

UNIVERSIDAD ISRAEL

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA

**“MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA
REFRIGERACIÓN JR DE LA CIUDAD DE CUENCA”**

TUTOR

EC. ROCÍO MATABAY RAMOS

AUTOR

DIANA RAMÓN

UNIVERSIDAD ISRAEL

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICADO DE AUTORÍA

El documento de tesis con título "MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA REFRIGERACIÓN JR DE LA CIUDAD DE CUENCA" ha sido desarrollado por Diana Ramón Alvear con C.C. No.0105475602 persona que posee los derechos de autoría y responsabilidad, restringiéndose la copia o utilización de cada uno de los productos de esta tesis sin previa autorización.

Diana Catalina Ramón Alvear

Dedicatoria

Quiero dedicar la presente tesis a mi padre, por su esfuerzo, dedicación, apoyo y cariño permanente; por estar junto a mí en los momentos más importantes de mi vida y ayudándome a cumplir con mis metas y logros personales. A mis queridos hermanos por su incondicional apoyo.

Agradecimiento

Al finalizar el presente trabajo y con ello mi carrera universitaria, quiero dejar sentado mi profundo agradecimiento a Dios por haberme iluminado durante todos mis años de estudio, a la Universidad Tecnológica Israel por haberme dado la oportunidad de prepararme académicamente, a la Econ. Rocío Matabay quien prestó su colaboración durante la realización de este trabajo.

RESUMEN

Con la realización de este estudio, se pretende proporcionar una herramienta que permita dar directrices para un adecuado manejo técnico de “Refrigeración JR”. Para ello elaboramos una planificación estratégica a fin de que en el inmediato plazo se ponga en ejecución el mencionado estudio.

Dicho trabajo consta básicamente de una etapa de diagnóstico, en la cual se analiza factores externos, internos y de competencia que pueden afectar el desempeño de la empresa. Seguidamente se realiza la propuesta consistente en el direccionamiento estratégico y con ello el planteamiento de las estrategias a seguir.

La presente tesis está constituida por cinco capítulos. El primer capítulo: Metodología, nos da la guía teórica para poder desarrollar adecuadamente nuestro estudio de investigación. El segundo capítulo: “Diagnóstico estratégico”, se centra en la evaluación de la situación actual de la empresa, utilizando para ello un análisis del ambiente externo, interno y de la competencia. En la propuesta estratégica, que corresponde al tercer capítulo, ponemos en consideración el direccionamiento estratégico a aplicarse en la empresa en mención. El capítulo cuarto: Monitoreo y Control, ayudará verificar el cumplimiento de las metas en función de los objetivos planteados. Finalmente el quinto capítulo nos presenta una proyección de lo que tiene que hacerse y cumplirse en términos económicos y financieros en la empresa.

ABSTRACT

With the present study, is intended to provide a tool that allows to give directives for a suitable technical managing of "Refrigeración JR". For it we elaborate a strategic planning so that in the immediate term it puts in execution on the mentioned study.

That work consists basically of a diagnostic phase, which examines external factors and internal competition that may affect the performance of our company. Then made the proposal to the strategic and therefore the approach of the strategies.

The monograph comprises five chapters. The first chapter: Methodology, provides the theoretical guidance to properly develop our research study. The second chapter, "Strategic Assessment," focuses on assessing the current situation of the company, using an analysis of the external environment and internal competition. In the proposed strategy, which corresponds to the third chapter, we consider the strategic application in the company in mention. Chapter Four: Monitoring and control will help verify compliance with the goals in terms of objectives.

Finally the fifth chapter presents a projection of what must be done and achieved in economic and financial developments in the company.

ÍNDICE

CAPÍTULO I	23
1.1 Antecedentes	23
1.2 Planteamiento del Problema	24
1.3 Formulación del Problema	25
1.4 Sistematización del Problema	25
1.5 Objetivos	26
1.5.1 Objetivo General	26
1.5. 2 Objetivos Específicos	26
1.6 Justificación.....	27
1.6.1 Justificación Teórica.....	27
1.6.2 Justificación Metodológica	27
1.6.3 Justificación Práctica.....	28
1.7 Marco Teórico	29
1.7.1 Análisis Externo	30
A) Análisis PEST	30
B) Análisis Porter de las Cinco Fuerzas	31
C) POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el medio).....	34
1.7.2 Análisis Interno.....	34
A) Capacidades Internas.....	34
B) PCI (Perfil de Capacidad Interna).....	35
1.7.3 Análisis FODA.....	35
1.7.4 El Direccionamiento Estratégico	36
A) La Misión	36

B) Visión.....	36
C) Principios Corporativos	37
D) Objetivos Corporativo	37
1.7.5 Opciones Estratégicas	37
A) Formulación Estratégica	38
B) Tipos de Estrategias	39
C) Presupuesto Estratégico	40
1.7.6 Cadena de Valores	41
1.7.7 Monitoreo y Control	43
1.7.8 Evaluación Financiera	44
1.8 Hipótesis	45
1.8.1 Hipótesis General.....	45
1.8.2 Hipótesis Específica	45
CAPÍTULO II	47
DIAGNÓSTICO	47
2.1 Macroambiente	48
2.1.1 Factor Político Legal	48
A) Político.....	48
B) Legal.....	49
2.1.2 Factor Económico	54
A) Crecimiento Económico.....	54
B) Producto Interno Bruto (Sectorial)	55
C) Tasas de interés.....	56
D) Nivel de Precios	56

E) Desempleo	58
2.1.3 Demografía	59
2.1.4 Socio Cultural.....	60
2.1.5 Tecnológico.....	61
2.1.6 Matriz POAM.....	62
2.2 Microentorno	62
2.2.1 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	62
A) Riesgo de entrada de nuevos competidores:	63
B) Rivalidad existente	64
C) Poder de negociación de proveedores.....	65
D) Poder de negociación de clientes.....	65
E) Riesgo de aparición de productos sustitutos.....	66
2.3 Análisis de Capacidades Internas de la Compañía.....	66
2.3.1 Capacidad Directiva	66
2.3.2 Capacidad Humana	67
A) Estructura Organizacional	68
a.1 Descripción de puestos de trabajo	68
B) Cadena de Valor.....	70
2.3.3 Capacidad Competitiva	70
A) Análisis del Marketing Mix	72
a.1 Producto.....	72
a.2 Precio.....	73
a.3 Plaza	74
a.4 Promoción.....	74

B) Investigación del Mercado	74
2.3.4 Capacidad Financiera	83
2.3.5 Capacidad Tecnológica	85
2.3.6 Matriz PCI	86
2.3.7 Matriz de Impactos	87
2.3.8 Matriz Ofensiva de Iniciativa Estratégica	88
2.3.9 Matriz Defensiva de Iniciativa Estratégica	88
2.3.10 Análisis F.O.D.A.	89
CAPÍTULO III	90
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	90
3.1 Misión	90
3.2 Visión	90
3.3 Principios y Valores	90
3.4 Objetivos Estratégicos	91
3.5 Planes de Acción	93
3.6 Marketing Mix	104
3.6.1 Productos y Servicios	105
3.6.2 Precios	107
3.6.3 Publicidad	108
3.6.4 Plaza	111
3.6.5 Packaging	112
3.6.6 Physical Evidence	113
3.6.7 Personal de Contacto	113
3.6.8 Procesos	115

A) Estructura Organizacional	115
a.1 Organigrama Estructural	115
a.2 Organigrama Posicional	116
B) Cadena de Valor:.....	116
C) Procesos Actuales.....	117
c.1 Diagramas de Bloque.....	118
c.2 Matriz de Análisis de Procesos Actuales.....	128
D) Procesos Mejorados.....	159
d.1 Diagrama de Proceso Mejorado.....	160
d.2 Matriz de Análisis de Procesos Mejorados.....	163
E) Consolidado de Matrices Actuales y Mejoradas	194
CAPÍTULO IV	200
MONITOREO Y CONTROL	200
4.1 Matriz Causa - Efecto.....	200
4.2 Tablero de Control	201
4.3 Matriz de Realización de Estrategias	203
CAPÍTULO V	204
EVALUACIÓN FINANCIERA	204
5.1 Inversión y Financiamiento.....	204
5.1.1 Inversión en Activo No Corriente.....	204
5.1. 2 Fuentes de Financiamiento	205
A) Condiciones de Financiamiento y Costo	205
5.1.3 Tabla de Amortización.....	206
5.2 Presupuesto	207

5.2.1 Presupuesto de Ventas	207
5.2.2 Presupuesto de Costos de Productos	207
5.2.3 Presupuesto de Gasto Administrativo	208
A) Sin Propuesta	209
B) Con Propuesta.....	212
5.2.4 Gasto de Venta	214
5.3 Depreciación y Amortización.....	215
5.4 Estado de Resultados	216
5.5 Punto de Equilibrio	217
5.5.1 Punto de Equilibrio año 1	217
5.5.2 Punto de Equilibrio año 5	219
5.6 Flujo de Efectivo Incremental	222
5.6.1 Flujo de Efectivo Incremental con propuesta	222
5.6.2 Flujo de Efectivo Incremental sin propuesta.....	223
5.7 Indicadores de Evaluación	224
5.7.1 Fuente de Financiamiento.....	224
5.7.2 Evaluación Financiera	224
CAPÍTULO VI	226
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	226
Conclusiones.....	226
Recomendaciones	227
Bibliografía	229
Netgrafía	230
Anexo.....	231

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio POAM	62
Cuadro 2 Porcentaje de Participación por Empresa	64
Cuadro 3 Líneas de Repuestos de Refrigeración JR	72
Cuadro 4 Precios de Productos	73
Cuadro 5 Perfil de Capacidades Internas PCI.....	86
Cuadro 6 Matriz de Impactos	87
Cuadro 7 Matriz Ofensiva de Iniciativa Estratégica.....	88
Cuadro 8 Matriz Defensiva de Iniciativa Estratégica	88
Cuadro 9 Matriz FODA Factores Clave de Éxito.....	89
Cuadro 10 Objetivos Estratégicos.....	91
Cuadro 11 Análisis FODA	92
Cuadro 12 Objetivo Estratégico por Perspectiva.....	93
Cuadro 13 Plan de Acción 1.....	94
Cuadro 14 Plan de Acción 2.....	95
Cuadro 15 Plan de Acción 3.....	96
Cuadro 16 Plan de Acción 4.....	97
Cuadro 17 Plan de Acción 5.....	98
Cuadro 18 Plan de Acción 6.....	99
Cuadro 19 Plan de Acción 7.....	100
Cuadro 20 Plan de Acción 8.....	101
Cuadro 21 Plan de Acción 9.....	102
Cuadro 22 Plan de Acción 10.....	103
Cuadro 23 Línea de Calefones	105

Cuadro 24 Servicios.....	106
Cuadro 25 Precios Mínimos y Máximos Refrigeración JR	107
Cuadro 26 Proforma Radial.....	109
Cuadro 27 Proforma Publicidad Móvil.....	110
Cuadro 28 Proforma de Prensa	111
Cuadro 29 Definición de Figuras para Diseño de Matrices	118
Cuadro 30 Matriz de Análisis del Proceso Actual de Verificación de Productos y/o Repuestos en Bodega.....	129
Cuadro 31 Análisis en Tiempo y Costo del Proceso de Verificación de Productos y/o Repuestos en Bodega.....	130
Cuadro 32 Cálculo para el Tiempo y Costo del Proceso Actual de Verificación de Productos y/o Repuestos en Bodega.....	131
Cuadro 33 Matriz de Análisis del Proceso Actual de Compras de Productos y/o Repuestos.....	132
Cuadro 34 Análisis en Tiempo y Costo del Proceso Actual de Compras y/o Repuestos.....	133
Cuadro 35 Cálculo para el Tiempo y Costos del Proceso Actual de Compras de Productos y/o Repuestos	134
Cuadro 36 Matriz de Análisis del Proceso Actual de Recepción y Almacenamiento de Productos y/o Repuestos.....	135
Cuadro 37 Análisis de Tiempo y Costo del Proceso Actual de Recepción y Almacenamiento de Productos y/o Repuestos.....	136
Cuadro 38 Cálculo para el Tiempo y Costo del Proceso Actual de Recepción y Almacenamiento de Productos y/o Repuestos.....	137

Cuadro 39 Matriz de Análisis del Proceso Actual de Reparación y Mantenimiento de Productos.....	138
Cuadro 40 Análisis en Tiempo y Costo del Proceso Actual de Reparación y Mantenimiento de Productos.....	139
Cuadro 41 Cálculo para el Tiempo y Costo del Proceso Actual de Reparación y Mantenimiento de Productos.....	140
Cuadro 42 Matriz de Análisis del Proceso Actual de Almacenamiento de Productos.....	141
Cuadro 43 Análisis en Tiempo y Costo del Proceso Actual de Almacenamiento de Productos	142
Cuadro 44 Cálculo para el Tiempo y Costo del Proceso Actual de Almacenamiento de Productos	143
Cuadro 45 Matriz de Análisis del Proceso Actual de Despacho	144
Cuadro 46 Análisis en Tiempo y Costo del Proceso Actual de Despacho	145
Cuadro 47 Cálculo para el Tiempo y Costo del Proceso Actual de Despacho.....	146
Cuadro 48 Matriz de Análisis del Proceso Actual de Promoción y Publicidad	147
Cuadro 49 Análisis en Tiempo y Costo del Proceso Actual de Promoción y Publicidad.....	148
Cuadro 50 Cálculo para el Tiempo y Costo del Proceso Actual de Promoción y Publicidad.....	149
Cuadro 51 Matriz de Análisis del Proceso Actual de Ventas y Servicio al Cliente	150
Cuadro 52 Análisis en Tiempo y Costo del Proceso Actual de Ventas y Servicio al Cliente	151

Cuadro 53 Cálculo para el Tiempo y Costo del Proceso Actual de Ventas y Servicio al Cliente	152
Cuadro 54 Matriz de Análisis del Proceso Actual de Instalación.....	153
Cuadro 55 Análisis en Tiempo y Costo del Proceso Actual de Instalación	154
Cuadro 56 Cálculo para el Tiempo y Costo del Proceso Actual de Instalación	155
Cuadro 57 Matriz de Análisis del Proceso Actual Atención de Reclamos.....	156
Cuadro 58 Análisis en Tiempo y Costo del Proceso Actual Atención de Reclamos	157
Cuadro 59 Cálculo para el Tiempo y Costo del Proceso Actual de Atención de Reclamos	158
Cuadro 60 Matriz de Análisis del Proceso Mejorado de Verificación de Productos y/o Repuestos en Bodega.....	164
Cuadro 61 Análisis en Tiempo y Costo del Proceso Mejorado de Verificación de Productos y/o Repuestos en Bodega.....	165
Cuadro 62 Cálculo para el Tiempo y Costo del Proceso Mejorado de Verificación y/o Repuestos en Bodega	166
Cuadro 63 Matriz de Análisis del Proceso Mejorado de Compra de Productos y/o Repuestos	167
Cuadro 64 Análisis en Tiempo y Costo del Proceso Mejorado de Compras de Productos y/o Repuestos	168
Cuadro 65 Cálculo para el Tiempo y Costos del Proceso Mejorado de Compras de Productos y/o Repuestos	169

Cuadro 66 Matriz de Análisis del Proceso Mejorado de Recepción y Almacenamiento de Productos y/o Repuestos.....	170
Cuadro 67 Análisis en Tiempo y Costo del Proceso Mejorado de Recepción y Almacenamiento de Productos y/o Repuestos.....	171
Cuadro 68 Cálculo para el Tiempo y Costo del Proceso Mejorado de Recepción y Almacenamiento de Productos y/o Repuestos.....	172
Cuadro 69 Matriz de Análisis del Proceso Mejorado de Reparación y Mantenimiento de Productos.....	173
Cuadro 70 Análisis en Tiempo y Costo del Proceso Mejorado de Reparación y Mantenimiento de Productos.....	174
Cuadro 71 Cálculo para el Tiempo y Costo del Proceso Mejorado de Reparación y Mantenimiento de Productos	175
Cuadro 72 Matriz de Análisis del Proceso Mejorado de Almacenamiento de Productos.....	176
Cuadro 73 Análisis en Tiempo y Costo del Proceso Mejorado de Almacenamiento de Productos	177
Cuadro 74 Cálculo para el Tiempo y Costo del Proceso Mejorado de Almacenamiento de Productos	178
Cuadro 75 Matriz de Análisis del Proceso Mejorado de Despacho.....	179
Cuadro 76 Análisis en Tiempo y Costo del Proceso Mejorado de Despacho	180
Cuadro 77 Cálculo para el Tiempo y Costo del Proceso Mejorado de Despacho	181
Cuadro 78 Matriz de Análisis de Proceso Mejorado de Promoción y Publicidad	182

Cuadro 79 Análisis en Tiempo y Costo del Proceso Mejorado de Promoción y Publicidad.....	183
Cuadro 80 Cálculo para el Tiempo y Costos del Proceso Mejorado de Promoción y Publicidad.....	184
Cuadro 81 Matriz de Análisis del Proceso Mejorado de Ventas y Servicio al Cliente.....	185
Cuadro 82 Análisis en Tiempo y Costo del Proceso Mejorado de Ventas y Servicio al Cliente	186
Cuadro 83 Cálculo para el Tiempo y Costo del Proceso Mejorado de Ventas y Servicio al Cliente	187
Cuadro 84 Matriz de Análisis del Proceso Mejorado de Instalación.....	188
Cuadro 85 Análisis en Tiempo y Costo del Proceso Mejorado de Instalación	189
Cuadro 86 Cálculo para el Tiempo y Costo del Proceso Mejorado de Instalación	190
Cuadro 87 Matriz de Análisis del Proceso Mejorado Atención de Reclamos.	191
Cuadro 88 Análisis en Tiempo y Costo del Proceso Mejorado Atención de Reclamos	192
Cuadro 89 Cálculo para el Tiempo y Costo del Proceso Mejorado Atención de Reclamos	193
Cuadro 90 Resumen de Resultados de Matrices Actuales y Mejoradas.....	199
Cuadro 91 Productividad Costo Mensual de Matrices Actuales y Mejoradas	199
Cuadro 92 Tablero de Control.....	202
Cuadro 93 Realización de Estrategias	203
Cuadro 94 Inversión en Activo No Corriente	204

Cuadro 95 Fuentes de Financiamiento	205
Cuadro 96 Condiciones del Financiamiento.....	205
Cuadro 97 Tabla de Amortización.....	206
Cuadro 98 Presupuesto por Línea de Productos y Servicios.....	207
Cuadro 99 Presupuesto de Costo	208
Cuadro 100 Gastos de Personal Sin Propuesta.....	209
Cuadro 101 Otros Gastos Administrativos	211
Cuadro 102 Gastos del Personal Con Propuesta	212
Cuadro 103 Gastos Administrativos.....	214
Cuadro 104 Gastos de Venta Con Propuesta.....	214
Cuadro 105 Depreciación y Amortización	215
Cuadro 106 Estado de Resultados con Propuesta	216
Cuadro 107 Costos Fijos y Variables	217
Cuadro 108 Punto Equilibrio Año 1	217
Cuadro 109 Cálculo del Punto de Equilibrio Año 1	218
Cuadro 110 Prorratio Año 1	218
Cuadro 111 Punto de Equilibrio Año 5	219
Cuadro 112 Cálculo del Punto de Equilibrio Año 5	219
Cuadro 113 Prorratio Año 5	220
Cuadro 114 Flujo de Efectivo Con Propuesta	222
Cuadro 115 Flujo de Efectivo Sin Propuesta	223
Cuadro 116 Fuente de Financiamiento....	224
Cuadro 117 Evaluación Financiera	224

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Análisis Competitivo 5 Fuerzas Porter.....	33
Gráfico 2 Cadena de Valor.....	43
Gráfico 3 Crecimiento Económico del Ecuador 2005 - 2009.....	55
Gráfico 4 PIB Sectorial Miles de Dólares 2005 -2009	55
Gráfico 5 Comportamiento de las Tasas de Interés (Pymes) 2007-2009.....	56
Gráfico 6 Evolución de la Inflación 2005-2009	57
Gráfico 7 Inflación Mensual por Sectores de Actividad	58
Gráfico 8 Tendencia de la Tasa de Desempleo 2005-2008	59
Gráfico 9 Porcentaje de Participación por Parroquia Zona Urbana.....	60
Gráfico 10 Resultado Pregunta 1	78
Gráfico 11 Resultado Pregunta 2	79
Gráfico 12 Resultado Pregunta 3	79
Gráfico 13 Resultado Pregunta 4	80
Gráfico 14 Resultado Pregunta 5	80
Gráfico 15 Resultado Pregunta 6	81
Gráfico 16 Resultado Pregunta 7	81
Gráfico 17 Resultado Pregunta 8	82
Gráfico 18 Resultado Pregunta 9	82
Gráfico 19 Resultado Pregunta 10	83
Gráfico 20 Diseño Publicidad Móvil.....	110
Gráfico 21 Canales de Distribución.....	111
Gráfico 22 Canal de Distribución Refrigeración JR	112
Gráfico 23 Organigrama Estructural.....	115

Gráfico 24 Organigrama Posicional	116
Gráfico 25 Propuesta de Cadena de Valor para Refrigeración JR.....	117
Gráfico 26 Diagrama del Proceso Actual de Verificación de Productos y/o Repuestos en Bodega.....	119
Gráfico 27 Diagrama del Proceso Actual de Compra de Productos y/o Repuestos	120
Gráfico 28 Diagrama del Proceso Actual de Recepción y Almacenamiento de Productos y/o Repuestos	121
Gráfico 29 Diagrama del Proceso Actual de Reparación y Mantenimiento de Productos.....	122
Gráfico 30 Diagrama del Proceso Actual de Almacenamiento de Productos.	123
Gráfico 31 Diagrama del Proceso Actual de Despacho	124
Gráfico 32 Diagrama del Proceso Actual de Promoción y Publicidad	125
Gráfico 33 Diagrama del Proceso Actual de Ventas y Servicio al Cliente	126
Gráfico 34 Diagrama del Proceso Actual de Instalación	127
Gráfico 35 Diagrama del Proceso Actual de Atención de Reclamos.....	128
Gráfico 36 Diagrama del Proceso Mejorado de Recepción y Almacenamiento de Productos y/o Repuestos	161
Gráfico 37 Diagrama del Proceso Mejorado de Promoción y Publicidad	163
Gráfico 38 Consolidado del Proceso de Verificación de Productos y/o Repuestos en Bodega.....	194
Gráfico 39 Consolidado del Proceso Mejorado de Compra de Productos y/o Repuestos	194

Gráfico 40 Consolidado del Proceso de Recepción y Almacenamiento de Productos y/o Repuestos	195
Gráfico 41 Consolidado del Proceso de Reparación y Mantenimiento de Productos.....	195
Gráfico 42 Consolidado del Proceso de Almacenamiento de productos.....	196
Gráfico 43 Consolidado del Proceso Despacho.....	196
Gráfico 44 Consolidado del Proceso de Promoción y Publicidad.....	197
Gráfico 45 Consolidado del Proceso de Ventas y Servicio al Cliente	197
Gráfico 46 Consolidado del Proceso de Instalación.....	198
Gráfico 47 Consolidado del Proceso de Atención de Reclamos	198
Gráfico 48 BSC de Refrigeración JR.....	201
Gráfico 49 Activos No Corrientes	204
Gráfico 50 Prorratio.....	219
Gráfico 51 Costos	221
Gráfico 52 Valor Actual Neto.....	225

CAPÍTULO I

1.1 Antecedentes

La empresa Refrigeración JR inició sus actividades en el año de 1984, en la ciudad de Cuenca - Ecuador, ubicada en las calles Miguel Vélez 9-59 y Baltazara de Calderón su gerente propietario es el Sr. Juan Ramón Pulla, al momento cuenta con un solo local comercial el mismo que sirve para exhibición y ventas de sus productos.

Desde sus inicios la compañía se preocupó por implementar una política de calidad, que les permitiera satisfacer de la mejor manera las necesidades de los clientes y lograr llenar sus expectativas, cuidando desde la selección de los materiales que se utilizan para la reparación de equipos y desde luego preocupados por la atención al cliente.

La empresa actualmente se dedica a brindar servicio de mantenimiento y reparación de artefactos de línea blanca, elaboración de cámaras frigoríficas, venta de calefones y repuestos para los mismos. Debido a su gran trayectoria la empresa se ha hecho merecedora de la confianza de sus clientes razón por la cual no solamente atiende a la zona urbana sino también a la zona rural, específicamente a los diversos cantones de la provincia.

1.2 Planteamiento del problema

En la Empresa Refrigeración JR se ha encontrado un problema principal, el nivel elevado de competencia a la cual se enfrenta, ya que muchas personas que están dedicadas a este tipo de actividad lo consideran un negocio muy rentable, esto cada vez está ocasionando una disminución notable en las utilidades que percibe la empresa por lo que se debería diseñar algún tipo de estrategia que contribuya a generar diferenciación con relación a sus competidores y de esta manera hacer que el cliente perciba que el servicio que ofrece esta empresa es el que mayores beneficios le brindará.

Otro problema que presenta la empresa es el no contar con una planificación estratégica, debido a que el gerente propietario no posee los conocimientos necesarios de los beneficios que llegaría aportar esta herramienta para su negocio, como consecuencia la empresa en estos últimos años no ha tenido un direccionamiento correcto y por ende no ha crecido de ninguna manera, es por esto que se recomienda la elaboración de dicha planificación ya que mediante esta se podrá encaminar a la empresa para lograr que todos los integrantes de la organización trabajen en la misma dirección y así cumplir con un determinado objetivo.

Por otro lado está la alta rotación del personal y sus principales razones para que se de este problema es la inconformidad con los métodos y estilos de dirección, así como también los escasos beneficios, servicios y prestaciones que se les brindan a los empleados por pertenecer a la entidad en cuestión,

ocasionando un nivel de gastos muy alto y pérdida para la empresa, debido a este gran problema es indispensable trabajar en factores relacionados con el ambiente laboral.

Un problema que se está presentando es también la dificultad para acceder a piezas y partes importadas, esto frente a las restricciones actuales del gobierno y la especulación en el mercado, lo que ha generado que los precios de estos insumos se encarezcan y por supuesto influya en el precio del servicio.

Todas estas características a futuro podrían ser factores que incidan en el crecimiento de la empresa, por lo que es necesario desarrollar una propuesta que permita una evaluación sistemática de la naturaleza del negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

1.3 Formulación del problema

¿Qué sistema de gestión estratégico gerencial se debería implantar para que la empresa sea competitiva en el mercado local y a la vez genere rentabilidad para los accionistas?

1.4 Sistematización del problema

1 ¿Qué factores influirán en la situación actual de la empresa tanto interna como externamente?

- 2.- ¿Cuál será el rumbo estratégico le permitirá alcanzar los objetivos que esta persigue?
- 3.- ¿Que tipos de indicadores de monitoreo y control se utilizaran para determinar la efectividad de la aplicación de la planificación estratégica?
- 4.- ¿Cuál va a ser el impacto financiero que la empresa obtendrá en el corto, mediano y largo plazo?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Diseñar un sistema de gestión estratégico gerencial para que la empresa sea competitiva en el mercado local y a la vez genere rentabilidad para los accionistas.

1.5. 2 Objetivos Específicos

- 1.- Establecer los factores que determinaran la situación actual de la empresa tanto internamente y externamente.
- 2.- Desarrollar la filosofía de la empresa que le permita establecer con claridad los objetivos que esta persigue.
- 3.- Definir indicadores de monitoreo y control que se utilizaran para determinar la efectividad de la aplicación de la planificación estratégica.

4.- Analizar el impacto financiero que la empresa obtendrá en el corto y largo plazo.

1.6. Justificación

1.6.1 Justificación Teórica

Para desarrollar este tema de tesis ha sido necesario acudir a varias fuentes bibliográficas por lo que se ha tomado como base el libro de planificación estratégica de Humberto Serna Gómez el cual nos servirá como base ya que guiara nuestro análisis.

Serna aporta lineamientos que aplicaremos dentro de la planificación estratégica a realizar. Este autor indica cual es el proceso metódico que debemos seguir, el mismo que consiste en: Diagnóstico Estratégico, Direccionamiento Estratégico, Evaluación Financiera y Balance Scorecard. En este modelo se puede observar claramente que cada proceso se convierte en la salida de uno y al mismo tiempo alienta al proceso que continua.

1.6.2 Justificación Metodológica

Basados en la propuesta de Serna y siguiendo los pasos que este propone para el desarrollo de la planificación será necesario realizar el diagnóstico estratégico, que se basa en la Matriz FODA, la cual nos permitirá trabajar con toda la información que posee la empresa para determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene la misma, una vez identificados cada uno de estos componentes, podremos determinar las

matrices ofensivas y defensivas que nos servirán como directrices para establecer los objetivos estratégicos que la empresa debe utilizar dentro de su planificación estratégica.

Continuando con el proceso se debe determinar el direccionamiento estratégico que nos servirá como marco de referencia para el análisis de la situación actual de la empresa tanto internamente como frente a su entorno; y nos proporcionará los parámetros para definir las estrategias que se tomarán en cuenta dentro del plan. A través de ellas podremos definir indicadores de gestión en base a sus cuatro perspectivas

1.6.3 Justificación Práctica

La empresa pretende a través de la planificación estratégica desarrollarse y crecer tanto en el campo de las ventas como en el campo infraestructural logrando de esta manera maximizar sus ingresos económicos, la misma que deberá ser asumida con responsabilidad social.

Otro beneficio que se podrá obtener a través de la planificación estratégica es la creación de nuevas plazas de trabajo y la diversificación de los productos.

Además la planificación estratégica nos da las pautas necesarias para incursionar en nuevos mercados.

1.7 Marco Teórico

Para la elaboración de la tesis nos apoyaremos en la planificación estratégica ya que es una herramienta mediante la cual se define una visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarlas; basándose en las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Con la planificación estratégica conseguimos:

- Mejora el desempeño de la organización
- Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones
- Desarrollar la estrategia que el negocio va a seguir durante un período de tiempo
- Establecer la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio
- Examinar diferentes alternativas para conseguir objetivos planteados
- Ayuda a la toma de decisiones
- Genera mayores beneficios

Este proceso consiste fundamentalmente en responder las siguientes preguntas:

¿Dónde estamos hoy?

Análisis de la situación, análisis del entorno, análisis interno, análisis de la competencia.

¿Dónde queremos ir?

Objetivos y metas a largo plazo

¿Cómo llegar a donde podemos ir?

Comprender el mercado, comprender la competencia del negocio, diseñar estrategias apropiadas.

La planeación estratégica así entendida para Humberto Serna está compuesta por los siguientes aspectos:

1.7.1 Análisis Externo

Corresponde a la identificación de los factores exógenos, más allá de la organización, que limitan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas). Es preciso entender que estas externalidades no son estáticas ni definitivas.

A) Análisis PEST

Por medio de la aplicación de este análisis se puede identificar cuatro factores del entorno general que van a afectar a la empresa.

- Factor Político – legal: hace referencia a las leyes de protección del medioambiente, políticas impositivas, regulación del comercio exterior, regulación sobre el empleo.

- Factor Económico: incluye análisis del ciclo económico, tipos de interés, evolución de los precios, tasa de desempleo, ingreso disponible, disponibilidad y distribución de los recursos.
- Factor Socio-cultural: en este apartado se estudia la evolución demográfica, distribución de la renta, movilidad social, cambios en el estilo de vida, actitud consumista, nivel educativo, patrones culturales.
- Factor Tecnológico: contiene el desarrollo de nuevos productos, Velocidad de transmisión de la tecnología.

B) Análisis Porter de las Cinco Fuerzas

El Análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo elaborado por el economista Michael Porter, en que se describen las 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan los resultados de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Las primeras cuatro fuerzas se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia en la industria.

La rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas

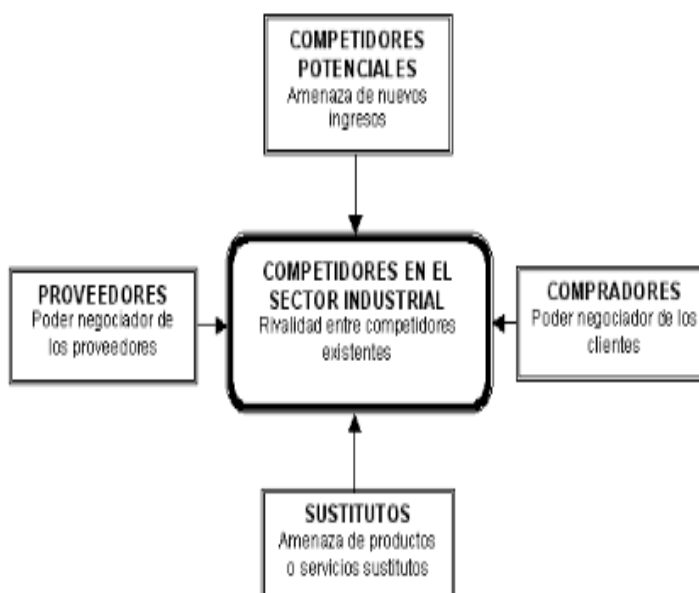
Para Porter, existen 5 diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de una empresa:

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores.** El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
- **La rivalidad entre los competidores.** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
- **Poder de negociación de los proveedores.** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.
- **Poder de negociación de los compradores.** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores

serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.

- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos.** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Gráfico 1 Análisis Competitivo 5 Fuerzas Porter



Fuente: Porter

Elaborado por: http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

C) POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio)

Es la metodología que permite determinar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia un grupo estratégico puede determinar si un factor dado constituye una amenaza o una oportunidad para la organización.

1.7.2 Análisis interno

Es el relevamiento de los factores claves que han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de dicho desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en todos los factores que afecta su operación corporativa.

A) Capacidades internas:

El presente análisis persigue determinar:

- 1.- La capacidad directiva
- 2.- La capacidad competitiva(o de mercado)
- 3.- La capacidad financiera
- 4.- La capacidad tecnológica
- 5.- La capacidad de talento humano

B) PCI (Perfil de Capacidad Interna)

Es un medio que sirve para evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo.

1.7.3 Análisis FODA

Con esta herramienta podremos determinar las fuerzas y debilidades de los cinco recursos esenciales de la empresa: humanos, financieros, tecnológicos, productivos y comerciales; este es el objetivo del Diagnóstico Interno. También permite estimar la importancia de dichas fuerzas y debilidades a través de las amenazas y oportunidades que vienen del entorno, para esto se realiza el Diagnóstico Externo.

Este enfoque ha conducido demasiadas veces a separar estos dos diagnósticos, el interno y el externo, que sin embargo, carecen de sentido si no se contemplan interrelacionados. En efecto, son las amenazas y las oportunidades quienes dan a cada debilidad o fuerza toda su importancia.

