de los puestos de la organización					
Establecer relaciones de dependencia y áreas dependientes					
Identificar el objetivo del puesto					
Determinar las áreas con las que va a tener relación					
Fijar las funciones de cada cargo					

PRESUPUESTO DEL PROYECTO  
(EN DOLARES)

UNIDADES DEMANDADAS	UNIDADES FISICAS	COSTO	RESPONSABLE
Manual orgánico funcional	1	200.00	Gerente General y Personal de Recursos Humanos

## PROYECTO No. 2

AREA: Administrativa y Financiera  
PROYECTO: Sistematizar la contabilidad  
RESPONSABLE: Contador

### OBJETIVO:

- Actualizar constantemente la contabilidad de Cenycá
- Organizar la contabilidad para tener al día los estados financieros para la toma de decisiones y prever el futuro
- Determinar permanentemente los stocks de inventarios para realizar las compras y ventas de una forma oportuna

### FASES DEL PROYECTO

- 1) Coordinar con el contador para los requerimientos necesarios
- 2) Mantener actualizados todos los registros contables
- 3) Investigar el tipo de programas
- 4) Escoger que tipo de programa contable es idóneo para el plan de cuentas que tiene la empresa
- 5) Realizar declaración y pago de impuestos
- 6) Elaborar los estados financieros

### RECURSOS

#### Humanos

- Contador

#### Material

- Computadora
- Manual de apoyo
- Registros contables
- Suministros
- Copias

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

SEMANAS ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6
	Coordinar con el contador para los requerimientos necesarios					
Mantener actualizados todos los registros contables						
Investigar el tipo de programas						
Escoger que tipo de programa contable es idóneo para el plan de cuentas que tiene la empresa						
Realizar declaración y pago de impuestos						
Elaborar los estados financieros						

PRESUPUESTO DEL PROYECTO  
(EN DOLARES)

UNIDADES DEMANDADAS	UNIDADES FISICAS	COSTO	RESPONSABLE
Nectitus	1	1.800.00	Contador

### PROYECTO No. 3

AREA: Administrativa y Financiera  
PROYECTO: Capacitar al personal  
RESPONSABLE: Personal de Recursos Humanos

#### OBJETIVO:

- Mejorar los conocimientos y habilidades del personal para brindar un mejor aporte a la empresa
- Alcanzar eficiencia en las actividades que se realicen
- Mejorar el desarrollo intelectual y personal del cliente interno

#### FASES DEL PROYECTO

- 1) Identificar y analizar las deficiencias que tiene el personal
- 2) Establecer los temas y las personas que se va a capacitar
- 3) Determinar la persona más idónea para capacitar
- 4) Determinar el lugar, hora y fecha más accesibles para el personal
- 5) Realizar la ejecución de la capacitación
- 6) Evaluación sobre los resultados obtenidos

#### RECURSOS

##### Humanos

- Personal de Recursos humanos

##### Material

- Material didáctico
- Manual de apoyo
- Copias de la información
- Suministros

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

SEMANAS ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6
	Identificar y analizar las deficiencias que tiene el personal					
Establecer los temas y las personas que se va a capacitar						
Determinar la persona más idónea para capacitar						
Determinar el lugar, hora y fecha más accesibles para el personal						
Realizar la ejecución de la capacitación						
Evaluación sobre los resultados obtenidos						

PRESUPUESTO DEL PROYECTO  
(EN DOLARES)

UNIDADES DEMANDADAS	UNIDADES FISICAS (ANUAL)	COSTO	RESPONSABLE
Curso	1	900.00	Personal de Recursos humanos

## PROYECTO No. 4

AREA: Área de comercialización y ventas  
PROYECTO: Desarrollar campañas publicitarias  
RESPONSABLE: Personal de Marketing

### OBJETIVO:

- Mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado
- Incrementar las ventas
- Abarcar la participación en el mercado local

### FASES DEL PROYECTO

- 1) Identificar la publicidad que utiliza la empresa
- 2) Investigar que mecanismos son necesarios para una buena publicidad
- 3) Determinar que tipo de publicidad es la adecuada con relación a la empresa
- 4) Diseñar la campaña publicitaria

### RECURSOS

#### Humanos

- Personal de Marketing

#### Material

- Manual de apoyo
- Computadora
- Imprenta
- Suministros

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	SEMANA			
	1	2	3	4
Identificar la publicidad que utiliza la empresa				
Investigar que mecanismos son necesarios para una buena publicidad				
Determinar que tipo de publicidad es la adecuada con relación a la empresa				
Diseñar la campaña publicitaria				

PRESUPUESTO DEL PROYECTO  
(EN DOLARES)

UNIDADES DEMANDADAS	UNIDADES FISICAS (ANUAL)	COSTO	RESPONSABLE
Periódico	72	492.00	Personal marketing de
Calendarios triangulares	100	15.00	Personal marketing de
Afiches	1000	180.00	Personal marketing de
<b>TOTAL</b>		<b>687</b>	

## PROYECTO No. 5

AREA: Área administrativa y financiera  
PROYECTO: Evaluación de desempeño  
RESPONSABLE: Recursos humanos y Gerente General

### OBJETIVO:

- Identificar las deficiencias y fortalezas de cada empleado
- Considerar de manera justa los ascensos
- Reconocer en que aspectos necesitan una capacitación

### FASES DEL PROYECTO

- 1) Investigar los tipos de evaluación de desempeño
- 2) Coordinar el Gerente con el personal de recursos humanos
- 3) Determinar los factores que van a constar en el formulario
- 4) Elaboración del formulario

### RECURSOS

#### Humanos

- Personal de Recursos humanos
- Gerente

#### Material

- Manual de apoyo
- Computadora
- Imprenta
- Copias
- Suministros de oficina

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

SEMANAS ACTIVIDADES	1	2	3	4
	Investigar los tipos de evaluación de desempeño			
Coordinar el Gerente con el personal de recursos humanos				
Determinar los factores que van a constar en el formulario				
Elaboración del formulario				

PRESUPUESTO DEL PROYECTO  
(EN DOLARES)

UNIDADES DEMANDADAS	UNIDADES FISICAS (ANUAL)	COSTO	RESPONSABLE
Formularios	10	50	Gerente y Recursos humanos

## PROYECTO No. 6

AREA:

PROYECTO:

RESPONSABLE:

Área de comercialización y ventas  
Diseño de una página web  
Marketing

### OBJETIVO:

- Tener posicionamiento en el mercado
- Incrementar la buena imagen de la empresa

### FASES DEL PROYECTO

- 1) Investigar los tipos de evaluación de desempeño
- 2) Coordinar el Gerente con el personal de recursos humanos
- 3) Determinar los factores que van a constar en el formulario
- 4) Elaboración del formulario

### RECURSOS

#### Humanos

- Personal de Marketing

#### Material

- Manual de apoyo
- Computadora
- Copias

### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES \ SEMANAS	SEMANAS				
	1	2	3	4	5
Identificar los productos que se comercializa					
Investigar los posibles diseñadores de páginas					
Seleccionar al diseñador					
Diseñar la página web					
Evaluar el diseño					

PRESUPUESTO DEL PROYECTO  
(EN DOLARES)

UNIDADES DEMANDADAS	UNIDADES FISICAS (ANUAL)	COSTO	RESPONSABLE
Diseño de la página web	2	200,00	Marketing

PROYECTO No. 7

AREA: Área de comercialización y ventas  
 PROYECTO: Diversificación de la mercadería  
 RESPONSABLE: Área Administrativa y Ventas

OBJETIVO:

- Incrementar las ventas
- Tener posicionamiento en el mercado
- Satisfacer las necesidades de la empresa

FASES DEL PROYECTO

- 1) Seleccionar los productos que mayor resultados se obtuvo en el estudio de mercado
- 2) Cotizar el proveedor más idóneo
- 3) Determinar la cantidad de cada producto
- 4) Realizar los pedidos

RECURSOS

Humanos

- Personal Administrativa y Financiera
- Personal de Comercialización y ventas

Material

- Estudio de mercado
- Computadora
- Copias

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	SEMANAS			
	1	2	3	4
Seleccionar los productos que mayor resultados se obtuvo en el estudio de mercado				
Cotizar el proveedor más idóneo				
Determinar la cantidad de cada producto				
Realizar los pedidos				

PRESUPUESTO DE COMPRAS DEL PROYECTO  
(EN DOLARES)

