

UNIVERSIDAD DE CUENCA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“MODELO DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA MANUFACTURERA SUMIPEGA PERIODO 2017-2020”

Trabajo de Titulación previo a la
obtención del título de Ingeniera
Comercial

AUTORA:

VALERIA ALEXANDRA BARROS BARROS

CI: 0104377171

TUTORA:

ING. EVELIN GRACIELA CÁRDENAS SÁNCHEZ. MBA.

CI: 0301121455

CUENCA-ECUADOR

2018



RESUMEN

La finalidad del presente trabajo de titulación consiste en un diagnóstico de la situación actual de la empresa Sumipega en la ciudad de Cuenca, el cual permitió la generación de un modelo de negocio que propicia su mejoramiento competitivo y la participación en el mercado posibilitando que sea más efectiva, eficaz y eficiente en sus operaciones.

La propuesta del modelo se inicia primeramente con las generalidades de la empresa realizando un diagnóstico del sector en la provincia del Azuay, logrando definir aspectos positivos y negativos a los que se enfrenta Sumipega en su sector económico.

Por lo tanto, se plantea un modelo de negocio que sugiere como debe operar la empresa en actividades relacionadas al área de la construcción, principalmente en el área del marketing y planificación estratégica, debido a importantes falencias identificadas en la investigación.

Finalmente, se concluyó que la aplicación del modelo en la empresa Sumipega le permitirá lograr un desarrollo importante en el mercado, incrementando sus beneficios económicos.

Palabras clave: modelo de negocio, plan estratégico, plan de marketing, cadena de valor, rentabilidad.



ABSTRACT

The purpose of this graduate research remains about of a diagnosis of the current situation of the company Sumipega in the city of Cuenca, which allowed the development of a business model that promotes competitive improvement and participation in the market, allowing it to be more effective, efficient and efficiently in its operations.

The proposal of this patterns begins with the generalities of the company making a diagnosis of this area, managing to define positive and negative aspects that Sumipega faces in its environment.

Therefore, a business model is proposed that suggests how the company should operate in activities related to the construction area, mainly in the area of marketing and strategic planning, due to important shortcomings identified in this investigation.

Finally, it was concluded that the application of the model in the company Sumipega will allow it to achieve an important development in the market, increasing its economic benefits.

Key words: business model, strategic plan, marketing plan, value chain, profitability.



CONTENIDO

| | |
|---|----|
| CAPÍTULO I..... | 14 |
| 1.1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA..... | 14 |
| 1.1.1. LA OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO | 19 |
| 1.1.2. ZONAS DE PRODUCCIÓN O COMERCIALIZACIÓN | 19 |
| 1.1.3. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN ACTUALES | 21 |
| 1.1.4. DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD | 22 |
| 1.1.5. SECTOR ECONÓMICO A ESTUDIAR..... | 26 |
| CAPÍTULO II..... | 30 |
| 2.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA SUMIPEGA | 30 |
| 2.1.1. PLATEAMIENTO DE ENCUESTAS..... | 30 |
| 2.1.2. OBJETIVOS DE LA REALIZACIÓN DE ENCUESTAS | 30 |
| 2.1.3. ELECCIÓN DE VARIABLES | 30 |
| 2.1.4. DETERMINACIÓN DEL TAMANO DE LA MUESTRA DE LOS CLIENTES..... | 31 |
| 2.1.5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS CLIENTES..... | 31 |
| 2.1.6. COMERCIALIZACIÓN..... | 31 |
| 2.1.7. SATISFACCIÓN..... | 36 |
| 2.1.8. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR LA EMPRESA SUMIPEGA | 37 |
| CAPÍTULO III..... | 41 |
| 3.1. DESCRIPCION DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA SUMIPEGA..... | 41 |
| 3.1.1. ETAPA PRELIMINAR..... | 41 |
| 3.1.2. ETAPA CENTRAL | 44 |
| 3.1.3. ETAPA FINAL | 53 |
| CAPÍTULO IV..... | 58 |
| 4.1. MODELO DE NEGOCIO | 58 |
| 4.1.1. IDEA DEL NEGOCIO | 58 |
| 4.1.2. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA..... | 58 |
| 4.1.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO | 58 |



| | |
|--|-----|
| 4.1.4. ANÁLISIS DE MARKETING | 72 |
| 4.1.5. PLAN ESTRATÉGICO | 79 |
| 4.1.6. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO | 84 |
| CAPÍTULO V..... | 94 |
| 5.1. APORTE DESDE LO ACADÉMICO HACIA EL DESARROLLO PRODUCTIVO DE LA CIUDAD Y LA REGIÓN..... | 94 |
| 5.2. CONCLUSIONES..... | 94 |
| 5.3. RECOMENDACIONES | 97 |
| 5.4. BIBLIOGRAFÍA..... | 98 |
| 5.3. ANEXOS..... | 102 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Nómina de Colaboradores de la Empresa Sumipega..... | 15 |
| Tabla 2. Principales Proveedores de la Empresa Sumipega..... | 16 |
| Tabla 3. Principales Clientes de la Empresa Sumipega | 17 |
| Tabla 4. Permisos de Construcción a Nivel Nacional | 22 |
| Tabla 5. Permisos de Construcción en el Cantón Cuenca | 23 |
| Tabla 6. Remesas Recibidas-Azuay (Millones USD)..... | 25 |
| Tabla 7. Producción promedio diario en sacos de 50 Kg | 39 |
| Tabla 8. Matriz de selección de productos | 42 |
| Tabla 9. Matriz de Infraestructura en la Cadena..... | 46 |
| Tabla 10. Matriz Ambiental | 47 |
| Tabla 11. FODA Priorizado | 54 |
| Tabla 12. Matriz Ofensiva..... | 55 |
| Tabla 13. Matriz Defensiva | 55 |
| Tabla 14. Plan de Acción para la Cadena de Valor Empresa Sumipega..... | 57 |
| Tabla 15. Matriz de Evaluación de Factores Internos..... | 69 |
| Tabla 16. Matriz de Evaluación de factores externos | 70 |
| Tabla 17. Análisis FODA | 71 |
| Tabla 18. Características y Beneficios | 72 |
| Tabla 19. Precios promedio de productos Sumipega | 74 |
| Tabla 20. Estado de Resultados Proyectado | 85 |
| Tabla 21. Estado de Situación Financiera Proyectada | 86 |
| Tabla 22. Flujo de Caja Proyectado | 87 |
| Tabla 23. Indicadores de Impacto | 89 |