Diagnóstico Interno: fuerzas y debilidades

El diagnóstico interno se realiza antes que el diagnóstico externo. Para preguntarnos acerca de los cambios en el entorno que nos afectan primero tenemos de conocer a fondo nuestras capacidades. Por esto el proceso estratégico se inicia con las fuerzas y debilidades del Árbol de Competencias.

Diagnóstico Externo: amenazas y oportunidades

Para este diagnóstico nos valemos del estudio de escenarios futuros, así como de una revisión cuidadosa del Entorno Estratégico

1.7.4 El Direccionamiento Estratégico

“Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.”¹

A) La Misión

Es la formulación de los propósitos de una organización que la diferencia de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

B) Visión

Define un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. Requiere líderes para su definición y para su cabal realización.

1

La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de unas estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe manifestarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices de gestión bien definido.

C) Principios Corporativos

"La misión y la visión de una empresa se soportan en un conjunto de principios, creencias o valores que una organización profesa. Éstos se manifiestan y se hacen realidad en su cultura. Para ello en un proceso de planeación y gestión estratégica la definición o redefinición de estos principios es parte fundamental".²

D) Objetivos Corporativo

Son propósitos o normas muy específicos que la empresa espera alcanzar en el desarrollo de su operación.

1.7.5 Opciones Estratégicas

Dentro de este paso se procede a seleccionar aquellas estrategias que han de constituir el plan estratégico de la organización.

² Humberto Serna Gómez Pág. 73

La siguiente etapa continuando con el proceso de la planificación es la formulación de estrategias, las cuales serán seleccionadas de acuerdo al grado de rentabilidad que estas generen a la empresa las mismas que deberán estar basadas en un presupuesto aceptable.

A) Formulación Estratégica

“En el proceso de formulación de estrategias se presenta un listado de estrategias posibles que expresan diversos enfoques alternativos entre los cuales es preciso establecer prioridades antes de proceder a la formulación de la estrategia más apropiada para la consecución total o parcial del objetivo, con el mayor grado de satisfacción de los clientes y usuarios del servicio y al mínimo coste posible.

Para ello es fundamental enfrentar cada estrategia a un cierto número de criterios de valoración prefijados por el equipo de planificación.”³

Los criterios de evaluación han de ser determinados tomando en cuenta el alcance y contenido del objetivo, el diagnóstico interno y externo de la organización y otros aspectos que resulten de interés para la misma. Una vez fijados los criterios, se procede a la ponderación de los mismos.

³ <http://www.monografias.com/trabajos55/gerencia-estrategica/gerencia-estrategica.shtm>

Sobre la base de los criterios de evaluación y ponderación asignada, se procede a valorar cada estrategia propuesta.

B) Tipos de Estrategias

Estrategias Competitivas: Permite lograr niveles sostenibles de rentabilidad pero sobre el promedio de la industria.

- De costos: debe estudiar la cadena de valor, con la finalidad de disminuir costos.
- De diferenciación: se procede a distinguir los productos o servicios de la competencia para poder cobrar un precio superior.
- De concentración: se centra en un grupo particular de compradores, mercado geográfico o un segmento de la línea de producción.

Funcional

Se refiere a un grupo de iniciativas estratégicas que se toman en un área del negocio. Por ejemplo: Una estrategia de finanzas, de comercialización, de personal, etc.

Operativa

Radica en un plan de acción, para dirigir a las unidades operativas claves de la organización (Plantas, distrito de ventas, centros de distribución) y para

manejar las tareas operativas diarias que tienen importancia estratégica (compras de materiales, control de inventarios, mantenimiento, embarques, campañas publicitarias, etc.)

- Plan Operativo

En esta etapa del proceso, cada una de las personas o unidades responsables de los proyectos estratégicos deberán desarrollar "El Plan de Acción" para alcanzar los resultados esperados dentro del límite de tiempo previamente definido.

Para ello:

1. Debe establecerse un indicador de éxito global para los proyectos estratégicos
2. Definir las tareas
3. Identificar el tiempo
4. Especificar la meta
5. Señalar el responsable
6. Especificar los recursos técnicos, físicos, financieros y humanos
7. Señalar las limitaciones u obstáculos

C) Presupuesto Estratégico

La elaboración de los planes de acción debe conducir a elaborar un presupuesto, dentro del límite definido, que identifique y cuantifique los recursos necesarios para la ejecución del plan.

El Presupuesto Estratégico, es el verdadero plan estratégico, de nada sirve diseñar planes, si no se cuenta con los recursos necesarios para su cumplimiento.

El siguiente paso es ejecutar la auditoria estratégica la cual nos permitirá conocer dónde está la empresa y dónde debería estar dentro de un tiempo, para, así, tender los puentes necesarios para finalizar con éxito los objetivos que se definan en el plan estratégico.

1.7.6 Cadena de Valores

Se cree conveniente aplicar esta herramienta ya que complementa la evaluación del ambiente interno de la empresa.

La cadena de valor es una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes integrantes, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se alcanza cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus competidores. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.”⁴

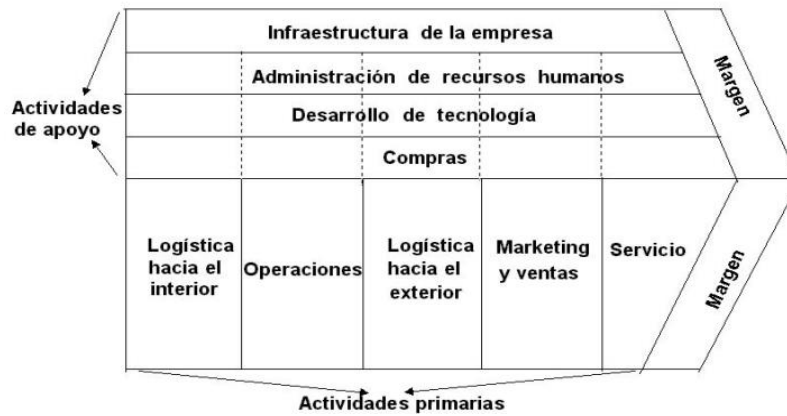
⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_la_cadena_valores

La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, y de su enfoque para implementar la estrategia. El crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia genérica.

De acuerdo a Porter (1987) una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- Las Actividades Primarias, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística, comercialización y los servicios de post-venta.
- Las Actividades de Apoyo a las actividades primarias, como son la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

Gráfico 2 Cadena de Valor



Fuente: Porter

Elaborado por: http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_la_cadena_valores

1.7.7 Monitoreo y Control

En esta etapa podremos medir, comparar y evaluar los resultados obtenidos con la aplicación de la planificación estratégica. De esta manera, podremos dar respuestas a preguntas tales como ¿Qué tan efectivas han sido nuestras estrategias? ¿Qué ajustes son necesarios?, además conoceremos qué tan efectiva fue la estrategia que se eligió y en estas condiciones los administradores estarán en capacidad de tomar las mejores decisiones.

Una herramienta indispensable para dicha evaluación es el BSC "Balance Scorecard o Matriz Causa - Efecto", debido a que es un sistema originalmente desarrollado para la medición de procesos financieros. El objetivo del BSC es dar a las empresas u organizaciones elementos para medir su éxito.

El Balanced Scorecard se basa en Cuatro Perspectivas: Financiera, Desarrollo interno, Clientes, Aprendizaje y desarrollo.

Estos aspectos nos ayudaran a responder los requerimientos de los accionistas y clientes, además que permitirá identificar los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos, los cuales darán pautas para verificar si existe la necesidad de rediseñar o innovar los procesos y actividades de la empresa, consecuentemente reflejarán la capacidad que posee la organización para adaptarse a nuevas realidades.

Posteriormente el proceso de la planificación continúa con la etapa de la evaluación financiera la cual busca la reducción de la incertidumbre que surja dentro de la empresa al momento de realizar la inversión pues tiene la finalidad de obtener altos beneficios.

1.7.8 Evaluación Financiera

“Debe sustentarse en la fusión de los datos relativos a los flujos netos y los indicadores diseñados por la ingeniería financiera; se destaca con estos el VAN y el TIR, con los cuales se logra determinar si tiene sentido acometer el proyecto mediante la evaluación preliminar de las metas trazadas por inversionistas o de los costos de capital imputables a las diversas fuentes de financiamiento.”⁵

La racionalidad y la objetividad descansa en la acertada formulación de los proyectos en la apropiada presupuestación de las inversiones, los ingresos y los costos y en la correcta selección de las fuentes de financiamiento, la labor

⁵ Zbigniew Kozikowski, Matemáticas Financiera Mc Graw Hill 2007 pg 342

de pronosticar culmina en la determinación de los flujos netos de los proyectos que recogen información relativa a la generación de efectivo, a los valores de salvamento de las inversiones al finalizar el horizonte de planeamiento y a los gastos monetarios necesarios a la posesión de activos.

El objetivo fundamental para la selección de proyectos es el de maximizar el valor de la empresa; para lograr este objetivo es necesario basarse en los siguientes criterios: Periodo de recuperación de efectivo (PR), Periodo de recuperación del efectivo descontado (PRD), Tasa contable de rendimiento (TCR), Valor actual neto (VAN), Tasa interna de retorno (TIR), Valor terminal neto (VNT), Rendimiento del costo de oportunidad (RCO), Tasa interna de retorno modificada (TIRM), Índice de Rentabilidad (IR), Tasa de rendimiento a perpetuidad (TRP).

1.8 Hipótesis

1.8.1 Hipótesis general

El sistema de gestión estratégico gerencial servirá para que la empresa sea competitiva en el mercado local y a la vez genere mayor rentabilidad.

1.8.2 Hipótesis específica

1. Los factores tecnológicos, económicos, políticos, sociales, competitivos y geográficos proporcionaran la información necesaria para formular el diagnóstico empresarial.

2. Las actividades empresariales se realizarán de acuerdo a valores y a una ética que no sólo beneficien directamente a la organización sino que se buscará el beneficio de todas las partes interesadas.

3. Se utilizará las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard que permitirán monitorear y evaluar la planificación estratégica.

4. La propuesta disminuirá costos y aumentará ingresos, proporcionando una estabilidad económica a largo plazo para la empresa.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

El desarrollo del presente capítulo inicia con el análisis del macroentorno, el cual brinda un panorama de la economía que se vive en el Ecuador y nos permite determinar la situación actual de las actividades económicas tales como el Comercio al por Mayor y Menor, ya que la empresa motivo del estudio se ubica dentro de este sector.

A continuación se realizará un análisis del microentorno aplicando el método propuesto por Michael Porter que hace referencia a las 5 fuerzas competitivas el cual permite identificar el perfil de oportunidades y amenazas del medio.

Posteriormente se desarrollará el análisis correspondiente a las capacidades internas para de esta forma determinar las fortalezas y debilidades de la empresa.

Como siguiente paso es necesario la aplicación de la matriz ofensiva y defensiva, mediante el cual se valora los objetivos estratégicos de la empresa.

Y para concluir con este capítulo es fundamental la elaboración de la matriz FODA para crear las estrategias y así poder diseñar los correspondientes planes de acción.

2.1 Macroambiente

2.1.1 Factor Político Legal

A. Político

En la actualidad, la situación del país, hace que se genere cierta incertidumbre para la inversión, tanto nacional como extranjera, provocada por las acciones políticas del actual gobierno; ya que en algunos casos, como veremos posteriormente alienta sobre todo el desarrollo de la microempresa, pero en otros casos desanima la inversión nacional.

Dentro de las políticas implementadas en estos últimos meses, con el afán de incentivar a la microempresa, se encuentran los programas gubernamentales tales como SOCIO EMPRESA, en el que el gobierno por intermedio del Banco de Fomento proporciona a los pequeños empresarios el crédito 555. Así mismo, el Ministerio de Industrias y Competitividad ha puesto en marcha algunos proyectos para microempresarios como por ejemplo los planes de la Chatarrización y los PYMES con fondos de la Corporación Financiera Nacional y otros más tendientes a impulsar el desarrollo de las microempresas y los emprendimientos.

Por otro lado las decisiones tomadas sobre todo en lo referente a las restricciones arancelarias a múltiples productos que llegan desde el exterior, ha hecho que la situación para comerciantes y productores se vuelva cada vez más difícil, puesto que se encarece sobre todo la materia prima y muchos

artículos de consumo doméstico importados desde otros países y en especial desde Colombia.

Otro asunto que limita la inversión es el clima de confrontación política que vive el país, fruto del cambio radical que en términos políticos desea impulsar el gobierno del Eco. Rafael Correa. La serie de huelgas, paros y demás muestras de inconformidad, por parte de varios sectores que conforman la sociedad ecuatoriana hace que sea difícil concebir un proyecto interesante en términos económicos y por ende el desarrollo del país se frena frente a estos disturbios políticos.

Es evidente que la industria ecuatoriana requiere la implementación de una política industrial que cree las condiciones necesarias para ampliar y mejorar la capacidad productiva, generar un desarrollo y crecimiento sostenidos del sector en términos competitivos, a través de la diversificación hacia nuevas actividades que incorporen mayor valor agregado, mayor nivel tecnológico y mano de obra calificada; que permitan abastecer la demanda interna de productos y a su vez, incrementar la participación del país en el mercado mundial.

B. Legal

El marco legal ecuatoriano que permite el funcionamiento de las empresas, y dependiendo de su tipo, se fundamenta en las diferentes leyes y reglamentos,

tales como: Ley de Comercio, Ley de Compañías, Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, Ley Laboral y las Normativas y Ordenanzas Municipales.

A continuación señalaremos las disposiciones legales de mayor importancia:

Superintendencia de compañías:

1.- Someter a aprobación de la Superintendencia de Compañías tres copias certificadas de la escritura de constitución de la empresa. Adjuntado la solicitud suscrita por un abogado, en la cual pide la aceptación del contrato de constitutivo.

2.- Según la legislación ecuatoriana la empresa puede constituirse como; Compañías de Responsabilidad limitada, Compañía en Nombre Colectivo, Sociedad Anónima, Compañía en Comandita y Compañía Unipersonal.

3.- Una vez aprobado el contrato social mediante resolución, debe publicarse un resumen de dicho contrato en uno de los diarios de mayor circulación del domicilio de la compañía. Con la hoja completa de la publicidad del extracto se regresa a la Superintendencia de Compañías para retirar las escrituras (tres copias) y las tres resoluciones.

4.- Posteriormente se tendrá que acudir a una notaría para solicitar las razones de las escrituras. Con estos papeles se afilia a la compañía a una de las cámaras de la Producción. Este trámite tiene un valor que varía de acuerdo con

el capital social de la empresa. Se debe llevar las copias de la escritura y cédula del representante legal.

5.- Se debe concurrir al Municipio para cancelar la patente y obtener una exoneración. El costo se fija según el capital social de la empresa. En este caso también se requiere las copias de la escritura, de la resolución emitida por la Superintendencia de Compañías, de la cédula de identidad y de la papeleta de votación del representante legal del negocio.

6.-Se debe inscribir el contrato social en el Registro Mercantil es una formalidad que confiere personería jurídica a la empresa. No se debe olvidar los tres ejemplares de las escrituras, las tres resoluciones originales, certificado de afiliación de la cámara, certificado de exoneración, patente municipal, publicación del extracto, razones notariales.

7.- En el Registro Mercantil le entregan un papel para pagar un impuesto de constitución de la empresa en el Municipio y luego en la Junta de Defensa. Con esto se regresa al Registro Mercantil, donde se quedan con la segunda copia de la escritura.

8.- Con la tercera copia de la escritura de constitución se vuelve a la Superintendencia de Compañías; en ese momento se entrega un certificado en el cual se indica que la compañía está oficialmente constituida. Solo entonces, se está autorizado para liberar los fondos del banco.

Servicio de Rentas Internas SRI

1.- La empresa no podrá ofrecer sus productos si no cumple con los requisitos legales de facturación tales como:

- ✓ Obtención del Registro Único de Contribuyentes RUC
- ✓ Definir los proceso de facturación que utilizará la empresa (facturas, notas de venta o tickets de caja registradora)

2.- Deberá Realizar el pago correspondiente a los siguientes impuestos:

- ✓ Impuesto al Valor Agregado mediante el formulario 104A, el mismo que se lo tendrá que presentar de forma mensual.
- ✓ Declaración del Impuesto a la Renta el cual deberá ser presentado anualmente en el formulario 101.

Ministerio de Trabajo

1.- Presentar anualmente el formulario correspondiente al pago del 15% de utilidades con fecha máxima del 15 de abril de cada año.

2.- Presentar anualmente el formulario referente al pago del décimo tercer sueldo con fecha máxima del 8 de enero de cada año.

3.- Presentar anualmente el formulario de pago correspondiente al décimo cuarto sueldo con fecha máxima del 30 de abril (costa) o 30 de septiembre (sierra y oriente) de cada año.

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS

Todas las instituciones públicas y privadas están en obligación de cumplir con los siguientes ítems:

1.- Obtener el número patronal e inscribirse en el registro correspondiente

2.- Afiliar a sus trabajadores o empleados, desde el primer día de labores y realizar los siguientes pagos:

- ✓ El aporte patronal 12,15% (Incluido el 0,5 IECE y el 0,5 SECAP) y descontar el aporte personal de 9,35% al trabajador, los pagos se hacen hasta el 15 del siguiente mes
- ✓ Los fondos de reserva equivalente a un sueldo a partir del segundo año de trabajo del empleado, 8.33% mensual sobre sus ingresos totales.

3.- Debe emitir los siguientes avisos:

- ✓ De entrada y salida de los empleados
- ✓ De enfermedad.

Normativas y Ordenanzas Municipales

1. Obtener patentes y permisos de funcionamiento Municipales
2. Estudio de impacto ambiental solicitado por el Municipio
3. El permiso del Cuerpo de Bomberos.

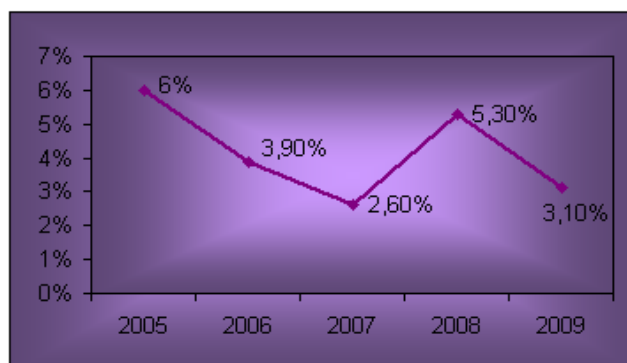
2.1.2 Factor Económico

A. Crecimiento Económico

En el año 2008 la economía mundial presentó una caída en su crecimiento debido a los problemas ocasionados por el sector financiero norteamericano, efecto que se extendió a lo que va del año 2009 y que afectó a todos los países, en algunos el impacto fue agresivo y en otros como es el caso de nuestro país no recibió mayor golpe aunque se vio notablemente afectado el rubro de ingreso de divisas por exportaciones fundamentalmente del petróleo cuyo precio se redujo a un promedio de \$16,00 USD el barril, de \$126,00 USD que normalmente se comercializaba antes del 2008. Adicionalmente, por efectos de la crisis internacional, muchos migrantes residentes, especialmente en los Estados Unidos y Europa, sufrieron la pérdida de sus puestos de trabajo, generando así una disminución notable en el envío de remesas al país.

Como puede apreciarse en el gráfico No. 3, el comportamiento del crecimiento económico del Ecuador durante estos últimos cinco años ha tenido una tendencia descendente, tomando en consideración que en el 2005 fue de 6%, decrece a 2.6% en el 2007, a partir de este año comienza un leve crecimiento hasta elevarse en el 2008 al 5.3% y en lo que va del presente año ha continuado decreciendo.

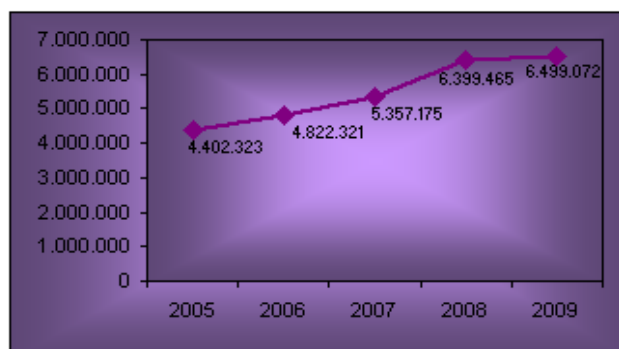
Es preciso aclarar que el crecimiento inesperado del 2008 tuvo su razón por los altos precios del petróleo que se registraron durante ese año.

Gráfico 3 Crecimiento Económico del Ecuador 2005 - 2009

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Diana Ramón

B. Producto Interno Bruto (Sectorial)

Por ramas de actividad y en términos reales el sector del Comercio al por Mayor y Menor es uno de los sectores de mayor participación en la estructura porcentual del PIB y pese a la crisis financiera, durante los últimos cinco años se ve un crecimiento moderado como podemos observar en el gráfico N° 4, este indicador es muy alentador para nuestros fines, ya que al ubicarse el negocio en este sector se puede pronosticar un buen futuro.

Gráfico 4 PIB Sectorial Miles de Dólares 2005-2009

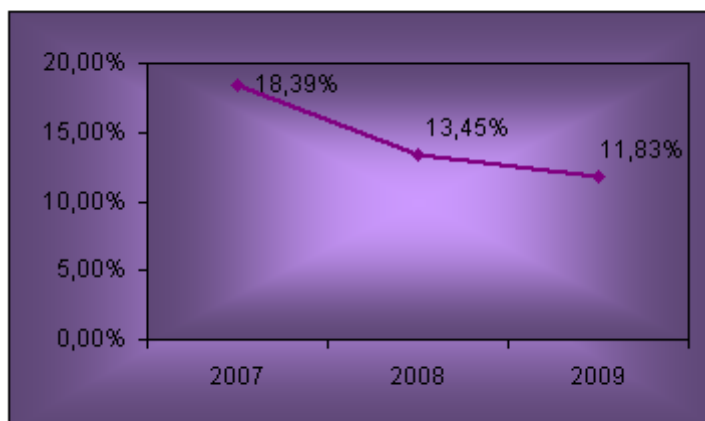
Fuente: Banco Central Del Ecuador
Elaboración: Diana Ramón

C. Tasas de Interés

Con respecto a las tasas de interés, podemos observar en el gráfico N° 5 que en los últimos tres años han disminuido notablemente, en especial con el actual gobierno, ya que le da mucha importancia al sector microempresarial y por ende pretende impulsar esta actividad mediante la disminución de las tasas de interés.

Sin embargo, y a pesar de la disminución en el porcentaje de las tasas de intereses, las facilidades de acceso a créditos se han restringido ocasionando un efecto negativo para el crecimiento y desarrollo de las pymes.

Gráfico 5 Comportamiento de las Tasas de Interés (Pymes) 2007-2009



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Diana Ramón

D. Nivel de Precios

A continuación mediante el gráfico N° 6 podemos visualizar la evolución que ha presentado la inflación en estos últimos 5 años. A principios del 2005 ha obtenido leves disminuciones o se ha mantenido, sin embargo, en el año 2008,

se eleva vertiginosamente a un 8.83%, para disminuir al 5.41% en lo que va del año 2009; sin embargo, estos valores de los últimos cinco años siguen siendo extremadamente elevados en una economía dolarizada como la nuestra.

Todo ello influye decisivamente en el poder adquisitivo de nuestros consumidores, haciendo que el dinero se encarezca y pierda valor. Por tanto, los consumidores deberán elegir incluso entre productos sustitutos a fin de poder acceder a ellos.

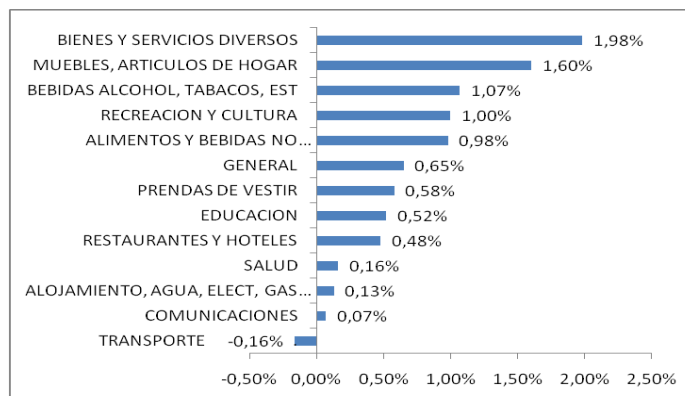
Gráfico 6 Evolución de la Inflación 2005-2009



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Diana Ramón

Un problema adicional es el hecho que en lo que respecta a muebles y artículos para el hogar se registra una mayor inflación general durante este último año según se puede apreciar en el gráfico N° 7 que se presenta a continuación.

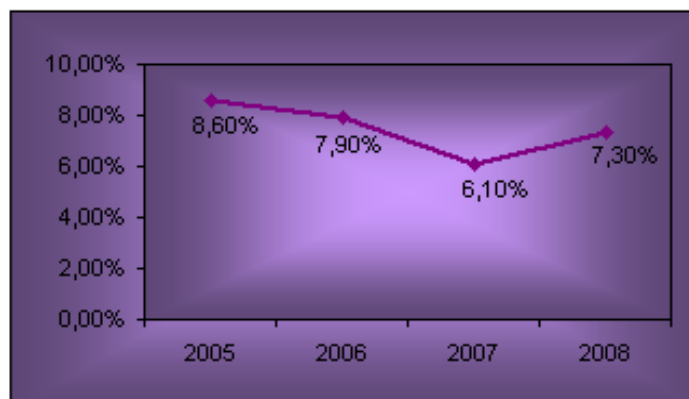
Gráfico 7 Inflación Mensual por Sectores de Actividad



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Banco Central del Ecuador.

E. Desempleo

A diciembre de 2008, el país alcanzó una tasa de desempleo de 7.3%, nivel superior al registrado en 2007 (6.1%) como se puede observar en el presente gráfico. Esto se explica por la baja capacidad del mercado formal para generar mayores fuentes de trabajo, por el aumento de la población en edad de trabajar, y por los efectos adversos que está experimentando la economía ecuatoriana ante la crisis económica internacional. Un aumento del nivel de desempleo puede incidir negativamente en los negocio, ya que los consumidores no cuentan con ingresos para poder utilizarlos en sus necesidades.

Gráfico 8 Tendencia de la Tasa de Desempleo 2005-2008

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Diana Ramón

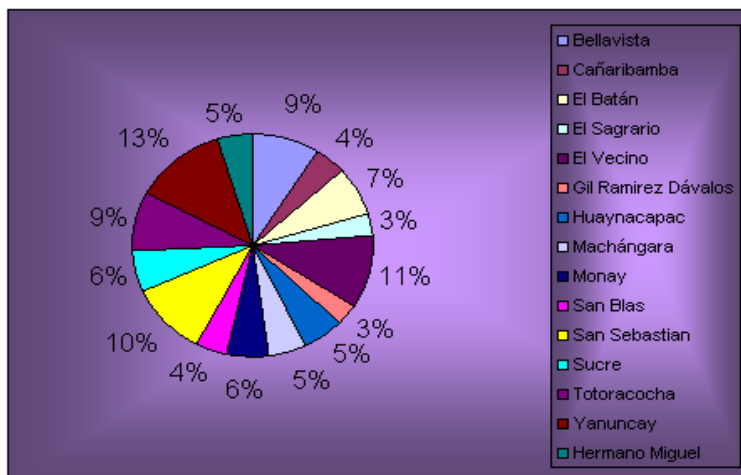
2.1.3 Demografía

El Cantón Cuenca es el más extenso de la provincia del Azuay, con una población total de 417.632 habitantes, conformado por 15 parroquias urbanas y 21 rurales.

La población del Cantón Cuenca según el censo 2001 a crecido a un ritmo del 3.2% promedio anual, se caracteriza por ser una población joven, ya que el 43.6% se encuentra dentro del grupo de edad 0 a 20 años.

Según datos obtenidos en el INEC la segunda parroquia más grande es la de San Sebastián como se puede observar en el gráfico N° 9 que se presenta a continuación, esta parroquia esta conformada por 7,267 hogares; de los cuales existe un promedio de dos personas de cada familia que generan ingresos mensualmente.

Gráfico 9 Porcentaje de Participación por Parroquia Zona Urbana



Fuente: INEC
Elaboración: Diana Ramón

2.1.4 Socio Cultural

En la ciudad de Cuenca, los hogares mantienen una conducta conservadora de tal forma que el gasto está orientado básicamente a las más grandes necesidades familiares y el ahorro. Nuestra sociedad tiene la costumbre de pesar las decisiones del gasto, es decir, a la hora de comprar algo medirán el valor agregado de tal o cual producto o servicio.

Por otro lado la migración se constituye en una fuente interesante de recursos, más aún por el hecho de que el dinero que ingresa al país por concepto de remesas no se invierte en otra cosa que no sea vivienda y consumo.

Los cuencanos tienden a ser tradicionalistas, como ejemplo podemos mencionar que los hogares jóvenes suelen ser más prácticos y toman decisiones de gasto basados en la comodidad y el confort. En tanto que los

hogares que han sobrepasado un tiempo de estabilidad y contraen responsabilidades mayores, prefieren una actitud conservadora de consumo.

2.1.5 Tecnológico

Hoy en día las empresas que se dedican a la compra y venta de productos utilizan el Internet como una estrategia de comercialización.

Otro aspecto que debemos recalcar es que en la actualidad resulta fundamental contar con la información oportuna para tomar las mejores decisiones en el momento adecuado. En esta situación las TICS son muy relevantes, permiten obtener y procesar mucha más información que los medios manuales. Como por ejemplo dentro de este tipo de sistemas hay software que cumplen funciones tales como: proporcionar número de existencias en bodegas, ubicación de productos, fecha de caducidad de productos, costos y características de cada uno de ellos. En general ayudan a tener un mejor control en cuanto a los productos que se manejan en las empresas.

2.1.6 Matriz POAM

Cuadro 1

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO POAM												
FACTORES	CALIFICACIÓN			OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
ECONÓMICOS												
Inflación				x							x	
Tasas de interés	x										x	
PIB		x									x	
Desempleo				x							x	
POLÍTICOS												
Política Arancelaria				x							x	
Estabilidad Política					x						x	
SOCIALES												
Capacidad de compra					x			x				
Distribución del ingreso	x											x
TECNOLÓGICOS												
Nivel de tecnología					x						x	
DEMOGRÁFICOS												
Ubicación	x								x			

Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

2.2 Microentorno

Realizado el análisis del macroentorno e identificadas sus características se dará paso a la elaboración del análisis del sector al cual pertenece la empresa, que en este caso se trata del “Comercio al por mayor y menor”.

2.2.1 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

El profesor Michael Porter, de Harvard, ha indicado que la elaboración de estrategias requiere un análisis del sector, es decir de su atractivo, y de la

posición de la compañía dentro del mismo. Este análisis se convierte en la base para las estrategias genéricas, además que es la clave para identificar las principales fuerzas competitivas y evaluar su impacto sobre la empresa.

A continuación analizamos y evaluamos las diferentes fuerzas aplicadas a nuestro caso específico.

A) Riesgo de entrada de nuevos competidores:

Con respecto a este factor hemos podido observar en la empresa lo siguiente:

- Barrera de capital

La inversión necesaria para implementar un negocio de este tipo es alta debido al elevado costo que tienen los productos destinados a la venta, debido a esto el peligro de entrada de nuevas empresas que quieran incursionar en el negocio es relativamente bajo, lo cual podemos asegurar por el poco o nulo proceso de apertura de nuevos competidores en los últimos años.

- Barrera legal

En general no existen normas jurídicas que dificulten la apertura de un negocio de estas características ya que únicamente se deberá contar con los permisos de funcionamiento; lo cual hace que lo valoremos como negativo para las empresas establecidas en el sector.

- Lealtad a la competencia

La lealtad a los proveedores existentes, puede presentar cierta dificultad para las empresas que quieran entrar en el sector ya que se requiere de calidad, tiempo y experiencia para obtener fidelidad por parte de los clientes, por lo que la incidencia de este factor es considerado positivo para la empresa.

B) Rivalidad existente

En la actualidad el negocio compite directamente con seis empresas que se dedican a la venta de repuestos para electrodomésticos, dentro de estas tenemos: Comercial JS, Friocar, Refricom, Refrisa, Serviplus, Vidarp.

Cuadro 2 Porcentaje de Participación por Empresa

Competencia	Línea de Productos	Precios Referenciales	Comunicación Comercial	% de Participación
Comercial JS	Refrigeradoras, Lavadoras, Secadoras	\$ 7,00 - \$130,00	Guía Telefónica, tarjetas de presentación	12%
Friocar	Refrigeradoras, Lavadoras, Secadoras	\$15,00 - \$140,00	Guía Telefónica, tarjetas de presentación	14%
Refricom	Refrigeradoras, Lavadoras, Secadoras	\$12,00 - \$150,00	Guía Telefónica, tarjetas de presentación	14%
Refrisa	Refrigeradoras, Lavadoras, Secadoras	\$10,00 - \$137,00	Guía Telefónica, tarjetas de presentación	15%
Serviplus	Refrigeradoras, Lavadoras, Secadoras	\$10,00 - \$130,00	Guía Telefónica, tarjetas de presentación, publicidad móvil	16%
Vidarp	Refrigeradoras, Lavadoras, Secadoras	\$8,00 - \$140,00	Guía Telefónica, tarjeta de presentación	13%

Fuente: Varias Empresas
Elaboración: Diana Ramón

Como se puede apreciar, la competencia muestra un nivel de participación equitativo, pues el promedio de participación es del 15%, esto nos conduce a deducir que los consumidores son fieles con su proveedor, no hay una competencia agresiva, a pesar de que los costos en algunos casos son elevados, como es el caso por ejemplo de Friocar, que se maneja con un precio mínimo \$15,00 USD.

Vemos en casi toda la competencia, que utilizan los mismos canales de comunicación, y únicamente Serviplus utiliza la publicidad móvil, factor éste que puede incidir para su ligera diferencia en la participación del mercado.

C) Poder de negociación de proveedores

El sector está abastecido por 8 proveedores a nivel nacional encabezando la lista Angloecuatoriana, Mafrico, Vidaparts, Huilcapi, Seimalsa, Agroquímica, Carth Carth, Samsung y Ferrimsa Machineri como se puede observar existe una amplia posibilidad de adquisición de insumos, por tanto nuestra empresa podrá escoger a quien mejores condiciones de compra ofrezca. Por tanto el poder de negociación es ventajoso para la empresa.

D) Poder de negociación de clientes

En este caso al existir varios negocios afines a la actividad o que brindan los mismos servicios se puede deducir que el poder de negociación lo tiene el cliente.

Para hacer frente a esta amenaza es necesario que el cliente perciba que la empresa le ofrece un valor agregado, lo que le hace diferente de la competencia, esto a su vez ayudará para que el cliente, al momento de elegir el lugar para realizar la compra, opte por nuestro negocio.

E) Riesgo de aparición de productos sustitutivos

- Producto a Producto

Para nuestro caso, al ser repuestos especializados para electrodomésticos, no hay la posibilidad de sustituto alguno, por tanto esto representa una agradable perspectiva para el negocio.