UNIDADES DEMANDADAS	UNIDADES FISICAS (ANUAL)	COSTO	RESPONSABLE
Lavaplatos cocina	110 * 35	3850	Comercialización y ventas
Extractores de olor para la cocina	50* 30	1500	Comercialización y ventas
Lavamanos para el baño	500 * 12	6000	Comercialización y ventas
Duchas	50 * 16.4	820	Comercialización y ventas
Extractor de olor para el baño	30 * 16	480	Comercialización y ventas
Griferías FV para el baño	300* 40	12000	Comercialización y ventas

Calefones Instamatic para el baño	25*86	22150	Comercialización y ventas
Porcelanato Alfa	200 * 6	1200	Comercialización y ventas
Piso Flotante Kassel	300 * 5	1500	Comercialización y ventas
<b>TOTAL</b>		<b>49500</b>	

#### PLAN ANUAL DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	UNIDAD DE MEDIDA	META FISICA	META FINANCIERA	RESPONSABLES
PROYECTO N. 1			200	
MANUAL ORGANICO FUNCIONAL				
Recolectar información sobre cada uno de los puesto	Investigación	1		Personal de Recursos humanos
Establecer relaciones de dependencia y áreas dependientes	Estudio	11		Personal de Recursos humanos
Identificar el objetivo del puesto	Estudio	11		Gerente General
Determinar las área con las que va a tener relación	Estudio	11		Personal de Recursos humanos
Fijar las	Folleto y	11		Gerente y personal de

funciones de cada cargo	estudio			Recursos humanos
Elaborar el manual orgánico funcional	Documento	1		Gerente
PROYECTO N. 2			1800	
SISTEMATIZAR LA CONTABILIDAD				
Coordinar con el contador para los requerimientos necesarios	Coordinar	1		Contador
Mantener actualizados todos los registros contables	Elaboración	12		Contador
Investigar el tipo de programas	Investigación	1		Contador
Escoger que tipo de programas es idóneo para el plan de cuentas que tiene la empresa	Estudio	1		Contador
Realizar declaraciones y pago de impuestos	Estudio	12		Contador
Elaborar los estados financieros	Elaboración	12		Contador
Seleccionar el programa		1		
PROYECTO N. 3			900	
CAPACITAR AL PERSONAL				

Identificar y analizar las deficiencias que tiene el personal	Estudio	1		Personal Recursos humanos de
Establecer los temas y las personas que se va a capacitar	Estudio	1		Personal Recursos humanos de
Determinar la persona más idónea que va a capacitar	Investigación	1		Personal Recursos humanos de
Determinar el lugar, hora y fecha más accesibles para el personal	Estudio	1		Personal Recursos humanos de
Realizar la ejecución de la capacitación	Capacitación	1		Personal Recursos humanos de
Evaluación sobre los resultados obtenidos	Evaluación	1		Personal Recursos humanos de
PROYECTO N. 4			687	
DESARROLLAR CAMPAÑAS PUBLICITARIAS				
Identificar la publicidad que utiliza la empresa	Estudio	1		Personal marketing de
Investigar que mecanismos son necesarios para una buena publicidad	Investigación	1		Personal marketing de
Determinar que tipo de publicidad es la adecuada con relación a la empresa	Estudio	1		Personal marketing de

Diseñar la campaña publicitaria	Diseño	1		Personal marketing de
PROYECTO N. 5			50	
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO				
Investigar los tipos de evaluación de desempeño	Investigación	1		Personal Recursos humanos de
Coordinar el Gerente con el personal de recursos humanos	Estudio	1		Gerente personal Recursos humanos y de
Determinar los factores que van a constar en el formulario	Folleto	1		Personal Recursos humanos de
Elaboración del formulario	Formulario	1		Personal Recursos humanos de
PROYECTO N. 6			200	
DISEÑAR PAGINA WEB				
Identificar los productos que se comercializa	Estudio	1		Personal marketing de
Investigar los posibles diseñadores de páginas	Investigación	1		Personal marketing de
Seleccionar al diseñador	Selección	1		Personal marketing de
Diseñar la página web	Diseño	1		Personal marketing de
Evaluar el diseño	Evaluación	1		Personal marketing de

#### 4.2.4.1 PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

CUATRO P'S	TEMA ESPECIFICO	OBJETIVO	ESTRATEGIA
PRODUCTO	Línea y mezcla de productos	Segmentar el mercado objetivo a fin de brindarle lo que necesita y desea	Dividir el mercado objetivo en subgrupos homogéneos en comportamientos y hábitos
	Especificaciones del bien físico	Brindar productos de calidad que satisfagan las necesidades y preferencias del mercado meta	Acabados de alta calidad
	Servicio de apoyo al cliente	Crear una relación cercana entre el vendedor y el cliente	Personalizar y asesorar de acuerdo a las necesidades del cliente
	Marca	Posicionar el nombre de la empresa en el mercado objetivo	Relacionar las marcas con mayor acogida directamente con la empresa
	Tipo de canal	Llegar a los clientes de forma cordial	Distribución directa a todos los clientes que requieran el servicio

PLAZA	Transporte	Mantener un correcto control sobre la logística de la empresa	El servicio se lo dará a todos los clientes que requieran sin importar la cantidad
	Inventario de insumos	Optimizar recursos	Mantener un ritmo de producción adecuado que permita la existencia de excedentes.
PROMOCION	Publicidad	Fortalecer el concepto de CENYCA como calidad y personalización	Página web informativa y promocional  Anuncios en radios y periódicos para incrementar el posicionamiento
	Venta personal	Contar con vendedores motivados Persuadir al mercado objetivo	Lograr la satisfacción de los clientes en el momento de su compra
	Promoción de ventas	Mantener el interés del mercado	CLIENTES Material POP

	objetivo y atraer al cliente	Cupones canjeables 2x 1  EMPLEADOS  Incentivo a los vendedores y personal de apoyo
Relaciones públicas	Crear una imagen social aceptable de la imagen corporativa	Mediante la entrega de jarros, calendarios y esferos
Mercadotecnia directa	Mantener una relación mas estrecha con los clientes cautivos	Conocer las necesidades del cliente

PRECIO	<p>Con respecto al precio, se fijará tomando en consideración:</p> <p>Precios de los competidores directos si existiera  Costos directos e indirectos y margen de utilidad  Obligaciones tributarias  Otros costos financieros</p>
--------	--







Como se mencionó anteriormente, la empresa objeto de estudio no tiene determinada de una manera específica las funciones de cada personal de apoyo por lo que mencionamos que existe contradicciones por la gerencia y por esta causa existe inconformidad por parte del personal.

Por estos motivos, es importante que CENYCA tenga una guía que en este caso sería un manual de funciones, que mencione de una manera clara y específica las funciones de cada uno de los puestos que existen (ANEXO 2)

## **CAPITULO V**

### **ENFOQUE GERENCIAL**

#### **5.1 ANÁLISIS FINANCIERO**

El éxito o el fracaso de una empresa depende de la administración financiera por esta razón los directivos de una institución deben conocer las finanzas, puesto que tiene un amplio campo de desarrollo y la responsabilidad del administrador financiero es muy grande puesto que depende de él la supervivencia de una compañía y de quienes conforman la misma.

Toda empresa debe planear las actividades si se desea seguir sobreviviendo, puesto que forma parte de un entorno económico que existe incertidumbre hacia el futuro y cada vez los riesgos son mayores por tal razón es necesario realizar el análisis financiero.

El análisis financiero constituye una técnica basada en las áreas matemáticas-financiera y analítica, a través de la cual se determinan los beneficios o pérdidas en los que se puede incurrir a realizar una inversión, en donde uno de los objetivos es obtener resultados que apoyen para prever el futuro.

El método de análisis que se basa en el cálculo de razones o indicadores es el procedimiento de evaluación financiera más extendida, se basa en la combinación de dos o más grupos de cuentas, con el fin de obtener un índice cuyo resultado nos ayude para tomar decisiones

Por tal motivo, es indispensable establecer razones e índices financieros que se extraen del balance general y el estado de resultados, se puede interpretar en palabras los resultados, también nos ayuda a conocer si la entidad sujeta a evaluación es solvente, productiva y si tiene liquidez.