| | |
|---|----|
| Tabla 24. Resultados de Indicadores de Impacto Esperados | 89 |
| Tabla 25. Plan de Monitoreo y Evaluación | 91 |
| Tabla 26. Riesgos de la Empresa Sumipecta | 92 |
| Tabla 27. Medidas de Mitigación del Modelo | 93 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1. Proceso Productivo | 20 |
| Gráfico 2. Canal de Distribución Directo | 22 |
| Gráfico 3. Canal de Distribución Indirecto..... | 22 |
| Gráfico 4. Remesas Recibidas-Austro | 25 |
| Gráfico 5. Tendencia Remesas Recibidas en Azuay | 26 |
| Gráfico 6. Evolución del PIB del sector de la construcción y estimación 2017- 2018 de acuerdo al ajuste fiscal..... | 27 |
| Gráfico 7. Indicador de cambio en la oferta de Crédito de Bancos, Mutualistas y Sociedades Financieras..... | 28 |
| Gráfico 8. Indicador de cambio en la oferta de Crédito de Cooperativas | 29 |
| Gráfico 9. Ubicación geográfica de la cartera de clientes | 32 |
| Gráfico 10. Como conocieron a Sumipecta en el Mercado..... | 32 |
| Gráfico 11. Tiempo que adquieren productos de Sumipecta | 33 |
| Gráfico 12. ¿Qué tipo de productos adquiere? | 34 |
| Gráfico 13. Frecuencia de Compra Clientes de Sumipecta | 34 |
| Gráfico 14. Preferencia para productos de Sumipecta | 35 |
| Gráfico 15. Competencia para Sumipecta | 36 |
| Gráfico 16. Resumen en cuanto a satisfacción del cliente..... | 37 |
| Gráfico 17. Proceso Productivo de la Empresa Sumipecta | 39 |
| Gráfico 18. Esquema de Análisis para la Cadena de Valor | 41 |
| Gráfico 19. Mapa de la Cadena de Valor | 44 |
| Gráfico 20. Flujo de la Cadena de Sumipecta | 51 |
| Gráfico 21. Tendencia del PIB Ecuador..... | 60 |
| Gráfico 22. Evolución del número total de Empresas en el Sector de la Construcción | 61 |
| Gráfico 23. Evolución del número de personal ocupado-afiliados por empresas | 61 |
| Gráfico 24. Sectores que más aportan al PIB del Ecuador 2016..... | 62 |
| Gráfico 25. Sectores que más aportan al Empleo en Ecuador 2016 | 62 |
| Gráfico 26. Principales ciudades beneficiarias de Remesas 2015-2017 | 63 |
| Gráfico 27. Inflación anual en los meses de octubre | 64 |
| Gráfico 28. Tasa de interés activa mensual diciembre 2016 a diciembre 2017 | 64 |
| Gráfico 29. Inventario de Emisiones Atmosféricas de CO2 en Cuenca | 68 |
| Gráfico 30. Prototipo de Página Web..... | 77 |
| Gráfico 31. Prototipo de Página Web..... | 77 |



| | |
|--|----|
| Gráfico 32. Ejemplo de Tarjeta de Presentación..... | 78 |
| Gráfico 33. Estructura Organizacional de la Empresa | 81 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Bodega Av. Huayna Cápac y Vicente Rocafuerte..... | 20 |
| Figura 2. Transporte para la Distribución de productos | 21 |
| Figura 3. Sumi pega para Porcelanato Figura 4. Sumi pega para Cerámica | 43 |
| Figura 5. Aditivo para productos Sumi pega | 73 |
| Figura 6. Logotipo Propuesto | 74 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|--|-----|
| Anexo 1. Productos de la Empresa..... | 102 |
| Anexo 2. Encuesta para Cliente de Sumi pega..... | 104 |
| Anexo 3. Resultado de Encuestas a Clientes de Sumi pega | 106 |
| Anexo 4. Estructura de Preguntas Principales para la Empresa..... | 111 |
| Anexo 5. Símbolos del flujo de la cadena de valor..... | 114 |
| Anexo 6. Costos de Implementación del Plan de Marketing | 115 |
| Anexo 7. Cotización de Página Web..... | 116 |
| Anexo 8. Cotización de Página Web..... | 117 |
| Anexo 9. Cotización de Plan de Publicidad Impresos | 118 |
| Anexo 10. Costo de Cuñas Publicitarias | 119 |
| Anexo 11. Probabilidad de Ocurrencia del Riesgo | 119 |
| Anexo 12. Impacto del Riesgo | 120 |
| Anexo 13. Gravedad del Riesgo | 120 |
| Anexo 14. Estado de Resultados Año 2017..... | 121 |
| Anexo 15. Estado de Situación Financiera Año 2017 | 122 |



CLAÚSULA DE LICENCIA Y AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Cláusula de Licencia y Autorización para Publicación en el Repositorio Institucional

Yo, Valeria Alexandra Barros Barros en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "MODELO DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA MANUFACTURERA SUMIPEGA PERIODO 2017-2020", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, julio de 2018

VALERIA ALEXANDRA BARROS BARROS

CI: 0104377171



CLAÚSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL



UNIVERSIDAD DE CUENCA
Cláusula de Propiedad Intelectual

Yo, Valeria Alexandra Barros Barros, autora del trabajo de titulación "MODELO DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA MANUFACTURERA SUMIPEGA PERIODO 2017-2020", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, julio de 2018

VALERIA ALEXANDRA BARROS BARROS

CI: 0104377171



AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco infinitamente a Dios por bendecirme y permitirme alcanzar una meta más en mi vida porque sin su guía y protección nada de esto sería una realidad.

A mis papitos adorados que siempre están ahí apoyándome en todo momento y haciendo todo lo posible para que cumpla mis metas con éxito, inculcándome principios y valores que hacen de mí una mejor persona.

Agradezco enormemente a mi tutora Ing. Evelin Cárdenas Sánchez por su predisposición, paciencia, esmero, dedicación y por compartir sus conocimientos académicos para culminar con éxito el presente trabajo.

Un agradecimiento especial al Ing. Juan Carlos Aguirre Quezada por ayudarme a resolver inquietudes que se me presentaron en el trabajo de titulación.

Al Ing. Francisco Llerena, Sra. Sara Gómez y demás colaboradores de Sumipega por facilitarme la información necesaria y permitirme realizar el trabajo de titulación en su distinguida empresa.

A mi mejor amiga Priscila Jiménez que con su alegría, carisma y calidad de persona siempre me transmite energías positivas y esta vez no fue la excepción.



DEDICATORIA

A Dios, por darme la fortaleza, sabiduría y ser el pilar fundamental en mi vida para poder culminar este trabajo.

A mi mamita hermosa que para mí es la mejor mamá del mundo, que con su inmenso amor, paciencia y comprensión siempre está conmigo en las buenas y en las malas que es cuando más la necesito, es por eso que le dedico este logro porque gracias a ella he alcanzado todo lo que soy. Le amo mamita.

A mi papito adorado que lo amo y siempre se siente orgulloso de mí, por el amor y la confianza que me brinda en todo momento apoyándome incondicionalmente sin dudarlo para que continúe y cumpla mis metas. Mi héroe.



INTRODUCCIÓN

El sector de la construcción es una de las actividades más importantes en la economía global, por lo que, grandes, medianas y pequeñas empresas se dedican a la fabricación y comercialización de materiales para la construcción y al mismo tiempo es un generador de empleo de manera integral.