- Por necesidad

Esto se presenta cuando la empresa al ser un distribuidor autorizado se ve en la obligación de vender productos originales para ciertos artefactos de aquí que el cliente no tiene la opción de elegir entre diversas marcas. Por ende el nivel de amenazas de productos sustitutos no es significativo.

2.3 Análisis de Capacidades Internas de la Compañía

2.3.1 Capacidad Directiva

Una vez realizado el diagnóstico interno PCI sobre la capacidad directiva, podemos concluir de la siguiente manera: se constituyen como importantes fortalezas para la empresa, la orientación empresarial y la velocidad de respuesta a condiciones cambiantes.

Estas dos fortalezas identificadas en la capacidad directiva, hacen referencia al hecho de que el negocio tiene pleno conocimiento de la actividad que realiza y por ende en el transcurso del tiempo se ha ido perfeccionando en la misma.

Por otro lado la velocidad de respuesta a condiciones cambiantes constituye un hecho que le permite a la empresa acoplarse con éxito a las condiciones del medio, en especial en los últimos años en los que la inestabilidad política del país ha propiciado una serie de condiciones riesgosas para la inversión y los negocios.

En cuanto a las debilidades de la capacidad directiva, nos encontramos con dos situaciones que nos generan una serie de dificultades internas y que deberíamos tratar de controlar aplicando un plan que ataque estos dos aspectos. Uno de ellos es la falta de un sistema de control, pues la empresa carece de herramientas que le permitan controlar los parámetros importantes del negocio, como por ejemplo: inventario, gastos, costos, nivel de ingresos, etc. La otra situación a controlar es el sistema de toma de decisiones, pues hasta la actualidad esta actividad se ha venido desarrollando en base a la experiencia, más no al análisis técnico, como debería ser.

2.3.2 Capacidad Humana

En cuanto a la capacidad del talento humano, se ha identificado dos fortalezas importantes que implican un impacto altamente positivo para la organización.

En primer lugar podemos mencionar el factor de la experiencia técnica, que hace que los clientes sean correctamente atendidos y se les brinde ese valor agregado de asesoramiento e información. Otro aspecto relevante dentro de las fortalezas es el nivel remunerativo del personal, lo que genera situaciones positivas como estabilidad.

Como debilidad se ha identificado un aspecto importante que es la falta de motivación al personal, lo cual repercute en factores como el ausentismo y el sentido de pertenencia del personal, que se constituyen también en debilidades del negocio pero con una incidencia baja, las mismas que al establecer una estrategia motivacional adecuada se pueden ir contrarrestando.

A. Estructura Organizacional

Refrigeración JR al momento no cuenta con una estructura organizacional definida, en la actualidad el gerente es el único encargado de asignar las tareas a todo el personal.

a.1 Descripción de puestos de trabajo

En la actualidad, el negocio se maneja por un organigrama en el cual los departamentos de servicio técnico y comercialización, no están a cargo de ningún responsable, por tanto estas actividades las ejecuta directamente el Gerente Propietario.

Administrador.- El encargado de dirigir la empresa se encarga de las siguientes actividades:

Contactar a los proveedores, negociación con proveedores, toma de decisiones, contratación de personal, aprobación de comprobantes para efectuar pagos tanto a proveedores como a empleados, visitas a empresas que requieran el servicio.

Asistente administrativa.- Se encarga de realizar las siguientes actividades:

Programar visitas técnicas, elaboración de informes y proformas, realiza los pedidos de mercadería, recepción de mercadería, pago a proveedores, facturación, elaboración de informes y proformas.

Vendedor.- realiza las siguientes funciones:

Atención al cliente, asesoramiento sobre productos a los clientes, despacho de pedidos.

Técnicos de planta.- los técnicos que laboran en la empresa están sujetos a una jornada única de trabajo, están encargados de realizar las siguientes funciones:

Recepción de equipos que ingresan al local, chequeo general de equipos, elaboración del informe de daños encontrados, reparación de equipo, realización de pruebas para verificar el correcto funcionamiento de los equipos.

Técnico de visita

Revisión de equipos, reporte de daños, reparación de equipo, pruebas para verificar el correcto funcionamiento.

Chofer: realiza las siguientes funciones:

Traslado al técnico que realiza visitas a domicilio, traslado de los equipos necesarios para las reparaciones a domicilio, entrega y recepción de encomiendas, depósitos diarios.

B. Cadena de valor

La cadena de valor de Refrigeración JR en la actualidad no es formal, pero en ella se identifican las Actividades de Apoyo tales como infraestructura y compras, y en cuanto a las Actividades Primarias la integran el proceso administración de inventarios, reparación, ventas, colocación y mantenimiento.

Al analizar los eslabones de la cadena de valor no formalizada de la empresa, hemos identificado como una debilidad los altos costos de distribución y ventas que tiene la empresa, por tanto es recomendable realizar un profundo análisis a fin de obtener menores costos y generar mayores márgenes de utilidad.

2.3.3 Capacidad Competitiva

Una vez realizado el análisis de esta capacidad, pudimos determinar que la empresa posee tres fortalezas que le permiten permanecer en el mercado y proyectarse para un crecimiento importante en el futuro. En tanto que se ha

identificado solamente una debilidad de impacto alto y una sola debilidad de medio impacto, lo cual también es importante a la hora de establecer la estrategia competitiva.

Entre las fortalezas identificadas tenemos: fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos; portafolio de productos y programas posventa.

Por la primera fortaleza nuestra empresa se beneficia altamente, ya que no tiene ninguna restricción a la hora de adquirir lo necesario para su actividad, esto debido a que al existir una gran cantidad de proveedores y todos ellos altamente calificados, la organización tiene la facultad de escoger a quien preste las mejores condiciones de adquisición, crédito y calidad de producto, adicionalmente, que la empresa al comprar grandes volúmenes de productos dispone de un trato preferencial por parte de los proveedores; todo ello hace que la relación cliente – proveedor, sea beneficiosa para la compañía.

Así mismo la empresa posee una amplia gama de productos que satisfacen las más exigentes necesidades del cliente. Adicionalmente al tener una variedad de proveedores nos permite acceder a innumerable cantidad y diversidad de productos a ser ofrecidos al cliente.

Una de las políticas de la empresa es el mantener programas posventa lo que genera el valor agregado que hace que los consumidores mantengan la fidelidad hacia la misma.

Sin embargo, constituye una debilidad, que debemos tratar de resolver a la brevedad posible, los altos costos de distribución y ventas, que tiene un impacto alto sobre la rentabilidad del negocio.

Otro problema de menor impacto es la no utilización de la curva de la experiencia, a la hora de la toma de decisiones, pues constituyen una importante herramienta todos los hechos pasados como por ejemplo: ventas, compras, cartera de clientes, inventarios, etc.

A. Análisis del Marketing Mix

a.1 Producto:

- Refrigeración JR ofrece repuestos para línea blanca y calefones entre ellos tenemos:

Cuadro 3 Líneas de Repuestos de Refrigeración JR

REPUESTOS PARA REFRIGERADORAS	REPUESTOS PARA LAVADORAS
Aspas Capacitor de Arranque Control de temperatura Filtro Deshidratador Gas refrigerante Motor Tecumseh Frances Motor de ventilación Regulador de voltaje Reloj Timer Vil metálico	Banda LG Banda Samsung Banda Wirpool Retén de Aceite Retén de Agua Swich de lavadora LG Swich de lavadora Samsung Tarjeta electrónica LG Tarjeta electrónica samsung Zapatas
REPUESTOS PARA SECADORAS	REPUESTOS PARA COCINAS
Banda LG Banda Samsung Banda Mabe Funda Atrapapelusas Kit Atrapapelusas	Chisperos eléctricos Espartallamas Parrillas Quemadores
REPUESTOS PARA MICROONDAS	REPUESTOS PARA CALEFONES
Magnetron Mariposa giratoria Panel eléctrico	Calefón Best 20 litros Calefón Best 26 litros Inyector Módulo Membrana

Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

Estos son algunos de los repuestos o accesorios que maneja la empresa y que poseen una mayor demanda.

a.2 Precio

Los precios que se presentan en los siguientes cuadros están basados en la oferta y demanda del mercado y en los costos internos de la empresa.

Cuadro 4 Precios de productos

REPUESTOS PARA REFRIGERADORAS		REPUESTOS PARA LAVADORAS	
DESCRIPCION	VALOR	DESCRIPCION	VALOR
Aspas	7,50	Banda LG	15,00
Capacitor de arranque	15,00	Banda Samsung	12,00
Control de temperatura	23,00	Banda Wirpool	10,00
Filtro deshidratador	8,00	Retén de Aceite	31,00
Gas refrigerante	65,00	Retén de Agua	28,00
Motor Tecumseh Frances	89,00	Swich de lavadora LG	29,00
Motor de ventilación	28,00	Swich de lavadora Samsung	28,50
Regulador de voltaje	22,00	Tarjeta electrónica LG	130,00
Reloj Timer	15,00	Tarjeta electrónica Samsung	110,00
Vil metálico	9,00	Zapatas	15,00

REPUESTOS PARA SECADORAS		REPUESTOS PARA COCINAS	
DESCRIPCION	VALOR	DESCRIPCION	VALOR
Banda LG	23,00	Chisperos eléctricos	4,00
Banda Samsung	21,00	Espartallamas	2,50
Banda Mabe	21,00	Parrillas	8,00
Funda atrapelusas	8,00	Quemadores	3,50
Kit atrapelusas	16,00		

REPUESTOS PARA MICROONDAS		REPUESTOS PARA CALEFONES	
DESCRIPCION	VALOR	DESCRIPCION	VALOR
Magnetron	49,00	Calefón Best 20 litros	175,00
Mariposa giratoria	18,00	Calefón Best 26 litros	245,00
Panel eléctrico	56,00	Inyector	15,00
		Módulo	28,50
		Membrana	12,00

Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

a.3 Plaza

- **Macro localización:** Refrigeración JR está ubicada en la provincia de Azuay, específicamente en el cantón Cuenca.
- **Micro localización:** Refrigeración JR cuenta en la actualidad con un establecimiento ubicado en la Miguel Vélez 9-59 y Gran Colombia.
- **Canales:** Refrigeración JR ofrece sus productos y/o servicios a los clientes particulares a través de un canal directo.

a.4 Promoción

En cuanto a promoción Refrigeración JR ofrece el 5% de descuento en compras superiores a \$250.00 dólares cuyo pago sea realizado en efectivo, además por la compra de calefones la instalación es gratuita.

B. Investigación del Mercado

El cálculo del tamaño de la muestra es uno de los aspectos a concretar en las fases previas de la investigación comercial y determina el grado de credibilidad que concederemos a los resultados obtenidos. La fórmula que utilizamos para el efecto es la siguiente:

$$n = \frac{p q z^2 N}{(N - 1) e^2 + z^2 p q}$$

N= universo

z= nivel de confianza

p= probabilidad de que ocurra el acontecimiento

q= probabilidad de que no ocurra

e= error standar

El total de las familias que integran el sector de San Sebastián es de 7.267 con un promedio de cuatro personas por cada una de ellas, de los cuales solo dos integrantes de las mismas generan ingresos mensuales, por lo tanto nuestro universo es de 3.634 hogares.

N = 3.634

p = 0,5

q = 0,5

z = 1,96

e = 0.05 $n = \frac{(0,5)(0,5)(1,96)^2 (3.634)}{(3.634 - 1)(0,05)^2 + (1,96)^2 (0,5)(0,5)}$ **n= 348 Encuestas**

El resultado obtenido en base al cálculo de la presente fórmula fue de 348 encuestas a realizarse.

El diseño de la encuesta que se muestra a continuación, fue aplicada la semana del 13 al 23 de octubre del 2009.

ENCUESTA

La aplicación de la presente encuesta tiene como fin llegar a conocer el nivel de satisfacción del cliente con respecto al servicio que se le ofrece, para de esta forma identificar el grado de conformidad o los cambios que se deban realizar en la empresa.

De antemano le agradecemos por su colaboración.

1. ¿Qué motivó su visita?

Comprar un producto Asistencia técnica

2. De qué manera se informo sobre el establecimiento?

Guía telefónica

Recomendado

Publicidad Móvil

Otro Cual? _____

3. Fue atendido por nuestros empleados:

De inmediato

En un lapso de 5 minutos

Más de 5 minutos

4. Considera que la información proporcionada por nuestros empleados

fue:

Deficiente Muy Buena

Buena Excelente

5. Compró el producto / contrató la asistencia técnica?

Si No

6. Por qué compró / contrató (no compró / no contrató) el producto / servicio técnico?

Producto:

- Stock (marcas)

 Precio
 Calidad
 Financiamiento

Servicio técnico:

- Tiempo de entrega
 Precio
 Repuestos originales
 Financiamiento

7. Si la empresa establecería políticas de crédito, cuál sería su preferencia?

- Cheque Tarjeta de crédito

8- ¿A través de qué medio se informa sobre las novedades o promociones de un negocio?

- Radio Revistas
 Televisión Publicidad móvil
 Prensa Internet
 Afiches

9. ¿Cómo podemos hacerle llegar la información de nuestros productos y servicios?

- Correo electrónico Correspondencia Vía telefónica

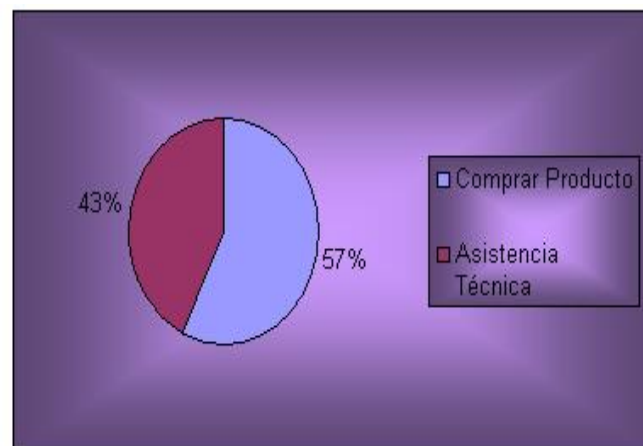
10. ¿Para garantizar su total satisfacción en la prestación de nuestros servicios en qué deberíamos ser mejores?

Análisis de resultados

Los resultados obtenidos de la aplicación de la presente encuesta se muestran a continuación:

Con respecto a la primera pregunta el 57% de las personas que acudieron al local fue para realizar la compra de un producto y el 43% porque requerían de asistencia técnica.

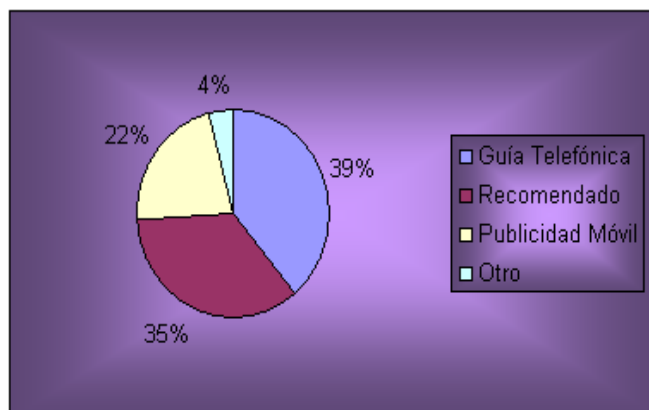
Gráfico 10 Resultado Pregunta 1



Fuente: Clientes Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

En Cuanto a la manera que se informaron sobre el establecimiento podemos observar que el 39% de los clientes utilizaron la guía telefónica como medio para localizar el local, el 35% se informó en base a recomendados, un 22% a través de publicidad móvil y un 4% por otros medios.

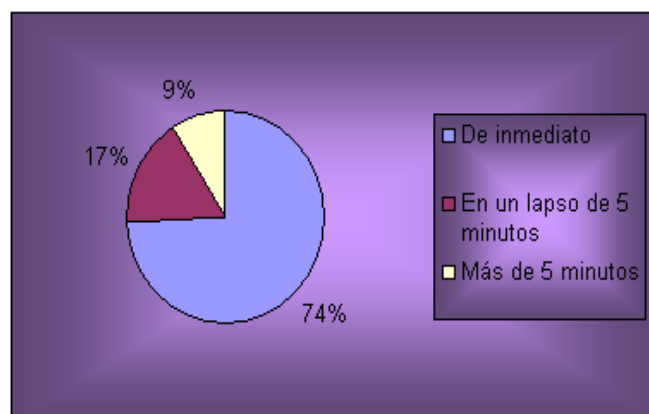
Gráfico 11 Resultado Pregunta 2



Fuente: Clientes Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

A cerca del tiempo que se tomaron para atender al cliente en el local comercial, el 74% contestó que la atención era inmediata, un 17% fue atendido en un lapso de 5 minutos y un 9% contestó que el tiempo que tuvo que pasar para ser atendido fue más de 5 minutos.

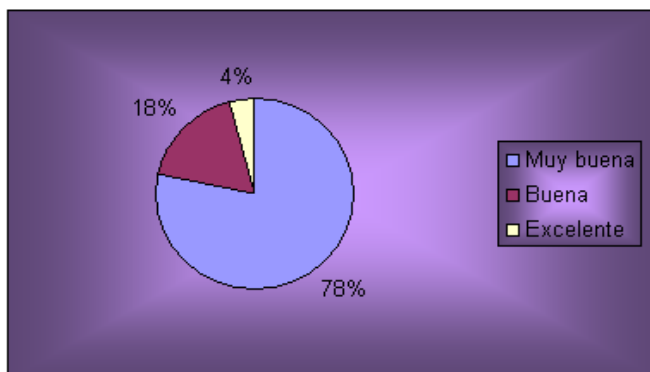
Gráfico 12 Resultado Pregunta 3



Fuente: Clientes Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

En cuanto a la información que es proporcionada en el local comercial el 78% respondió que es muy buena, un 18% piensa que es buena y un 4% opina que es excelente.

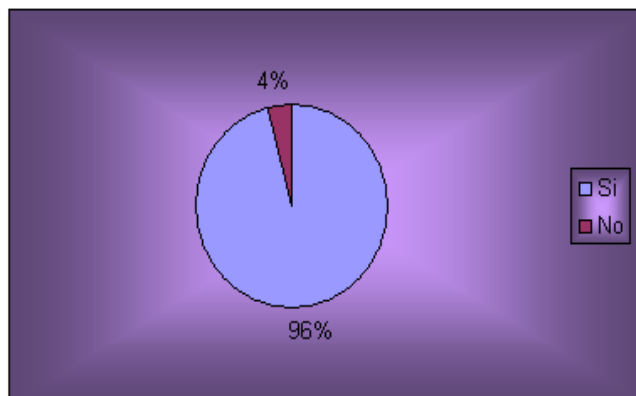
Gráfico 13 Resultado Pregunta 4



Fuente: Clientes Refrigeración JR
 Elaborado por: Diana Ramón

En cuanto a que si se compro el producto o se contrató la asistencia técnica, los resultados fueron: el 96% compró el producto y el 4% no adquirió el producto ni el servicio.

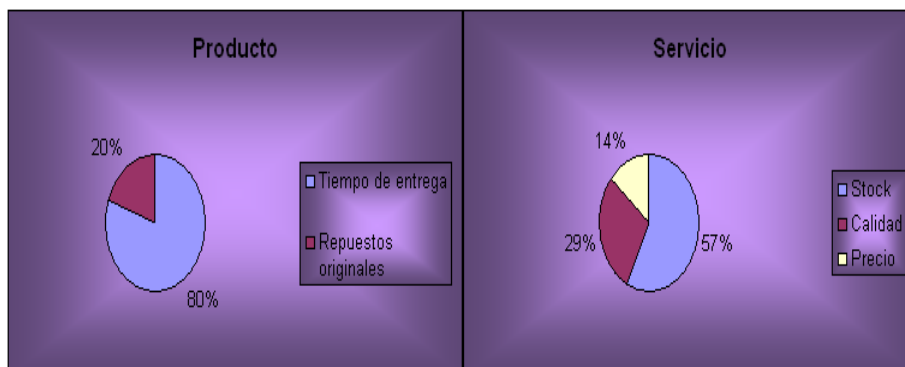
Gráfico 14 Resultado Pregunta 5



Fuente: Refrigeración JR
 Elaborado por: Diana Ramón

En cuanto a la razón por la que optaron por adquirir el producto vemos que el 57% lo hace por el stock, el 29% por la calidad, el 14% precio.

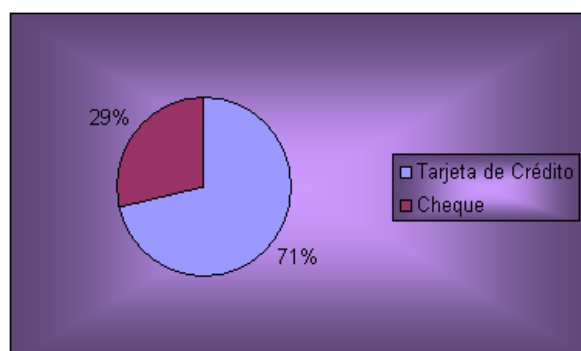
Gráfico 15 Resultado Pregunta 6



Fuente: Refrigeración JR
 Elaborado por: Diana Ramón

Con respecto a si se tendría que adoptar una política de financiamiento: el 71% de los clientes sugieren que se lo haga mediante tarjeta de crédito y el 29% por pago mediante cheque.

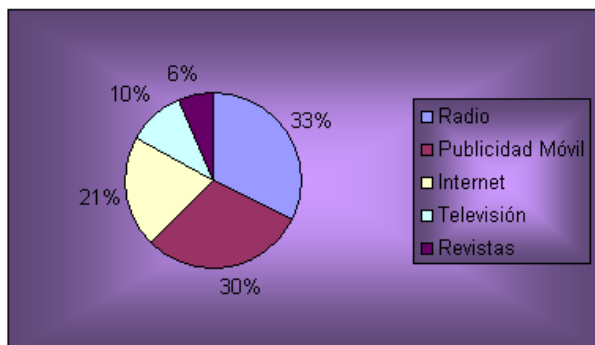
Gráfico 16 Resultado Pregunta 7



Fuente: Clientes Refrigeración JR
 Elaborado por: Diana Ramón

En cuanto al medio que utilizan para informarse de las promociones el 25% lo hace por medio de la radio, 23% publicidad móvil, 23% internet, 16% televisión, 8% afiches y el 5% por revistas.

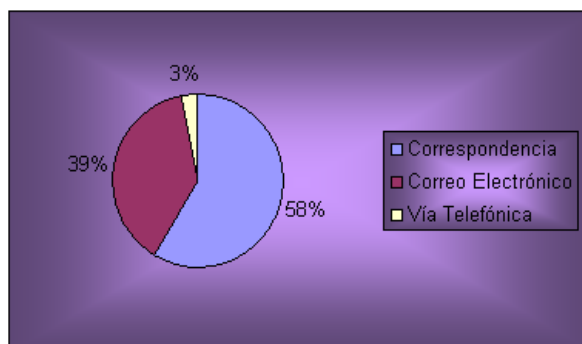
Gráfico 17 Resultado Pregunta 8



Fuente: Clientes Refrigeración JR
 Elaborado por: Diana Ramón

Respecto a la preferencia que los clientes tienen para que se les haga llegar la información de los productos un 58% respondió que les gustaría por correspondencia, un 39% por correo electrónico y un 3% vía telefónica.

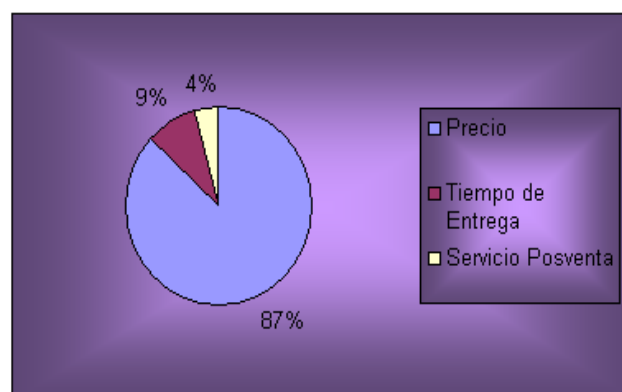
Gráfico 18 Resultado Pregunta 9



Fuente: Clientes Refrigeración JR
 Elaborado por: Diana Ramón

Con relación a lo que se debería mejorar dentro de la empresa, un 87% piensa que se debe mejorar en el precio, el 9% piensa que se debe mejorar en el tiempo de entrega y finalmente un 4% porcentaje piensa que se debe mejorar en el servicio posventa.

Gráfico 19 Resultado Pregunta 10



Fuente: Clientes Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

2.3.4 Capacidad Financiera

En base a los estados financieros de Refrigeración JR, se han calculado los siguientes indicadores financieros, que nos permitirán evaluar la situación actual de la empresa. Los indicadores que hemos tomado en cuenta se presentan a continuación:

Liquidez = Activo Corriente / Pasivo Corriente

$$L = 2.5902,13 / 1.3867,77$$

$$L = 1.82 \%$$

Endeudamiento= Total Pasivo / Total Activo

$$E = 17.593,35 / 11.5559,13$$

$$E = 15 \%$$

Solvencia= Total Activo / Total Pasivo

$$S = 11.5559,13 / 17.593,35$$

$$S = 6.57$$

Participación Patrimonial= Patrimonio / Activo Total

$$PP = 97.965,78 / 11.5559,13$$

$$PP = 85\%$$

Margen Neto sobre Activo= Utilidad Neta / Activo total

$$MNA= 18.400 / 11.5559,13$$

$$MNA= 16\%$$

Margen Neto sobre Patrimonio= Utilidad Neta / Patrimonio

$$MNP= 18.400 / 97.965,78$$

$$MNP= 19\%$$

Análisis:

- **Liquidez:** Nos indica que Refrigeración JR dispone de 1,82 dólares para cubrir sus obligaciones en el corto plazo por cada dólar que adeuda.

- **Endeudamiento:** El 15% de los activos de Refrigeración JR respaldan las deudas con acreedores.
- **Solvencia:** La empresa cuenta con un índice de solvencia de 6.57, es decir que frente a cualquier eventualidad en una variación de precios la empresa puede sobrevivir.
- **Participación Patrimonial:** El patrimonio de Refrigeración JR representa el 85% del total de activos que posee la compañía.

En síntesis, la empresa cuenta con los recursos necesarios para enfrentar sus obligaciones de corto plazo, presenta capacidad de endeudamiento para emprender proyectos que signifiquen inversión en gastos de capital. Además los índices de margen neto sobre activo y patrimonio nos indican que la utilidad obtenida esta dentro de los parámetros que maneja el sector en el cual se esta desarrollando la actividad.

2.3.5 Capacidad Tecnológica

Para el presente caso, al tratarse de una empresa de comercio, el nivel de la incidencia tecnológica es bajo, dado que en lo único que se debe fortalecer es en el hecho de actualizar el sistema de cómputo, a fin de manejar la información de una forma rápida y global.

Dentro de esta capacidad tenemos como fortaleza la tecnología de la comunicación, mediante la utilización del Internet y el correo electrónico; que ha facilitado actividades tales como: compras, órdenes, despachos, etc.

En cuanto a la identificación de debilidades, se ha evidenciado que la de mayor impacto es el nivel de coordinación e integración con otras áreas, ya que dentro de la organización existe una carencia de tecnología que permita una fluida comunicación entre las diferentes áreas.

2.3.6 Matriz PCI

Cuadro 5

PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS PCI									
CAPACIDADES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
DIRECTIVA									
Orientación empresarial		x						x	
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes			x					x	
Falta de sistema de control				x				x	
Sistema de toma de decisiones					x			x	
COMPETITIVA									
Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos	x						x		
Portafolio de productos	x						x		
Programas posventa		x						x	
Altos costos de distribución y ventas				x			x		
FINANCIERA									
Liquidez	x						x		
Endeudamiento			x						x
Solvencia		x						x	
Participación Patrimonial			x						x
TECNOLÓGICA									
Tecnología de la Comunicación			x					x	
Nivel de Coordinación e integración con otras áreas				x				x	
TALENTO HUMANO									
Experiencia técnica	x						x		
Nivel remunerativo personal		x						x	
Motivación del personal				x			x		

Fuente: Refrigeración JR

Elaborado por: Diana Ramón

2.3.7 Matriz de Impactos

Cuadro 6

FODA PONDERADO MATRIZ DE IMPACTOS								
FORTALEZAS	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO			
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo	
F1 Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos	x			01 Tasas de interés		x		
F2 Portafolio de productos	x			02 Distribución del ingreso			x	
F3 Liquidez	x			03 Ubicación	x			
F4 Experiencia técnica	x			04 Barreras de capital	x			
				05 Porcentaje de participación	x			
				06 Canales de comunicación	x			
				07 Portafolio de productos(Proveedores)	x			
				08 Portafolio de productos(Clientes)	x			
				09 Servicio	x			
DEBILIDADES	IMPACTO			AMENAZAS	IMPACTO			
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo	
D1 Falta de sistema de control		x		A1 Inflación		x		
D2 Altos costos de distribución y ventas	x			A2 Desempleo		x		
D3 Nivel de Coordinación e integración con otras áreas		x		A3 Política Arancelaria		x		
D4 Motivación del personal	x			A4 Barrera legal	x			
				A5 Precios			x	

Fuente: Refrigeración JR

Elaborado por: Diana Ramón

2.3.8 Matriz Ofensiva de Iniciativa Estratégica

Cuadro 7

		ALTO = 5 MEDIO = 3 BAJO = 1			01	02	03	05	06	07	08	09	
OPORTUNIDADES FORTALEZAS		Tasas de interés	Distribución del ingreso	Ubicación	Porcentaje de participación	Canales de comunicación	Portafolio de productos(Proveedores)	Portafolio de productos(Clientes)	Servicio				
		F1	Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos	1	1	3	1	1	5	5	1	18	
F2	Portafolio de productos	3	1	1	5	5	5	5	1	26			
F3	Liquidez	3	1	1	3	5	5	5	5	28			
F4	Experiencia técnica	1	1	1	5	5	5	5	5	28			
		8	4	6	14	16	20	20	12				

Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

2.3.9 Matriz Defensiva de Iniciativa Estratégica

Cuadro 8

		ALTO = 5 MEDIO = 3 BAJO = 1			A1	A2	A3	A4	A5	
AMENAZAS DEBILIDADES		Inflación	Desempleo	Política Arancelaria	Barrera legal	Precios				
		D1	Falta de sistema de control	1	1	1	1	5	9	
D2	Altos costos de distribución y ventas	3	1	1	1	5	11			
D3	Nivel de Coordinación e integración con otras áreas	1	1	1	1	1	5			
D4	Motivación del personal	1	1	1	1	1	5			
		6	4	4	4	12				

Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

2.3.10 Análisis F.O.D.A

Después de haber realizado los análisis oportunos damos paso a la elaboración de las matrices en las cuales se encontrarán los factores de mayor importancia para la empresa que finalmente ayudaran al planteamiento de las estrategias.

Cuadro 9

MATRIZ FODA FACTORES CLAVES DE ÉXITO			
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O 1	Tasas de interés	A1	Inflación
O 2	Distribución del ingreso	A2	Desempleo
O 3	Ubicación	A3	Política arancelaria
O 4	Barrera de Capital	A4	Barrera Legal
O 5	Porcentaje de Participación	A5	Precios
O 6	Canales de Comunicación		
O 7	Portafolio de productos (Proveedores)		
O 8	Portafolio de productos (Clientes)		
O 9	Servicio		
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Fortaleza de los proveedores y Disponibilidad de insumos	D1	Falta de sistema de control
F2	Portafolio de productos	D2	Altos costos de distribución y ventas
F3	Líquidez	D3	Nivel de coordinación e integración
F4	Experiencia Técnica	D4	Motivación del personal

Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

CAPÍTULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Todas las organizaciones tienen básicamente las mismas razones para justificar su existencia: sobrevivir, crecer, proveer un servicio o producto, generar utilidades. Es decir definen con claridad un propósito organizacional.

3.1. Misión

“Refrigeración JR se dedica: a la comercialización de calefones y repuestos para línea blanca, adicionalmente ofrece asistencia técnica en la misma área; brindando una atención personalizada, precio justo, calidad en el servicio a fin de satisfacer las necesidades más exigentes de nuestros clientes. Así mismo se preocupa por el bienestar y la capacitación constante de sus colaboradores”.

3.2 Visión

“Llegar a ser una empresa líder a nivel regional, creando un compromiso permanente con todo el personal de la empresa a fin de satisfacer las necesidades más exigentes de nuestros clientes. Orientar todos los recursos a fin de fortalecer la calidad del servicio, atender eficazmente las necesidades del mercado y abrir más puntos de atención directa al cliente”.

3.3 Principios y valores

Honestidad: todos los actos de la empresa deberán ser realizados con rectitud, evitando situaciones que comprometan la imagen de la misma.

Responsabilidad: todo el personal de la empresa deberá estar comprometido con ella y realizar sus actividades con un alto nivel de responsabilidad que permita satisfacer las necesidades más exigentes del cliente.

Cumplimiento: la satisfacción del cliente debe verse reflejado en el cumplimiento de la calidad del producto y/o servicio que la empresa brinde a nuestros clientes.

3.4 Objetivos Estratégicos

Cuadro 10

	Objetivo Estratégico	Estrategia
1	Incrementar participación del mercado	Captar nuevos clientes en el mismo mercado
2	Mejorar calidad del producto / servicio	Implementar un sistema de control de calidad

Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

Refrigeración JR de manera más específica detalla los objetivos y sus respectivas estrategias alineados por perspectivas, planificando de esta manera la gestión en el quinquenio.

La matriz que nos ayudará a cumplir estos objetivos se presentan a continuación:

Cuadro 11

ANALISIS FODA		
OPORTUNIDADES		AMENAZAS
O3	Canales de comunicación	A1 Inflación
O5	Portafolio de productos(Proveedores)	A2 Precios
O6	Portafolio de productos(Clientes)	
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
F1 Liquidez F2 Experiencia técnica	Aprovechar la liquidez, la experiencia técnica y el amplio portafolio de productos para establecer adecuados campañas publicitarias en diferentes medios de comunicación	Preparar una política que permita el aprovisionamiento de un fondo destinado a cubrir variaciones de la inflación; para ello nos respaldaremos en el buen nivel de liquidez que posee la empresa
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
D1 Falta de sistema de control D2 Altos costos de distribución y ventas	Implementar un sistema de control para el inventario, costos, gastos, ventas y todos aquellos parámetros que nos permitan manejar adecuadamente el negocio	Establecer una adecuada política de precios que ayude a ser más competitivos en el mercado. Tales como financiamiento, formas de pago, descuentos, ofertas, etc.

Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

Para lograr todas las estrategias planteadas anteriormente es necesario tener los objetivos y estrategias por perspectivas:

Cuadro 12

Perspectiva	Objetivo Estratégico 1	Estrategia
Financiera	Mayor Facturación	Incrementar un plan de crecimiento en ventas
Cliente	*Alcanzar altos niveles de satisfacción del cliente. *Crear y desarrollar imagen empresarial.	*Diversificación de productos. *Diseñar campaña publicitaria de imagen.
Proceso Interno	*Mejorar sistema de costos *Mejorar imagen de la relación precio / beneficio del producto en la percepción del cliente	*Optimizar recursos de la empresa. *Programa de atención personalizada.
Aprendizaje y Desarrollo	*Sistema de remuneración por desempeño.	*Evaluación constante de los índices de gestión.
Perspectiva	Objetivo Estratégico 2	Estrategia
Financiera	Incremento de la productividad.	Innovación tecnológica.
Cliente	Calidad ajuste constante.	Programa de servicio posventa.
Proceso Interno	Mejorar indicadores de calidad.	Implementar sistema de calidad.
Aprendizaje y Desarrollo	Capacitar a técnicos.	Programas de capacitación.

Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

3.5 Planes de Acción:

A continuación se detalla las actividades que requieren los planes de acción para ser ejecutados en las diferentes áreas de la empresa.

Cuadro 13

PLAN DE ACCIÓN No. 1							
OBJETIVO		RESPONSABLE		GERENTE - PERSONAL DE VENTAS			
MAYOR FACTURACION		UNIDAD		COMERCIALIZACIÓN			
ESTRATEGIA		INDICADOR		% VENTAS POR PERIODO			
IMPLEMENTAR UN PLAN DE CRECIMIENTO EN VENTAS		META		6% ANUAL PROMEDIO			
No.	ACTIVIDAD	FECHA	RESPONSABLE	RECURSOS / COSTOS		INDICADOR	
1	MEDIR VENTAS DEL PERIODO ANTERIOR	SEMESTRAL	GERENCIA			VENTAS /VENTAS PROGRAMDAS	80%
2	INCREMENTAR LINEA PRODUCTOS	SEMESTRAL	GERENCIA	REPUESTOS	\$ 2.000,00	No. LINEAS NUEVAS REPUESTOS / TOTAL LINEAS DE REPUESTOS	5%
3	INCREMENTAR SERVICIOS	SEMESTRAL	GERENCIA	SERVICIOS	\$ 1.000,00	No. SERVICIOS NUEVOS/TOTAL DE SERVICIOS	5%
4	EVALUAR VENTAS AL FINAL DEL PERIODO	SEMESTRAL	GERENCIA	VENTAS SEMESTRALES		VENTAS / VENTAS PROGRAMADAS	2,5%

Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 14

PLAN DE ACCIÓN No. 2							
OBJETIVO			RESPONSABLE	GERENTE			
ALCANZAR ALTOS NIVELES DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE			UNIDAD	GERENCIA			
ESTRATEGIA			INDICADOR	% SATISFACCIÓN DEL CLIENTE			
DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS			META	95%			
No.	ACTIVIDAD	FECHA	RESPONSABLE	RECURSOS / COSTOS		INDICADOR	
1	INVESTIGACIÓN DE GUSTOS Y NECESIDADES	ANUAL	GERENCIA	ENCUESTAS	\$ 500,00	PRODUCTOS ACETADOS / TOTAL PRODUCTOS INVESTIGADOS	50%
2	CALCULAR PRESUPUESTO PRODUCTOS NUEVOS	ANUAL	GERENCIA	PROFORMAS		PRESUPUESTO APROBADO / PRESUPUESTO PROGRAMADO	80%
3	ADQUISICIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS	ANUAL	GERENCIA			PRODUCTOS ADQUIRIDOS / PRODUCTOS PROGRAMADOS	80%
4	EVALUAR ACEPTACIÓN NUEVOS PRODUCTOS	ANUAL	GERENCIA	ENCUESTAS	\$ 500,00	PRODUCTOS ACEPTADOS / TOTAL PRODUCTOS AQUIRIDOS	80%

Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 15

PLAN DE ACCIÓN No. 3							
OBJETIVO		RESPONSABLE		GERENTE			
CREAR Y DESARROLLAR IMAGEN EMPRESARIAL		UNIDAD		GERENCIA			
ESTRATEGIA		INDICADOR		% PERCEPCIÓN DEL MERCADO			
DISEÑAR CAMPAÑA PUBLICITARIA DE IMAGEN		META		80% A 90%			
No.	ACTIVIDAD	FECHA	RESPONSABLE	RECURSOS / COSTOS		INDICADOR	
1	DETERMINACIÓN DEL PRODUCTO PUBLICITARIO	ÚLTIMO MES III ANTERIOR	GERENTE			TRES ALTERNATIVAS	100%
2	SEGMENTACIÓN DE AUDIENCIA	ÚLTIMO MES III ANTERIOR	GERENTE			UN GRUPO OBJETIVO POR III	100%
3	SELECCIÓN Y PAUTAJE EN MEDIOS	ÚLTIMO MES III	GERENTE			TRES COTIZACIONES POR MEDIO	100%
4	ELABORCIÓN DEL PERSUERTO	ÚLTIMO MES III	GERENTE			LIQUIDACIÓN PRESUPUESTARIA	100%
5	CONTRATACIÓN Y REALIZACIÓN DE CAMPAÑA	ÚLTIMO MES III ACTUAL	GERENTE		\$ 7.520,00	MEDIOS CONTRATADOS / MEDIOS PLANIFICADOS	100%

Fuente: Refrigeración JR

Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 16

PLAN DE ACCIÓN No. 4							
OBJETIVO		RESPONSABLE		GERENCIA Y PERSONAL DE PRODUCCIÓN			
MEJORAR SISTEMA DE COSTOS		UNIDAD		PRODUCCIÓN			
ESTRATEGIA		INDICADOR		% OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS			
OPTIMIZAR RECURSOS DE LA EMPRESA		META		7%			
No.	ACTIVIDAD	FECHA	RESPONSABLE	RECURSOS / COSTOS		INDICADOR	
1	REDEFINIR LOS TIEMPOS DE EJECUCIÓN DE PROCESOS	SEMESTRAL	GERENCIA	CRONOMETRAR TIEMPOS		TIEMPOS ACTUAL / TIEMPO PROMEDIO	2,5%
2	ELABORAR RUTAS SINCRONIZADAS PARA VISITAS TÉCNICAS	PERMANENTE	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	MAPA CIUDAD-DIRECCIONES CLIENTES		VISTAS REALIZADAS / VISITAS PROGRAMADAS	95%
3	MEJORAR AQUISICIÓN DE PRODUCTOS EN FUNCIÓN DE NECESIDADES REALES DE MERCADO	SEMESTRAL	GERENCIA	REQUERIMIENTOS AÑOS ANTERIORES		EXISTENCIAS / PRODUCTOS ADQUIRIDOS	15%
4	DISMINUCIÓN DE DESPERDICIOS EN REPUJESTOS Y MATERIALES	SEMESTRAL	SERVICIO TÉCNICO	DATOS PRODUCCIÓN		MATERIAL DESPERDICIAO / MATERIAL UTILIZADO	10%

Fuente: Refrigeración JR

Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 17

PLAN DE ACCIÓN No. 5							
OBJETIVO		RESPONSABLE		VENTAS Y ATENCIÓN AL CLIENTE			
MEJORAR LA IMAGEN DE LA RELACIÓN PRECIO / BENEFICIO DEL PRODUCTO EN LA PERCEPCIÓN DEL CLIENTE		UNIDAD		COMERCIALIZACIÓN Y ATENCIÓN AL CLIENTE			
ESTRATEGIA		INDICADOR		% CLIENTE INFORMADO			
PROGRAMA DE ATENCIÓN PERSONALIZADA		META		98%			
No.	ACTIVIDAD	FECHA	RESPONSABLE	RECURSOS / COSTOS		INDICADOR	
1	DISEÑAR PROTOCOLOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE	ENERO	GERENCIA	FORMATOS BÁSICOS		2 ALTERNATIVAS	100%
2	CLIENTE	PERMANENTE	COMERCIALIZACIÓN	DATOS CLIENTES - ACCES		2 FORMATOS	100%
3	DEFINIR INFORMACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS PARA OFRECER A LOS CLIENTES	ENERO	GERENCIA	PRODUCTOS Y SERVICIOS		INFORMACIÓN SELECCIONADA / TOTAL INFORMACIÓN	95%
4	MANTENER INFORMADO A LOS CLIENTES ANTES DURANTE Y DESPUÉS DEL SERVICIO	PERMANENTE	ASISTENTE ADMINISTRATIVA- COMERCIALIZACIÓN	VIA: E-MAIL, FOLLETOS, TELEFONO, FAX PERSONALMENTE		CLIENTES INFORMADOS/TOTAL CLIENTES	90%

Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 18

PLAN DE ACCIÓN No. 6							
OBJETIVO		RESPONSABLE		GERENCIA			
SISTEMA DE REMUNERACIÓN POR DESEMPEÑO		UNIDAD		GERENCIA			
ESTRATEGIA		INDICADOR		EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO			
EVALUACIÓN CONSTANTE DE LOS ÍNDICES DE GESTIÓN		META		90%			
No.	ACTIVIDAD	FECHA	RESPONSABLE	RECURSOS / COSTOS		INDICADOR	
1	DEFINIR FUNCIONES POR PUESTO	ANUAL	GERENCIA	CARGAS DE TRABAJO		TIEMPO REAL / TIEMPO PROGRAMADO	90%
2	CREAR INDICADORES DE GESTIÓN POR PUESTO	ENERO	GERENCIA	DATOS HISTORICOS		TIEMPO REAL / TIEMPO PROGRAMADO	90%
3	ELABORAR TABLA BONIFICACIÓN VS INDICADORES	ENERO	GERENCIA	DATOS PRODUCCIÓN		TIEMPO REAL / TIEMPO PROGRAMADO	90%
4	EVALUACIÓN DE INDICADORES	SEMESTRAL	GERENCIA	DATOS PRODUCCIÓN		PRODUCCIÓN INDIVIDUAL / INDICADOR	100%

Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 19

PLAN DE ACCIÓN No. 7							
OBJETIVO		RESPONSABLE		GERENCIA			
INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD		UNIDAD		GERENCIA			
ESTRATEGIA		INDICADOR		% PRODUCTIVIDAD			
INNOVACIÓN TECNOLÓGICA		META		10% A 15%			
No.	ACTIVIDAD	FECHA	RESPONSABLE	RECURSOS / COSTOS		INDICADOR	
1	INFORME DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS SOLICITADOS	MARZO	PRODUCCIÓN	INFORME		EQUIPO NECESARIO / EQUIPO SOLICITADO	80%
2	ELABORAR PRESUPESTO	MARZO	FINANCIERO	PROFORMAS		PRESUPUESTO APROBADO / PRESUPUESTO PRESENTADO	90%
3	ADQUIRIR EQUIPOS	JUNIO	GERENCIA	FACTURAS	\$ 1.500,00	EQUIPOS ADQUIERIDOS / EQUIPOS APROBADOS	100%
4	EVALUAR RESULTADOS DE PRODUCCIÓN	ANUAL	GERENCIA	DATOS DE PRODUCCIÓN		(PRODUCCIÓN ACTUAL/PRODUCCIÓN PERIODO ANTERIOR)-1	10%

Fuente: Refrigeración JR

Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 20

PLAN DE ACCIÓN No. 8							
OBJETIVO		RESPONSABLE		GERENCIA-VENTAS			
CALIDAD AJUSTE CONSTANTE		UNIDAD		COMERCIALIZACIÓN			
ESTRATEGIA		INDICADOR		% CALIDAD SERVICIO			
PROGRAMA DE SERVICIO POSVENTA		META		98%			
No.	ACTIVIDAD	FECHA	RESPONSABLE	RECURSOS / COSTOS		INDICADOR	
1	REGISTRAR PRODUCTOS O SERVICIOS REALIZADO POR CLIENTE	PERMANENTE	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	BASE DE DATOS		CLIENTES REGISTRADOS / TOTAL CLIENTES	95%
2	MONITOREO Y CONTROL POS VENTA DURANTE GARANTÍA	DE ACUERDO PROGRAMA	ATENCIÓN AL CLIENTE	EQUIPOS, MUEBLES Y ENSERES	\$ 5.400,00	CLIENTES MONITOREADOS / TOTAL CLIENTES REGISTRADOS	100%
3	INFORMAR FECHAS DE MANTENIMIENTO DURANTE Y DESPUÉS DE GARANTÍA	DE ACUERDO PROGRAMA	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	MANTENIMIENTO PROGRAMADO		CLIENTES INFORMADOS / CLIENTES REGISTRADOS	100%

Fuente: Refrigeración JR
 Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 21

PLAN DE ACCIÓN No. 9						
OBJETIVO		RESPONSABLE		GERENCIA - PERSONAL PRODUCCIÓN		
MEJORAR SISTEMA DE CALIDAD		UNIDAD		PRODUCCIÓN		
ESTRATEGIA		INDICADOR		EFICIENCIA EN TIEMPO		
IMPLEMENTAR INDICADORES DE CALIDAD		META		7%		
No.	ACTIVIDAD	FECHA	RESPONSABLE	RECURSOS / COSTOS		INDICADOR
1	ADQUIRIR SISTEMA DE CALIDAD	ENERO	GERENCIA	SISTEMA CALIDAD INEN	\$ 2.000,00	TIEMPO REAL / TIEMPO PROGRAMADO 90%
2	OBTENER CERTIFICADO DE CALIDAD	SEMESTRAL	JR REFRIGERACIÓN	DATOS DE PRODUCCIÓN		NORMAS CUMPLIDAS / TOTAL NORMAS 100%
3	EVALUAR CALIDAD	SEMESTRAL	GERENCIA	DATOS DE PRODUCCIÓN		NORMAS CUMPLIDAS / TOTAL NORMAS 100%
4	ACTUALIZAR STANDARES DE CALIDAD	ANUAL	GERENCIA	SISTEMA CALIDAD INEN		ACTUALIZACIONES 100%

Fuente: Refrigeración JR

Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 22

PLAN DE ACCIÓN No. 10							
OBJETIVO		RESPONSABLE		GERENCIA			
CAPACITAR A TÉCNICOS		UNIDAD		GERENCIA			
ESTRATEGIA		INDICADOR		% RECLAMOS CLIENTES / RECLAMOS TOTALES			
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN		META		5% A 2%			
No.	ACTIVIDAD	FECHA	RESPONSABLE	RECURSOS / COSTOS		INDICADOR	
1	DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	1ER III	GERENCIA			TIEMPO REAL / TIEMPO PROGRAMADO	90%
2	EJECUTAR CAPACITACIÓN	ANUAL	GERENCIA	TALLERES	\$ 1.000,00	CAPACITACIONES EJECUTADAS / CAPACITACIÓN PROGRAMADAS	90%
3	EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN	FINAL CADA CAPACITACIÓN	GERENCIA	TEST		CONOCIMIENTOS AGUIRIDOS / CONOCIMIENTOS PROGRAMADOS	90%

Fuente: Refrigeración JR
 Elaborado por: Diana Ramón

3.6 Marketing Mix

Las estrategias de mercadeo que la empresa implementará para la consecución de su propuesta estratégica se resumen a continuación:

Nombre: La empresa Refrigeración JR consta actualmente como personaría jurídica con Refrigeración JR Cia. Ltda. La cual está basada en la escritura de constitución ejecutada en la ciudad de Cuenca y adherida al anexo N 1.

Razón de ser de la empresa: Venta de repuestos de línea blanca, mantenimiento y reparación.

Objeto: Satisfacer las necesidades de los hogares en lo referente a accesorios de línea blanca y prestación de servicio técnico para artefactos eléctricos.

Objeto social: A través de la implementación y venta de equipos sofisticados en lo posible Refrigeración JR trata de disminuir la emisión de gases tóxicos al medio ambiente por lo que recomienda a sus clientes cambiar sus módulos; logrando de esta manera una mayor demanda y por ende se crean nuevas plazas de trabajo

Slogan:

“Nuestra experiencia a tu servicio”

Logotipo:



3.6.1 Productos y Servicios

Refrigeración JR tiene como objetivo ampliar su porcentaje de participación en el mercado a través de la diversificación de sus productos y servicio.

Cuadro 23

Línea de calefones	
<p>Calefón: Marca splendid</p> <p>Capacidad: 7 litros</p> <p>Encendido: automático</p>	
<p>Calefón: Marca YANG</p> <p>Capacidad: 7 y 16 litros</p> <p>Encendido: Automático</p>	
<p>Calefón: Marca Instamatic</p> <p>Capacidad: 20 Litros</p> <p>Encendido: automático</p>	

Fuente: Refrigeración JR
Elaboración: Diana Ramón

Cuadro 24

SERVICIO DE LAVADORAS



PHILIPS

Candy

Electrolux

COVENTRY

SIAM

SIEMENS

Kenia

Admiral

GoldStar

Whirlpool

LONGVIE

Drean

Columbio

PEABODY

FRIGIDAIRE

SANYO

LG Electronics

INDESIT

DAEWOO

Eslabon de Lujo

Westinghouse

General Electric

ARISTON

FRIGIDAIRE

Consul

DAEWOO

AURORA

EI ZENITH

SURREY

PATRICK FACTORY

BOSCH

ARISTON

Gafa

Servicio de reparación y mantenimiento para todas las marcas y modelos, nacionales e importados.

SERVICIO DE SECADORAS



ARISTON

Electrolux

KOHNOOR

Drean

PATRICK FACTORY

Whirlpool

Candy

COVENTRY

EI ZENITH

Westinghouse

Eslabon de Lujo

INDESIT

General Electric

SURREY

Gafa

SIGMA

BOSCH

Servicio de mantenimiento y reparación para secadoras de todas las marcas y modelos, nacionales e importados.

SERVICIO DE CALEFONES



ORBIS

Oro Azul

ARTHUR MARTIN

Simplex

Kenia

Firstline

LONGVIE

DOMEC

Gendin

Reem

eskabe

VOLCAN

Cadero

Flamex

EMEGE

ECOTERMO

UNIVERSAL

HEINEKEN

Westinghouse

Llama Azul

AURORA

Servicio de mantenimiento y reparación para calefones de todas las marcas y modelos, nacionales e importados.

Fuente: Refrigeración JR
 Elaborado por: Diana Ramón

3.6.2 Precios

Refrigeración JR al realizar altos volúmenes de compras goza de los beneficios que les otorgan sus proveedores, tales como descuentos importantes en los productos y adicionalmente el tiempo de crédito para realizar el pago de las mercaderías adquiridas, lo que genera una ventaja competitiva a la empresa frente a sus competidores.

A continuación en el cuadro N° 25 podemos observar los precios mínimos y máximos que maneja la empresa en sus productos:

Cuadro 25 Precios Mínimos y Máximos Refrigeración JR

Descripción	Precio Mínimo	Precio Máximo
Banda para secadora	21,00	23,00
Banda para lavadora	10,00	15,00
Calefones	145,00	175,00
Filtro deshidratador	8,00	12,00
Membrana para calefón	7,00	12,00
Motor para refrigeradora	85,00	650,00
Retén para lavadora	28,00	31,00
Reloj Timer	15,00	18,00
Tarjeta electrónica para lavadora	110,00	130,00

Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

3.6.3 Publicidad

Las estrategias de mercadeo que la empresa implementará para la consecución de su propuesta estratégica se resumen a continuación:

Planificación de medios

1.- **Producto:** Campaña de Imagen Corporativa para Refrigeración JR.

2.- Segmentación de Audiencias:

- **Geográfica:** En la ciudad de Cuenca, enfocada a sectores urbanos y rurales.
- **Demográfica:** Población económicamente activa entre los 25 y 55 años, ambos sexos, adultos y adultos mayores, con ingresos desde 450,00 USD en adelante.
- **Pictográfica:** Dirigido a clase media-alta
- **Duración de Campaña en Medios:** Se manejará únicamente una publicidad moderada durante fechas especiales tales como: el Día de la Madre, San Valentín, Navidad
- **Presupuesto Total para la Campaña:** 7.520,00 USD anual.

3.- Selección de Medios:

- **Principal:** Radio, Publicidad Móvil
- **Auxiliar:** Prensa Escrita.

4.- Objetivos:

- Fortalecer la imagen corporativa de Refrigeración JR a través de promocionar los productos y servicios que ofrece la empresa.
- Captar nuevos clientes en las diferentes áreas de la ciudad.

5.- Pautaje en los Medios de Comunicación:

Radio: Emisora K1

Grupo objetivo: Hombres y Mujeres entre 16 y 55 años.

Programación: 24 horas del día con música en español e inglés.

Cuadro 26 Proforma Radial

EMISORA K1	
COBERTURA:	K1 92.5 AZUAY-CAÑAR-105.9 EL ORO - LOJA - GUAYAS
DESCRIPCIÓN:	10 CUÑAS DIARIAS DE LUNES A VIERNES
COSTO MENSUAL:	550,00

Fuente: Emisora K1

Elaborado por: Diana Ramón

Publicidad Móvil

Gráfico 20



Fuente: Señal X
Elaborado por: Señal X

Características Generales:

Sistema de publicidad móvil en arrendamiento que se desplaza permanentemente por una ruta preestablecida permitiendo que la información publicitada pueda cubrir diferentes sectores para llegar en forma rápida e impactante al target deseado.

Cada unidad móvil está conformada por dos pantallas de alta calidad fotográfica iluminadas con reflectores de luz blanca vertical.

Cuadro 27 Proforma Publicidad Móvil

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	TIEMPO	P. UNITARIO
1	Unidad Móvil	Semanal	1.600,00
2	Lonas de 6 x 3		360,00
TOTAL			1.960,00

Fuente: Señal X
Elaborado por: Diana Ramón

Prensa

Cuadro 28 Proforma de Publicidad

DIARIO EL MERCURIO	
DÍAS DE PUBLICACIÓN:	Miércoles y Domingos
IMPRESIÓN:	Blanco y Negro
ESPACIO:	1/8 de página
VALOR:	1.250,00 MENSUAL

Fuente: Diario El Mercurio
Elaborado por: Diana Ramón

3.6.4 Plaza

A continuación ponemos a conocimiento los canales de distribución que normalmente se presentan en el mercado.

Gráfico 21



Fuente: Porter
Elaborado por: Diana Ramón

Como podemos observar en el gráfico N° 22 que se expone a continuación, el canal que maneja la empresa es relativamente corto lo que genera un valor agregado ya que mientras menos integrantes estén dentro del mismo los beneficios serán mayores, tanto para el negocio como para los clientes.

Gráfico 22



Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

En el canal de distribución se visualiza que Refrigeración JR se encuentra ubicada entre el mayorista y el consumidor final.

3.6.5 Packaging

En el caso de Refrigeración JR al no ser una empresa productora no se encarga de este aspecto, en cambio los proveedores que son los que entregan la mercadería desarrollan la debida presentación para que posteriormente se la haga llegar al consumidor final.

3.6.6 Physical Evidence

Los productos al llegar al local comercial son ubicados de acuerdo a la rotación que posea cada uno de ellos:

Si son artículos de alta rotación son colocados en la parte frontal de la bodega, continuamente son separados por líneas de productos para que sea de fácil ubicación al momento de requerir alguno de estos.

En el caso de los productos que son de media y baja rotación se realiza un proceso similar con la única diferencia que al ser productos que no se mueven constantemente están colocados en la parte posterior de la bodega.

Transporte y entrega de mercadería:

Al momento de hacer la entrega de los productos, la mercadería es ubicada en los vehículos de acuerdo al recorrido que se elabora en base a las direcciones de los clientes.

3.6.7 Personal de Contacto

Refrigeración JR al poseer personal que tiene contacto directo con los clientes, se ve en la necesidad de mantener una imagen adecuada para cada una de las áreas que conforman la empresa.

- Gerencia: esta área requiere que el personal mantenga una presencia profesional debido a las constantes negociaciones que se manejan en este ámbito.
- Servicio al cliente: es muy importante que las personas que conforman este departamento proyecten una excelente imagen a los clientes, tanto en su presencia como en sus conocimientos con el fin de crear un ambiente de seguridad e interés en los consumidores, para lo cual deberán estar capacitados y correctamente uniformados.
- Personal de servicio técnico: debido al trabajo que demanda esta área es conveniente que las personas que se encuentran dentro de esta, posean vestimenta adecuada para que exista comodidad al momento de realizar sus tareas. Para lo cual existe dos alternativas:
 1. Servicio técnico dentro del local: en este caso es necesario que cuenten con sus respectivos accesorios que precautelen su seguridad.
 2. Servicio técnico fuera del local: se aprovecha los uniformes tales como mandiles, camisetas y demás accesorios (gorros, bolsos de herramientas) para publicitar la empresa a través de estampados o bordados en los cuales conste la imagen corporativa, ubicación del local comercial, teléfonos etc.

3.6.8 Procesos

Los procesos que desarrolla Refrigeración JR. Están diseñados para que la empresa optimice los recursos y genere un mayor margen de rentabilidad.

A) Estructura Organizacional

La estructura organizacional de Refrigeración JR está compuesta por el organigrama estructural y el posicional los mismos que a continuación explicaremos:

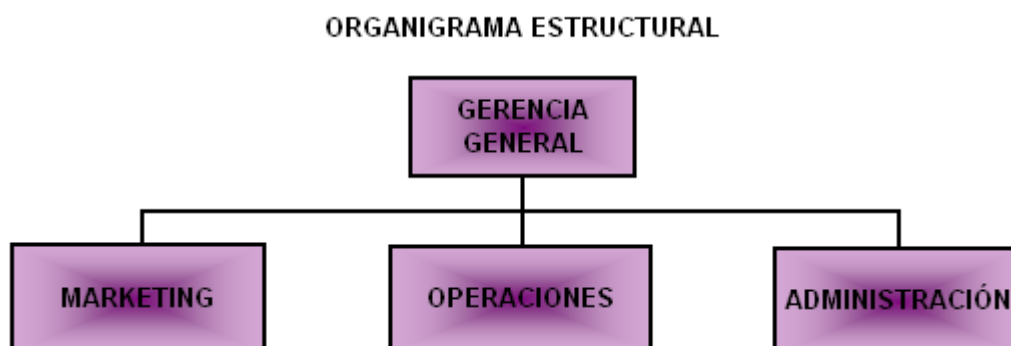
a.1 Organigrama Estructural

El organigrama estructural de la empresa está integrado por dos niveles:

1^{ro}: se encuentra compuesto por la gerencia general

2^{do}: mantiene una línea recta de acción, está conformado por los departamentos de marketing, operaciones y administración, como se expone en el siguiente gráfico.

Gráfico 23



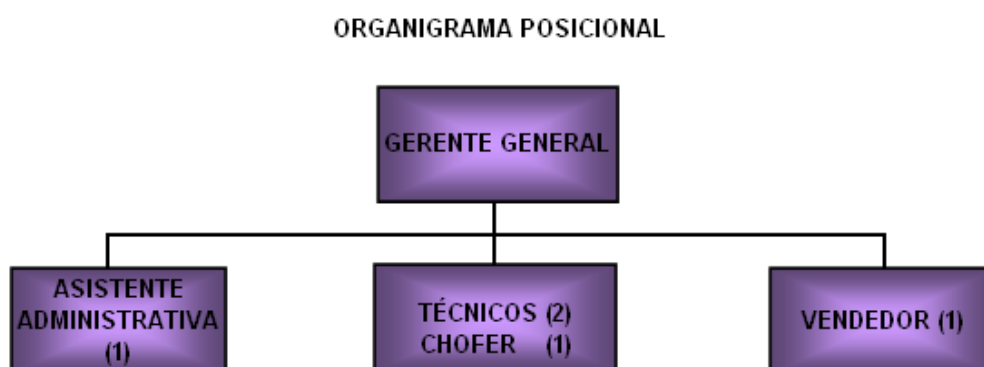
Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

a.2 Organigrama Posicional

El organigrama funcional de Refrigeración JR consta de dos niveles:

Nivel superior en el que se encuentra el gerente general y en el siguiente nivel con la misma línea de mando se encuentra el asistente administrativa (1), técnicos (2), chofer (1) y vendedor (1)

Gráfico 24



Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

B) Cadena de Valor:

La cadena de valor propuesta para Refrigeración JR está compuesta por actividades de apoyo y actividades primarias.

Las actividades de apoyo están constituidas por administración general, gestión financiera, desarrollo y gestión de recursos humanos, gestión de la información y la tecnología.

Las actividades primarias: se encuentran compuestas por logística interna (verificación de productos y/o repuestos en bodega, compras de productos y/o repuestos, recepción y almacenamiento de productos y/o repuestos),

operaciones (reparación y mantenimiento), logística externa (almacenamiento de productos, despacho), marketing y ventas (promoción y publicidad, ventas y servicio al cliente), servicio posventa (instalación y atención de reclamos).

La información descrita anteriormente se sintetiza en gráfico de la cadena de valor.

Gráfico 25



Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

C) Procesos Actuales

Los procesos de Refrigeración JR son diversos, en algunos de ellos intervienen muchas actividades que están ayudando a mantener a la empresa en marcha.







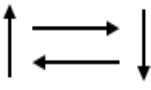

A continuación presentamos detalladamente un análisis general.

c.1 Diagramas de bloque

Refrigeración JR presenta al rededor de 10 diagramas de bloque que ejemplifican el funcionamiento de la empresa.

En el cuadro que se presenta a continuación se da una breve definición de la simbología que se utilizará para el diseño de las representaciones gráficas de cada uno de los procesos.

Cuadro 29 Definición de Figuras para Diseño de Matrices

	Operación:	Se utiliza para indicar cada una de las operaciones que se realiza en la empresa
	Movimiento/transporte:	Sirve para indicar el movimiento del output entre locaciones.
	Punto de decisión:	Se utiliza cuando debe tomarse una decisión.
	Almacenamiento:	Se utiliza cuando exista una condición de almacenamiento controlado y se requiera una orden para que el ítem pase a la siguiente actividad programada.
	Control	Se utiliza para indicar el control de cada uno de los procesos de la empresa
	Demora	Se utiliza para indicar la demora que tiene cada una de las actividades dentro del proceso
	Dirección del flujo:	Se utiliza para denotar la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso
	Límites: Círculo Alargado	Se utiliza para indicar el inicio y el fin del proceso.