Cuadro N. 43  
ANALISIS VERTICAL  
BALANCE GENERAL  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2005

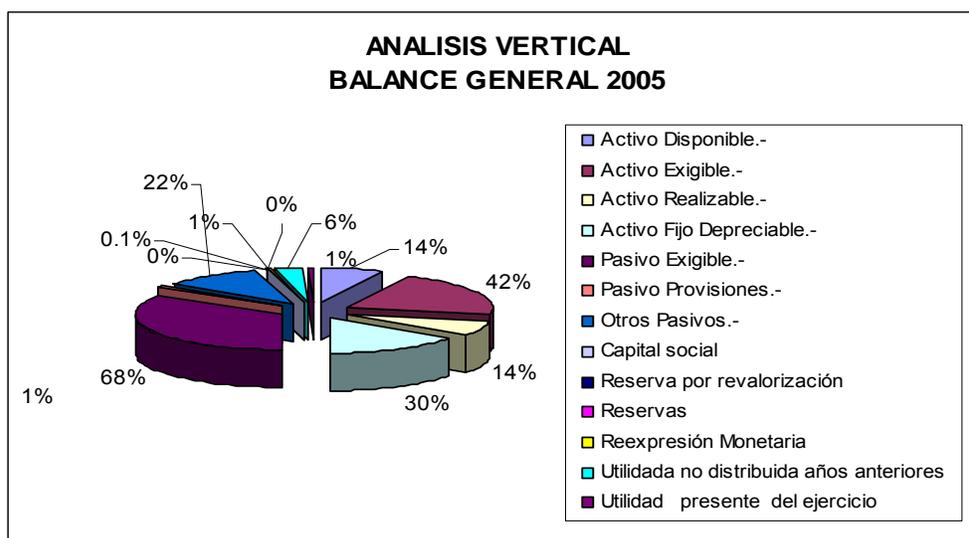
CUENTAS	ANALISIS VERTICAL	
	DOLARES	PORCENTAJE
ACTIVO		
ACTIVO DISPONIBLE	<b>162,391.42</b>	14%
Caja bancos	162,391.42	14%
ACTIVO EXIGIBLE	<b>501,965.52</b>	42%
Clientes	415,456.20	35%
Cuentas por cobrar empleados	290	0%
Cuentas por cobrar socios	31,813.84	3%
Impuesto a favor del contribuyente	28,019.98	2%
Impuesto pagado por anticipado	26,385.50	2%
ACTIVO REALIZABLE	<b>162,245.60</b>	14%
Mercaderías	162,245.60	14%
ACTIVO FIJO DEPRECIABLE	<b>362,721.64</b>	30%
Maquinaria, muebles y enseres y equipos	61,759.29	5%
Instalaciones	258,474.80	22%
Equipos de computación	8,252.16	1%
Vehículo	92,745.31	8%
Equipo de oficina	607.21	0%
Menos depreciaciones acumuladas	-59,117.13	-5%
TOTAL DEL ACTIVO	<b>1,189,324.18</b>	
PASIVO		
PASIVO EXIGIBLE	<b>808,364.87</b>	68%
Proveedores por pagar	785,467.98	66%
2% IVA	10,531.71	1%
Retención en la fuente	162.33	0%
15% utilidad empleados	4,294.26	0%
25% impuesto a la renta	6,083.53	1%
10% reserva legal	1,825.06	0%
PASIVO PROVISIONES	<b>17,009.87</b>	1%
Sueldos	5,027.88	0%
Beneficios sociales	8,129.38	1%
Aportes IESS	959.86	0%
Luz agua teléfono	2,292.75	0%
Arriendo	600	0%
OTROS PASIVOS	<b>266,358.23</b>	22%
otros pasivos	266,358.23	22%
PATRIMONIO	<b>97,591.21</b>	8%
Capital social	800	0.1%

Reserva por revalorización	160	0%
Reservas	455	0%
Reexpresión monetaria	7,015.00	1%
Utilidad no distribuida años anteriores	72,735.68	6%
Utilidad presente del ejercicio	16,425.53	1%
<b>Total pasivo mas capital</b>	<b>1,189,324.18</b>	

Fuente: Empresa CENYCA

Elaborado: Autora de tesis

Gráfico N. 36  
Análisis Vertical



Fuente: Empresa CENYCA

Elaborado: Autora de tesis

En el cuadro N. 43 y gráfico N. 36 se refiere al análisis vertical, la característica fundamental es la obtención de relaciones porcentuales de las cuentas en el que se demuestra a más de los valores numéricos, el porcentaje que pertenece a cada cuenta para conocer de una forma exacta la situación real de la empresa.

También se puede manifestar que el estudio de los estados financieros sin relacionarlos o compararlos como otros, el análisis financiero vertical tiene la característica de estático por cuanto evalúa la situación financiera a una fecha determinada y un período económico.

Se puede recalcar que el pasivo exigible tiene un porcentaje muy elevado del 42% a consideración de las demás cuentas, esto se debe a que las obligaciones a terceros es alta, el 30% pertenece al activo exigible, esto nos indica que no puede cubrir las dudas, las políticas que tienen la empresa para cobrar y pagar sus deudas no son las adecuadas puesto que no dan los resultados esperados.

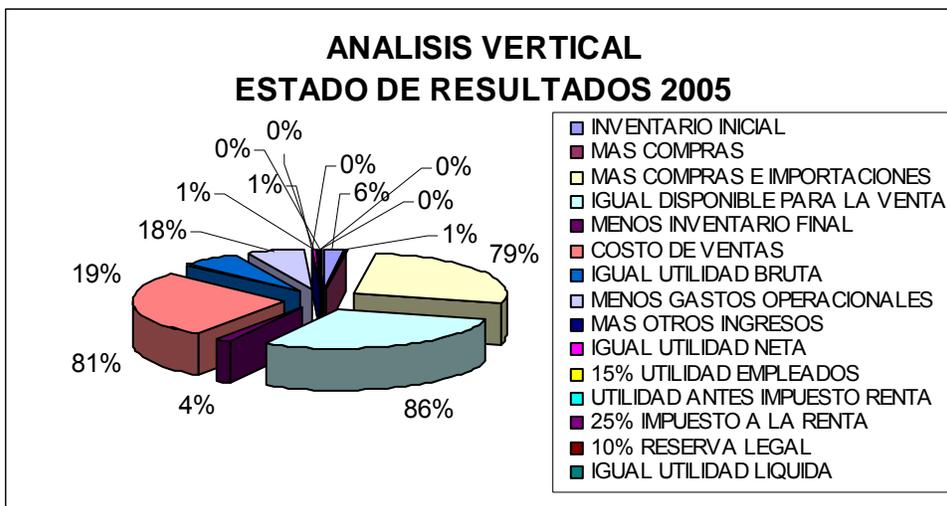
Cuadro N. 44  
 ANALISIS VERTICAL  
 ESTADO DE RESULTADOS  
 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2005

	ANALISIS VERTICAL	
	EN DOLARES	PORCENTAJE
VENTAS	3,693,159.14	100.11%
MENOS DEVOLUCION EN VENTAS	3,898.77	0.11%
IGUAL VENTAS NETAS	<b>3,689,260.37</b>	100.00%
INVENTARIO INICIAL	205,680.25	5.58%
MAS COMPRAS	38,213.28	1.04%
MAS COMPRAS E IMPORTACIONES	2,914,223.38	78.99%
IGUAL DISPONIBLE PARA LA VENTA	<b>3,158,116.91</b>	85.60%
MENOS INVENTARIO FINAL	162,245.60	4.40%
COSTO DE VENTAS	2,995,871.31	81.21%
IGUAL UTILIDAD BRUTA	<b>693,389.06</b>	18.79%
MENOS GASTOS OPERACIONALES	667,160.68	18.08%
MAS OTROS INGRESOS	2,400.00	0.07%
IGUAL UTILIDAD NETA	<b>28,628.38</b>	0.78%
15% UTILIDAD EMPLEADOS	4,294.26	0.12%
UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA	24,334.12	0.66%
25% IMPUESTO A LA RENTA	6,083.53	0.16%
10% RESERVA LEGAL	1,825.06	0.05%
IGUAL UTILIDAD LIQUIDA	<b>16,425.53</b>	0.45%

Fuente: Empresa CENYCA

Elaborado: Autora de tesis

Gráfico N. 37  
ANÁLISIS VERTICAL  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2005



Fuente: Empresa CENYCA  
Elaborado: Autora de tesis

Al realizar el análisis vertical del Estado de resultados, se puede observar en el Cuadro N 44y Gráfico N. 37 que los porcentajes con más predominación es la cuenta disponible para la venta con el 86% y costo de ventas con el 81%, es decir que las ventas y compras están equilibradas esto se debe a que la mayoría de las ventas se realiza por pedido, como se demostró en el capítulo III existe demanda insatisfecha por lo que es recomendable comprar más mercadería para cubrir dicha demanda.