Por lo tanto, es necesario desarrollar un modelo de negocio para que una empresa pueda conocer cómo debería funcionar en el mercado para ser líder o reconocida en un entorno cada vez más complejo. Es por eso que en el presente trabajo se desarrolla varios temas fundamentales para una adecuada gestión.

En el capítulo I se trata sobre las generalidades de la empresa relatando una breve reseña histórica sobre el origen, productos, canales de distribución y factores económicos que se relacionan en el comportamiento de la empresa.

En el siguiente capítulo se aborda la situación actual de Sumipega mediante la elaboración de encuestas que fueron dirigidas a la cartera de clientes de la misma, obteniendo información importante y necesaria en cuanto a la comercialización y satisfacción para el posterior análisis. Así también se realizó una entrevista a los miembros de la empresa para conocer sobre temas de producción, comercialización y gestión.

Posteriormente para determinar las etapas de la cadena de valor se realizó bajo la Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas (SNV), que consiste en distintas fases que son: preliminar, central y final determinando puntos críticos, ventajas y un plan de acción para la misma.



En el capítulo IV se desarrolla la propuesta del modelo adaptándose al entorno en donde labora, realizando un plan de marketing, plan estratégico, plan operativo y análisis económico-financiero. Incluyendo el análisis de impactos y viabilidad, definiendo indicadores para medir los respectivos impactos que se generarían con la propuesta conjuntamente con un plan de monitoreo y evaluación con el fin de facilitar el seguimiento a lo sugerido en la propuesta.

Además, se plantea posibles riesgos que se pueden presentar con la implementación del modelo, estableciendo medidas correctivas en caso de eventos negativos. Por último, se detalla las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo.



CAPÍTULO I

1.1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

La empresa manufacturera SUMIPEGA clasificada como PYMES, se dedica a la fabricación y comercialización de materiales para la construcción. Está ubicada en la Av. Huayna Cápac y Rocafuerte Esq. de la ciudad de Cuenca en donde se encuentra sus oficinas para servicio al cliente y bodega, la fábrica está ubicada en el sector Camino del Tejar.

Fue fundada como una empresa familiar el 20 de marzo de 1997 por idea e iniciativa del Ing. Augusto Llerena Semeria quien fue el dueño desde sus inicios. Empezó fabricando adherentes para porcelanato, cerámica, gypsum, enlucido para paredes, empores y morteros decorativos como se indica en (Anexo 1). A partir del 9 de junio del año 2004 se concedió la franquicia de Disensa integrando a su gama de productos el cemento Holcim siendo un distribuidor autorizado hasta la actualidad, la cantidad mínima de pedido que realizan a la franquiciadora es de 640 sacos para su posterior uso en la producción y también comercializarlos. De esta manera la empresa responde a las diversas necesidades del mercado en especial está dirigido al área de los terminados de construcción.

Por lo tanto, los productos están divididos en dos grupos: los que son fabricados dentro de la empresa siendo el corazón del negocio y el cemento que comercializa de Disensa. Las ventas de los productos propios de la empresa representan alrededor del 98% y el 2% corresponde a ventas del producto externo. Esto quiere decir que la empresa no depende del producto de Disensa y pudiera seguir funcionando sin ningún inconveniente solo con los que fabrica.



El 20 de mayo del año 2009 la responsabilidad de la empresa pasa a cargo del Ing. Francisco Xavier Llerena Gómez hijo del dueño, que por motivo del fallecimiento del Ing. Augusto Llerena toma a cargo la dirección general continuando como una empresa familiar hasta la actualidad.

Está conformada por nueve colaboradores que aportan en sus actividades empresariales divididos en tres departamentos que se detallan a continuación en la tabla 1.

Tabla 1. Nómina de Colaboradores de la Empresa Sumipega

| COLABORADORES | DEPARTAMENTO | ACTIVIDADES |
|------------------------|--------------------------------|---|
| Ing. Francisco Llerena | Administración (Gerencia) | Control en la Producción Ventas Contratación de Personal Pagos a Proveedores Toma de decisiones |
| Tania Cabrera | Administración (secretaria) | Oficios Compra de Materiales Facturación Servicio al Cliente |
| Javier Mesías | Administración | Despachador Control de Materia Prima |
| Felipe Orellana | Ventas | Chofer Entrega de Productos |
| Aurelio Gómez | Ventas | Ventas Servicio al cliente |
| Marco Huapisaca | Producción | Fabricación de productos Control De Inventario |
| Ángel Tituana | Producción | Fabricación de productos |
| Marcelo Paladines | Producción | Fabricación de productos |
| Moreira Edwin | Producción | Fabricación de productos |

Fuente: Empresa Sumipega

Elaboración: Propia

La empresa satisface la demanda de los clientes en grandes o pequeñas cantidades sin ninguna dificultad, debido a su eficiente proceso en la producción cumpliendo con los tiempos de entrega establecidos, manteniendo a sus clientes



satisfechos con el servicio y por lo tanto leales, este fue uno de los factores por lo que ha podido llegar a su estabilidad económica después de un periodo en el cual no obtuvo utilidades. Este evento sucedió en el año 2015 debido a que la empresa fue afectada directamente por el proyecto del Tran Vía en la ciudad de Cuenca, ya que la Av. Huayna Cápac fue cerrada por un periodo considerable ocasionando dificultad para el ingreso de los clientes. Posteriormente la creación de leyes gubernamentales nacionales también ocasionó impactos a la empresa como se describe más adelante.

Para poder generar una gama de productos y luego comercializarlos es necesario abastecerse de materia prima de calidad y para ello es importante seleccionar las mejores alternativas de proveedores según la naturaleza del bien a fabricar como se detalla la lista en la Tabla 2.

Tabla 2. Principales Proveedores de la Empresa Sumipega

| PRINCIPALES PROVEEDORES | DIRECCIÓN | ACTIVIDAD |
|----------------------------|-----------|--|
| Construmercado | CUENCA | Venta al por mayor de materiales de construcción: arena, grava, cemento, etc. (Distribuye franquiciado Disensa) |
| Cipeq Cía. Ltda. | Guayaquil | Asesoría y venta de materias primas para las Industrias de: Pinturas, Plásticos, Tintas, Construcción, Adhesivos, etc. |
| Poliquim C.A. | Guayaquil | Comercialización de productos químicos. |
| Plastideal | Cuenca | Fabricación de productos de plástico. |
| Gil Pozo Roberto Estero | Cuenca | Elaboración de botellas plásticas. |
| Disther | Cuenca | Fabricación de disolventes y diluyentes compuestos orgánicos: removedores de pintura y barniz preparados. |

Fuente: Empresa Sumipega
Elaboración: Propia

Toda empresa tiene claramente identificada para que tipo de actividad estará destinada su línea de productos o servicios, en el caso de Sumipega está dirigida para clientes del sector de la construcción, el mismo que es un amplio segmento de mercado, pero muy competitivo. El negocio cuenta con todo tipo de clientes entre ellos están: empresas públicas y privadas, instituciones educativas, personas naturales, etc. Sus principales clientes se indica en la siguiente tabla 3.