Fuente: Diana Ramón

Elaborado por: Diana Ramón

Proceso de verificación de productos y/o repuestos en bodega

- Revisión física de productos
- Elaboración del listado de faltantes
- Entrega de listado de faltantes a gerencia

Gráfico 26

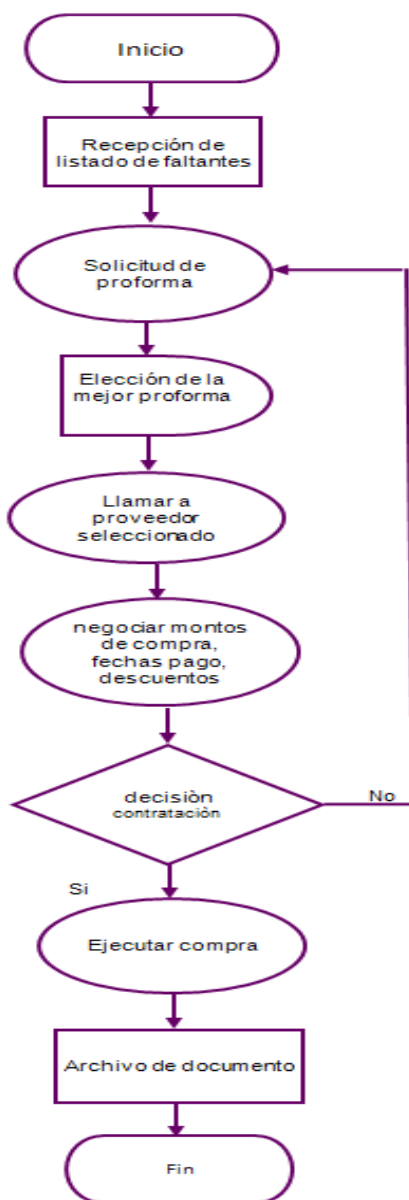


Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

Proceso de compra de productos y/o repuestos

- Recepción de listado de faltantes
- Solicitud de proforma
- Elección de la mejor proforma
- Llamar a proveedor seleccionado
- Negociar montos de compra, fechas de pago y descuento

- Toma de decisión
- Ejecutar la compra
- Archivo de documento de compra

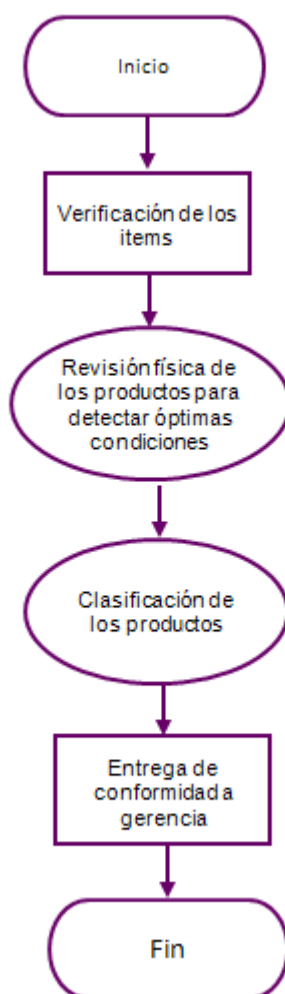
Gráfico 27

Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

Proceso de recepción y almacenamiento de productos y/o repuestos

- Verificación de los Ítems
- Revisión física de los productos
- Clasificación de productos
- Entrega de orden de conformidad a gerencia

Gráfico 28

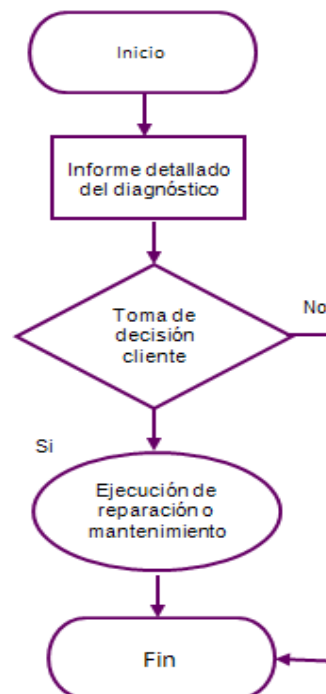


Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

Proceso de reparación y mantenimiento de productos

- Diagnóstico del equipo
- Informe detallado del diagnóstico
- Toma de decisión del cliente
- Ejecución de reparación y/o mantenimiento

Gráfico 29

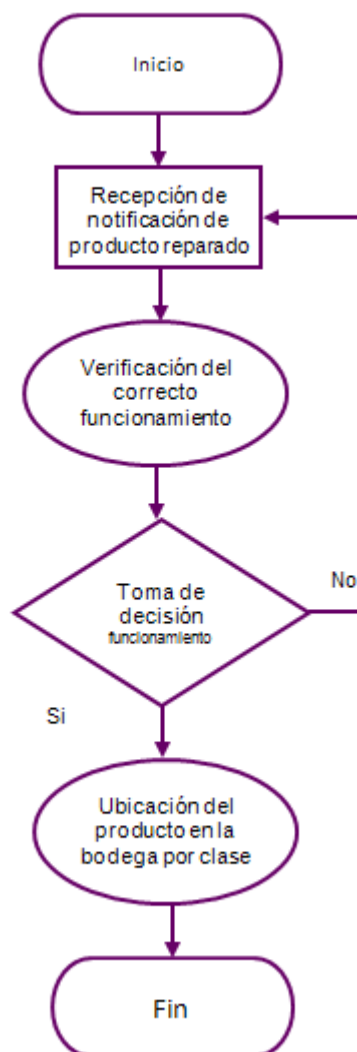


Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

Proceso de almacenamiento de productos reparados

- Recepción de notificación de producto reparado
- Verificación del correcto funcionamiento del equipo
- Toma de decisión de funcionamiento
- Ubicación del producto en bodega de acuerdo a su clase

Gráfico 30

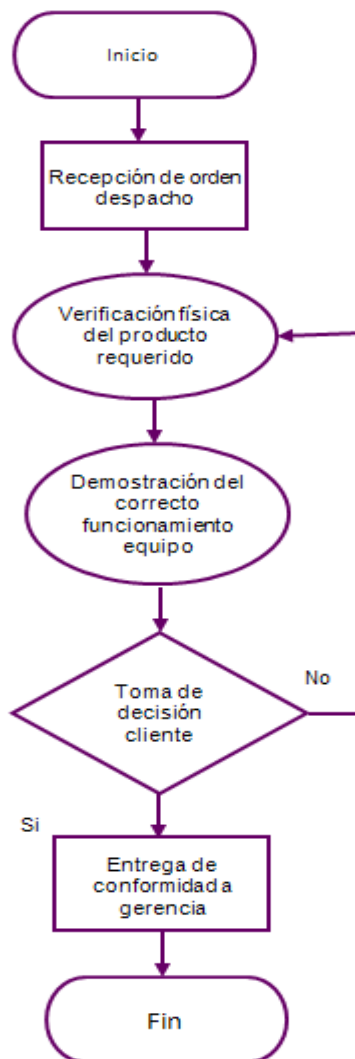


Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

Proceso de despacho

- Recepción de orden de despacho
- Verificación física del producto requerido
- Demostración del correcto funcionamiento del producto
- Entrega de productos a los clientes

Gráfico 31

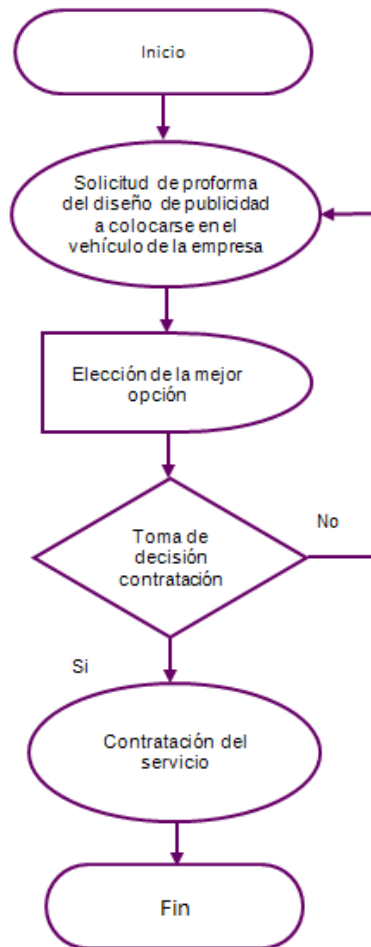


Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

Proceso de promoción y publicidad

- Solicitud de proforma del diseño de publicidad que se colocará en el vehículo de la empresa
- Seleccionar la mejor opción
- Toma de decisión contratación
- Contratación del servicio

Gráfico 32



Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

Proceso de ventas y servicio al cliente

- Accesoría de productos y servicios
- Requerimiento de necesidades del cliente
- Oferta de productos y servicios
- Decisión de compra
- Verificar el correcto funcionamiento del producto
- Facturación del pedido
- Despacho del pedido al lugar indicado

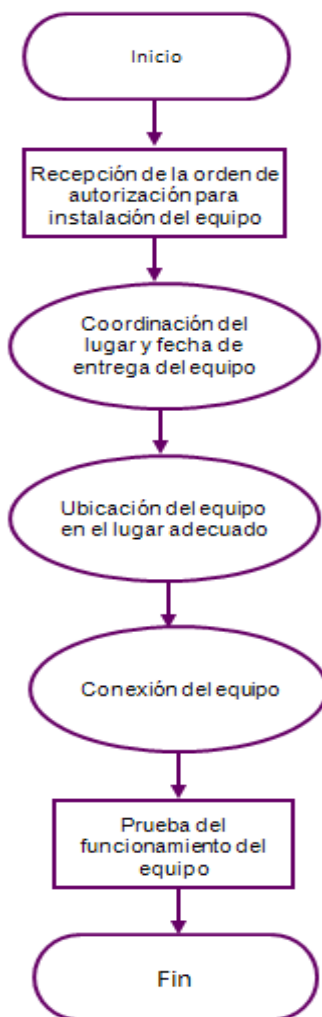
Gráfico 33



Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

Proceso de Instalación

- Recepción de la orden de autorización para la instalación del equipo
- Coordinación del lugar y hora de entrega del equipo
- Ubicación del producto en el lugar adecuado
- Conexión de los equipos con los accesorios necesarios
- Prueba de correcto funcionamiento

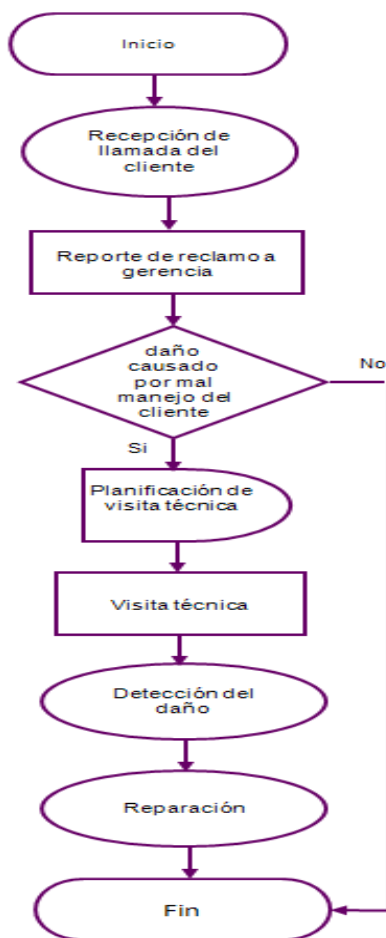
Gráfico 34

Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

Proceso de atención de reclamos

- Recepción de llamada del cliente
- Reporte de reclamo a gerencia
- Planificación de visita técnica
- Realización de la visita
- Detección del daño
- Reparación

Gráfico 35






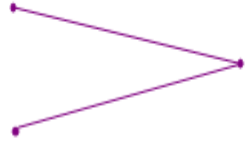


Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

c.2 Matriz de análisis de procesos actuales

En las matrices que se presentan a continuación podemos observar las actividades y el tiempo que requiere cada uno de los procesos actuales que se desarrollan diariamente en la empresa, lo cual ayudará a identificar aspectos en los que se deba mejorar.

Cuadro 30

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS ACTUALES														
PROCESO: Verificación de productos y/o repuestos en bodega	CONTROL	TRANSP	OPERACIÓN	DEMORA	ALMACEN									
ACTIVIDADES						RESPONSABLE	TIEMPO DIARIO (minutos)			TIEMPO TOTAL MENSUAL	COSTO DIARIO (\$)			COSTO TOTAL MENSUAL
							A. V	H.A.V	TIEMPO TOTAL		A. V	H.A.V	COSTO TOTAL	
Revisión física de productos						ASISTENTE ADMINISTRATIVA	16,00	10,00	26,00	780,00	0,33	0,21	0,54	16,25
Elaboración de listado de faltantes						ASISTENTE ADMINISTRATIVA	11,00	2,00	13,00	390,00	0,23	0,04	0,27	8,13
Entrega de listado de faltantes a gerencia						ASISTENTE ADMINISTRATIVA	8,00	5,00	13,00	390,00	0,17	0,10	0,27	8,13
TOTAL							35,00	17,00	52,00	1.560,00	0,73	0,35	1,08	32,50

Fuente: Refrigeración JR

Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 31

Análisis en tiempo y costo del proceso actual de verificación de productos y/o repuestos en bodega							
CARGO		ASISTENTE ADMINISTRATIVA					
SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
300	10,00	240	8	14.400	480	1,25	0,02

CÁLCULOS A MINUTOS

HORA	MINUTOS
1	60
8	x
DIARIO	480
MENSUAL	14.400

CÁLCULOS DE COSTOS

HORA	COSTO
8	10,00
1	x
HORA	1,25
MINUTO	0,02

Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 32

CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO ACTUAL				
TIEMPO			COSTO	
ACTIVIDAD	DIARIO	MENSUAL	ACTIVIDAD	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	35,00	1.050	ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	22
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	17,00	510	ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	11
TOTAL		1.560	TOTAL	33
EFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$ = $\frac{1.050}{1.560}$ = 67,31%			EFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$ = $\frac{22}{33}$ = 67,31%	
INEFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$ = $\frac{510}{1.560}$ = 32,69%			INEFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$ = $\frac{11}{33}$ = 32,69%	

Fuente: Refrigeración JR
 Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 33

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS ACTUALES														
PROCESO: Compra de productos y/o repuestos	CONTROL	TRANSP	OPERACIÓH	DEMORA	ALMACEH									
ACTIVIDADES						RESPOHSABLE	TIEMPO DIARIO (minutos)			TIEMPO TOTAL MENSUAL	COSTO DIARIO (\$)			COSTO TOTAL MENSUAL
							A. V	H.A.V	TIEMPO TOTAL		A. V	H.A.V	COSTO TOTAL	
Recepción de listado de faltantes						GERENTE	5,00	2,00	7,00	210,00	0,21	0,08	0,29	8,75
Solicitud de proformas						GERENTE	10,00	5,00	15,00	450,00	0,42	0,21	0,63	18,75
Elección de la mejor proforma						GERENTE	9,00	5,00	14,00	420,00	0,38	0,21	0,58	17,50
Llamar a proveedor seleccionado						GERENTE	8,00	3,00	11,00	330,00	0,33	0,13	0,46	13,75
Negociar montos de compra y fechas de pago y descuentos						GERENTE	9,00	3,00	12,00	360,00	0,38	0,13	0,50	15,00
Toma de decisión						GERENTE	7,00	4,00	11,00	330,00	0,29	0,17	0,46	13,75
Ejecutar compra						GERENTE	9,00	3,00	12,00	360,00	0,38	0,13	0,50	15,00
Archivo de documento de compra						GERENTE	2,00	2,00	4,00	120,00	0,08	0,08	0,17	5,00
TOTAL							59,00	27,00	86,00	2.580,00	2,46	1,13	3,58	107,50

Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 34

Análisis en tiempo y costo del proceso actual de compra de productos y/o repuestos							
CARGO		GERENTE					
SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
600	20,00	240	8	14.400	480	2,50	0,04

CÁLCULOS A MINUTOS

HORA	MINUTOS
1	60
8	x
<hr/>	
DIARIO	480
<hr/>	
MENSUAL	14.400

CÁLCULOS DE COSTOS

HORA	COSTO
8	20,00
1	x
<hr/>	
HORA	2,50
<hr/>	
MINUTO	0,04

Fuente: Refrigeración JR
 Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 35

CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO ACTUAL					
TIEMPO			COSTO		
ACTIVIDAD	DIARIO	MESES	ACTIVIDAD	DIARIO	MESES
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	59,00	1.770	ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	2,46	74
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	27,00	810	ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	1,13	34
TOTAL		2.580	TOTAL		108
EFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$			EFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$		
		= $\frac{1.770}{2.580}$		= $\frac{74}{108}$	
		= 68,60%		= 68,60%	
INEFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$			INEFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$		
		= $\frac{810}{2.580}$		= $\frac{34}{108}$	
		= 31,40%		= 31,40%	

Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 36

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS ACTUALES														
PROCESO: Recepción y almacenamiento de productos y/o repuestos	CONTROL	TRANSP	OPERACIÓII	DEMORA	ALMACEN									
ACTIVIDADES						RESPONSABLE	TIEMPO DIARIO (minutos)			TIEMPO TOTAL MEINSUAL	COSTO DIARIO (\$)			COSTO TOTAL MEINSUAL
							A. V	H.A.V	TIEMPO TOTAL		A. V	H.A.V	COSTO TOTAL	
Verificación física de los ítems		GERENTE	15,00	7,00	22,00	660,00	0,31	0,15	0,46	13,75				
Revisión física de los productos para detectar si estan en óptimas condiciones		GERENTE	15,00	6,00	21,00	630,00	0,31	0,13	0,44	13,13				
Clasificación de los productos		GERENTE	15,00	8,00	23,00	690,00	0,31	0,17	0,48	14,38				
Entrega de orden de conformidad a gerencia		GERENTE	10,00	5,00	15,00	450,00	0,21	0,10	0,31	9,38				
TOTAL			55,00	26,00	81,00	2.430,00	1,15	0,54	1,69	50,63				

Fuente: Refrigeración JR
 Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 37

Análisis en tiempo y costo del proceso actual de recepción y almacenamiento de productos y/o repuestos							
CARGO		ASISTENTE ADMINISTRATIVA					
SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
300	10,00	240	8	14.400	480	1,25	0,02

CÁLCULOS A MINUTOS

HORA	MINUTOS
1	60
8	x
DIARIO	480
MENSUAL	14.400

CÁLCULOS DE COSTOS

HORA	COSTO
8	10,00
1	x
HORA	1,25
MINUTO	0,02

Fuente: Refrigeración JR
 Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 38

CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO ACTUAL					
TIEMPO			COSTO		
ACTIVIDAD	DIARIO	MEHSUAL	ACTIVIDAD	DIARIO	MEHSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	55,00	1.650	ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	1,15	34
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	26,00	780	ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	0,54	16
TOTAL		2.430	TOTAL		51
EFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$ = $\frac{1.650}{2.430}$ = 67,90%			EFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$ = $\frac{34}{51}$ = 67,90%		
INEFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$ = $\frac{780}{2.430}$ = 32,10%			INEFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$ = $\frac{16}{51}$ = 32,10%		

Fuente: Refrigeración JR
 Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 39

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS ACTUALES														
PROCESO: Reparación y mantenimiento de productos	CONTROL	TRANSP	OPERACIÓN	DEMORA	ALMACEN									
ACTIVIDADES						RESPONSABLE	TIEMPO DIARIO (minutos)			TIEMPO TOTAL MENSUAL	COSTO DIARIO (\$)			COSTO TOTAL MENSUAL
							A. V	H.A.V	TIEMPO TOTAL		A. V	H.A.V	COSTO TOTAL	
Diagnóstico del equipo						GERENTE	23,00	10,00	33,00	990,00	0,56	0,24	0,80	24,06
Informe detallado de diagnóstico						GERENTE	10,00	3,00	13,00	390,00	0,24	0,07	0,32	9,48
Toma de decisión de cliente						GERENTE	8,00	3,00	11,00	330,00	0,19	0,07	0,27	8,02
Ejecución de reparación y/o mantenimiento						GERENTE	25,00	9,00	34,00	1.020,00	0,61	0,22	0,83	24,79
TOTAL							66,00	25,00	91,00	2.730,00	1,60	0,61	2,21	66,35

Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 40

Análisis en tiempo y costo del proceso actual de reparación y mantenimiento de productos							
CARGO		TÉCNICO DE PLANTA					
SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
350	11,67	240	8	14.400	480	1,46	0,02

CÁLCULOS A MINUTOS

HORA	MINUTOS
1	60
8	x
DIARIO	480
MENSUAL	14.400

CÁLCULOS DE COSTOS

HORA	COSTO
8	11,67
1	x
HORA	1,46
MINUTO	0,02

Fuente: Refrigeración JR
 Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 41

CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO ACTUAL					
TIEMPO			COSTO		
ACTIVIDAD	DIARIO	MESES	ACTIVIDAD	DIARIO	MESES
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	66,00	1.980	ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	1,60	48
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	25,00	750	ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	0,61	18
TOTAL		2.730	TOTAL		66
EFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$ = $\frac{1.980}{2.730}$ = 72,53%			EFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$ = $\frac{48}{66}$ = 72,53%		
INEFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$ = $\frac{750}{2.730}$ = 27,47%			INEFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$ = $\frac{18}{66}$ = 27,47%		

Fuente: Refrigeración JR
 Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 42

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS ACTUALES														
PROCESO: Almacenamiento de productos reparados	CONTROL	TRANSP	OPERACIÓN	DEMORA	ALMACEN									
ACTIVIDADES						RESPONSABLE	TIEMPO DIARIO (minutos)			TIEMPO TOTAL MEHSUAL	COSTO DIARIO (\$)			COSTO TOTAL MEHSUAL
							A. V	I.A.V	TIEMPO TOTAL		A. V	I.A.V	COSTO TOTAL	
Recepción de notificación de producto reparado						TÉCNICO DE VISITA	5,00	2,00	7,00	210,00	0,10	0,04	0,15	4,38
Verificación del correcto funcionamiento del equipo						TÉCNICO DE VISITA	12,00	5,00	17,00	510,00	0,25	0,10	0,35	10,63
Toma de decisión						TÉCNICO DE VISITA	7,00	4,00	11,00	330,00	0,15	0,08	0,23	6,88
Ubicación del producto en la bodega de acuerdo a su clase						TÉCNICO DE VISITA	6,00	3,00	9,00	270,00	0,13	0,06	0,19	5,63
TOTAL								30,00	14,00	44,00	1.320,00	0,63	0,29	0,92

Fuente: Refrigeración JR
 Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 43

Análisis en tiempo y costo del proceso actual de almacenamiento de productos reparados							
CARGO		TÉCNICO DE VISITA					
SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
300	10,00	240	8	14.400	480	1,25	0,02

CÁLCULOS A MINUTOS

HORA	MINUTOS
1	60
8	x
DIARIO	480
MENSUAL	14.400

CÁLCULOS DE COSTOS

HORA	COSTO
8	10,00
1	x
HORA	1,25
MINUTO	0,02






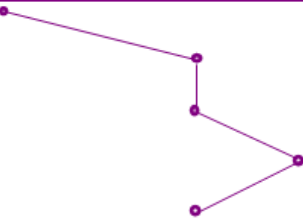
Fuente: Refrigeración JR
 Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 44

CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO ACTUAL				
TIEMPO			COSTO	
ACTIVIDAD	DIARIO	MEHSUAL	ACTIVIDAD	MEHSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	30,00	900	ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	19
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	14,00	420	ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	9
TOTAL		1.320	TOTAL	28
EFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$ = $\frac{900}{1.320}$ = 68,18%			EFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$ = $\frac{19}{28}$ = 68,18%	
INEFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$ = $\frac{420}{1.320}$ = 31,82%			INEFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$ = $\frac{9}{28}$ = 31,82%	

Fuente: Refrigeración JR
 Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 45

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS ACTUALES														
PROCESO: Despacho	CONTROL	TRANSP	OPERACIÓN	DEMORA	ALMACEN									
ACTIVIDADES						RESPONSABLE	TIEMPO DIARIO (minutos)			TIEMPO TOTAL MENSUAL	COSTO DIARIO (\$)			COSTO TOTAL MENSUAL
							A. V	H.A.V	TIEMPO TOTAL		A. V	H.A.V	COSTO TOTAL	
Recepción de la orden de despacho						VENDEDOR	8,00	4,00	12,00	360,00	0,17	0,08	0,25	7,50
Verificación Física del producto requerido						VENDEDOR	9,00	4,00	13,00	390,00	0,19	0,08	0,27	8,13
Demostración del correcto funcionamiento del producto						VENDEDOR	12,00	6,00	18,00	540,00	0,25	0,13	0,38	11,25
Toma decisión						VENDEDOR	8,00	3,00	11,00	330,00	0,17	0,06	0,23	6,88
Entrega de los productos a los clientes						VENDEDOR	8,00	4,00	12,00	360,00	0,17	0,08	0,25	7,50
TOTAL							45,00	21,00	66,00	1.980,00	0,94	0,44	1,38	41,25

Fuente: Refrigeración JR
 Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 46

Análisis en tiempo y costo del proceso actual de despacho							
CARGO		VENDEDOR					
SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
300	10,00	240	8	14.400	480	1,25	0,02

CÁLCULOS A MINUTOS

HORA	MINUTOS
1	60
8	x
<hr/>	
DIARIO	480
<hr/>	
MENSUAL	14.400

CÁLCULOS DE COSTOS

HORA	COSTO
8	10,00
1	x
<hr/>	
HORA	1,25
<hr/>	
MINUTO	0,02

Fuente: Refrigeración JR
 Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 47

CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO ACTUAL					
TIEMPO			COSTO		
ACTIVIDAD	DIARIO	MENSUAL	ACTIVIDAD	DIARIO	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	45,00	1.350	ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	0,94	28
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	21,00	630	ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	0,44	13
TOTAL		1.980	TOTAL		41
EFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$ = $\frac{1.350}{1.980}$ = 68,18%			EFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$ = $\frac{28}{41}$ = 68,18%		
INEFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$ = $\frac{630}{1.980}$ = 31,82%			INEFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$ = $\frac{13}{41}$ = 31,82%		

Fuente: Refrigeración JR
 Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 48

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS ACTUALES														
PROCESO: Promoción y publicidad	CONTROL	TRANSP	OPERACIÓN	DEMORA	ALMACEN									
ACTIVIDADES						RESPONSABLE	TIEMPO DIARIO (minutos)			TIEMPO TOTAL MENSUAL	COSTO DIARIO (\$)			COSTO TOTAL MENSUAL
							A. V	I.A.V	TIEMPO TOTAL		A. V	I.A.V	COSTO TOTAL	
Solicitud de proforma y diseño de la publicidad que se colocará en el vehículo de la empresa						GERENTE	62,00	42,00	104,00	3.120,00	2,58	1,75	4,33	130,00
Seleccionar la mejor opción						GERENTE	18,00	8,00	26,00	780,00	0,75	0,33	1,08	32,50
Toma de decisión						GERENTE	9,00	3,00	12,00	360,00	0,38	0,13	0,50	15,00
Contratación del servicio						GERENTE	15,00	6,00	21,00	630,00	0,63	0,25	0,88	26,25
TOTAL							104,00	59,00	163,00	4.890,00	4,33	2,46	6,79	203,75

Fuente: Refrigeración JR
 Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 49

Análisis en tiempo y costo del proceso actual de promoción y publicidad							
CARGO		GERENTE					
SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
600	20,00	240	8	14.400	480	2,50	0,04

CÁLCULOS A MINUTOS

HORA	MINUTOS
1	60
8	x
<hr/>	
DIARIO	480
<hr/>	
MENSUAL	14.400

CÁLCULOS DE COSTOS

HORA	COSTO
8	20,00
1	x
<hr/>	
HORA	2,50
<hr/>	
MINUTO	0,04

Fuente: Refrigeración JR
 Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 50

CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO ACTUAL					
TIEMPO			COSTO		
ACTIVIDAD	DIARIO	MEHSUAL	ACTIVIDAD	DIARIO	MEHSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	104,00	3.120	ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	4,33	130
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	59,00	1.770	ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	2,46	74
TOTAL		4.890	TOTAL		204
EFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$ = $\frac{3.120}{4.890}$ = 63,80%			EFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$ = $\frac{130}{204}$ = 63,80%		
INEFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$ = $\frac{1.770}{4.890}$ = 36,20%			INEFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$ = $\frac{74}{204}$ = 36,20%		

Fuente: Refrigeración JR
 Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 51

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS ACTUALES														
PROCESO: Ventas y servicio al cliente	CONTROL	TRANSP	OPERACIÓN	DEMORA	ALMACEN									
ACTIVIDADES						RESPONSABLE	TIEMPO DIARIO (minutos)			TIEMPO TOTAL MEHSUAL	COSTO DIARIO (\$)			COSTO TOTAL MEHSUAL
							A. V	I.A.V	TIEMPO TOTAL		A. V	I.A.V	COSTO TOTAL	
Asesoría de productos y servicios						VENDEDOR	12,00	4,00	16,00	480,00	0,25	0,08	0,33	10,00
Requerimiento de necesidades del cliente						VENDEDOR	5,00	2,00	7,00	210,00	0,10	0,04	0,15	4,38
Oferta de productos y servicios						VENDEDOR	9,00	3,00	12,00	360,00	0,19	0,06	0,25	7,50
Decisión de compra						VENDEDOR	5,00	2,00	7,00	210,00	0,10	0,04	0,15	4,38
Verificar el correcto funcionamiento del producto						VENDEDOR	5,00	2,00	7,00	210,00	0,10	0,04	0,15	4,38
Facturación pedido						VENDEDOR	7,00	2,00	9,00	270,00	0,15	0,04	0,19	5,63
Despacho del pedido						VENDEDOR	7,00	3,00	10,00	300,00	0,15	0,06	0,21	6,25
TOTAL							50,00	18,00	68,00	2.040,00	1,04	0,38	1,42	42,50

Fuente: Refrigeración JR
 Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 52

Análisis en tiempo y costo del proceso actual de ventas y servicio al cliente							
CARGO		VENDEDOR					
SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
300	10,00	240	8	14.400	480	1,25	0,02

CÁLCULOS A MINUTOS

HORA	MINUTOS
1	60
8	x
DIARIO	480
MENSUAL	14.400

CÁLCULOS DE COSTOS

HORA	COSTO
8	10,00
1	x
HORA	1,25
MINUTO	0,02






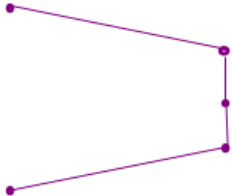
Fuente: Refrigeración JR
 Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 53

CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO ACTUAL					
TIEMPO			COSTO		
ACTIVIDAD	DIARIO	MEHSUAL	ACTIVIDAD	DIARIO	MEHSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	50,00	1.500	ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	1,04	31
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	18,00	540	ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	0,38	11
TOTAL		2.040	TOTAL		43
EFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$ = $\frac{1.500}{2.040}$ = 73,53%			EFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$ = $\frac{31}{43}$ = 73,53%		
INEFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$ = $\frac{540}{2.040}$ = 26,47%			INEFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$ = $\frac{11}{43}$ = 26,47%		

Fuente: Refrigeración JR
 Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 54

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS ACTUALES														
PROCESO:	CONTROL	TRANSP	OPERACIÓN	DEMORA	ALMACEN									
ACTIVIDADES						RESPONSABLE	TIEMPO DIARIO (minutos)			TIEMPO TOTAL MEHSUAL	COSTO DIARIO (\$)			COSTO TOTAL MEHSUAL
							A. V	II.A.V	TIEMPO TOTAL		A. V	II.A.V	COSTO TOTAL	
Recepción de la orden de autorización para la instalación del equipo						TÉCNICO DE VISITAS	8,00	3,00	11,00	330,00	0,17	0,06	0,23	6,88
Coordinación con la asistente administrativa del lugar y la hora de entrega del equipo						TÉCNICO DE VISITAS	5,00	2,00	7,00	210,00	0,10	0,04	0,15	4,38
Ubicación del equipo en el lugar adecuado						TÉCNICO DE VISITAS	7,00	3,00	10,00	300,00	0,15	0,06	0,21	6,25
Conexión del equipo con los accesorios necesarios						TÉCNICO DE VISITAS	15,00	8,00	23,00	690,00	0,31	0,17	0,48	14,38
Prueba del correcto funcionamiento						TÉCNICO DE VISITAS	10,00	5,00	15,00	450,00	0,21	0,10	0,31	9,38
TOTAL							45,00	21,00	66,00	1.980,00	0,94	0,44	1,38	41,25

Fuente: Refrigeración JR
 Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 55

Análisis en tiempo y costo del proceso actual de instalación							
CARGO		TÉCNICO DE VISITAS					
SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
300	10,00	240	8	14.400	480	1,25	0,02

CÁLCULOS A MINUTOS

HORA	MINUTOS
1	60
8	x
<hr/>	
DIARIO	480
<hr/>	
MENSUAL	14.400

CÁLCULOS DE COSTOS

HORA	COSTO
8	10,00
1	x
<hr/>	
HORA	1,25
<hr/>	
MINUTO	0,02

Fuente: Refrigeración JR
 Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 56

CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO ACTUAL					
TIEMPO			COSTO		
ACTIVIDAD	DIARIO	MEHSUAL	ACTIVIDAD	DIARIO	MEHSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	45,00	1.350	ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	0,94	28
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	21,00	630	ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	0,44	13
TOTAL		1.980	TOTAL		41
EFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$ = $\frac{1.350}{1.980}$ = 68,18%			EFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$ = $\frac{28}{41}$ = 68,18%		
INEFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$ = $\frac{630}{1.980}$ = 31,82%			INEFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$ = $\frac{13}{41}$ = 31,82%		

Fuente: Refrigeración JR
 Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 57

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS ACTUALES														
PROCESO: Atención de reclamos	CONTROL	TRANSP	OPERACIÓH	DEMORA	ALMACEH									
ACTIVIDADES						RESPONSABLE	TIEMPO DIARIO (minutos)			TIEMPO TOTAL MENSUAL	COSTO DIARIO (\$)			COSTO TOTAL MENSUAL
							A. V	H.A.V	TIEMPO TOTAL		A. V	H.A.V	COSTO TOTAL	
Recepción de llamada del cliente						TÉCNICO DE VISITAS	5,00	3,00	8,00	240,00	0,12	0,07	0,19	5,83
Reporte de reclamo a gerencia						TÉCNICO DE VISITAS	9,00	3,00	12,00	360,00	0,22	0,07	0,29	8,75
Toma de decisión						TÉCNICO DE VISITAS	6,00	3,00	9,00	270,00	0,15	0,07	0,22	6,56
Planificación de visita técnica						TÉCNICO DE VISITAS	15,00	6,00	21,00	630,00	0,36	0,15	0,51	15,31
Realización de la visita						TÉCNICO DE VISITAS	10,00	4,00	14,00	420,00	0,24	0,10	0,34	10,21
Detección del daño						TÉCNICO DE VISITAS	10,00	5,00	15,00	450,00	0,24	0,12	0,36	10,94
Reparación						TÉCNICO DE VISITAS	15,00	8,00	23,00	690,00	0,36	0,19	0,56	16,77
TOTAL							70,00	32,00	102,00	3.060,00	1,70	0,78	2,48	74,38

Fuente: Refrigeración JR
 Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 58

Análisis en tiempo y costo del proceso actual atención de reclamos							
CARGO		TÉCNICO DE VISITAS					
SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
350	11,67	240	8	14.400	480	1,46	0,02

CÁLCULOS A MINUTOS

HORA	MINUTOS
1	60
8	x
<hr/>	
DIARIO	480
<hr/>	
MENSUAL	14.400

CÁLCULOS DE COSTOS

HORA	COSTO
8	11,67
1	x
<hr/>	
HORA	1,46
<hr/>	
MINUTO	0,02

Fuente: Refrigeración JR
 Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 59

CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO ACTUAL					
TIEMPO			COSTO		
ACTIVIDAD	DIARIO	MEHSUAL	ACTIVIDAD	DIARIO	MEHSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	70,00	2.100	ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	1,70	51
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	32,00	960	ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	0,78	23
TOTAL		3.060	TOTAL		74
EFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$ = $\frac{2.100}{3.060}$ = 68,63%			EFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$ = $\frac{51}{74}$ = 68,63%		
INEFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$ = $\frac{960}{3.060}$ = 31,37%			INEFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$ = $\frac{23}{74}$ = 31,37%		

Fuente: Refrigeración JR
 Elaborado por: Diana Ramón

D) Procesos Mejorados

Se ha determinado que los procesos que actualmente realiza Refrigeración JR no son los más idóneos pues registra una sobrecarga de tiempo para la gran mayoría de actividades, por lo que se propone mejorar los tiempos en las actividades y modificar ciertos procesos dentro de la empresa de esta manera ayudaran a maximizar los beneficios que son varios pero mencionaremos los más relevantes:

- Reducción de costos
- Realización de nuevas tareas
- Incremento de satisfacción del cliente
- Incremento de margen de utilidad
- Mejora del ambiente laboral
- Realce de la imagen de la empresa
- Estandarización de tiempos de ejecución de tareas
- Captación de nuevos clientes

Estos beneficios generan un crecimiento progresivo de Refrigeración JR dentro del mercado, pues le abre nuevas puertas para obtener distribuciones y presencia en el mercado.