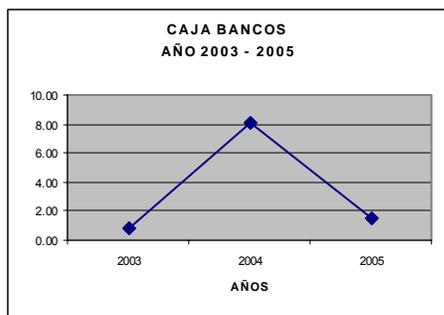
El método horizontal se refiere a la comparación de los últimos años para conocer como ha sido la evolución de las cuentas contables al transcurrir el tiempo, en este método se realizó la comparación de los tres últimos años, tomando en consideración exclusivamente las cuentas con más altos y más bajos porcentajes del Balance General y Estado de Resultados.

Cuadro N. 45  
ANALISIS HORIZONTAL  
BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS  
DEL AÑO 2003 AL 2005

ANALISIS HORIZONTAL							
CUENTAS	AÑO 2002	AÑO 2003	AÑO 2004	AÑO 2005	2003	2004	2005
CAJA BANCOS	15,625	12,951.74	104,244.43	162,391.42	0.83	8.05	1.56
CLIENTES PROVEEDORES POR PAGAR	84,441	55,917.25	186,896.81	415,456.20	0.66	3.34	2.22
CAPITAL SOCIAL COMPRAS E IMPORTACIONES	800	800.00	800.00	800.00	1.00	1.00	1.00
VENTAS COSTO DE VENTAS IGUAL UTILIDAD LIQUIDA	1,897,081	2,010,428.57	2,869,644.61	2,914,223.38	1.06	1.43	1.02
	2,208	2,513,555	3,195,707	3,689,260	1.14	1.27	1.15
	1,938,900	2,165,964.84	2,792,314.36	2,995,871.31	1.12	1.29	1.07
	9,817	25,314.00	25,043.15	16,425.53	2.58	0.99	0.66

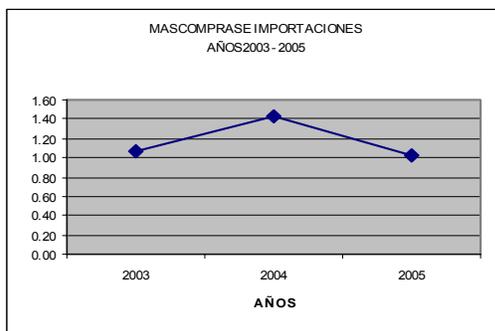
Fuente: Empresa CENYCA  
Elaborado: Autora de tesis

Gráfico N. 38  
Comportamiento de la cuenta caja – bancos  
Año 2003 - 2005



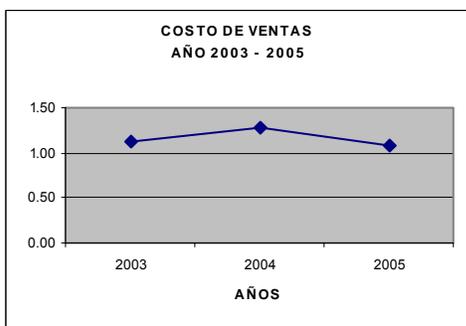
Fuente: Empresa CENYCA  
Elaborado: Autora de tesis

Gráfico N. 39  
Comportamiento de la cuenta compras más importaciones  
Año 2003 - 2005



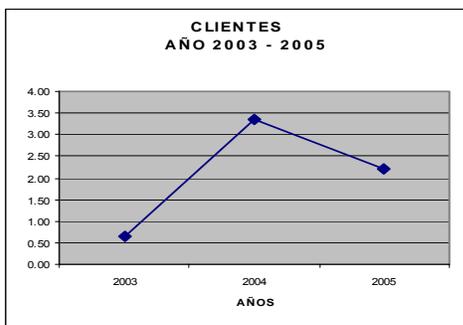
Fuente: Empresa CENYCA  
Elaborado: Autora de tesis

Gráfico N. 40  
Comportamiento de la cuenta costo de ventas  
Año 2003 - 2005



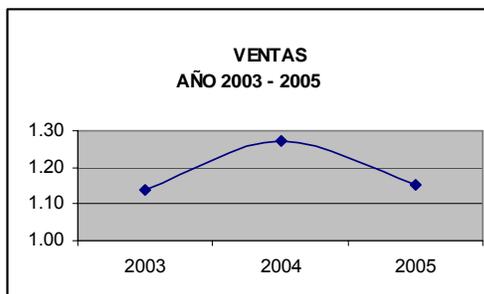
Fuente: Empresa CENYCA  
Elaborado: Autora de tesis

Gráfico N. 41  
Comportamiento de la cuenta clientes  
Año 2003 - 2005



Fuente: Empresa CENYCA  
Elaborado: Autora de tesis

Gráfico N. 42  
Comportamiento de la cuenta ventas  
Año 2003 - 2005



Fuente: Empresa CENYCA  
Elaborado: Autora de tesis

En los cuadros anteriores, se puede apreciar la evolución de la cuenta Caja – Bancos que del año 2003 al 2004 ha tenido un crecimiento y para el año 2005 tiene una disminución pero a comparación del año 2003 tiene un incremento, como se puede observar este comportamiento sucede igual con las Ventas es decir que se tiene efectivo con relación a las ventas.

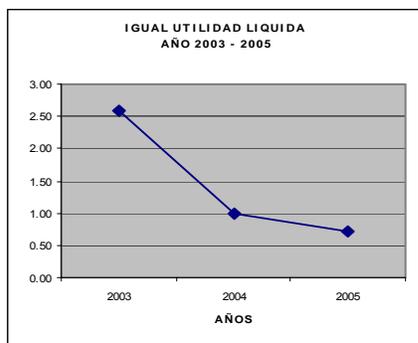
De igual forma la evolución de las cuentas mas compras e importaciones y costo de ventas tiene un incremento leve del año 2003 al 2004 pero posteriormente baja para el 2005, igual sucede con la cuenta de clientes pero el aumento para el año 2004 es muy considerable y para el 2005 disminuye pero levemente, esto nos indica que en el año 2004 se incrementó las compras que se relacionan directamente con el costo de ventas y por ende se aumentaron las ventas, lo que también se puede analizar es que la cuenta clientes también aumenta, se debe tener mucho cuidado con las políticas de cobro.

Gráfico N. 43  
Comportamiento proveedores por pagar  
Año 2003 - 2005



Fuente: Empresa CENYCA  
Elaborado: Autora de tesis

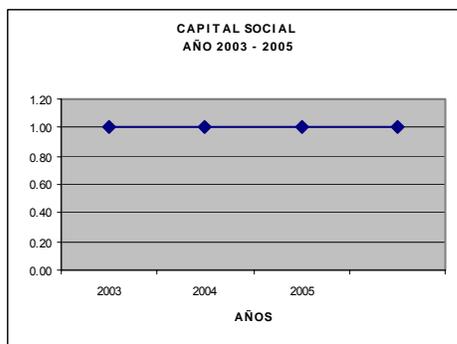
Gráfico N. 44  
Comportamiento de la cuenta utilidad líquida  
Año 2003 - 2005



Fuente: Empresa CENYCA  
Elaborado: Autora de tesis

Es muy alarmante que la cuenta Utilidad líquida disminuya cada año, en el gráfico se muestra que en el año 2003 al 2005 existe una línea descendente, en el año 2004 la disminución de la utilidad se debe a que se canceló las deudas pero en el año 2005 se observa que sigue decreciendo, es necesario actuar de una manera inmediata para que la utilidad no siga descendiendo uno de los mecanismos es diversificar los productos para que las ventas se incrementen.

Gráfico N. 45  
Comportamiento de la cuenta capital social  
Año 2003 - 2005



Fuente: Empresa CENYCA  
Elaborado: Autora de tesis

Durante los tres años de análisis se observa en el gráfico una línea completamente horizontal, la razón es que las aportaciones han sido fijas.