Tabla 3. Principales Clientes de la Empresa Sumipega

| PRINCIPALES CLIENTES | DIRECCIÓN- CIUDAD | ACTIVIDAD |
|---|---|--|
| Duramas Cía. Ltda. | Cuenca, Quito, Guayaquil y Ambato | Especializada en la importación y comercialización de acabados para la construcción. |
| Diseños y Acabados Reyes Moscoso Narcisa de Jesús | Machala | Dedicados a diseños y acabados para construcción. |
| León & Carpio Construcciones Cía. Ltda. | Cuenca | Constructora. |
| Ferricenter el Arenal | Cuenca | Productos y acabados para la construcción. |
| Comercial Zarate Challuabamba | Cuenca | Productos para la construcción. |
| Distrivasor (Macova) | Santa Isabel Lentag, Abdón Calderón y Girón | Materiales para la construcción. |
| Frank Ferretería | Cuenca | Materiales para la construcción. |
| Ferretería Challuabamba | Cuenca | Materiales para la construcción. |



| | | |
|--|--------|---|
| Ferretería Andrés Sarmiento Challuabamba | Cuenca | Materiales para la construcción. |
| Ferretería BC (Boris Barros) | Cuenca | Materiales para la construcción. |
| Comercial Luna Pazmiño | Cuenca | Materiales para la construcción. |
| Comercial Ayala Vélez | Cuenca | Materiales para la construcción. |
| Ferretería J y M (Jorge Jiménez) | Cuenca | Materiales para la construcción. |
| Ferretería Vásquez Brito | Cuenca | Materiales para la construcción. |
| Ferretería 10 de agosto | Cuenca | Materiales para la construcción. |
| Novum | Cuenca | Materiales para terminados de construcción, decoración, iluminación, etc. |
| Constructora PC | Cuenca | Constructora. |
| EGGOCCP Construcciones | Cuenca | Constructora |
| Contreras Construcciones | Cuenca | Constructora |

Fuente: Empresa Sumipega

Elaboración: Propia

La actividad que realiza la Empresa SUMIPEGA es de suma importancia para el desarrollo económico de la población local, provincial y nacional, siendo necesario un análisis en el ámbito organizacional ya que no cuenta con: filosofía corporativa, estructura organizacional, planificación estratégica, que le permitan mejorar su posicionamiento y participación en el mercado. Este déficit en gestión ocasiona que la empresa no aproveche al máximo sus fortalezas y oportunidades ni controle o disminuya sus debilidades y amenazas. Por lo tanto, al no tener bien estructurada la empresa no se puede cumplir correctamente con el proceso administrativo como es la planeación, organización, dirección y control que son



procesos claves para el buen funcionamiento de toda organización y que le vuelve vulnerable y no competitiva.

1.1.1. LA OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO

La empresa supo identificar y aprovechar al máximo una gran oportunidad de negocio, debido a que Cuenca es considerada un cantón con alta incidencia en el sector de la construcción, es por eso que tomar la decisión de ingresar a este mercado para cubrir la demanda fue acertada.

Después de un largo periodo en la cual la Av. Huayna Cápac fue inhabilitada por el proyecto del Tran Vía y por lo tanto afectando a la actividad de la empresa, esta fue habilitada nuevamente originando la recuperación en las ventas del año 2016, esto no quiere decir que sus ingresos incrementaron satisfactoriamente, pero comparado con el periodo 2015 se recuperó en su nivel económico.

El contar con clientes fijos es una fortaleza para la empresa por que representa en promedio el 95% de las ventas totales haciendo que en tiempos difíciles ayuden a mantenerse en el mercado continuando con su actividad económica. Por lo tanto, no se sienten altamente amenazados por la competencia.

1.1.2. ZONAS DE PRODUCCIÓN O COMERCIALIZACIÓN

La elaboración de los productos propios de la empresa para su posterior venta se realiza en la fábrica que está ubicada en la ciudad de Cuenca en el sector Camino del Tejar. En el cual se ejecuta el proceso de producción utilizando una serie de maquinaria industrial de clase pesada y liviana, entre las más importantes están: mezcladoras, secadoras, selladoras, montacargas, entre

otros. Los insumos principales para la fabricación son: el cemento, arena y sustancias químicas.

Toda empresa manufacturera para obtener un producto terminado pasa previamente por un proceso productivo que consiste en, un grupo de operaciones encaminadas a transformar los recursos en bienes y/o servicios (Chain, 2017). Para ello se requiere recursos de entrada, para posteriormente salir con valor agregado debido a la transformación en el proceso. Como se observa en el siguiente gráfico.

Gráfico 1. Proceso Productivo



Elaboración: Propia

La empresa dispone de un único local comercial en la Av. Huayna Cápac y Vicente Rocafuerte Esq. En la cual los clientes pueden acceder para realizar su compra, en las siguientes imágenes se observa el área física del lugar.

Figura 1. Bodega Av. Huayna Cápac y Vicente Rocafuerte



Fuente: Empresa Sumipega
Elaboración: Propia

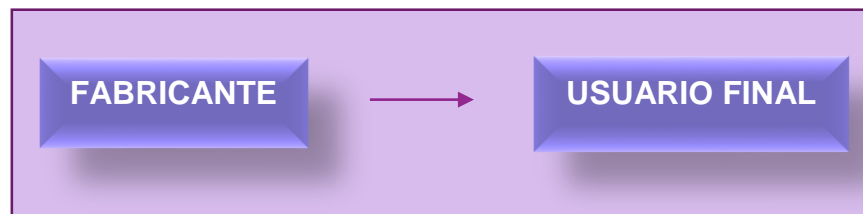
Figura 2. Transporte para la Distribución de productos

Fuente: Empresa Sumipega
Elaboración: Propia

Los productos son comercializados principalmente en el mercado cuencano con un total de 505.585 habitantes (INEC, 2010). Del cual se evidencia que la Población Económicamente Activa (PEA) de la ciudad de Cuenca hasta el mes de junio 2017 representa un 62.3% del total de habitantes (BCE, 2017). Es decir, este porcentaje de la población está en condiciones o capacidad de adquirir algún bien o servicio. También son destinados a otros lugares del país como: Quito, Guayaquil y Machala.

1.1.3. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN ACTUALES

Según (Díaz, 2013) los canales de distribución se clasifican en directos e indirectos, siendo el primero aquel en los que el fabricante vende sus productos directamente al usuario final, por otro lado, los canales indirectos son los que utilizan intermediarios para llegar al consumidor final. En este caso la empresa Sumipega de acuerdo a la manera en que distribuye sus productos lo realiza de las dos formas, es decir, Fabricante-Usuario final y Fabricante-Intermediario-Usuario Final.