En base a los procesos anteriores se a elaborado una propuesta de mejora para la empresa basada en la reducción de tiempos en las diferentes

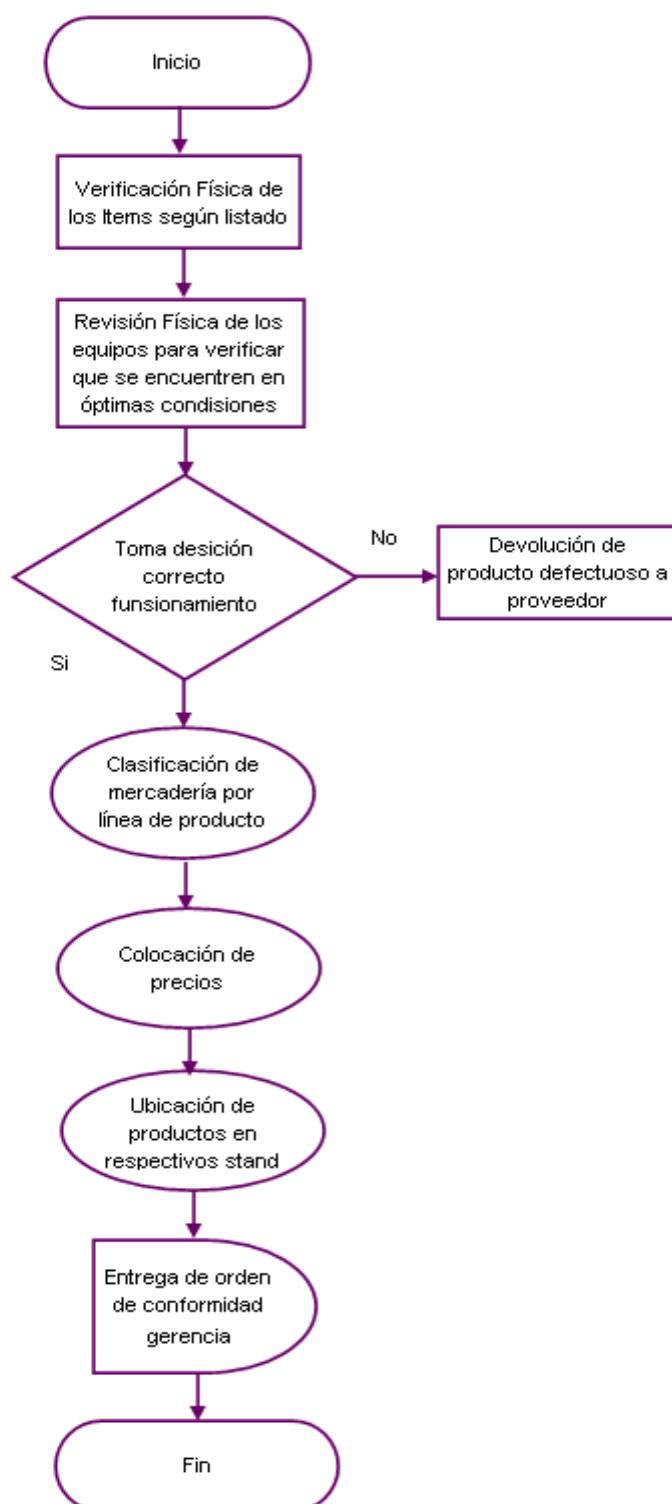
actividades de los siguientes procesos: verificación de productos y/o repuestos en bodega, compra de productos y/o repuestos, recepción y almacenamiento de productos y/o repuestos, reparación y mantenimiento de productos, almacenamiento de productos, despacho, ventas y servicio al cliente, instalación, atención de reclamos. Además la ejecución de nuevas actividades en el proceso de promoción y publicidad la cual se detalla a continuación.

d.1 Diagramas de bloque de procesos mejorados

Recepción y almacenamiento de productos y/o repuestos

- Verificación física de los ítems según listado
- Revisión física de los equipos para verificar que se encuentren en óptimas condiciones
- Toma de decisión correcto funcionamiento
- Clasificación de mercadería por línea de producto
- Colocación de precios
- Ubicación de productos en sus respectivos stands
- Entrega de orden de conformidad a gerencia

Gráfico 36

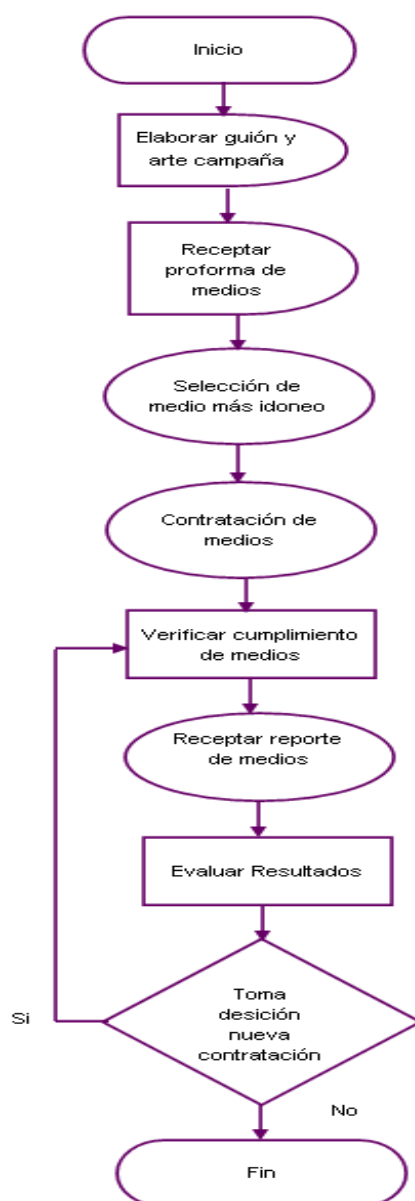


Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

Promoción y Publicidad

- Elaborar guión y diseñar arte de campaña
- Receptar proformas de medios
- Seleccionar los medios más idóneos
- Contratación de medios
- Verificar cumplimiento de medios
- Receptar reportes de medios
- Evaluar los resultados
- Tomar decisión de nueva contratación

Gráfico 37



Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

d.2 Matriz de análisis de procesos mejorados

Continuando con el proceso presentaremos la propuesta para Refrigeración JR de las matrices mejoradas.

Cuadro 60

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS MEJORADOS														
PROCESO: Verificación de productos y/o repuestos en bodega	CONTROL	TRANSP	OPERACIÓN	DEMORA	ALMACEN									
ACTIVIDADES						RESPONSABLE	TIEMPO DIARIO (minutos)			TIEMPO TOTAL MEHSUAL	COSTO DIARIO (\$)			COSTO TOTAL MEHSUAL
							A. V	H.A.V	TIEMPO TOTAL		A. V	H.A.V	COSTO TOTAL	
Revisión física de productos						ASISTENTE ADMINISTRATIVA	9,00	2,00	11,00	330,00	0,19	0,04	0,23	6,88
Elaboración de listado de faltantes						ASISTENTE ADMINISTRATIVA	5,00	1,00	6,00	180,00	0,10	0,02	0,13	3,75
Entrega de listado de faltantes a gerencia						ASISTENTE ADMINISTRATIVA	3,00	2,00	5,00	150,00	0,06	0,04	0,10	3,13
TOTAL							17,00	5,00	22,00	660,00	0,35	0,10	0,46	13,75

Fuente: Refrigeración JR
 Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 61

Análisis en tiempo y costo del proceso mejorado de verificación de productos y/o repuestos en bodega							
CARGO		ASISTENTE ADMINISTRATIVA					
SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
300	10,00	240	8	14.400	480	1,25	0,02

CÁLCULOS A MINUTOS

HORA	MINUTOS
1	60
8	x
<hr/>	
DIARIO	480
<hr/>	
MENSUAL	14.400

CÁLCULOS DE COSTOS

HORA	COSTO
8	10,00
1	x
<hr/>	
HORA	1,25
<hr/>	
MINUTO	0,02

Fuente: Refrigeración JR
 Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 62

CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO MEJORADO					
TIEMPO			COSTO		
ACTIVIDAD	DIARIO	MEHSUAL	ACTIVIDAD	DIARIO	MEHSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	17,00	510	ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	0,35	11
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	5,00	150	ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	0,10	3
TOTAL		660	TOTAL		14
EFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$ = $\frac{510}{660}$ = 77,27%			EFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$ = $\frac{11}{14}$ = 77,27%		
INEFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$ = $\frac{150}{660}$ = 22,73%			INEFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$ = $\frac{3}{14}$ = 22,73%		

Fuente: Refrigeración JR
 Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 63

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS MEJORADOS														
PROCESO: Compra de productos y/o repuestos	CONTROL	TRANSP	OPERACIÓN	DEMORA	ALMACEN									
ACTIVIDADES						RESPONSABLE	TIEMPO DIARIO (minutos)			TIEMPO TOTAL MENSUAL	COSTO DIARIO (\$)			COSTO TOTAL MENSUAL
							A. V	H.A.V	TIEMPO TOTAL		A. V	H.A.V	COSTO TOTAL	
Recepción de listado de faltantes						GERENTE	3,00	0,00	3,00	90,00	0,13	0,00	0,13	3,75
Solicitud de proformas						GERENTE	7,00	2,00	9,00	270,00	0,29	0,08	0,38	11,25
Elección de la mejor proforma						GERENTE	3,00	2,00	5,00	150,00	0,13	0,08	0,21	6,25
Llamar a proveedor seleccionado						GERENTE	5,00	2,00	7,00	210,00	0,21	0,08	0,29	8,75
Negociar montos de compra y fechas de pago y descuentos						GERENTE	7,00	2,00	9,00	270,00	0,29	0,08	0,38	11,25
Toma de decisión						GERENTE	5,00	2,00	7,00	210,00	0,21	0,08	0,29	8,75
Ejecutar compra						GERENTE	7,00	2,00	9,00	270,00	0,29	0,08	0,38	11,25
Archivo de documento de compra						GERENTE	2,00	1,00	3,00	90,00	0,08	0,04	0,13	3,75
TOTAL							39,00	13,00	52,00	1.560,00	1,63	0,54	2,17	65,00

Fuente: Refrigeración JR
 Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 64

Análisis en tiempo y costo del proceso mejorado de compra de productos y/o repuestos							
CARGO		GERENTE					
SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
600	20,00	240	8	14.400	480	2,50	0,04

CÁLCULOS A MINUTOS

HORA	MINUTOS
1	60
8	x
<hr/>	
DIARIO	480
<hr/>	
MENSUAL	14.400

CÁLCULOS DE COSTOS

HORA	COSTO
8	20,00
1	x
<hr/>	
HORA	2,50
<hr/>	
MINUTO	0,04

Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 65

CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO MEJORADO					
TIEMPO			COSTO		
ACTIVIDAD	DIARIO	MEHSUAL	ACTIVIDAD	DIARIO	MEHSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	39,00	1.170	ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	1,63	49
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	13,00	390	ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	0,54	16
TOTAL		1.560	TOTAL		65
EFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$ = $\frac{1.170}{1.560}$ = 75,00%			EFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$ = $\frac{49}{65}$ = 75,00%		
INEFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$ = $\frac{390}{1.560}$ = 25,00%			INEFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$ = $\frac{16}{65}$ = 25,00%		

Fuente: Refrigeración JR
 Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 66

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS MEJORADOS														
PROCESO: Recepción y almacenamiento de productos y/o repuestos	CONTROL	TRANSP	OPERACIÓN	DEMORA	ALMACEN									
ACTIVIDADES						RESPONSABLE	TIEMPO DIARIO (minutos)			TIEMPO TOTAL MENSUAL	COSTO DIARIO (\$)			COSTO TOTAL MENSUAL
							A. V	H.A.V	TIEMPO TOTAL		A. V	H.A.V	COSTO TOTAL	
Verificación física de los ítems según el listado de pedido						GERENTE	10,00	3,00	13,00	390,00	0,21	0,06	0,27	8,13
Revisión física de los productos para detectar si están en óptimas condiciones						GERENTE	8,00	2,00	10,00	300,00	0,17	0,04	0,21	6,25
Toma de decisión						GERENTE	7,00	2,00	9,00	270,00	0,15	0,04	0,19	5,63
Clasificación de mercadería por líneas de productos						GERENTE	7,00	3,00	10,00	300,00	0,15	0,06	0,21	6,25
Colocación de precios						GERENTE	3,00	1,00	4,00	120,00	0,06	0,02	0,08	2,50
Ubicación de los productos en sus respectivos stands						GERENTE	10,00	2,00	12,00	360,00	0,21	0,04	0,25	7,50
Entrega de orden de conformidad a gerencia						GERENTE	2,00	0,00	2,00	60,00	0,04	0,00	0,04	1,25
TOTAL							47,00	13,00	60,00	1.800,00	0,98	0,27	1,25	37,50

Fuente: Refrigeración JR
 Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 67

Análisis en tiempo y costo del proceso mejorado de recepción y almacenamiento de productos y/o repuestos							
CARGO		ASISTENTE ADMINISTRATIVA					
SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
300	10,00	240	8	14.400	480	1,25	0,02

CÁLCULOS A MINUTOS

HORA	MINUTOS
1	60
8	x
<hr/>	
DIARIO	480
<hr/>	
MENSUAL	14.400

CÁLCULOS DE COSTOS

HORA	COSTO
8	10,00
1	x
<hr/>	
HORA	1,25
<hr/>	
MINUTO	0,02

Fuente: Refrigeración JR
 Elaborado por: Diana Ramón






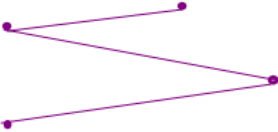
Cuadro 68

CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO MEJORADO					
TIEMPO			COSTO		
ACTIVIDAD	DIARIO	MESES	ACTIVIDAD	DIARIO	MESES
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	47,00	1.410	ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	0,98	29
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	13,00	390	ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	0,27	8
TOTAL		1.800	TOTAL		38
EFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$			EFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$		
= $\frac{1.410}{1.800}$			= $\frac{29}{38}$		
= 78,33%			= 78,33%		
INEFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$			INEFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$		
= $\frac{390}{1.800}$			= $\frac{8}{38}$		
= 21,67%			= 21,67%		

Fuente: Refrigeración JR

Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 69

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS MEJORADOS														
PROCESO: Reparación y mantenimiento de productos	CONTROL	TRAIISP	OPERACIÓN	DEMORA	ALMACEII									
ACTIVIDADES						RESPONSABLE	TIEMPO DIARIO (minutos)			TIEMPO TOTAL	COSTO DIARIO (\$)			COSTO TOTAL
							A. V	H.A.V	TIEMPO TOTAL	MEENSUAL	A. V	H.A.V	COSTO TOTAL	MEENSUAL
Diagnóstico del equipo						GERENTE	15,00	3,00	18,00	540,00	0,36	0,07	0,44	13,13
Informe detallado de diagnóstico						GERENTE	7,00	2,00	9,00	270,00	0,17	0,05	0,22	6,56
Toma de decisión de cliente						GERENTE	6,00	2,00	8,00	240,00	0,15	0,05	0,19	5,83
Ejecución de reparación y/o mantenimiento						GERENTE	19,00	4,00	23,00	690,00	0,46	0,10	0,56	16,77
TOTAL							47,00	11,00	58,00	1.740,00	1,14	0,27	1,41	42,29

Fuente: Refrigeración JR
 Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 70

Análisis en tiempo y costo del proceso mejorado de reparación y mantenimiento de productos							
CARGO		TÉCNICO DE PLANTA					
SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
350	11,67	240	8	14.400	480	1,46	0,02

CÁLCULOS A MINUTOS

HORA	MINUTOS
1	60
8	x
<hr/>	
DIARIO	480
<hr/>	
MENSUAL	14.400

CÁLCULOS DE COSTOS

HORA	COSTO
8	11,67
1	x
<hr/>	
HORA	1,46
<hr/>	
MINUTO	0,02

Fuente: Refrigeración JR
 Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 71

CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO MEJORADO					
TIEMPO			COSTO		
ACTIVIDAD	DIARIO	MENSUAL	ACTIVIDAD	DIARIO	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	47,00	1.410	ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	1,14	34
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	11,00	330	ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	0,27	8
TOTAL		1.740	TOTAL		42
EFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$			EFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$		
= $\frac{1.410}{1.740}$			= $\frac{34}{42}$		
= 81,03%			= 81,03%		
INEFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$			INEFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$		
= $\frac{330}{1.740}$			= $\frac{8}{42}$		
= 18,97%			= 18,97%		

Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 72

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS MEJORADOS														
PROCESO: Almacenamiento de productos reparados	CONTROL	TRANSP	OPERACIÓN	DEMORA	ALMACEN									
ACTIVIDADES						RESPONSABLE	TIEMPO DIARIO (minutos)			TIEMPO TOTAL MEHSUAL	COSTO DIARIO (\$)			COSTO TOTAL MEHSUAL
	A. V	H.A.V	TIEMPO TOTAL	A. V	H.A.V		COSTO TOTAL							
Recepción de notificación de producto reparado						TÉCNICO DE VISITA	3,00	1,00	4,00	120,00	0,06	0,02	0,08	2,50
Verificación del correcto funcionamiento del equipo						TÉCNICO DE VISITA	7,00	1,00	8,00	240,00	0,15	0,02	0,17	5,00
Toma de decisión						TÉCNICO DE VISITA	5,00	2,00	7,00	210,00	0,10	0,04	0,15	4,38
Ubicación del producto en la bodega de acuerdo a su clase						TÉCNICO DE VISITA	4,00	1,00	5,00	150,00	0,08	0,02	0,10	3,13
TOTAL							19,00	5,00	24,00	720,00	0,40	0,10	0,50	15,00

Fuente: Refrigeración JR
 Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 73

Análisis en tiempo y costo del proceso mejorado de almacenamiento de productos reparados							
CARGO		TÉCNICO DE VISITA					
SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
300	10,00	240	8	14.400	480	1,25	0,02

CÁLCULOS A MINUTOS

HORA	MINUTOS
1	60
8	x
<hr/>	
DIARIO	480
<hr/>	
MENSUAL	14.400

CÁLCULOS DE COSTOS

HORA	COSTO
8	10,00
1	x
<hr/>	
HORA	1,25
<hr/>	
MINUTO	0,02

Fuente: Refrigeración JR
 Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 74

CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO MEJORADO				
TIEMPO			COSTO	
ACTIVIDAD	DIARIO	MEHSUAL	ACTIVIDAD	MEHSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	19,00	570	ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	12
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	5,00	150	ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	3
TOTAL		720	TOTAL	15
EFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$			EFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$	
= $\frac{570}{720}$			= $\frac{12}{15}$	
= 79,17%			= 79,17%	
INEFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$			INEFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$	
= $\frac{150}{720}$			= $\frac{3}{15}$	
= 20,83%			= 20,83%	

Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 75

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS MEJORADOS														
PROCESO: Despacho	CONTROL	TRANSP	OPERACIÓN	DEMORA	ALMACEN									
ACTIVIDADES						RESPONSABLE	TIEMPO DIARIO (minutos)			TIEMPO TOTAL MENSUAL	COSTO DIARIO (\$)			COSTO TOTAL MENSUAL
							A. V	H.A.V	TIEMPO TOTAL		A. V	H.A.V	COSTO TOTAL	
Recepción de la orden de despacho						VENDEDOR	3,00	1,00	4,00	120,00	0,06	0,02	0,08	2,50
Verificación Física del producto requerido						VENDEDOR	5,00	2,00	7,00	210,00	0,10	0,04	0,15	4,38
Demostración del correcto funcionamiento del producto						VENDEDOR	7,00	2,00	9,00	270,00	0,15	0,04	0,19	5,63
Toma decisión						VENDEDOR	5,00	1,00	6,00	180,00	0,10	0,02	0,13	3,75
Entrega de los productos a los clientes						VENDEDOR	5,00	1,00	6,00	180,00	0,10	0,02	0,13	3,75
TOTAL							25,00	7,00	32,00	960,00	0,52	0,15	0,67	20,00

Fuente: Refrigeración JR
 Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 76

Análisis en tiempo y costo del proceso mejorado de despacho							
CARGO		VENDEDOR					
SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
300	10,00	240	8	14.400	480	1,25	0,02

CÁLCULOS A MINUTOS

HORA	MINUTOS
1	60
8	x
<hr/>	
DIARIO	480
<hr/>	
MENSUAL	14.400

CÁLCULOS DE COSTOS

HORA	COSTO
8	10,00
1	x
<hr/>	
HORA	1,25
<hr/>	
MINUTO	0,02

Fuente: Refrigeración JR
 Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 77

CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO MEJORADO				
TIEMPO			COSTO	
ACTIVIDAD	DIARIO	MENSUAL	ACTIVIDAD	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	25,00	750	ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	16
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	7,00	210	ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	4
TOTAL		960	TOTAL	20
EFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$			EFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$	
= $\frac{750}{960}$			= $\frac{16}{20}$	
= 78,13%			= 78,13%	
INEFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$			INEFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$	
= $\frac{210}{960}$			= $\frac{4}{20}$	
= 21,88%			= 21,88%	

Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 78

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS MEJORADOS														
PROCESO: Promoción y publicidad	CONTROL	TRANSP	OPERACIÓN	DEMORA	ALMACEN									
ACTIVIDADES						RESPONSABLE	TIEMPO DIARIO (minutos)			TIEMPO TOTAL MENSUAL	COSTO DIARIO (\$)			COSTO TOTAL MENSUAL
							A. V	H.A.V	TIEMPO TOTAL		A. V	H.A.V	COSTO TOTAL	
Elaborar guión y diseñar arte de campaña						GERENTE	24,00	9,00	33,00	990,00	1,00	0,38	1,38	41,25
Receptar proformas de medios						GERENTE	10,00	5,00	15,00	450,00	0,42	0,21	0,63	18,75
Seleccionar los medios más idoneos						GERENTE	10,00	3,00	13,00	390,00	0,42	0,13	0,54	16,25
Contratación de medios						GERENTE	15,00	3,00	18,00	540,00	0,63	0,13	0,75	22,50
Verificar cumplimiento de medios						GERENTE	18,00	5,00	23,00	690,00	0,75	0,21	0,96	28,75
Receptar reporte de medios						GERENTE	5,00	2,00	7,00	210,00	0,21	0,08	0,29	8,75
Evaluar los resultados						GERENTE	15,00	5,00	20,00	600,00	0,63	0,21	0,83	25,00
Tomar decisión de nueva contratación						GERENTE	10,00	3,00	13,00	390,00	0,42	0,13	0,54	16,25
TOTAL							107,00	35,00	142,00	4.260,00	4,46	1,46	5,92	177,50

Fuente: Refrigeración JR
 Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 79

Análisis en tiempo y costo del proceso mejorado de promoción y publicidad							
CARGO		GERENTE					
SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
600	20,00	240	8	14.400	480	2,50	0,04

CÁLCULOS A MINUTOS

HORA	MINUTOS
1	60
8	x
<hr/>	
DIARIO	480
<hr/>	
MENSUAL	14.400

CÁLCULOS DE COSTOS

HORA	COSTO
8	20,00
1	x
<hr/>	
HORA	2,50
<hr/>	
MINUTO	0,04

Fuente: Refrigeración JR
 Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 80

CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO MEJORADO					
TIEMPO			COSTO		
ACTIVIDAD	DIARIO	MESESAL	ACTIVIDAD	DIARIO	MESESAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	107,00	3.210	ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	4,46	134
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	35,00	1.050	ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	1,46	44
TOTAL		4.260	TOTAL		178
EFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$ = $\frac{3.210}{4.260}$ = 75,35%			EFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$ = $\frac{134}{178}$ = 75,35%		
INEFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$ = $\frac{1.050}{4.260}$ = 24,65%			INEFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$ = $\frac{44}{178}$ = 24,65%		

Fuente: Refrigeración JR
 Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 81

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS MEJORADOS														
PROCESO: Ventas y servicio al cliente	CONTROL	TRANSP	OPERACIÓN	DEMORA	ALMACEN									
ACTIVIDADES						RESPONSABLE	TIEMPO DIARIO (minutos)			TIEMPO TOTAL MEHSUAL	COSTO DIARIO (\$)			COSTO TOTAL MEHSUAL
							A. V	H.A.V	TIEMPO TOTAL		A. V	H.A.V	COSTO TOTAL	
Asesoría de productos y servicios						VENDEDOR	9,00	2,00	11,00	330,00	0,19	0,04	0,23	6,88
Requerimiento de necesidades del cliente						VENDEDOR	4,00	1,00	5,00	150,00	0,08	0,02	0,10	3,13
Oferta de productos y servicios						VENDEDOR	7,00	2,00	9,00	270,00	0,15	0,04	0,19	5,63
Decisión de compra						VENDEDOR	3,00	1,00	4,00	120,00	0,06	0,02	0,08	2,50
Verificar el correcto funcionamiento del producto						VENDEDOR	3,00	1,00	4,00	120,00	0,06	0,02	0,08	2,50
Facturación pedido						VENDEDOR	5,00	1,00	6,00	180,00	0,10	0,02	0,13	3,75
Despacho del pedido						VENDEDOR	5,00	1,00	6,00	180,00	0,10	0,02	0,13	3,75
TOTAL							36,00	9,00	45,00	1.350,00	0,75	0,19	0,94	28,13

Fuente: Refrigeración JR
 Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 82

Análisis en tiempo y costo del proceso mejorado de ventas y servicio al cliente							
CARGO		VENDEDOR					
SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
300	10,00	240	8	14.400	480	1,25	0,02

CÁLCULOS A MINUTOS

HORA	MINUTOS
1	60
8	x
<hr/>	
DIARIO	480
<hr/>	
MENSUAL	14.400

CÁLCULOS DE COSTOS

HORA	COSTO
8	10,00
1	x
<hr/>	
HORA	1,25
<hr/>	
MINUTO	0,02






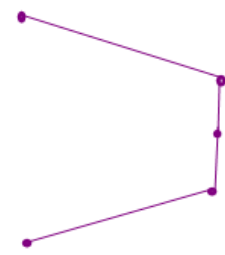
Fuente: Refrigeración JR
 Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 83

CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO MEJORADO					
TIEMPO			COSTO		
ACTIVIDAD	DIARIO	MEHSUAL	ACTIVIDAD	DIARIO	MEHSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	36,00	1.080	ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	0,75	23
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	9,00	270	ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	0,19	6
TOTAL		1.350	TOTAL		28
EFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$ = $\frac{1.080}{1.350}$ = 80,00%			EFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$ = $\frac{23}{28}$ = 80,00%		
INEFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$ = $\frac{270}{1.350}$ = 20,00%			INEFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$ = $\frac{6}{28}$ = 20,00%		

Fuente: Refrigeración JR
 Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 84

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS MEJORADOS														
PROCESO:	CONTROL	TRANSP	OPERACIÓN	DEMORA	ALMACEN									
ACTIVIDADES						RESPONSABLE	TIEMPO DIARIO (minutos)			TIEMPO TOTAL MENSUAL	COSTO DIARIO (\$)			COSTO TOTAL MENSUAL
							A. V	I.A.V	TIEMPO TOTAL		A. V	I.A.V	COSTO TOTAL	
Recepción de la orden de autorización para la instalación del equipo						TÉCNICO DE VISITAS	5,00	1,00	6,00	180,00	0,10	0,02	0,13	3,75
Coordinación con la asistente administrativa del lugar y la hora de entrega del equipo						TÉCNICO DE VISITAS	5,00	1,00	6,00	180,00	0,10	0,02	0,13	3,75
Ubicación del equipo en el lugar adecuado						TÉCNICO DE VISITAS	5,00	2,00	7,00	210,00	0,10	0,04	0,15	4,38
Conexión del equipo con los accesorios necesarios						TÉCNICO DE VISITAS	10,00	3,00	13,00	390,00	0,21	0,06	0,27	8,13
Prueba del correcto funcionamiento						TÉCNICO DE VISITAS	7,00	2,00	9,00	270,00	0,15	0,04	0,19	5,63
TOTAL							32,00	9,00	41,00	1.230,00	0,67	0,19	0,85	25,63

Fuente: Refrigeración JR
 Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 85

Análisis en tiempo y costo del proceso mejorado de instalación							
CARGO		TÉCNICO DE VISITAS					
SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
300	10,00	240	8	14.400	480	1,25	0,02

CÁLCULOS A MINUTOS

HORA	MINUTOS
1	60
8	x
<hr/>	
DIARIO	480
<hr/>	
MENSUAL	14.400

CÁLCULOS DE COSTOS

HORA	COSTO
8	10,00
1	x
<hr/>	
HORA	1,25
<hr/>	
MINUTO	0,02

Fuente: Refrigeración JR
 Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 86

CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO MEJORADO					
TIEMPO			COSTO		
ACTIVIDAD	DIARIO	MESES	ACTIVIDAD	DIARIO	MESES
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	32,00	960	ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	0,67	20
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	9,00	270	ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	0,19	6
TOTAL		1.230	TOTAL		26
EFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$			EFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$		
= $\frac{960}{1.230}$			= $\frac{20}{26}$		
= 78,05%			= 78,05%		
INEFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$			INEFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$		
= $\frac{270}{1.230}$			= $\frac{6}{26}$		
= 21,95%			= 21,95%		

Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 87

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS MEJORADOS														
PROCESO: Atención de reclamos	CONTROL	TRANSP	OPERACIÓN	DEMORA	ALMACEN									
ACTIVIDADES						RESPONSABLE	TIEMPO DIARIO (minutos)			TIEMPO TOTAL MENSUAL	COSTO DIARIO (\$)			COSTO TOTAL MENSUAL
	A. V	H.A.V	TIEMPO TOTAL	A. V	H.A.V		COSTO TOTAL							
Recepción de llamada del cliente						TÉCNICO DE VISITAS	3,00	0,00	3,00	90,00	0,07	0,00	0,07	2,19
Reporte de reclamo a gerencia						TÉCNICO DE VISITAS	3,00	1,00	4,00	120,00	0,07	0,02	0,10	2,92
Toma de decisión						TÉCNICO DE VISITAS	3,00	1,00	4,00	120,00	0,07	0,02	0,10	2,92
Planificación de visita técnica						TÉCNICO DE VISITAS	10,00	2,00	12,00	360,00	0,24	0,05	0,29	8,75
Realización de la visita						TÉCNICO DE VISITAS	7,00	4,00	11,00	330,00	0,17	0,10	0,27	8,02
Detección del daño						TÉCNICO DE VISITAS	7,00	1,00	8,00	240,00	0,17	0,02	0,19	5,83
Reparación						TÉCNICO DE VISITAS	10,00	2,00	12,00	360,00	0,24	0,05	0,29	8,75
TOTAL							43,00	11,00	54,00	1.620,00	1,05	0,27	1,31	39,38

Fuente: Refrigeración JR
 Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 88

Análisis en tiempo y costo del proceso mejorado atención de reclamos							
CARGO		TÉCNICO DE VISITAS					
SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
350	11,67	240	8	14.400	480	1,46	0,02

CÁLCULOS A MINUTOS

HORA	MINUTOS
1	60
8	x
<hr/>	
DIARIO	480
<hr/>	
MENSUAL	14.400

CÁLCULOS DE COSTOS

HORA	COSTO
8	11,67
1	x
<hr/>	
HORA	1,46
<hr/>	
MINUTO	0,02

Fuente: Refrigeración JR
 Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 89

CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO MEJORADO					
TIEMPO			COSTO		
ACTIVIDAD	DIARIO	MESES	ACTIVIDAD	DIARIO	MESES
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	43,00	1.290	ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	1,05	31
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	11,00	330	ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	0,27	8
TOTAL		1.620	TOTAL		39
EFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$			EFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$		
= $\frac{1.290}{1.620}$			= $\frac{31}{39}$		
= 79,63%			= 79,63%		
INEFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$			INEFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$		
= $\frac{330}{1.620}$			= $\frac{8}{39}$		
= 20,37%			= 20,37%		

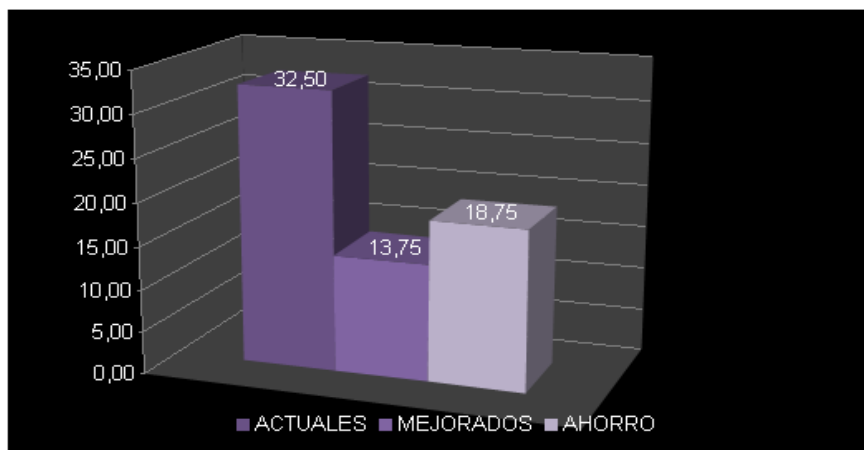
Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

E) Consolidado de Matrices Actuales y Mejoradas

Gráfico 38

PROCESO: **Verificación de productos y/o repuestos en bodega**

	ACTUALES	MEJORADOS	AHORRO	AHORRO
TIEMPO MENSUAL (min)	1.560,00	660,00	900,00	-136%
COSTO MENSUAL (USD)	32,50	13,75	18,75	-136%

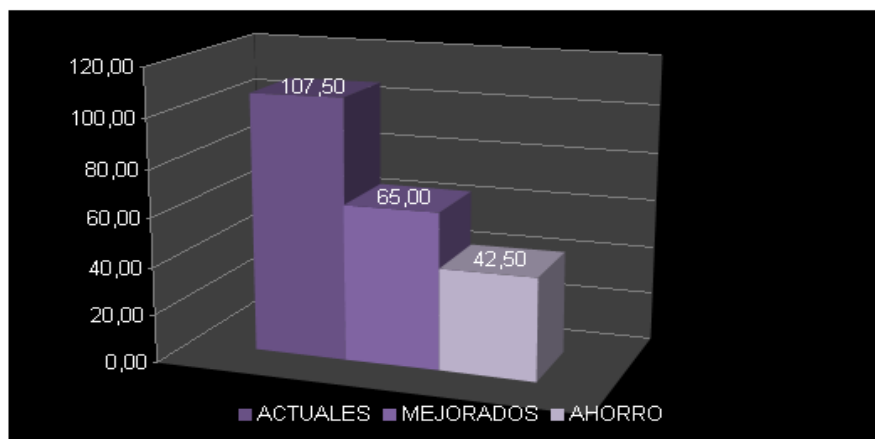


Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

Gráfico 39

PROCESO: **Compra de productos y/o repuestos**

	ACTUALES	MEJORADOS	AHORRO	AHORRO
TIEMPO MENSUAL (min)	2.580,00	1.560,00	1.020,00	-65%
COSTO MENSUAL (USD)	107,50	65,00	42,50	-65%

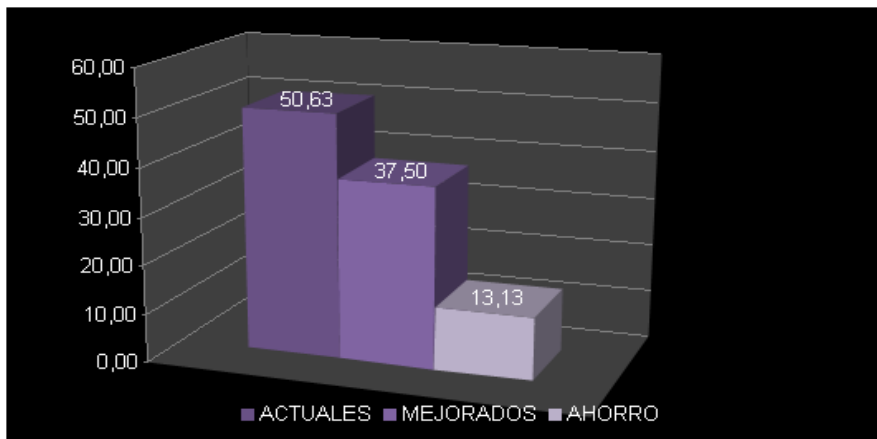


Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

Gráfico 40

PROCESO: **Recepción y almacenamiento de productos y/o repuestos**

	ACTUALES	MEJORADOS	AHORRO	AHORRO
TIEMPO MENSUAL (min)	2.430,00	1.800,00	630,00	-35%
COSTO MENSUAL (USD)	50,63	37,50	13,13	-35%