## FINANCIAMIENTO

El financiamiento de la inversión se va a realizar con recursos propios porque el propósito es que disminuya nuestra deuda para tener un capital de trabajo óptimo, por esta razón no se realizará préstamos

La evaluación financiera se concentra en el análisis de los estados y los índices financieros, los estados financieros se los presentan de una forma clara y periódica sobre la situación de la empresa, es decir los progresos de la administración y los resultados que se obtienen durante un periodo.

A continuación en el siguiente cuadro se detalla el Balance General que también se lo llama estado de situación, permite conocer la situación Financiera en la que se encuentra la empresa, al inicio y al final de un periodo.

CUADRO N. 46  
BALANCE DE SITUACION FINANCIERA ACTUAL  
EN DOLARES  
AÑO 2005

CONCEPTOS	AÑO 2005
<b>ACTIVO</b>	
<b>Disponible.-</b>	<b>162,391.42</b>
CAJA BANCOS	162,391.42
<b>Exigible.-</b>	<b>501,965.52</b>
CLIENTES	415,456.20
CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS	290.00
CUENTAS POR COBRAR SOCIOS	31,813.84
IMPUESTO A FAVOR DEL CONTRIBUYENTE	28,019.98
IMPUESTO PAGADO POR ANTICIPADO	26,385.50
<b>Realizable.-</b>	<b>162,245.60</b>
MERCADERIAS	162,245.60
<b>Fijo Depreciable.-</b>	<b>362,721.64</b>
MAQUINARIA, MUEBLES Y ENSERES Y EQUIPOS	61,759.29
INSTALACIONES	258,474.80
EQUIPOS DE COMPUTACION	8,252.16
VEHICULO	92,745.31

EQUIPO DE OFICINA	607.21
MENOS DEPRECIACIONES ACUMULADAS	-59,117.13
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>1,189,324.18</b>
<b>PASIVO</b>	
<b>Exigible.-</b>	<b>808,364.87</b>
PROVEEDORES POR PAGAR	785,467.98
12% I.V.A.	10,531.71
RETENCION EN LA FUENTE	162.33
15% UTILIDAD EMPLEADOS	4,294.26
25% IMPUESTO A LA RENTA	6,083.53
10% RESERVA LEGAL	1,825.06
<b>Provisiones.-</b>	<b>17,009.87</b>
SUELDOS	5,027.88
BENEFICIOS SOCIALES	8,129.38
APORTES I.E.S.S.	959.86
LUZ AGUA TELEFONO	2,292.75
ARRIENDO	600.00
<b>Otros Pasivos.-</b>	<b>266,358.23</b>
OTROS PASIVOS	266,358.23
<b>Patrimonio.-</b>	<b>97,591.21</b>
CAPITAL SOCIAL	800.00
RESERVA POR REVALORIZACION	160.00
RESERVAS	455.00
REEXPRESION MONETARIA	7,015.00
UTILIDAD NO DISTRIBUIDA AÑOS ANTERIORES	72,735.68
UTILIDAD PRESENTE EJERCICIO	16,425.53
<b>TOTAL PASIVO MAS CAPITAL</b>	<b>1,189,324.18</b>

El Estado de Resultados o llamado también estado de pérdidas y ganancias, presenta de una forma ordenada las cuentas para demostrar sus utilidades.

CUADRO N. 47  
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS DE CENYCA  
EN DOLARES

CONCEPTOS	ACTUAL AÑO 2005
VENTAS	3,689,260.37
COSTO DE VENTAS	2,995,871.31
UTILIDAD BRUTA	693,389.06
GASTOS	
OPERACIONALES	667,160.68
OTROS INGRESOS	2,400.00
UTILIDAD ANTES DE	
IMPUESTOS	28,628.38
15% UTILIDAD	
TRABAJADORES	4,294.26
25% IMPUESTO A LA	
RENTA	6,083.53
10% RESERVA LEGAL	1,825.06
UTILIDAD LIQUIDA	16,425.53

Indicadores Financieros

$$\text{LIQUIDEZ} = \frac{\text{ACT CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

$$\text{LIQUIDEZ} = \frac{826,602.54}{825,374.74}$$

825,374.74

$$\text{LIQUIDEZ} = 1.00$$

El índice de la liquidez mide la capacidad de pago a corto plazo de las deudas menores a un año, es decir que por cada dólar de deuda a corto plazo CENYCA posee 1 dólar para pagar, esto se debe a que la empresa pertenece a terceros, puesto que sus deudas son altas.

$$\text{PRUEBA ACIDA} = \frac{\text{ACT DISPONIBLE} + \text{AC EXIGIBLE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

PRUEBA	=	<u>664,356.94</u>
ACIDA		825,374.74
PRUEBA ACIDA	=	<b>0.80</b>

Es la capacidad de pago inmediato que tiene la empresa a corto plazo, en este caso la empresa objeto de estudio por cada dólar de deuda a corto plazo tiene 0.80 centavos para pagar

CAPITAL DE TRABAJO NETO	=	ACT CORRIENTE	-	PASIVO CORRIENTE
CAPITAL DE TRABAJO NETO	=	826,602.54	-	825,374.74
CAPITAL DE TRABAJO NETO	=	<b>1,227.80</b>		

El Capital de trabajo es la capacidad que tiene la empresa para cubrir las deudas a corto plazo en el caso de Cenycá tiene 1,227.80 para cubrir las deudas a corto plazo.

ROTACION DE INVENTARIOS	=	<u>COSTO DE VENTAS</u> PROMEDIO DE INVENTARIO
ROTACION DE INVENTARIOS	=	<u>2,995,871.31</u> 183,962.93
ROTACION DE INVENTARIOS	=	16.29

La Rotación de inventarios mide las veces que la mercadería sale y entra del almacén, es decir en una año la mercadería a salido 16 veces, si dividimos 360/ 16, 29 indica que cada 22 días sale la mercadería

ROTACION DE  
CUENTAS  
POR  
PAGAR = PROMEDIO DE CTAS POR  
PAGAR

ROTACION  
DE  
CUENTAS POR  
COBRAR =  $\frac{415,456.20}{93448.405}$

ROTACION  
DE  
CUENTAS POR  
COBRAR = 4.45

ROTACION  
DE  
CUENTAS POR  
COBRAR =  $360/4.45 = 80$

Significa que 4.5 veces se ha cobrado la cartera de CENYCA , es decir cada 80 días por esta razón la cartera no tiene un porcentaje representativo en el análisis vertical

INDICE DE  
ENDEUDAMIENTO =  $\frac{\text{PASIVOS}}{\text{ACTIVOS}}$

INDICE DE  
ENDEUDAMIENTO =  $\frac{1,090,455.43}{1,189,324.18}$

INDICE DE  
ENDEUDAMIENTO = **0.92**

Mide el porcentaje que CENYCA se encuentra en manos de terceros, el 92% se encuentra endeudada, es por eso que la cuenta proveedores por pagar tiene un porcentaje alto.

RENTA SOBRE  
VENTAS =  $\frac{\text{UTILIDAD}}{\text{VENTAS}}$

$$\text{RENTA SOBRE} = \frac{16,425.53}{\phantom{3,693,159.14}}$$

$$\text{VENTAS} \quad 3,693,159.14$$

$$\text{RENTA SOBRE VENTAS} = 0.004$$

Por cada dólar que vende la empresa tiene 4 ctvs , la rentabilidad sobre las ventas es 5%, esto se debe a que la utilidad cada año está disminuyendo

$$\text{RENTABILIDAD PATRIMONIAL} = \frac{\text{UTILIDAD}}{\text{PATRIMONIO}}$$

$$\text{RENTABILIDAD PATRIMONIAL} = \frac{16,425.53}{97,591.21}$$

$$\text{RENTABILIDAD PATRIMONIAL} = 0.17$$

Por cada dólar que CENYCA tiene una utilidad de 17 ctvs, la rentabilidad de los recursos propios es el 17%.

$$\text{RENTABILIDAD ACTIVOS} = \frac{\text{UTILIDAD}}{\text{ACTIVOS}}$$

$$\text{RENTABILIDAD} = \frac{16,425.53}{\phantom{1,189,324.18}}$$

$$\text{ACTIVOS} \quad 1,189,324.18$$

$$\text{RENTABILIDAD ACTIVOS} = 0.014$$

CENYCA por cada dólar que tiene obtiene 14 ctvs de utilidad

Los indicadores financieros deben interpretarse con prudencia ya que los factores que afectan alguno de sus componentes numerador o denominador pueden afectar, directa y proporcionalmente al otro, distorsionando la realidad financiera del ente

Para realizar un estudio más profundo es indispensable saber los resultados de los indicadores financieros para conocer la situación actual de la empresa objeto de estudio.