Gráfico 2. Canal de Distribución Directo

Elaboración: Propia

Gráfico 3. Canal de Distribución Indirecto

Elaboración: Propia

Se considera de manera directa por lo que los clientes o consumidores finales pueden realizar la adquisición de cualquier producto en la propia empresa en su local comercial según su necesidad, como también lo realizan mediante distribución indirecta en la cual existen intermediarios que se encargan de facilitar el producto al usuario final. Es decir, las ventas son al por mayor y menor.

1.1.4. DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD

El analizar el sector de la construcción es de suma importancia en el presente trabajo, porque los productos que se oferta en la empresa son utilizados para esta actividad, es por eso que se analiza la variable de permisos de construcción a nivel nacional y cantonal, obteniendo como resultados los siguientes datos:

Tabla 4. Permisos de Construcción a Nivel Nacional

| AÑOS | PERMISOS DE CONSTRUCCIÓN |
|------|--------------------------|
| 2013 | 33.385 |
| 2014 | 27.199 |

| | |
|------|--------|
| 2015 | 28.379 |
| 2016 | 29.785 |

Como se puede apreciar en el cuadro anterior a partir del año 2015 empezó a darse un crecimiento en los permisos de construcción de 4,3% en relación al 2014, en el año 2016 se registró un incremento del 5% en relación al año anterior que pasó de 28.379 a 29.785 permisos. Reflejando un desarrollo a nivel nacional en el sector de la construcción en los dos últimos años, siendo beneficioso para las empresas que se dedican a la fabricación y venta de productos para esta actividad.

Al estudiar una empresa que está ubicada en el cantón Cuenca es necesario analizar datos históricos para verificar si se ha presentado un crecimiento o no, en los permisos de construcción. A continuación, se detalla la cantidad de permisos que se ha otorgado en el cantón.

Tabla 5. Permisos de Construcción en el Cantón Cuenca

| AÑOS | PERMISOS DE CONSTRUCCION |
|------|--------------------------|
| 2013 | 2.264 |
| 2014 | 2.248 |
| 2015 | 2.159 |
| 2016 | 2.315 |

Como se puede observar el cantón Cuenca ha venido atravesando por un decrecimiento en los permisos de construcción en años anteriores, este evento cambió en el año 2016 ya que se incrementó un 7.2% comparado con el año 2015. Pero hay que recalcar que Cuenca a pesar de presentar cambios en cuanto a esta variable sigue siendo uno de los cantones con mayor cantidad de permisos para la construcción a nivel de cantones.

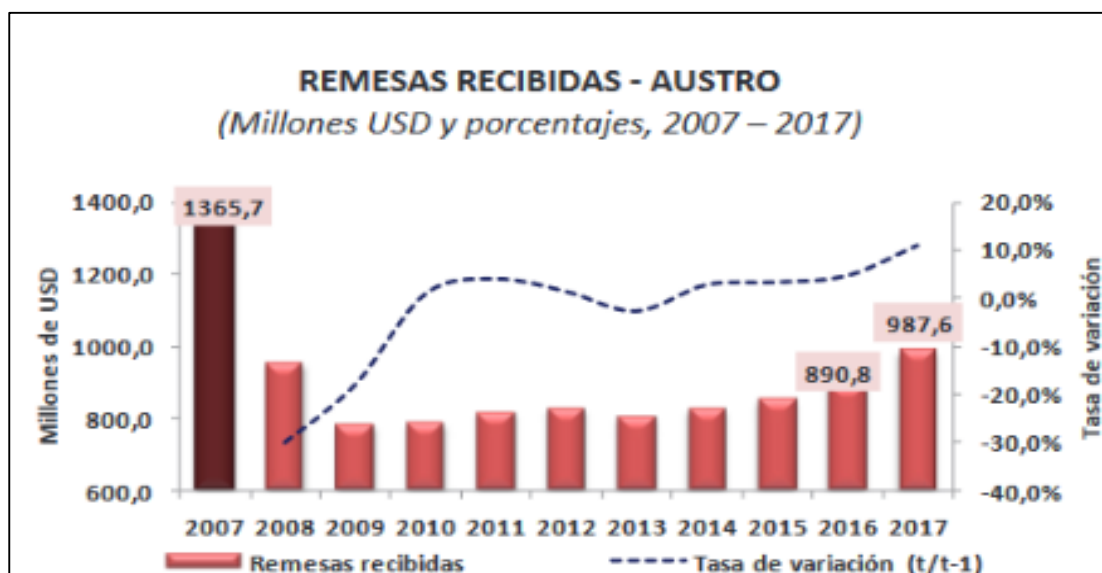


De acuerdo a la página del (INEC, Encuesta de Edificaciones, 2016) el cantón Cuenca ha venido posicionándose entre los primeros lugares en la cantidad de permisos de construcción durante muchos años, siendo analizados alrededor de 218 cantones del país. Esta característica importante ha ocasionado que las empresas que se dedican a la fabricación y venta de materiales de construcción se beneficien de esta condición.

Para el presente año 2017 aun no existen datos registrados sobre los permisos de construcción en las plataformas virtuales del estado, esta información es publicada después de la culminación de un periodo. Pero según la opinión de colaboradores de la empresa el área de la construcción se ha paralizado en este año por la situación económica que vive el país.

Otro factor importante que ha aportado significativamente al desarrollo económico del país son las remesas recibidas por parte de los ecuatorianos que se encuentran trabajando en otros países principalmente de Estados Unidos de América y una menor cantidad de Europa, gran parte de los ingresos provenientes de los migrantes son destinadas a grandes y pequeñas construcciones de viviendas y negocios de los ciudadanos.

En un informe presentado sobre las Remesas recibidas en el sector Austro por el (BCE, Banco Central Ecuador, 2018) en el año 2017 se observa que el flujo de remesas que ingresó al país fue una cifra de \$ 987.6 millones siendo esta una cantidad superior en 10.9% a la observada en el año 2016 que fue de \$ 890.8 millones, representando el 34.8% del total de remesas ingresadas al país. El incremento se relaciona a la estacionalidad y coyuntura económica de los principales países que residen los ecuatorianos como lo es Estados Unidos de América, España, Italia, etc. Como se indica en el gráfico 4.

Gráfico 4. Remesas Recibidas-Austro

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Propia

Según información de las Remesas Recibidas en la provincia de Azuay otorgado por el BCE (BCE, Banco Central Ecuador, 2018) las principales ciudades beneficiarias por las remesas desde el año 2015 al 2017 ha surgido un incremento importante en este factor. A continuación, en la tabla 8 se presenta datos que confirman lo citado.