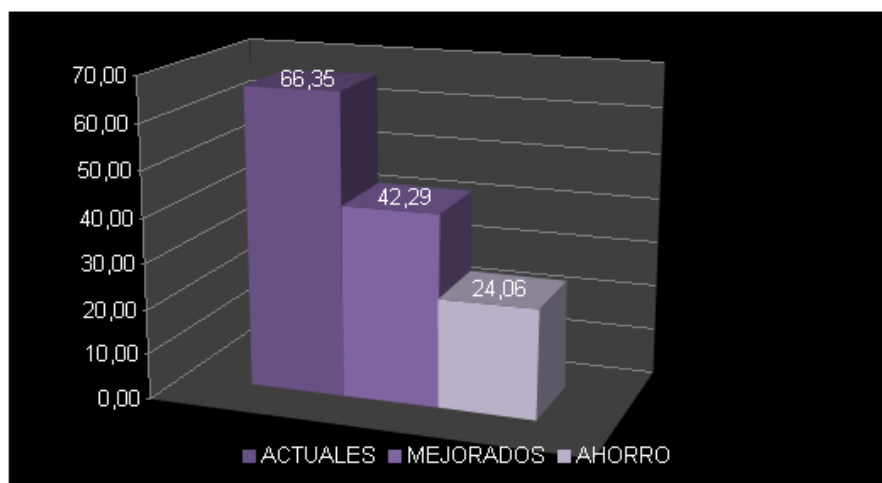


Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

Gráfico 41

PROCESO: **Reparación y mantenimiento de productos**

	ACTUALES	MEJORADOS	AHORRO	AHORRO
TIEMPO MENSUAL (min)	2.730,00	1.740,00	990,00	-57%
COSTO MENSUAL (USD)	66,35	42,29	24,06	-57%

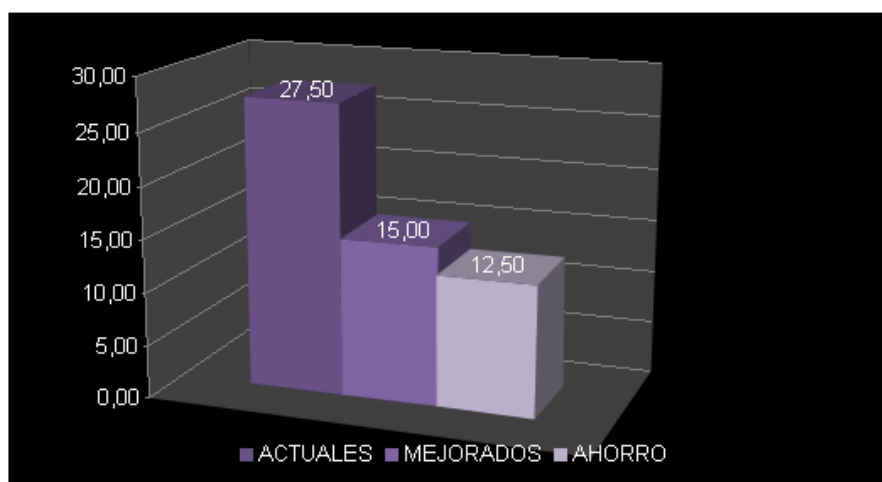


Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

Gráfico 42

PROCESO: **Almacenamiento de productos reparados**

	ACTUALES	MEJORADOS	AHORRO	AHORRO
TIEMPO MENSUAL (min)	1.320,00	720,00	600,00	-83%
COSTO MENSUAL (USD)	27,50	15,00	12,50	-83%

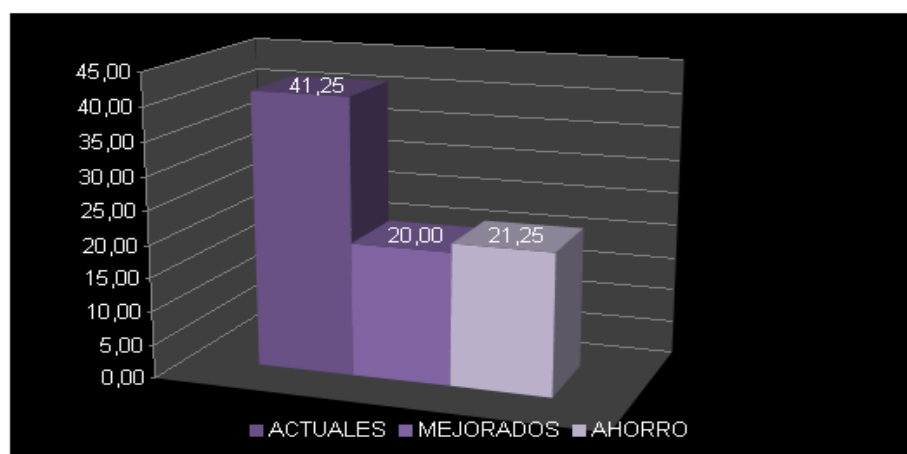


Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

Gráfico 43

PROCESO: **Despacho**

	ACTUALES	MEJORADOS	AHORRO	AHORRO
TIEMPO MENSUAL (min)	1.980,00	960,00	1.020,00	-106%
COSTO MENSUAL (USD)	41,25	20,00	21,25	-106%

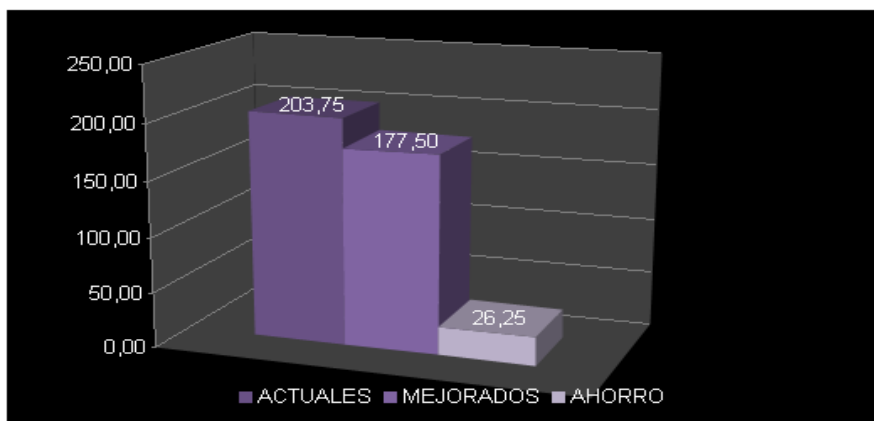


Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

Gráfico 44

PROCESO: **Promoción y publicidad**

	ACTUALES	MEJORADOS	AHORRO	AHORRO
TIEMPO MENSUAL (min)	4.890,00	4.260,00	630,00	-15%
COSTO MENSUAL (USD)	203,75	177,50	26,25	-15%

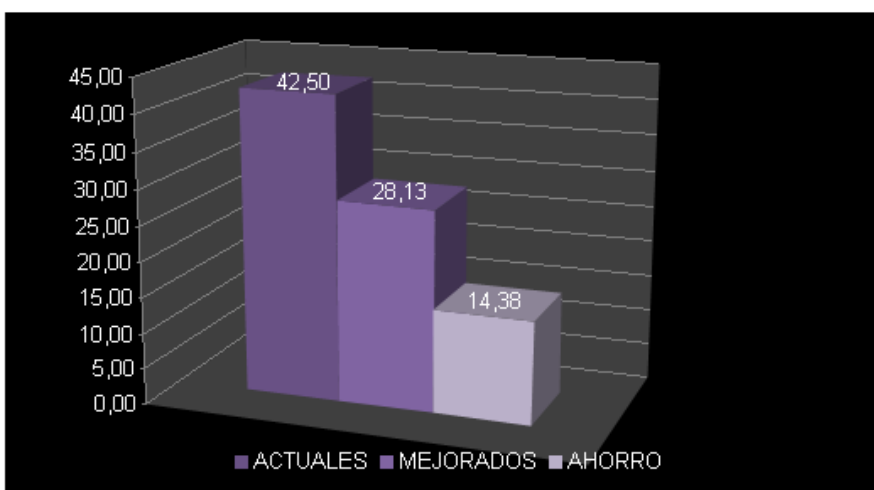


Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

Gráfico 45

PROCESO: **Ventas y servicio al cliente**

	ACTUALES	MEJORADOS	AHORRO	AHORRO
TIEMPO MENSUAL (min)	2.040,00	1.350,00	690,00	-51%
COSTO MENSUAL (USD)	42,50	28,13	14,38	-51%

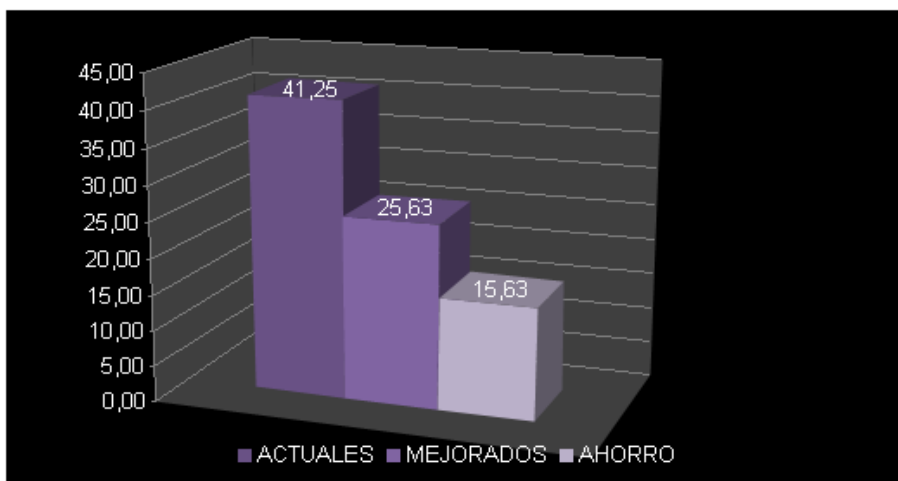


Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

Gráfico 46

PROCESO: **Instalación**

	ACTUALES	MEJORADOS	AHORRO	AHORRO
TIEMPO MENSUAL (min)	1.980,00	1.230,00	750,00	-61%
COSTO MENSUAL (USD)	41,25	25,63	15,63	-61%

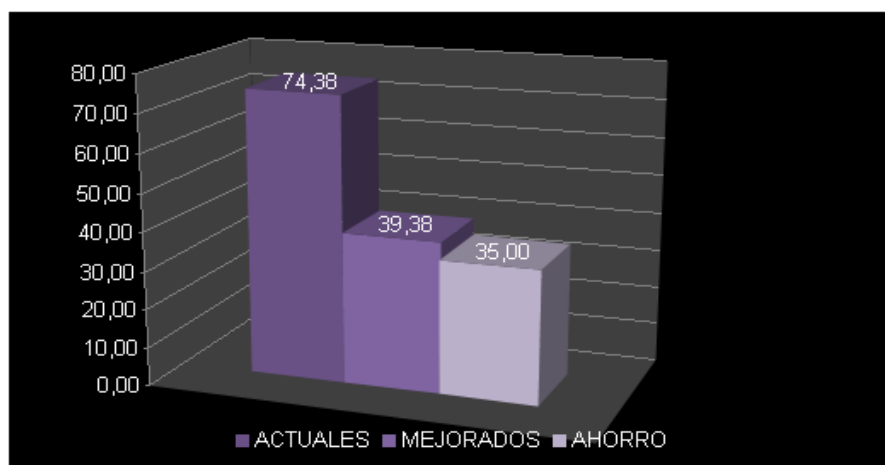


Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

Gráfico 47

PROCESO: **Atención de reclamos**

	ACTUALES	MEJORADOS	AHORRO	AHORRO
TIEMPO MENSUAL (min)	3.060,00	1.620,00	1.440,00	-89%
COSTO MENSUAL (USD)	74,38	39,38	35,00	-89%



Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 90

RESUMEN DE RESULTADOS					
PROCESO	VARIABLES	ACTUALES	MEJORADOS	AHORRO	AHORRO
Verificación de productos y/o repuestos en bodega	TIEMPO MENSUAL (min)	1.560,00	660,00	900,00	-136%
	COSTO MENSUAL (USD)	32,50	13,75	18,75	-136%
Compra de productos y/o repuestos	TIEMPO MENSUAL (min)	2.580,00	1.560,00	1.020,00	-65%
	COSTO MENSUAL (USD)	107,50	65,00	42,50	-65%
Recepción y almacenamiento de productos y/o repuestos	TIEMPO MENSUAL (min)	2.430,00	1.800,00	630,00	-35%
	COSTO MENSUAL (USD)	50,63	37,50	13,13	-35%
Reparación y mantenimiento de productos	TIEMPO MENSUAL (min)	2.730,00	1.740,00	990,00	-57%
	COSTO MENSUAL (USD)	66,35	42,29	24,06	-57%
Almacenamiento de productos reparados	TIEMPO MENSUAL (min)	1.320,00	720,00	600,00	-83%
	COSTO MENSUAL (USD)	27,50	15,00	12,50	-83%
Despacho	TIEMPO MENSUAL (min)	1.980,00	960,00	1.020,00	-106%
	COSTO MENSUAL (USD)	41,25	20,00	21,25	-106%
Promoción y publicidad	TIEMPO MENSUAL (min)	4.890,00	4.260,00	630,00	-15%
	COSTO MENSUAL (USD)	203,75	177,50	26,25	-15%
Ventas y servicio al cliente	TIEMPO MENSUAL (min)	2.040,00	1.350,00	690,00	-51%
	COSTO MENSUAL (USD)	42,50	28,13	14,38	-51%
Instalación	TIEMPO MENSUAL (min)	1.980,00	1.230,00	750,00	-61%
	COSTO MENSUAL (USD)	41,25	25,63	15,63	-61%
Atención de reclamos	TIEMPO MENSUAL (min)	3.060,00	1.620,00	1.440,00	-89%
	COSTO MENSUAL (USD)	74,38	39,38	35,00	-89%

Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 91

PRODUCTIVIDAD COSTO MENSUAL (USD)				
PROCESO	ACTUALES	MEJORADOS	AHORRO	PRODUCTIVIDAD
Verificación de productos y/o repuestos en bodega	32,5	13,8	18,8	10,0%
Compra de productos y/o repuestos	107,5	65,0	42,5	6,4%
Recepción y almacenamiento de productos y/o repuestos	50,6	37,5	13,1	10,4%
Reparación y mantenimiento de productos	66,4	42,3	24,1	8,5%
Almacenamiento de productos reparados	27,5	15,0	12,5	11,0%
Despacho	41,3	20,0	21,3	9,9%
Promoción y publicidad	203,8	177,5	26,3	11,5%
Ventas y servicio al cliente	42,5	28,1	14,4	6,5%
Instalación	41,3	25,6	15,6	9,9%
Atención de reclamos	74,4	39,4	35,0	11,0%

Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

CAPÍTULO IV

MONITOREO Y CONTROL

4.1 Matriz Causa-Efecto

La matriz Causa Efecto está basada en cuatro perspectivas básicas que a continuación explicaremos de abajo hacia arriba.

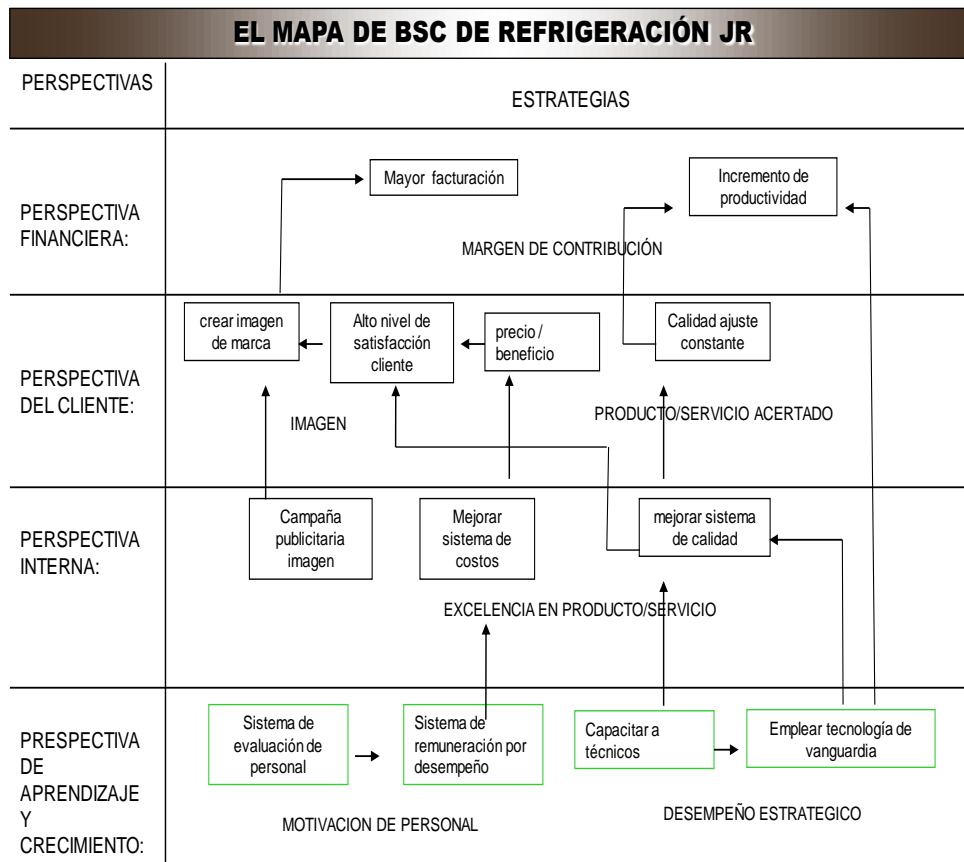
Con respecto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento podemos decir que la empresa tiene que motivar a su personal, por medio de la remuneración por desempeño y la misma asociada con la capacitación dará como resultado un desempeño estratégico.

Respecto a la perspectiva interna por medio de la creación de la campaña de imagen la cual asociada con mejora en sus costos dan como resultado una excelencia en el producto y servicio.

En lo referente a la perspectiva del cliente si el precio es el adecuado se obtiene un mejor beneficio por lo que consecuentemente genera un alto nivel de satisfacción del cliente creando una imagen de marca de la empresa.

Y Finalmente en cuanto a la perspectiva financiera la calidad de ajuste constante generará un incremento en la productividad, mayor facturación y por ende un margen de contribución aceptable.

Gráfico 48



Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

4.2 Tablero de Control

El tablero de control está basado en dos objetivos estratégicos los cuales son: incrementar participación en el mercado y mejorar la calidad de producto y servicio, los que para su consecución requieren de estrategias que deberán ser controladas anualmente durante el quinquenio con el fin de determinar su debido cumplimiento.

Cuadro 92

TABLERO DE CONTROL								
PERSPECTIVA FINANCIERA								
		METAS						
OBJETIVOS	INDICADORES	2010	2011	2012	2013	2014	RESPONSABLE	ESTRATEGIA
Mayor facturación	% ventas por periodo	6%	6%	6%	6%	6%	GERENTE - PERSONAL VENTAS	Implementar un plan de crecimiento de ventas
Incremento de la productividad	% productividad	10%	11%	12%	13%	15%	GERENCIA	Innovación tecnológica
PERSPECTIVA CLIENTE								
		METAS						
OBJETIVOS	INDICADORES	2010	2011	2012	2013	2014	RESPONSABLE	ESTRATEGIA
Alcanzar altos niveles de satisfacción del cliente	% satisfacción del cliente	95%	95%	95%	95%	95%	Gerente	Diversificación de productos
Crear y desarrollar imagen empresarial	% de percepción en el mercado	80%	82%	84%	86%	90%	Gerente	Diseñar campaña publicitaria imagen
Calidad ajuste constante	% calidad del servicio	98%	98%	98%	98%	98%	Gerencia - Ventas	Programa de Servicio posventa
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS								
		METAS						
OBJETIVOS	INDICADORES	2010	2011	2012	2013	2014	RESPONSABLE	ESTRATEGIA
Mejorar sistema de costos	% de optimización de recursos	7%	7%	7%	7%	7%	Gerencia y personal de producción	Optimizar recursos de la empresa
Mejorar la imagen de la relación precio / beneficio del producto en la percepción del cliente	% de cliente informado	98%	98%	98%	98%	98%	Ventas y atención al cliente	Programa de Atención personalizada
Mejorar sistema de calidad	Eficiencia en tiempo	7%	7%	7%	7%	7%	Gerencia y personal de producción	Implementar indicadores de calidad
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y DESARROLLO								
		METAS						
OBJETIVOS	INDICADORES	2010	2011	2012	2013	2014	RESPONSABLE	ESTRATEGIA
Sistema de remuneración por desempeño	Evaluación de desempeño	90%	90%	90%	90%	90%	Gerencia	Evaluación constante de los índices de gestión
Capacitar a técnicos	% reclamos clientes/reclamos totales	5%	4%	3%	2%	2%	Gerencia	Programas de capacitación

Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

4.3 Matriz de Realización de Estrategias

Cuadro 93

REALIZACIÓN DE ESTRATEGIAS E INICIATIVAS DE "REFRIGERACIÓN JR"					
OBEJTIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIAS	COMPETENCIAS NECESARIAS	RESPONSABLES	EVALAUACION DE COMPETENCIAS	MEDIO PARA EL DESARROLLO
MOTIVACIÓN DE PERSONAL	PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN	MEJOARAMIENTO EN RELACIONES LABORALES	GERENTE	DEFICIENTE / PRIORITARIO	SEMINARIOS
PRODUCTO Y SERVICIO ACERTADO	IMPLEMENTAR SISTEMAS DE CALIDAD	MAYOR EFICIENCIA EN TIEMPOS	GERENTE Y TÉCNICO DE PLANTA	DEFICIENTE / PRIORITARIO	SEMINARIO Y PLAN DE COACHING
MEJOR MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE CRECIMIENTO EN VENTAS	PRODUCTIVIDAD	GERENTE	DEFICIENTE / PRIORITARIO	SEMINARIO

Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

CAPÍTULO V

EVALUACIÓN FINANCIERA

5.1 Inversión y financiamiento

5.1.1 Inversión en activo no corriente

La inversión que necesita Refrigeración JR en muebles y enseres, equipos de reparación, equipos de computación y licencias es de \$7.820,00 USD.

Cuadro 94

INVERSIÓN EN ACTIVO NO CORRIENTE		
Muebles y enseres	25%	1.920
Equipo Técnico	35%	2.700
Equipo de Computación	38%	3.000
Licencias	3%	200
TOTAL		7.820

Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

Gráfico 49



Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

5.1. 2 Fuentes de Financiamiento

En el cuadro N° 95 podemos observar que la empresa requiere solicitar un crédito de \$4.692,00 USD que vendría a representar el 60% de la inversión que se debe realizar.

Cuadro 95

FUENTES DE FINANCIAMIENTO		
CAPITAL SOCIAL	40%	3.128
PRESTAMO	60%	4.692
TOTAL		7.820

Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

A) Condiciones de Financiamiento y Costo

En cuanto a las cláusulas de financiamiento que se presenta en el siguiente cuadro, se basa en las condiciones de financiamiento que ofrece el Banco del Pichincha.

Cuadro 96

CONDICIONES DEL FINANCIAMIENTO		
TASA DE INTERES	26%	B. PICHINCHA
PLAZO	3	AÑOS
FORMA DE PAGO	12	MENSUAL
CUOTA FIJA	188	MENSUAL

FINANCIAMIENTO			
	Año 1	Año 2	Año 3
ABONO CAPITAL	1.190	1.531	1.971
INTERES	1.064	722	283

Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

5.1.3 Tabla de Amortización

Cuadro 97

TABLA DE AMORTIZACIÓN				
No.	CAPITAL	INTERES	ABONO CAPITAL	SALDO
1	4.692	100	88	4.604
2	4.604	98	90	4.514
3	4.514	96	92	4.422
4	4.422	94	94	4.328
5	4.328	92	96	4.232
6	4.232	90	98	4.135
7	4.135	88	100	4.035
8	4.035	86	102	3.933
9	3.933	84	104	3.828
10	3.828	81	106	3.722
11	3.722	79	109	3.613
12	3.613	77	111	3.502
13	3.502	74	113	3.389
14	3.389	72	116	3.273
15	3.273	70	118	3.155
16	3.155	67	121	3.034
17	3.034	64	123	2.911
18	2.911	62	126	2.785
19	2.785	59	129	2.656
20	2.656	56	131	2.525
21	2.525	54	134	2.391
22	2.391	51	137	2.254
23	2.254	48	140	2.114
24	2.114	45	143	1.971
25	1.971	42	146	1.825
26	1.825	39	149	1.676
27	1.676	36	152	1.524
28	1.524	32	155	1.368
29	1.368	29	159	1.210
30	1.210	26	162	1.048
31	1.048	22	166	882
32	882	19	169	713
33	713	15	173	540
34	540	11	176	364
35	364	8	180	184
36	184	4	184	0

Fuente: Refrigeración JR
Elaborado: Diana Ramón

5.2 Presupuesto

5.2.1 Presupuesto de ventas

A continuación se presenta el presupuesto de ventas establecido para los próximos 5 años, el cual se realizó en base 13% que corresponde al crecimiento del sector comercial, debido a que Refrigeración JR se encuentra dentro de este.

Cuadro 98

PRESUPUESTO DE VENTAS POR LÍNEA DE PRODUCTOS Y SERVICIO															
	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	PRECIO	CANTIDAD	DOLARES	PRECIO	CANTIDAD	DOLARES	PRECIO	CANTIDAD	DOLARES	PRECIO	CANTIDAD	DOLARES	PRECIO	CANTIDAD	DOLARES
Calefones	172,1	290	47.880	179,6	373	67.032	187,4	371	69.426	195,5	365	71.341	204,0	359	73.256
Respuestos Refrigeradora	50,3	662	31.920	52,5	851	44.688	54,8	845	46.284	57,2	832	47.561	59,6	819	48.838
Repuestos Lavadora	75,6	242	17.556	78,9	311	24.578	82,3	309	25.456	85,9	305	26.158	89,6	300	26.861
Repuestos Secadora	16,2	927	14.364	16,9	1.192	20.110	17,6	1.183	20.828	18,4	1.165	21.402	19,2	1.147	21.977
Servicio Técnico	86,1	580	47.880	89,8	746	67.032	93,7	741	69.426	97,7	730	71.341	102,0	718	73.256
		2.701	159.600		3.474	223.440		3.449	231.420		3.397	237.804		3.343	244.188

Fuente: Refrigeración JR

Elaborado por: Diana Ramón

5.2.2 Presupuesto de Costos de productos

En el siguiente cuadro se presenta el presupuesto de costos correspondiente a las líneas de productos que maneja la empresa.

Cuadro 99

PRESUPUESTO DE COSTO															
	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	PRECIO	CANTIDAD	DOLARES	PRECIO	CANTIDAD	DOLARES	PRECIO	CANTIDAD	DOLARES	PRECIO	CANTIDAD	DOLARES	PRECIO	CANTIDAD	DOLARES
Caletones	154,9	290	44.958	161,6	373	60.329	168,6	371	62.483	175,9	365	64.207	183,6	359	65.931
Respuestos Refrigeradora	45,3	662	29.972	47,3	851	40.219	49,3	845	41.656	51,4	832	42.805	53,7	819	43.954
Repuestos Lavadora	68,1	242	16.485	71,0	311	22.121	74,1	309	22.911	77,3	305	23.543	80,7	300	24.175
Repuestos Secadora	14,6	927	13.487	15,2	1.192	18.099	15,8	1.183	18.745	16,5	1.165	19.262	17,2	1.147	19.779
Servicio Técnico	77,5	580	44.958	80,8	746	60.329	84,3	741	62.483	88,0	730	64.207	91,8	718	65.931
		2.701	149.860		3.474	201.096		3.449	208.278		3.397	214.024		3.343	219.769

Fuente: Refrigeración JR

Elaborado por: Diana Ramón

5.2.3 Presupuesto de Gasto Administrativo

En este apartado presentaremos el presupuesto que corresponde al gasto administrativo sin propuesta, en el mismo que podemos observar la nómina del personal que labora en Refrigeración JR y sus respectivos salarios.

A) Sin Propuesta

Cuadro 100

GASTOS DE PERSONAL SIN PROPUESTA														
AÑO 1	No. EMPLEADOS	SUEDO BASICO	SUELDO BÁSICO TOTAL	ROL MENSUAL					PROVISIONES AL AÑO					TOTAL NOMINA ANUAL
				COMISIONES	FONDO DE RESERVA	TOTAL INGRESOS	APORTE PERSONAL	TOTAL EGRESOS	TOTAL A RECIBIR	DECIMO CUARTO	DECIMO TERCERO	VACACIONES	APORTE PATRONAL	
PERSONAL ADMINISTRATIVO	3	1.140	1.140	0	95	1.235	107	107	1.128	720	1.140	570	141	16.111
GERENTE	1	600	600	0	50	650	56	56	594	240	600	300	74	8.341
ASISTENTE ADMINISTRATIVA	1	300	300	0	25	325	28	28	297	240	300	150	37	4.290
CHOFER	1	240	240	0	20	260	22	22	238	240	240	120	30	3.480
TÉCNICOS	2	300	600	0	50	650	56	56	594	480	600	600	74	8.881
TÉCNICOS	2	300	600	0	50	650	56	56	594	480	600	600	74	8.881
PERSONAL DE VENTAS	1	240	240	0	20	260	22	22	238	240	240	120	30	3.480
VENDEDOR	1	240	240	0	20	260	22	22	238	240	240	120	30	3.480
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	6	1.680	1.980	0	165	2.145	185	185	1.960	1.440	1.980	1.290	245	28.472

AÑO 2	No. EMPLEADOS	SUEDO BASICO	SUELDO BÁSICO TOTAL	ROL MENSUAL					PROVISIONES AL AÑO					TOTAL NOMINA ANUAL
				COMISIONES	FONDO DE RESERVA	TOTAL INGRESOS	APORTE PERSONAL	TOTAL EGRESOS	TOTAL A RECIBIR	DECIMO CUARTO	DECIMO TERCERO	VACACIONES	APORTE PATRONAL	
PERSONAL ADMINISTRATIVO	3	1.254	1.254	0	104	1.358	117	117	1.241	751	1.254	627	155	17.682
GERENTE	1	660	660	0	55	715	62	62	653	250	660	330	82	9.161
ASISTENTE ADMINISTRATIVA	1	330	330	0	27	357	31	31	327	250	330	165	41	4.706
CHOFER	1	264	264	0	22	286	25	25	261	250	264	132	33	3.815
TÉCNICOS	2	301	602	0	50	652	56	56	596	501	602	602	74	8.932
TÉCNICOS	2	301	602	0	50	652	56	56	596	501	602	602	74	8.932
PERSONAL DE VENTAS	1	264	264	0	22	286	25	25	261	250	264	132	33	3.815
VENDEDOR	1	264	264	0	22	286	25	25	261	250	264	132	33	3.815
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	6	1.819	2.120	0	177	2.297	198	198	2.099	1.502	2.120	1.361	262	30.428

AÑO 3		ROL MENSUAL								PROVISIONES AL AÑO				TOTAL NOMINA ANUAL
PERSONAL ADMINISTRATIVO	3	1.379	1.379	0	115	1.494	129	129	1.365	784	1.379	690	170	19.407
GERENTE	1	726	726	0	60	786	68	68	719	261	726	363	90	10.063
ASISTENTE ADMINISTRATIVA	1	363	363	0	30	393	34	34	359	261	363	182	45	5.162
CHOFER	1	290	290	0	24	315	27	27	287	261	290	145	36	4.182
TECNICOS	2	331	662	0	55	718	62	62	656	522	662	662	82	9.797
TÉCNICOS	2	331	662	0	55	718	62	62	656	522	662	662	82	9.797
PERSONAL DE VENTAS	1	290	290	0	24	315	27	27	287	261	290	145	36	4.182
VENDEDOR	1	290	290	0	24	315	27	27	287	261	290	145	36	4.182
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	6	2.001	2.332	0	194	2.526	218	218	2.308	1.567	2.332	1.497	288	33.386

AÑO 4		ROL MENSUAL								PROVISIONES AL AÑO				TOTAL NOMINA ANUAL
PERSONAL ADMINISTRATIVO	3	1.517	1.517	0	126	1.644	142	142	1.502	818	1.517	759	187	21.303
GERENTE	1	799	799	0	67	865	75	75	790	273	799	399	99	11.055
ASISTENTE ADMINISTRATIVA	1	399	399	0	33	433	37	37	395	273	399	200	49	5.664
CHOFER	1	319	319	0	27	346	30	30	316	273	319	160	39	4.585
TECNICOS	2	364	729	0	61	789	68	68	721	545	729	729	90	10.747
TÉCNICOS	2	364	729	0	61	789	68	68	721	545	729	729	90	10.747
PERSONAL DE VENTAS	1	319	319	0	27	346	30	30	316	273	319	160	39	4.585
VENDEDOR	1	319	319	0	27	346	30	30	316	273	319	160	39	4.585
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	6	2.201	2.565	0	214	2.779	240	240	2.539	1.635	2.565	1.647	317	36.636

AÑO 5		ROL MENSUAL								PROVISIONES AL AÑO				TOTAL NOMINA ANUAL
PERSONAL ADMINISTRATIVO	3	1.669	1.669	0	139	1.808	156	156	1.652	853	1.669	835	206	23.387
GERENTE	1	878	878	0	73	952	82	82	869	284	878	439	108	12.145
ASISTENTE ADMINISTRATIVA	1	439	439	0	37	476	41	41	435	284	439	220	54	6.214
CHOFER	1	351	351	0	29	381	33	33	348	284	351	176	43	5.028
TECNICOS	2	401	802	0	67	868	75	75	793	569	802	802	99	11.791
	2	401	802	0	67	868	75	75	793	569	802	802	99	11.791
PERSONAL DE VENTAS	1	351	351	0	29	381	33	33	348	284	351	176	43	5.028
VENDEDOR	1	351	351	0	29	381	33	33	348	284	351	176	43	5.028
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	6	2.421	2.822	0	235	3.057	264	264	2.793	1.706	2.822	1.812	349	40.207

Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 101

OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS					
OTROS GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
AGUA	300	313	327	341	355
LUZ	360	376	392	409	427
TELÉFONO	1.200	1.252	1.306	1.363	1.422
INTERNET	276	288	300	313	327
SEGUROS	0	0	0	0	0
SUMINISTROS DE OFICINA	240	250	261	273	284
TOTAL OTROS GASTOS	2.376	2.479	2.586	2.698	2.815
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	30.848	32.907	35.972	39.334	43.022

Fuente: Refrigeración JR

Elaborado por: Diana Ramón

A continuación en el cuadro N° 102 podemos visualizar los gastos de administración que se generará mediante la aplicación de la propuesta.

Al analizar los totales referentes a los gastos administrativos, se aprecia un notable incremento, los que se generan a causa de la implementación de programas de capacitación, gastos de representación entre otros.