Las razones financieras han sido clasificadas, para una mejor interpretación y análisis, de múltiples maneras.

Las razones de liquidez evalúan la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo, implica por tanto, la habilidad para convertir activos en efectivo.

Las de solvencia, que miden el grado en el cual la empresa ha sido financiada mediante deudas y razones de rentabilidad, que miden la eficiencia de la administración a través de los rendimientos generados sobre las ventas y sobre la inversión.

## **5.2 FLUJO DE CAJA**

El Flujo de caja conocido como Cash Flow, es un documento que muestra los ingresos y egresos del negocio en efectivo de un periodo, sirve para conocer los faltantes de efectivo, el cash flow ayuda a evitar fondos ociosos e insuficientes.

El objetivo principal es presentar de una forma condensada y comprensible toda la información y manejo sobre la obtención del efectivo por parte de la empresa para conocer y evaluar la situación de Cenycá.

Cuadro N. 48  
 FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO DE LA EMPRESA CENYCA  
 AÑO 2005 – 2010

	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO
	0	1	2	3	4	5
VENTAS		368,926	405,819	446,401	491,041	540,145
(-) COSTO DE VENTAS		299,587	332,542	369,121	409,725	454,794
(=) UTILIDAD BRUTA		69,339	73,277	77,279	81,316	85,350
GASTOS						
(-) OPERACIONALES		40,030	41,231	42,467	45,015	47,716
(+) OTROS INGRESOS		72	74	76	79	81
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		29,381	32,121	34,888	36,379	37,715
(-) 15% UTILIDAD TRABAJADORES		4,407.2	4,818	5,233	5,457	5,657
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA		6,244	6,826	7,414	7,731	8,014
(-) 10% RESERVA LEGAL		1,873	2,048	2,224	2,319	2,404
(=) UTILIDAD LIQUIDA		16,858	18,429	20,017	20,873	21,639
(+) DEPRECIACIONES		1.77	1.77	1.77	1.77	1.77
ACTIVO REALIZABLE						
MERCADERIA	-	49,500				
PROYECTOS	-3,800					
FLUJO DE CAJA PROYECTADO	-	53,300	16,859	18,431	20,019	20,874
						21,641

Fuente: Empresa CENYCA

Elaborado: Autora de tesis

### 5.3 CÁLCULO DEL VAN Y TIR

La tasa interna de Retorno (TIR) se define como la tasa de descuento que descontará todos los flujos netos de entrada de efectivo, que la suma de sus importes descontados ( el valor actual total) será exactamente igual al flujo de salidas iniciales( es decir el costo de la inversión desembolsado en efectivo <sup>1</sup>

El valor actual neto (VAN) es el método más utilizado para evaluar proyectos, mide la rentabilidad del proyecto en valores monetarios que exceden a la rentabilidad

<sup>1</sup> WELCH, Milton, ( 1990), Planificación y Control de Utilidades, Ed Prentice, Pág. 27

deseada después de recuperar toda la inversión, es decir el monto que se va a invertir cuanto representa en valores monetarios presentes

Cuadro N. 49  
VALOR ACTUAL NETO Y TASA INTERNA DE RETORNO  
AÑO 2005 - 2010

0.147

	<b>FLUJO NETO</b>	<b>FLUJOS ACTUA</b>	<b>VACTUAL</b>
0	53300	-53,300	-53,300
1	16,859	16,859	14,699
2	18,431	18,431	14,009
3	20,019	20,019	13,266
4	20,874	20,874	12,060
5	21,641	21,641	10,901
		<b>44,524</b>	<b>11,635</b>

Fuente: Empresa CENYCA  
Elaborado: Autora de tesis

$$IO = \frac{FNE^1}{(1+i)^1} + \frac{FNE^2}{(1+i)^2} + \frac{FNE^3}{(1+i)^3} \dots$$

TIR            23%

$$VPN = - IO + \sum_{t=1}^n \frac{FFP_t}{(1+K)^t}$$

VAN        11,635.26

Para realizar el cálculo del VAN, es el valor que se tiene en la actualidad, se toma como base la tasa de interés activa del 14,7%, según el cuadro n. 50, se observa que el VAN as ser mayor que cero, es aceptable lo que demuestra la consistencia de la propuesta.

#### Costo Beneficio

Lo que se espera conseguir es que los beneficios sean mayores a los desembolsos, para afirmar resultados favorables hacia la inversión.

La relación de soto beneficio se incurre en el proyecto de inversión, si el coeficiente es mayor que 1, la relación es favorable, es decir los ingresos son mayores a los egresos

$$\text{RAZON B/ C} = + \frac{\text{FLUJOS GENERADOS POR EL PROYECTO}}{\text{INVERSION}}$$

$$\text{RAZON B/ C} = + \frac{97,824.02}{53300}$$

$$\text{RAZON B/ C} = + 1.84$$

Este resultado justifica que se realicen los proyectos para el mejoramiento de la empresa, esto significa que por cada 1 dólares invertido, se obtiene 84 centavos de utilidad

#### 5.4 PUNTO DE EQUILIBRIO

Se lo llama también punto muerto y es aquel que indica el nivel de producción que debe tener una empresa para obtener ingresos que cubran los costos totales, inconsecuencia no se pierde ni gana, para encontrar el punto de equilibrio del proyecto se debe clasificar los costos fijos y variables, la importancia del punto de equilibrio es para conocer la incidencia de los costos fijos en la organización, como se demuestra en los siguientes cuadros:

Cuadro N. 50  
 COSTOS FIJOS Y VARIABLES DE CENYCA  
 AÑO 2005

CONCEPTO	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE	COSTO TOTAL
Mercadería		100,565.92	100,565.92
Depreciación	27,572.41		128,138.33
Útiles de oficina	1,097.75		129,236.08
Honorarios	9,589.70		138,825.78
Gastos bancarios	2,630.70		141,456.48
Combustibles y lubricantes		6,605.26	148,061.74
Mantenimiento vehiculos		8,426.18	156,487.92
Seguros	14,447.68		170,935.60
Fletes y viaticos		131,874.59	302,810.19
Vigilancia	2,997.03		305,807.22
Gastos sueldos administrativos	9,545.87		315,353.09
Gastos sueldos ventas		31,752.92	347,106.01
Gasto bono trabajadores	3,900.00		351,006.01
	71,781.14	279,224.87	

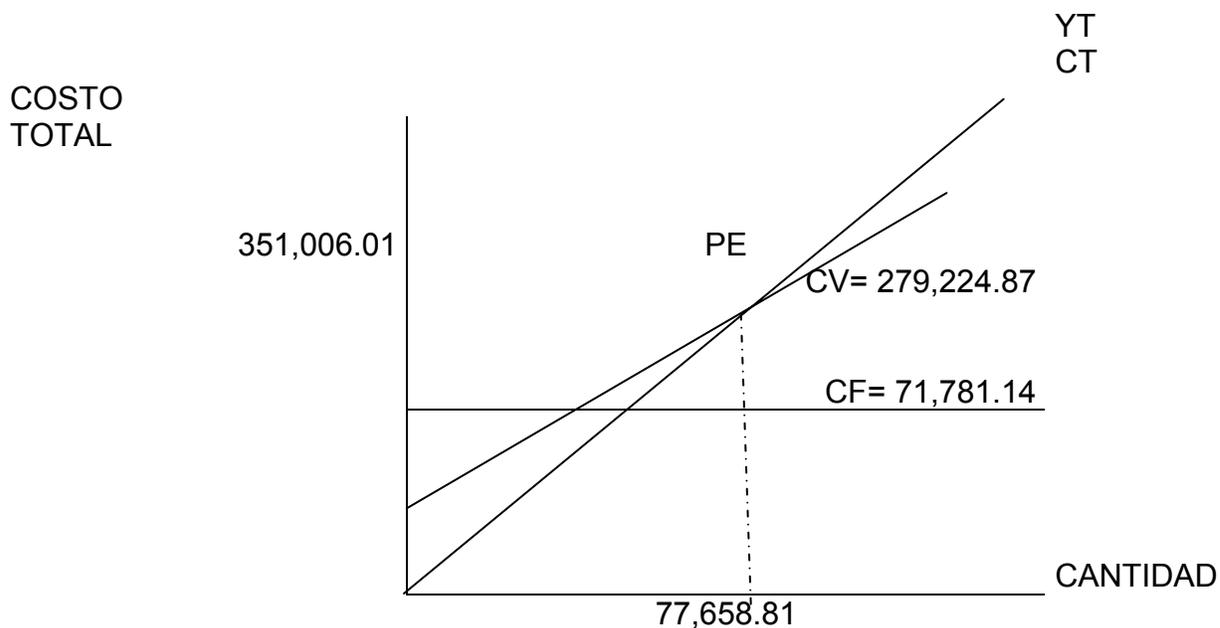
Fuente: Empresa CENYCA  
 Elaborado: Autora de tesis