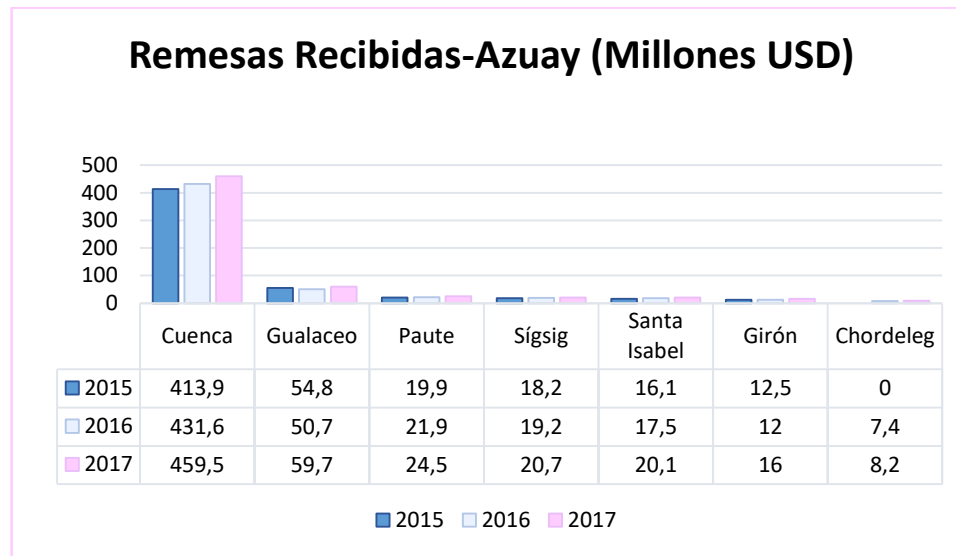
Tabla 6. Remesas Recibidas-Azuay (Millones USD)

| CIUDADES-AZUAY | 2015 | 2016 | 2017 |
|----------------|-------|-------|-------|
| Cuenca | 413.9 | 431.6 | 459.5 |
| Gualaceo | 54.8 | 50.7 | 59.7 |
| Paute | 19.9 | 21.9 | 24.5 |
| Sígsig | 18.2 | 19.2 | 20.7 |
| Santa Isabel | 16.1 | 17.5 | 20.1 |
| Girón | 12.5 | 12.0 | 16 |
| Chordeleg | - | 7.4 | 8.2 |

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: La autora

Gráfico 5. Tendencia Remesas Recibidas en Azuay



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: La Autora

De acuerdo a la información antes señalada se observa que la ciudad que más ingresos por motivo de remesas es Cuenca seguida por Gualaceo. A partir del año 2016 se considera también a Chordeleg dentro de los lugares beneficiadas por remesas.

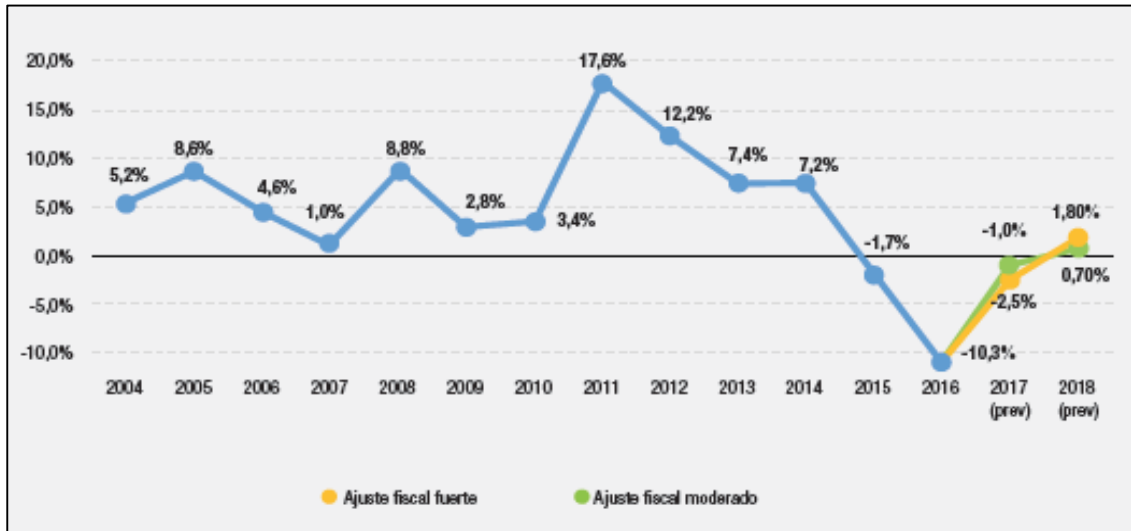
1.1.5. SECTOR ECONÓMICO A ESTUDIAR

La Empresa Sumipega de acuerdo a su naturaleza se encuentra ubicada dentro de la industria manufacturera que consiste en “la transformación física o química de materiales, sustancias o componentes en productos nuevos” (Nations, 2009). Es decir, la modificación de las materias primas se consideran actividades manufactureras siendo realizadas por trabajadores localizados en áreas específicas denominadas fábricas. En este caso pertenece al sector económico secundario integrado por la industria y la construcción.

(Constructor, 2017) informa que el sector de la construcción a nivel de país se encuentra en una etapa de recesión manteniendo la misma situación de la

economía, pero más crítica. Se ha visto afectada ya que tiene una relación directa en cuanto a inversiones en obras públicas, oferta y demanda de viviendas que se ha contraído por los bajos ingresos del Estado y la reducción en los ingresos de los hogares.

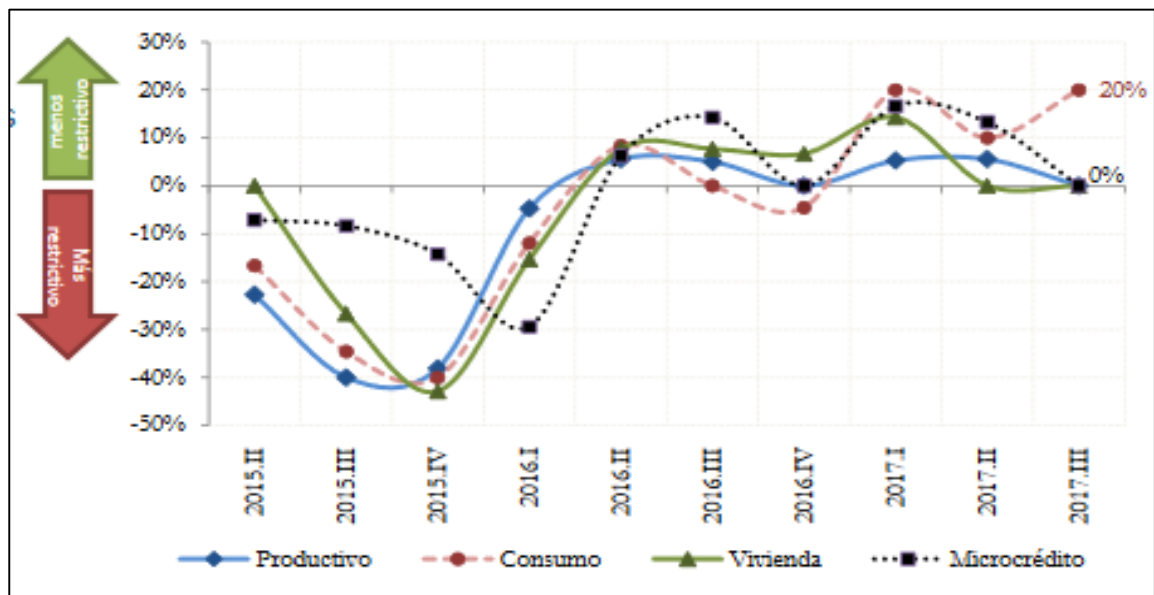
Gráfico 6. Evolución del PIB del sector de la construcción y estimación 2017-2018 de acuerdo al ajuste fiscal