B) Con Propuesta

Cuadro 102

AÑO 1	GASTOS DE PERSONAL CON PROPUESTA ROL MENSUAL									PROVISIONES AL AÑO				TOTAL NOMINA ANUAL
	No. EMPLEADOS	SUEDO BÁSICO	SUELDO BÁSICO TOTAL	COMISIONES	FONDO DE RESERVA	TOTAL INGRESOS	APORTE PERSONAL	TOTAL EGRESOS	TOTAL A RECIBIR	DECIMO CUARTO	DECIMO TERCERO	VACACIONES	APORTE PATRONAL	
PERSONAL ADMINISTRATIVO	3	1.140	1.140	0	95	1.235	107	107	1.128	720	1.140	570	141	16.111
GERENTE	1	600	600	0	50	650	56	56	594	240	600	300	74	8.341
ASISTENTE ADMINISTRATIVA	1	300	300	0	25	325	28	28	297	240	300	150	37	4.290
CHOFER	1	240	240	0	20	260	22	22	238	240	240	120	30	3.480
TÉCNICOS	2	300	600	0	50	650	56	56	594	480	600	600	74	8.881
TÉCNICOS	2	300	600	0	50	650	56	56	594	480	600	600	74	8.881
PERSONAL DE VENTAS	1	240	240	67	20	326	22	22	304	240	240	120	30	4.278
VENDEDOR	1	240	240	67	20	326	22	22	304	240	240	120	30	4.278
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	6	1.680	1.980	67	165	2.211	185	185	2.026	1.440	1.980	1.290	245	29.270

AÑO 2	ROL MENSUAL									PROVISIONES AL AÑO				TOTAL NOMINA ANUAL
	No. EMPLEADOS	SUEDO BÁSICO	SUELDO BÁSICO TOTAL	COMISIONES	FONDO DE RESERVA	TOTAL INGRESOS	APORTE PERSONAL	TOTAL EGRESOS	TOTAL A RECIBIR	DECIMO CUARTO	DECIMO TERCERO	VACACIONES	APORTE PATRONAL	
PERSONAL ADMINISTRATIVO	3	1.254	1.254	0	104	1.358	117	117	1.241	751	1.254	627	155	17.682
GERENTE	1	660	660	0	55	715	62	62	653	250	660	330	82	9.161
ASISTENTE ADMINISTRATIVA	1	330	330	0	27	357	31	31	327	250	330	165	41	4.706
CHOFER	1	264	264	0	22	286	25	25	261	250	264	132	33	3.815
TÉCNICOS	2	330	660	0	55	715	62	62	653	501	660	660	82	9.742
TÉCNICOS	2	330	660	0	55	715	62	62	653	501	660	660	82	9.742
PERSONAL DE VENTAS	1	264	264	93	22	379	25	25	354	250	264	132	33	4.932
VENDEDOR	1	264	264	93	22	379	25	25	354	250	264	132	33	4.932
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	6	1.848	2.178	93	181	2.453	204	204	2.249	1.502	2.178	1.419	269	32.355

Año 3		ROL MENSUAL								PROVISIONES AL AÑO				TOTAL NOMINA ANUAL
PERSONAL ADMINISTRATIVO	3	1.379	1.379	0	115	1.494	129	129	1.365	784	1.379	690	170	19.407
GERENTE	1	726	726	0	60	786	68	68	719	261	726	363	90	10.063
ASISTENTE ADMINISTRATIVA	1	363	363	0	30	393	34	34	359	261	363	182	45	5.162
CHOFER	1	290	290	0	24	315	27	27	287	261	290	145	36	4.182
TÉCNICOS	2	363	726	0	60	786	68	68	719	522	726	726	90	10.687
TÉCNICOS	2	363	726	0	60	786	68	68	719	522	726	726	90	10.687
PERSONAL DE VENTAS	1	290	290	96	24	411	27	27	384	261	290	145	36	5.339
VENDEDOR	1	290	290	96	24	411	27	27	384	261	290	145	36	5.339
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	6	2.033	2.396	96	200	2.692	224	224	2.468	1.567	2.396	1.561	296	35.433

Año 4		ROL MENSUAL								PROVISIONES AL AÑO				TOTAL NOMINA ANUAL
PERSONAL ADMINISTRATIVO	3	1.517	1.517	0	126	1.644	142	142	1.502	818	1.517	759	187	21.303
GERENTE	1	799	799	0	67	865	75	75	790	273	799	399	99	11.055
ASISTENTE ADMINISTRATIVA	1	399	399	0	33	433	37	37	395	273	399	200	49	5.664
CHOFER	1	319	319	0	27	346	30	30	316	273	319	160	39	4.585
TÉCNICOS	3	399	1.198	0	100	1.298	112	112	1.186	818	1.198	1.797	148	18.189
TÉCNICOS	3	399	1.198	0	100	1.298	112	112	1.186	818	1.198	1.797	148	18.189
PERSONAL DE VENTAS	1	319	319	99	27	445	30	30	415	273	319	160	39	5.774
VENDEDOR	1	319	319	99	27	445	30	30	415	273	319	160	39	5.774
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	7	2.236	3.035	99	253	3.387	284	284	3.103	1.908	3.035	2.715	375	45.266

Año 5		ROL MENSUAL								PROVISIONES AL AÑO				TOTAL NOMINA ANUAL
PERSONAL ADMINISTRATIVO	3	1.669	1.669	0	139	1.808	156	156	1.652	853	1.669	835	206	23.387
GERENTE	1	878	878	0	73	952	82	82	869	284	878	439	108	12.145
ASISTENTE ADMINISTRATIVA	1	439	439	0	37	476	41	41	435	284	439	220	54	6.214
CHOFER	1	351	351	0	29	381	33	33	348	284	351	176	43	5.028
TÉCNICOS	3	439	1.318	0	110	1.427	123	123	1.304	853	1.318	1.977	163	19.961
TÉCNICOS	3	439	1.318	0	110	1.427	123	123	1.304	853	1.318	1.977	163	19.961
PERSONAL DE VENTAS	1	351	351	102	29	482	33	33	450	284	351	176	43	6.249
VENDEDOR	1	351	351	102	29	482	33	33	450	284	351	176	43	6.249
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	7	2.460	3.338	102	278	3.718	312	312	3.406	1.990	3.338	2.987	412	49.598

Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 103 Gastos Administrativos

GASTOS DE CAPACITACIÓN					
OTROS GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAPACITACIÓN	1.000	1.043	1.088	1.136	1.185
TOTAL	1.000	1.043	1.088	1.136	1.185
HONORARIOS Y GASTOS DE REPRESENTACIÓN					
OTROS GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GASTOS DE REPRESENTACIÓN	2.400	2.504	2.612	2.725	2.843
HONORARIOS PROFESIONALES	2.000	2.087	2.177	2.271	2.370
TOTAL	2.400	2.504	2.612	2.725	2.843
OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS					
OTROS GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
AGUA	300	313	327	341	355
LUZ	360	376	392	409	427
TELÉFONO	1.800	1.878	1.959	2.044	2.133
INTERNET	300	313	327	341	355
SEGUROS	1.800	1.878	1.959	2.044	2.133
SUMINISTROS DE OFICINA	540	563	588	613	640
TOTAL OTROS GASTOS	5.100	5.321	5.551	5.792	6.042
TOTAL GASTO ADMINISTRATIVO	37.770	41.223	44.685	54.919	59.668

Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

5.2.4 Gasto de Venta

Cuadro 104

GASTOS DE VENTA CON PROPUESTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COMBUSTIBLE	1.080	1.156	1.213	1.262	1.312
COMUNICACIÓN					
PRENSA	2.500	2.608	2.721	2.839	2.962
RADIO	1.100	1.148	1.197	1.249	1.303
OTROS	3.920	4.090	4.267	4.452	4.644
TOTAL COMUNICACIÓN	7.520	7.846	8.185	8.540	8.910
TOTAL	8.600	9.001	9.399	9.802	10.222

Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

5.3 Depreciación y Amortización

Cuadro 105

DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN											
ACTIVOS NO CORRIENTES ACTUALES DE LA EMPRESA											
	VALOR DEL ACTIVO	% DEP. Y AMORT.	AÑOS VIDA UTIL	DEP/AMOR T. ACUM.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL	VALOR RESIDUAL
EDIFICIOS	50.000	5%	20	32.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	12.500	5.000
MUEBLES Y ENSERES	3.000	10%	10	1.500	300	300	300	300	300	1.500	0
EQUIPOS	8.000	10%	10	6.400	800	800	0	0	0	1.600	0
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	1.800	33%	3	600	600	600	0	0	0	1.200	0
VEHÍCULO	33.000	20%	5	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	0	26.400	0
LICENCIAS	500	20%	5	0	100	100	100	100	100	500	0
TOTAL ACTIVOS EXISTENTES	96.300			47.600	10.900	10.900	9.500	9.500	2.900	43.700	5.000
ACTIVOS NO CORRIENTES ADQUIRIDOS POR LA PROPUESTA											
EDIFICIOS	0	5%	20	0	0	0	0	0	0	0	0
MUEBLES Y ENSERES	1920	10%	10	0	192	192	192	192	192	960	960
EQUIPOS	2700	10%	10	0	270	270	270	270	270	1.350	1.350
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	3000	33%	3	0	1.000	1.000	1.000	0	0	3.000	0
VEHÍCULO	0	20%	5	0	0	0	0	0	0	0	0
LICENCIAS	200	20%	5	0	40	40	40	40	40	200	0
TOTAL ACTIVOS NUEVOS	7.820	1	53	0	1.502	1.502	1.502	502	502	5.510	2.310
RESUMEN CONSOLIDADO											
EDIFICIOS					2.500	2.500	2.500	2.500	2.500		5.000
MUEBLES Y ENSERES					492	492	492	492	492		960
EQUIPOS					1.070	1.070	270	270	270		1.350
EQUIPO DE COMPUTACIÓN					1.600	1.600	1.000	0	0		0
VEHÍCULO					6.600	6.600	6.600	6.600	0		0
LICENCIAS					140	140	140	140	140		0
TOTAL ACTIVOS					12.402	12.402	11.002	10.002	3.402		7.310

Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

5.4 Estado de Resultados

Como se puede apreciar en el estado de resultados con propuesta, el nivel de utilidad es mucho más alto que el estado de resultados sin la propuesta por lo que es recomendable la aplicación del proyecto.

Cuadro 106

ESTADO DE RESULTADOS CON PROPUESTA					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	159.600	223.440	231.420	237.804	244.188
(-) COSTO DE MERCADERIA	99.484	139.278	144.252	148.231	152.211
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	60.116	84.162	87.168	89.573	91.977
(-) GASTO ADMINISTRATIVOS	37.770	41.223	44.685	54.919	59.668
(-) GASTO DE VENTAS	8.600	9.001	9.399	9.802	10.222
(-) DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	12.402	12.402	11.002	10.002	3.402
(=) UTILIDAD OPERATIVA	1.344	21.536	22.082	14.850	18.685
(-) GASTO INTERES	1.064	722	283	0	0
(=) UTILIDAD ANTES D I y P	280	20.814	21.799	14.850	18.685
(-) IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	102	7.545	7.902	5.383	6.773
(=) UTILIDAD NETA	179	13.269	13.897	9.467	11.912

ESTADO DE RESULTADOS SIN PROPUESTA					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	144.000	177.120	181.440	185.760	188.640
(-) COSTO DE MERCADERIA	98.400	121.032	123.984	126.936	128.904
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	45.600	56.088	57.456	58.824	59.736
(-) GASTO ADMINISTRATIVOS	30.848	32.907	35.972	39.334	43.022
(-) GASTO DE VENTAS	1.200	1.201	1.202	1.203	1.204
(-) DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	10.900	10.900	9.500	9.500	2.900
(=) UTILIDAD OPERATIVA	2.652	11.080	10.782	8.787	12.610
(-) IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	961	4.016	3.908	3.185	4.571
(=) UTILIDAD NETA	1.691	7.063	6.873	5.602	8.039

Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

5.5 Punto de Equilibrio

5.5.1 Punto de Equilibrio año 1

Cuadro 107

COSTOS FIJOS Y VARIABLES					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS FIJOS	51.236	54.347	55.970	64.921	63.070
GASTO ADMINISTRATIVO	37.770	41.223	44.685	54.919	59.668
GASTO INTERES	1.064	722	283	0	0
DEP Y AMORT.	12.402	12.402	11.002	10.002	3.402
COSTOS VARIABLES	108.084	148.279	153.651	158.033	162.432
COSTO DE MERCADARIA	99.484	139.278	144.252	148.231	152.211
GASTO DE VENTA	8.600	9.001	9.399	9.802	10.222

Fuente: Refrigeración JR

Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 108

PUNTO DE EQUILIBRIO						
	Calefones	Respuestos Refrigeradora	Repuestos Lavadora	Repuestos Secadora	Servicio Técnico	TOTAL
PRECIO DE VENTA	172	50	76	16	86	
CANTIDAD VENDIDA	290	662	242	927	580	2.701
COSTO VARIABLE UNITARIO	112	33	49	10	56	
MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO	60	18	27	6	30	
COSTOS FIJOS	51.236					
MEZCLA DE VENTAS	30%	20%	11%	9%	30%	
MARGEN DE CONTRIBUCION PROMEDIO PONDERADO (MCP)	18,1	3,5	2,9	0,5	9,1	34,1

Fuente: Refrigeración JR

Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 109 Cálculo del Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO	CÁLCULO	
	PE =	$\frac{\text{COSTO FIJO}}{\text{MCP}}$
PE =	$\frac{51.236}{34,1}$	
PE (UHD) =	1.501	
PE (\$) =	146.018	

Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

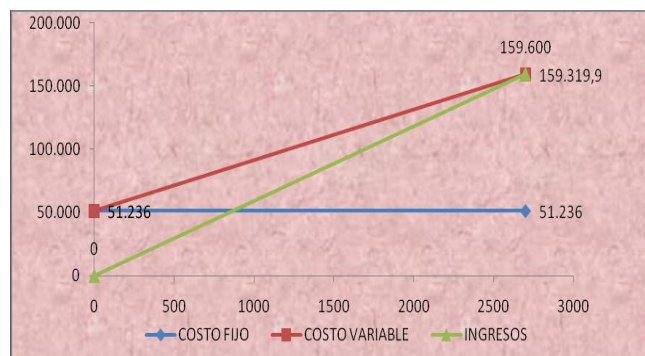
En el cuadro que se presenta a continuación el volumen mínimo de unidades que deben ser vendidas en el año 1 es de 1.501 para lograr que los ingresos por ventas sean iguales a sus costos, cabe resaltar que si se logra ese nivel de ventas, no se pierde ni se gana dinero.

Cuadro 110

	PRORRATEO					TOTAL
	CAANTIDAD DE EQUILIBRIO	450	300	165	135	450
VENTAS EQUILIBRIO (DOLARES)	77.494	15.107	12.485	2.184	38.747	146.018
VENTAS EQUILIBRIO (PORCENTAJE)	162%	47%	71%	15%	81%	91%

Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

Gráfico 50 Prorrateo



Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

5.5.2 Punto de Equilibrio año 5

Cuadro 111

COSTOS FIJOS Y VARIABLES					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS FIJOS	51.236	54.347	55.970	64.921	63.070
GASTO ADMINISTRATIVO	37.770	41.223	44.685	54.919	59.668
GASTO INTERES	1.064	722	283	0	0
DEP Y AMORT.	12.402	12.402	11.002	10.002	3.402
COSTOS VARIABLES	108.084	148.279	153.651	158.033	162.432
COSTO DE MERCADERIA	99.484	139.278	144.252	148.231	152.211
GASTO DE VENTA	8.600	9.001	9.399	9.802	10.222

Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 112

PUNTO DE EQUILIBRIO						
	Calefones	Respuestos Refrigeradora	Repuestos Lavadora	Repuestos Secadora	Servicio Técnico	TOTAL
PRECIO DE VENTA	204	60	90	19	102	
CANTIDAD VENDIDA	359	819	300	1147	718	3.343
COSTO VARIABLE UNITARIO	136	40	60	13	68	
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO	68	20	30	6	34	
COSTOS FIJOS			63.070			
MEZCLA DE VENTAS	30%	20%	11%	9%	30%	
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PROMEDIO PONDERADO (MCP)	20,5	4,0	3,3	0,6	10,2	38,6

Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

Cuadro 113

PUNTO DE EQUILIBRIO	CÁLCULO	
	PE =	$\frac{\text{COSTO FIJO}}{\text{MCP}}$
PE =	$\frac{63.070}{38,6}$	
PE (UNID) =	1.634	
PE (\$) =	188.379	

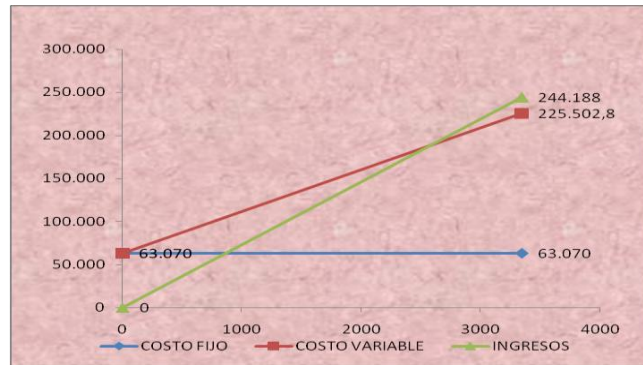
Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

El cálculo del punto de equilibrio para el año 5, da como resultado que el número mínimo de unidades a ser vendidas es de 1.634 para que la empresa cubra sus costos. En el cuadro N° 114 se puede observar la información antes mencionada.

Cuadro 114

CANTIDAD DE EQUILIBRIO	PRORRATEO				TOTAL	
	490	327	180	147	490	1.634
VENTAS EQUILIBRIO (DOLARES)	99.976	19.490	16.107	2.818	49.988	188.379
VENTAS EQUILIBRIO (PORCENTAJE)	136%	40%	60%	13%	68%	77%

Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

Gráfico 51 Costos

Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

5.6 Flujo de Efectivo Incremental

5.6.1 Flujo de Efectivo Incremental con propuesta

Cuadro 115

FLUJO DE EFECTIVO CON PROPUESTA						
	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIÓN						
ACTIVOS NO CORRIENTES	7.820					
CAPITAL DE TRABAJO	0					
PRESTAMO	4.692					
INGRESOS						
(-) COSTO DE MERCADERÍA		159.600	223.440	231.420	237.804	244.188
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		99.484	139.278	144.252	148.231	152.211
(-) GASTO ADMINISTRATIVOS		60.116	84.162	87.168	89.573	91.977
(-) GASTO DE VENTAS		37.770	41.223	44.685	54.919	59.668
(-) GASTO DE VENTAS		8.600	9.001	9.399	9.802	10.222
(-) DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN		12.402	12.402	11.002	10.002	3.402
(=) UTILIDAD OPERATIVA		1.344	21.536	22.082	14.850	18.685
(-) IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES		487	7.807	8.005	5.383	6.773
(=) UTILIDAD NETA		857	13.729	14.077	9.467	11.912
(+) DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN		12.402	12.402	11.002	10.002	3.402
(-) ABONO CAPITAL		1.190	1.531	1.971	0	0
(-) INTERESES		1.064	722	283	0	0
(+) ESCUDO FISCAL		386	262	102	0	0
(+) VALOR RESIDUAL						7.310
(+) CAPITAL DE TRABAJO						0
(=) FLUJO DE EFECTIVO CON PROPUESTA	-3.128	11.391	24.140	22.928	19.469	22.624

Fuente: Refrigeración JR

Elaborado por: Diana Ramón

5.6.2 Flujo de Efectivo Incremental sin propuesta

Cuadro 116

FLUJO DE EFECTIVO SIN PROPUESTA						
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	INGRESOS	144.000	177.120	181.440	185.760	188.640
(-)	COSTO DE MERCADERÍA	98.400	121.032	123.984	126.936	128.904
(=)	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	45.600	56.088	57.456	58.824	59.736
(-)	GASTOS ADMINISTRATIVOS	30.848	32.907	35.972	39.334	43.022
(-)	GASTO DE VENTAS	1.200	0	0	0	0
(-)	DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	10.900	10.900	9.500	9.500	2.900
(=)	UTILIDAD OPERATIVA	2.652	12.281	11.984	9.990	13.814
(-)	IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	961	4.452	4.344	3.621	5.008
(=)	UTILIDAD NETA	1.691	7.829	7.640	6.369	8.807
(+)	DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	10.900	10.900	9.500	9.500	2.900
(-)	ABONO CAPITAL	0	0	0	0	0
(-)	INTERESES	0	0	0	0	0
(+)	ESCUDO FISCAL	0	0	0	0	0
(+)	VALOR RESIDUAL					5.000
(+)	CAPITAL DE TRABAJO					0
(=)	FLUJO DE EFECTIVO SIN PROPUESTA	0	12.591	18.729	17.140	15.869
	FLUJO DE EFECTIVO INCREMENTAL	-3.128	-1.200	5.411	5.789	3.600

Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

5.7 Indicadores de Evaluación

5.7.1 Fuente de Financiamiento

Cuadro 117

FUENTES DE FINANCIAMIENTO	FACTOR DE PONDERACIÓN	COSTO	TASA DE DESCUENTO
CAPITAL SOCIAL	40,0%	16,7%	6,7%
PRÉSTAMO	60,0%	25.5%	15.30%
TOTAL			21.97

Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

5.7.2 Evaluación Financiera

En el cuadro N° 118 podemos visualizar el cálculo de varios indicadores que nos proporcionan información sobre la rentabilidad que se generará mediante la aplicación de la propuesta.

En cuanto al Valor Actual Neto que es uno de los indicadores más importantes nos demuestra que el proyecto es rentable y se debería aceptar, ya que la inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida.

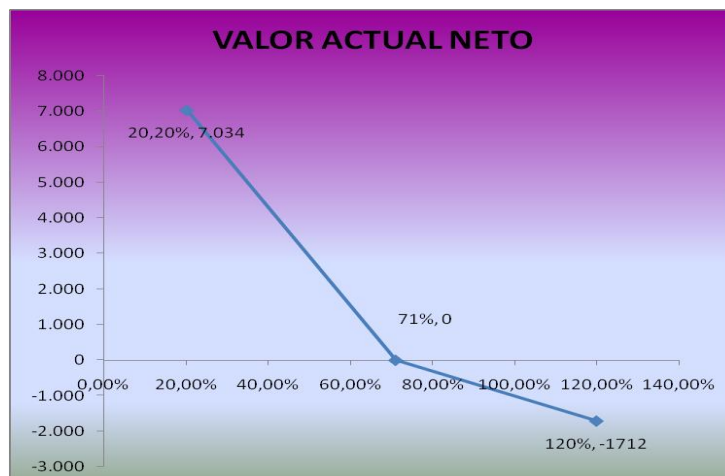
En cuanto a la TIR, la rentabilidad que se genera es hasta de un 71.07 % superior a la tasa del 20.20% esto nos indica que por cada dólar invertido se devuelve \$3.6 dólares.

Cuadro 118

EVALUACION FINANCIERA		
TASA DE DESCUENTO	TD	21.97%
VALOR ACTUAL DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO INCREMENTALES	VAFE	11.268
VALOR ACTUAL NETO	VAN	8.140
TASA INTERNA DE RETORNO	TIR	71,07%
RETORNO DE LA INVERSION	B/C	3,60

Fuente: Refrigeración JR
Elaborado: Diana Ramón

Gráfico 52



Fuente: Refrigeración JR
Elaborado por: Diana Ramón

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Después de haber realizado la propuesta identificamos tres factores que intervienen directamente dentro de la empresa por lo que la misma es vulnerable a cambios repentinos, estos factores son las relaciones humanas, la situación del mercado y la situación financiera.

En cuanto a las relaciones humanas pudimos observar que al personal le hace falta sentido de pertenencia con la organización para que disminuya el nivel de rotación que se ha generado, continuamente Refrigeración JR ha ido perdiendo competitividad en el mercado que se desenvuelve, ya que en estos últimos años los artículos del hogar han registrado una inflación elevada debido a las nuevas políticas implementadas por el gobierno. Por último la situación financiera de la empresa es favorable ya que cuenta con los recursos necesarios para enfrentar cualquier eventualidad que se le pueda presentar.

En el contexto de su misión y sus valores Refrigeración JR orienta sus acciones en objetivos globales como la rentabilidad, consolidación organizacional, entendiéndose esta como la estructura organizacional, modernización tecnológica y orientación hacia los cliente, en este apartado estamos haciendo referencia a la identificación de necesidades y expectativas que tengan los mismos y que pueda satisfacer la empresa.

La construcción del mapa estratégico debe ser el marco de referencia que guíe el actuar de la organización para ello es importante que la organización se comprometa a trabajar en equipo para que de esta manera cumplan con los objetivos trazados y corrijan desviaciones en la marcha.

Por otra parte los índices financieros son muy importantes en el modelo ya que son el punto de partida de cualquier evaluación interna sobre el desempeño de la organización y en defecto son indicadores gerenciales de resultados, razón por la que se puede concluir aseverando que Refrigeración JR tiene muy buenas perspectivas a corto y mediano plazo de acuerdo a las proyecciones presentadas en la propuesta pues tiene un índice de rentabilidad 10 veces mayor al que está percibiendo actualmente; por tal razón es recomendable realizar las inversiones planteadas en la propuesta para que la utilidad aumente sustancialmente.

Recomendaciones

En base a la propuesta realizada se recomienda implementar un sistema de contratación por capacidades ya que con esto se ahorrara la empresa tiempo y dinero en adiestrar a sus colaboradores y disminuirá el índice de rotación que a tenido la misma, para de esta manera ser competitivos en el mercado y ofrecer un servicio garantizado el cual está basado en los conocimientos profesionales de su personal.

Además la empresa se debe difundir en el mercado no como una microempresa sino como una empresa consolidada, la cual esta basada en principios y valores, proyectando una excelente cultura social ya que será la pionera en eliminar actividades que contaminen el medio ambiente y adicionalmente a través de la capacitación y motivación de su personal generará un ambiente óptimo para sus clientes.

Posteriormente es necesario que todas las actividades implementadas en la empresa sean monitoreadas y controladas por el personal asignado para esa función, ya que de ello depende la optimización de recursos tanto humanos como económicos.

Finalmente se sugiere que Refrigeración JR incremente su campo de acción y busque nuevos nichos de mercado ya que tiene las capacidades y recursos necesarios para atender a un nuevo segmento.

Bibliografía

ARAMAYO Armando. Planeamiento Estratégico Gerencial, Universidad de San Martín de Porres, Lima Perú, 2007.

CORDOBA Marcial. Administración Financiera, Editorial URYCO LTDA, Medellín Colombia, 2005

GARRIDO Santiago. Dirección Estratégica, Mc Graw Hill, 2003

GRANT Robert. M. Dirección estratégica, Ed., Civitas. Madrid, 1996.

HILL Charles. Administración Estratégica, 3ra Edición, Mc Graw Hill, 1996

KAPLAN Robert y NORTON David. Strategy Maps, 1ra Edición, Editorial Harvard Business school press, 2002.

PORTER, Michael. Estrategia competitiva. CECSA. México, 1991.

PORTER, Michael. Ventaja competitiva. CECSA. México, 1987.

SAPAG Nassir. Preparación y Evaluación de proyectos, 5ta Edición Mc Graw Hill, 2008

SERNA GOMEZ. Humberto, Gerencia Estratégica, Colombia, 3R Editores Ltda., 7ma. Edición, 2000

KOZIKOWSKI Zbigniew, Matemáticas Financiera Mc Graw Hill 2007

Netgrafía

http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

http://74.125.113.132/search?q=cache:0mjAQK_TrE0J:www.docentes.unal.edu.co/wa+darnej/docs/FUNDAM_INGENIERIA/GerenciaEstrategica.doc+matriz+axiologica&hl=es&ct=clnk&cd=1&gl=ec

http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Marketing/imagen/clip_image001_0002.gif

http://www.pyme.com/Docs/GT/Offline/Marketing/imagen/clip_image001_0002.gif

http://www.mercadeo.com/19_matriz.htm

http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.9/592Segunda_etapa.htm

<http://www.monografias.com/trabajos55/gerencia-estrategica/gerencia-estrategica.shtm>

ANEXO

**MINUTA DE CONSTITUCIÓN DE COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD
LIMITADA**

SEÑOR NOTARIO:

En el protocolo de escrituras públicas a su cargo, sírvase insertar una de constitución de compañía, contenida en las siguientes cláusulas:

PRIMERA.- COMPARECIENTES.- Intervienen en el otorgamiento de esta escritura a los 7 días del mes de enero del 2010 el Sr. Juan Ramón Pulla, como persona natural, de nacionalidad ecuatoriana, domiciliado en la ciudad de Cuenca, de estado civil viudo, por la una parte; y por otra parte, interviene, el Sr. Enzo Ramón Alvear, en calidad de persona natural, de nacionalidad Ecuatoriana, domiciliados en la ciudad de Cuenca, de estado civil soltero comparecemos ante usted señor notario por medio de nuestro representante legal.

SEGUNDA.- DECLARACION DE VOLUNTAD.- Los comparecientes declaran que constituyen, como en efecto lo hacen, una compañía de responsabilidad limitada, que se someterá a las disposiciones de la Ley de Compañías, del Código de Comercio, a los convenios de las partes y a las normas del Código Civil.

TERCERA.- ESTATUTO DE LA COMPAÑÍA.-

Título I

Del nombre, domicilio, objeto y plazo

Artículo 1°.- Nombre.- El nombre de la compañía que se constituye es REFRIGERACIÓN JR CIA. LTDA.

Artículo 2°.- Domicilio.- El domicilio principal de la compañía es en la provincia de Azuay, cantón Cuenca comprendido en la calle Miguel Vélez 9-59 y como calle transversal la calle Baltazara de Calderón en el sector denominado como San Sebastián la cual se sujeta a las disposiciones legales correspondientes.

Artículo 3°.- Objeto.- El objeto de la compañía consiste en la comercialización de repuestos para línea blanca y calefones en lo dispuesto en el numeral 3° del artículo 137 de la Ley de Compañías y en el cumplimiento de su objeto, la compañía podrá celebrar todos los actos y contratos permitidos por la ley.

Artículo 4°.- Plazo.- El plazo de duración de la compañía es de diez años contados desde la fecha de inscripción de esta escritura.

Título II

Del Capital

Artículo 5°.- Capital y participaciones.- El capital suscrito es de cuatrocientos dólares norteamericanos los cuales están divididos en cuatrocientas participaciones sociales de los cuales el 60% le pertenece al Sr Juan Ramón y el 40% restante le pertenece al Sr. Enzo Ramón

Título III

Del gobierno y de la administración

Artículo 6°.- Norma general.- El gobierno de la compañía corresponde a la junta general de socios, y su administración al gerente y al presidente. La representación legal, judicial y extrajudicial corresponderá al Gerente. En caso de falta temporal o definitiva, le subrogará el presidente hasta que la Junta general nombre al titular.

Artículo 7°.- Convocatorias.- La convocatoria a junta general efectuará el gerente de la compañía, mediante nota dirigida a la dirección registrada por cada socio en ella, con ocho días de anticipación, por lo menos, respecto de aquél en el que se celebre la reunión. En tales ocho días no se contarán ni el de la convocatoria ni el de realización de la junta.

Artículo 8°.- De la Junta Universal, de las facultades de la junta, del quórum de instalación y del quórum de decisión.- Se estará a lo dispuesto en la Ley de Compañías.

Artículo 9°.- El Presidente y el Gerente ejercerán todas las atribuciones previstas para los administradores en la Ley de Compañías

Artículo 10°.- Facultades de la junta.- Corresponde a la junta general el ejercicio de todas las facultades que la ley confiere al órgano de gobierno de la compañía de responsabilidad limitada.

Artículo 11º.- Junta universal.- No obstante lo dispuesto en los artículos anteriores, la junta se entenderá convocada y quedará válidamente constituida en cualquier tiempo y en cualquier lugar, dentro del territorio nacional, para tratar cualquier asunto siempre que esté presente todo el capital pagado y los asistentes, quienes deberán suscribir el acta bajo sanción de nulidad de las resoluciones, acepten por unanimidad la celebración de la junta.

Artículo 12º.- Presidente de la compañía.- El presidente será nombrado por la junta general para un período de cinco años, a cuyo término podrá ser reelegido. El presidente continuará en el ejercicio de sus funciones hasta ser legalmente reemplazado.

Corresponde al presidente:

- a) Presidir las reuniones de junta general a las que asista y suscribir, con el secretario, las actas respectivas;
- b) Suscribir con el gerente los certificados de aportación, y extender el que corresponda a cada socio; y,
- c) Subrogar al gerente en el ejercicio de sus funciones, en caso de que faltare, se ausentare o estuviere impedido de actuar, temporal o definitivamente.

Artículo 13º.- Gerente de la compañía.- El gerente será nombrado por la junta general para un período de cinco años, a cuyo término podrá ser reelegido. El gerente continuará en el ejercicio de sus funciones hasta ser legalmente reemplazado.

Corresponde al gerente:

- a) Convocar a las reuniones de junta general;
- b) Actuar de secretario de las reuniones de junta general a las que asista, y firmar, con el presidente, las actas respectivas;
- c) Suscribir con el presidente los certificados de aportación, y extender el que corresponda a cada socio;
- d) Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 12 de la Ley de Compañías; y,
- e) Ejercer las atribuciones previstas para los administradores en la Ley de Compañías.

TITULO IV

Disolución y Liquidación

Artículo 14º.- Norma general.- La compañía se disolverá por una o más de las causas previstas para el efecto en la Ley de Compañías, y se liquidará con arreglo al procedimiento que corresponda, de acuerdo con la misma ley.

CUARTA.- APORTES.- Se elaborará el cuadro demostrativo de la suscripción y pago del capital social tomando en consideración lo dispuesto por la Ley de Compañías en sus artículos 137, numeral 7º, 103 ó 104, o uno y otro de estos dos últimos, según el caso. Si se estipulare plazo para el pago del saldo deudor, este no podrá exceder de 12 meses contados desde la fecha de constitución de la compañía. En aplicación de las normas contenidas en los

artículos antes citados, se podría elaborar el cuadro de suscripción y pago del capital social a base de los siguientes datos generales:

CUARTA.-

CUADRO DE SUSCRIPCION Y PAGO DEL CAPITAL SOCIAL

Nombre de los socios	Capital suscrito	Capital pagado	Capital por pagar	Numero de participaciones	Capital total
Juan Ramón Pulla; Enzo Ramón Alvear	400,00 USD	400,00 USD	400,00USD	400 (60% pertenece al Sr. Juan Ramón y el 40% pertenece al Sr. Enzo Ramón	400,00USD

Fuente: Superintendencia de Compañías

Realizado por: Diana Ramón

QUINTA.- NOMBRAMIENTO DE ADMINISTRADORES.- Para los períodos señalados en los artículos 12º y 13º del estatuto, se designa como presidente a Enzo Francisco Ramón Alvear de la compañía REFRIGERACIÓN JR, y al señor Juan Guillermo Ramón Pulla como gerente de la misma.

DISPOSICIÓN TRANSITORIA.- Los contratantes acuerdan autorizar al doctor Nixon Noguera para que a su nombre solicite al Superintendente o a su delegado la aprobación del contrato contenido en la presente escritura, e impulse posteriormente el trámite respectivo hasta la inscripción de este instrumento.

Usted, señor Notario, se dignará añadir las correspondientes cláusulas de estilo.

Presidente de REFRIGERACIÓN JR

Sr. Enzo Ramón A.

Dr. Florencio Morales

Notario cuarto del cantón Cuenca

Gerente de REFRIGERACIÓN JR

Sr. Juan Ramón P.

Dr. Nixon Noguera

Mat N°144