$$PE = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{VT}}$$

$$PE = \frac{71,781.14}{1 - \frac{279,224.87}{3,689,260.37}}$$

$$PE = 77,658.81$$

Gráfico N: 46  
PUNTO DE EQUILIBRIO  
AÑO 2005



Cuadro N. 51  
COSTOS FIJOS Y VARIABLES DE CENYCA  
PROYECCION

CONCEPTO	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE	COSTO TOTAL
MERCADERIA		211,745.60	211,745.60
DEPRECIACIÓN	27,572.41		239,318.01
UTILES DE OFICINA	1,130.68		240,448.69
HONORARIOS	9,877.39		250,326.08
GASTOS BANCARIOS	2,709.62		253,035.70
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES		6,803.42	259,839.12
MANTENIMIENTO VEHICULOS		8,678.97	268,518.09
SEGUROS	14,881.11		283,399.20
FLETES Y VIATICOS		135,830.83	419,230.03
VIGILANCIA	3,086.94		422,316.97
GASTOS SUELDOS ADMINISTRATIVOS	9,832.25		432,149.21
GASTOS SUELDOS VENTAS		32,705.51	464,854.72
GASTO BONO TRABAJADORES	4,017.00		468,871.72
	73,107.40	395,764.32	

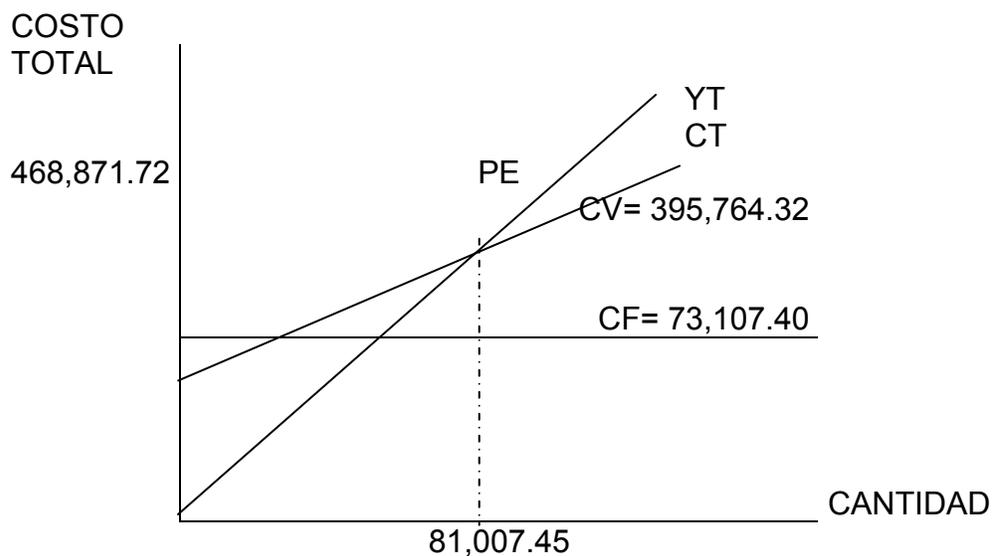
Fuente: Empresa CENYCA  
Elaborado: Autora de tesis

$$PE = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{VT}}$$

$$PE = \frac{73,107.40}{1 - \frac{395,764.32}{4,058,186.41}}$$

$$PE = 81,007.45$$

Gráfico N: 47  
PUNTO DE EQUILIBRIO  
AÑO 2006



## 5.5 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad es una forma de evaluación que permite conocer el efecto de los niveles de incertidumbre que pueden generarse cuando existen cambios por diversas variables como la inflación, precio, situación política y que afectan a las ventas

Cuadro N. 52  
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD  
INCREMENTO DEL 3% EN LAS VENTAS

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS		368,926	417,993	459,793	505,772	556,349
(-) COSTO DE VENTAS		299,587	332,542	369,121	409,725	454,794
(=) UTILIDAD BRUTA		69,339	85,451	90,671	96,047	101,555
(-) GASTOS OPERACIONALES		40,030	41,231	42,467	45,015	47,716
(+) OTROS INGRESOS		72	74	76	79	81
UTILIDAD ANTES DE						
(=) IMPUESTOS		29,381	44,295	48,280	51,110	53,919
15% UTILIDAD						
(-) TRABAJADORES		4,407	664	724	767	809
25% IMPUESTO A LA						
(-) RENTA		6,244	10,908	11,889	12,586	13,278
(-) 10% RESERVA LEGAL		1,873	3,272	3,567	3,776	3,983
(=) UTILIDAD LIQUIDA		16,858	29,451	32,100	33,982	35,850
(+) DEPRECIACIONES		1.77	1.77	1.77	1.77	1.77
ACTIVO REALIZABLE						
	-					
MERCADERIA	49,500					
PROYECTOS	-3,800					
FLUJO DE CAJA	-					
PROYECTADO	53,300	16,859	29,452	32,102	33,984	35,851

Fuente: Empresa CENYCA  
Elaborado: Autora de tesis

TIR 41%  
VAN 42,752

Cuadro N. 53  
ANALISIS DE SENSIBILIDAD  
INCREMENTO DEL 3% EN EL COSTO DE VENTAS

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS		368,926	405,819	446,401	491,041	540,145
(-) COSTO DE VENTAS		299,587	342,518	380,195	422,016	468,438
(=) UTILIDAD BRUTA		69,339	63,301	66,206	69,024	71,706
GASTOS						
(-) OPERACIONALES		40,030	41,231	42,467	45,015	47,716
(+) OTROS INGRESOS		72	74	76	79	81
UTILIDAD ANTES DE						
(=) IMPUESTOS		29,381	22,144	23,815	24,087	24,071
15% UTILIDAD						
(-) TRABAJADORES		4,407	332	357	361	361
25% IMPUESTO A LA						
(-) RENTA		6,244	5,453	5,864	5,932	5,927
(-) 10% RESERVA LEGAL		1,873	1,636	1,759	1,779	1,778
(=) UTILIDAD LIQUIDA		16,858	14,723	15,834	16,015	16,004
(+) DEPRECIACIONES		2	2	2	2	2
ACTIVO REALIZABLE						
	-					
MERCADERIA	49,500					
PROYECTOS	-3,800					
FLUJO DE CAJA	-					
PROYECTADO	53,300	16,859	14,725	15,835	16,017	16,006

Fuente: Empresa CENYCA

Elaborado: Autora de tesis

TIR 15%  
VAN 14,872

Como se indica en los cuadros anteriores es sensible al cambio de las ventas y costo de ventas por variación en las variables.

## 5.6 ESCENARIOS

### Optimista

Si se logra alcanzar dicho comportamiento que se observa en el cuadro N.53, esto dependerá de variables que afecten a este escenario, como por ejemplo la estabilidad política es decir si el próximo presidente que se elija en este año termine todo el periodo asignado.

Al existir una estabilidad política y económica, se incrementará la inversión, es decir como se mencionó en el capítulo II, los migrantes enviarán con mayor seguridad montos de dinero para invertir, principalmente en la construcción de viviendas.

Otra variable es la inflación que este año 2006 y los siguientes años no se incremente y se estabilicen los precios de la canasta básica familiar.

El alza del petróleo y los productos exportados se incrementen para de esta manera el PIB se eleve y mejore la situación económica del país y por ende del mercado local.