Fuente: Banco Central del Ecuador/(PIBV)*Estimación Ekos
Elaboración: Propia

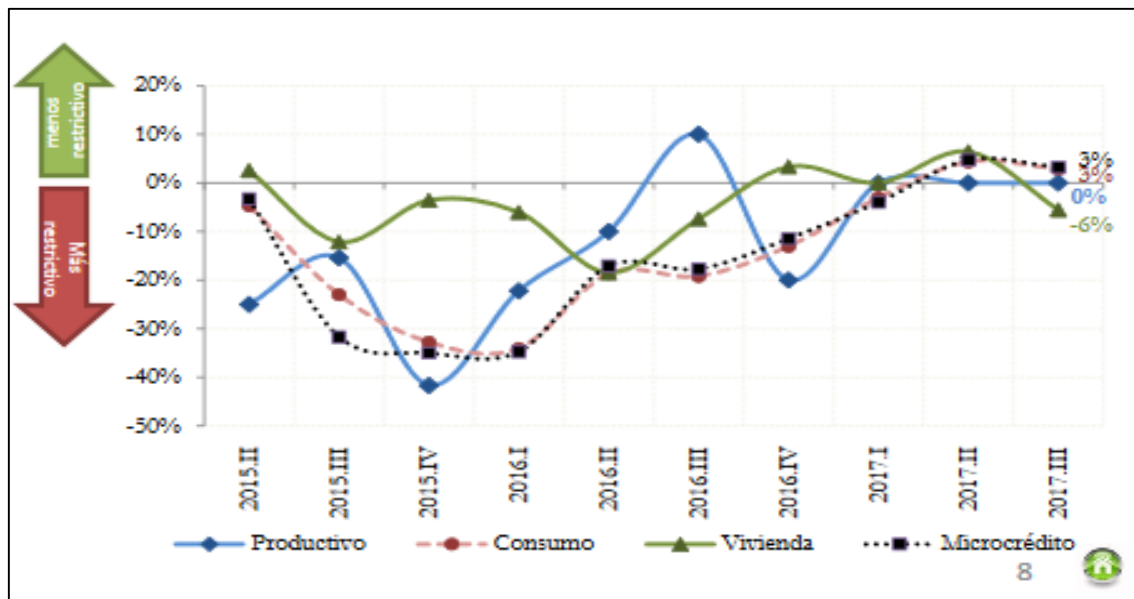
De acuerdo al informe presentado por el Banco Central del Ecuador (BCE, Reporte Trimestral de Oferta y Demanda, 2017) se analizó la variable de oferta de créditos de una muestra de 24 Bancos, 4 Mutualistas, 1 sociedad financiera y 149 cooperativas dando un total de 178 encuestas en sus diferentes sectores: industria, comercio, construcción y servicios. En el cual se observó el comportamiento de los indicadores por trimestre, las entidades financieras presentaron un escenario no positivo para el segmento de vivienda existiendo una tendencia más restrictiva en créditos, en especial las cooperativas fueron más limitadas en el segundo y tercer trimestre de 2017. La información se evidencia en los siguientes gráficos.

Gráfico 7. Indicador de cambio en la oferta de Crédito de Bancos, Mutualistas y Sociedades Financieras



Fuente: Banco Central del Ecuador/
<https://contenido.bce.fin.ec/home1/economia/tasas/ET-ODC-IIIT-2017.pdf>

Como se puede analizar en el grafico anterior a partir del primer trimestre del año 2017 empezó a descender, es decir tiende a ser un poco más restrictivos en cuanto a la oferta de créditos, pero no considerable como es el caso de las cooperativas que fueron más estrictas en la otorgación de créditos no solo en vivienda sino en todos los segmentos como se apreciará en el siguiente gráfico.

Gráfico 8. Indicador de cambio en la oferta de Crédito de Cooperativas

Fuente: Banco Central del Ecuador

<https://contenido.bce.fin.ec/home1/economia/tasas/ET-ODC-IIIT-2017.pdf>

Esta situación de freno inmobiliario se relaciona a la situación económica del país y la Ley de Plusvalía. Según (El Universo, 2017) dirigentes del sector constructor relatan que desde el anuncio de la ley las actividades relacionadas con la construcción se redujeron por encima del 45% manteniendo la esperanza que se derogue la ley para una posible recuperación de la economía. La reducción también está relacionada a la etapa de recesión económica por la caída del precio del petróleo.

Es necesario la reactivación de la construcción, de acuerdo a (Camicon, 2017) este sector productivo es el que mayor bienestar contribuye a la sociedad en todo el mundo, debido a la participación de empresas dedicadas directamente a esta actividad y al mismo tiempo la mano de obra empleada, por lo tanto, es considerado el mayor empleador del mundo.



CAPÍTULO II

2.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA SUMIPEGA

En este capítulo se realiza el análisis del negocio para poder determinar la situación actual de Sumipega mediante la aplicación de encuestas a clientes y entrevistas a los miembros de la empresa.

2.1.1. PLATEAMIENTO DE ENCUESTAS

La presente herramienta de estudio es dirigida hacia los consumidores fijos de la empresa Sumipega que forman como cartera de clientes que es de vital importancia para el análisis en general.

2.1.2. OBJETIVOS DE LA REALIZACIÓN DE ENCUESTAS

- Analizar la situación actual de la empresa
- Conocer el nivel de satisfacción de los clientes
- Determinar ventajas competitivas que posee Sumipega

2.1.3. ELECCIÓN DE VARIABLES

Para la obtención de información por parte de los clientes se divide la estructura de la encuesta en dos partes: en comercialización y satisfacción en general con 11 preguntas en total. Para lo cual se adjunta el formato establecido (Anexo 2).