El sector de la construcción al tener estas variables a favor, se realizara mayor inversión por lo que beneficiará a la empresa objeto de estudio CENYCA para que diversifique de una mejor manera sus productos y de esta forma cumpla con el plan estratégico de marketing y logre alcanzar el incremento de sus ventas.

### Normal

Determinado el escenario normal como el panorama en el cual las principales variables como inflación, tasas de interés, impuestos, aranceles, mercado, competencia, proveedores, clientes etc., mantengan su evolución según lo expuesto en el estudio, los resultados para este escenario estarían definidas de acuerdo a lo que se propone en el estudio realizado.

El estudio propuesto corresponde a las necesidades reales y como se ha ido presentado en los anteriores años, es importante tomar en cuenta algunos puntos para que CENYCA pueda mantenerse en este mercado como el ofrecimiento de calidad, mejorar la atención del cliente en el servicio y el tiempo de entrega, cambiar las políticas de cobro y pago de cartera, cumplimiento del plan estratégico de marketing para lograr una posición en el mercado.

## Pesimista

En cuanto a este escenario se refiere a que la mayor parte de las variables muestren un comportamiento desfavorable, es decir que se empeoré la situación política, económica y social, en este caso la inversión disminuirá y no podrán emplear para la construcción de vivienda por la difícil situación.

Ante esto, se debe plantear un plan de contingencia como el traer productos económicos para cautivar a otros segmentos para de esta manera poder sobresalir en tiempos difíciles.

Se debe tomar en cuenta que el manejo administrativo de la empresa es muy importante, ya que un adecuado desenvolvimiento en todas las áreas de la organización, contribuirá a generar una estabilidad para afrontar situaciones adversas.

## **CAPITULO 6**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1 VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS**

La mayoría de empresas pequeñas y medianas de comercialización no tiene un diseño de un plan estratégico ni un estudio de mercado, mediante la elaboración de la tesis ha permitido demostrar el beneficio que se tiene puesto que se cambia el proceso tradicional empírico por un proceso científico.

Se debe señalar que la hipótesis planteada en la presente tesis ha sido validada, puesto que por medio de la diversificación de productos se accede a nuevos segmentos del mercado y por ende conseguir la expansión de la misma.

Es importante recalcar que esta expansión se conseguirá por un cambio interno, considerando varios elementos como la participación positiva de todo el recurso humano, generando a las actividades que se realicen confianza, un cambio en la cultura corporativa que dan incidencia al mejoramiento planteado.

De ésta manera se considera que la hipótesis planteada ha sido demostrada a través de la investigación de mercado, el mismo que por medio de la diversificación de nuevos productos que comercialice la empresa CENYCA llevará a nuevos segmentos de mercado permitiendo una mejor expansión de la misma.

#### **6.2 CONCLUSIONES**

1. La población del sector rural al creer que existe una mejor oportunidad de vida en las ciudades emigran ocasionando un aglutinamiento en las ciudades principales provocando un déficit habitacional y de servicios.
2. El crecimiento anual de la población ecuatoriana frente al déficit habitacional demuestra una demanda insatisfecha de vivienda lo que ha hecho que el sistema financiero bancario e inmobiliarias invierta en este sector.
3. Como resultado de la emigración se ha incrementado los ingresos de las remesas que envían a nuestro país. Un alto porcentaje de estas remesas se canalizan para la adquisición de bienes inmuebles y fundamentalmente para la adquisición de vivienda.
4. El análisis FODA demuestra que CENYCA registra un alto porcentaje de debilidades en la gestión y en la administración de sus recursos, recalcando el inadecuado manejo de inventarios, ausencia de planificación estratégica, y posee variedad de artículos para la venta.

5. Del análisis del mercado se observa que existe una gran atomización de empresas comercializadoras de productos para la construcción por lo que la empresa CENYCA se ha concretado ha vender productos personalizados siendo exclusiva en algunas marcas.
6. El estudio arroja que hay demanda insatisfecha debido a que existe un gran número de sectores de la población que presionan al mercado la venta de determinados productos de marcas exclusivas.
7. La evaluación financiera demostró la factibilidad de llevar adelante la ejecución del proyecto en razón de que a través de éste permitió evaluar la capacidad financiera en función de su liquidez presente y futura, en el caso de la empresa objeto del estudio, en el primer año arrojó la cantidad de 16,859 dólares y para el quinto año 21,641 dólares.
8. En la evolución del presente proyecto se ha considerado el criterio del VAN de 11,635.26 que al ser mayor que cero el proyecto demuestra la consistencia de éste.
9. La Tasa interna de retorno (TIR) del proyecto es del 23% que comparada con la tasa de descuento es aceptable, lo que indica su viabilidad y factibilidad.
10. El resultado del estudio permite observar que el empresario recupera la inversión a partir del primer año tiempo corto en comparación de la vida útil del proyecto.

## **6.1. RECOMENDACIONES**

1. Con el fin de disminuir el déficit habitacional, el Estado deberá crear políticas adecuadas para la adquisición de viviendas baratas y las entidades bancarias ofrecer facilidades de crédito con bajas tasas de interés y a más largos plazos.
2. La empresa CENYCA debe inyectar más recursos financieros, reinvertiendo sus utilidades; especialmente a aquellas mercadería de marcas nuevas y de productos que exigen el segmento de los constructores.
3. Se debe realizar en forma inmediata la gestión administrativa y de planificación especialmente poner en práctica el plan estratégico en general y el de marketing, así como el manual de funciones de la empresa.
4. Desarrollar un sistema de manejo de recursos humanos que permita tener mayor eficiencia en el servicio y en la comunicación entre directivos y personal de apoyo de CENYCA.
5. El plan estratégico de marketing se debe poner en marcha especialmente en lo referente a la imagen corporativa para alcanzar un mejor posicionamiento en la ciudad de Quito y posteriormente a las ciudades principales del país.
6. La empresa debe elevar la calidad de servicio a través de la adquisición de productos de mayor variedad en cuanto a la marca y diseño para satisfacer a los clientes; en igual forma, se debe introducir estrategias que permitan ser más competitivos en el mercado.

## BIBLIOGRAFIA

- ◆ GOODSTEIN, Leonard, y otros. (2003), **Planeación estratégica aplicada**, Colombia, Mc Graw Hill.
- ◆ BENITEZ, Luis Fernadondo, SITUACION DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCION, Cámara de la Construcción de Quito
- ◆ PORTER, Michael, **Planeación Estratégica Competitiva**; segunda edición; 1993; Editorial CECSA; Mexico
- ◆ PORTER, Michael, **Ventaja Competitiva**, Edit.Rei, CECSA
- ◆ KOTLER, Phillip, (2001) **Dirección de Marketing. La edición del milenio** México Ed. PrenticeHall.
- ◆ LAMBIN JJ, (1987), **La gestión de marketing**, volumen 1
- ◆ KOTLER P. (1991), **Marketing Estratégico**, México, séptima edición
- ◆ Ley de Régimen del sistrito Metropolitano de Quito, Registro Oficial 3457 (Suplemento) del 29 de octubre del 2003,
- ◆ SELLENAVE, Jean Paúl, (1995) **La Gerencia Integral** editorial norma, tercera edición
- ◆ LOPEZ, Aleso, Ignacio dirección  
<http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/mercadotecnia1/t34.htm>
- ◆ CONTRERAS Cynthia dirección  
<http://www.monografias.com/trabajos13/mercado/mercado.shtml>
- ◆ SANCHEZ Guido, dirección  
<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/segmentacion-del-mercado.htm>
- ◆ REYES Giovanni, dirección  
<http://www.monografias.com/trabajos10/prin/prin.shtml> [giovra@yahoo.com](mailto:giovra@yahoo.com)
- ◆ CETINA Marleny dirección  
<http://www.monografias.com/Economia/index.shtml>
- ◆ GESTIOPOLIS dirección  
[www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/48/procsegmkt.h](http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/48/procsegmkt.h)

- ◆ COLLIN Anne, CUEVA Juan **Atlas del mundo**, Banco Central del Ecuador , 1982
- ◆ CIVERA Martín, **Enciclopedia UTHEA**, México editorial Hispano americano,1985
- ◆ INEC, [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)
- ◆ BCE, [www.bce.ec/indicadores](http://www.bce.ec/indicadores)