2.1.4. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA DE LOS CLIENTES

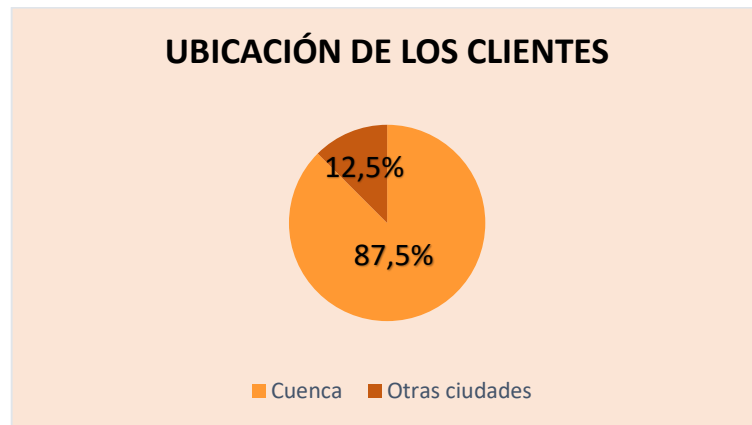
La empresa cuenta con una base de datos en la cual se ingresa a todos los que adquieren algún tipo de producto, en la mayoría de ocasiones realizan la transacción personas particulares una sola vez que compran por necesidad no habitual quedándose registrados en el sistema, es por eso que los directivos de Sumipega conceden la lista de cartera de clientes que consideran fijos o constantes, obteniendo como resultado una población finita de 24 que se encuentran ferreterías (la mayoría) y constructoras. Por lo tanto, al obtener una población relativamente pequeña y con la predisposición de las empresas se realiza la encuesta (censo) a todo el universo.

2.1.5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS CLIENTES

Primeramente, hay que mencionar que la empresa tiene consumidores de distintos lugares como: la ciudad de Cuenca (casi en su totalidad), Machala, Santa Isabel, Quito y Guayaquil. Pero en la presente investigación se obtiene información de la cartera de clientes proporcionada por Sumipega que están ubicadas principalmente en las tres primeras zonas antes señaladas, los resultados de la encuesta por pregunta se presentan en (Anexo 3).

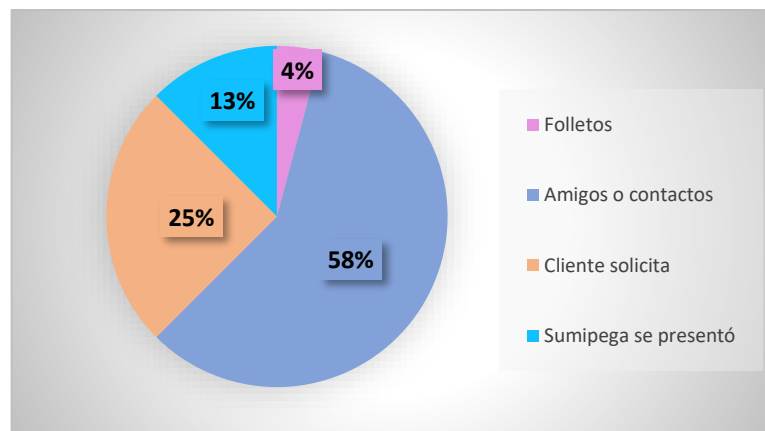
2.1.6. COMERCIALIZACIÓN

La mayoría de los clientes a quien va dirigido gran parte de la producción son intermediarios de la ciudad de Cuenca representando el 87.5% de la lista proporcionada por Sumipega y a otros lugares como Machala, Quito, Guayaquil, Santa Isabel, etc. Se destina el 12.5 %, debido que algunas empresas de Cuenca tienen sucursales en otros lugares del país (Gráfico 9).

Gráfico 9. Ubicación geográfica de la cartera de clientes

Fuente: Cartera de clientes de Sumipega
Elaboración: Propia

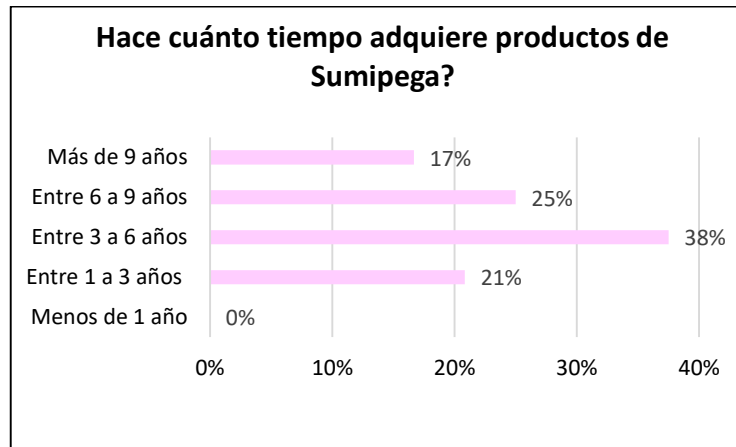
De acuerdo a los datos proporcionados en las encuestas el 58% conocieron a Sumipega en el mercado por amigos o contactos, el 25% fue debido a que sus clientes solicitan el producto de esta marca, el 13% indica que la empresa se presentó ofreciendo sus materiales y apenas el 4% por medio de folletos entregados.

Gráfico 10. Como conocieron a Sumipega en el Mercado

Fuente: Encuesta para clientes de Sumipega
Elaboración: Propia

Por otra parte, en el gráfico 11 se observa que el 38 % del total de encuestados compran los materiales entre 3 y 6 Años, el 25% entre 6 a 9 años, el 21% entre 1 a 3 años, mientras que el 17% hace más de 9 años.

Gráfico 11. Tiempo que adquieren productos de Sumipegá

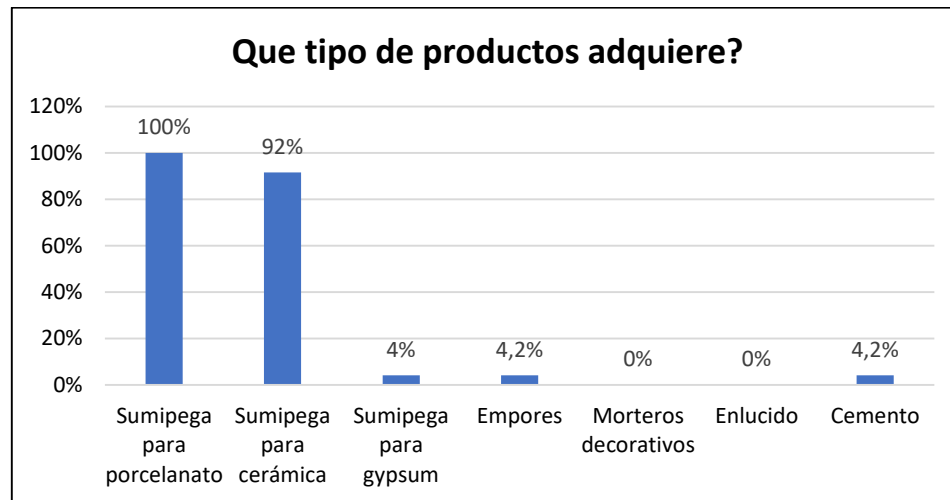


Fuente: Encuesta para clientes de Sumipegá

Elaboración: Propia

Indicando que los productos más comercializados y por lo tanto considerados más importantes son Sumipegá para porcelanato con el 100% de demanda de la cartera de clientes y Sumipegá para cerámica el 92% ya que todos los intermediarios y constructoras adquieren estos materiales como se ilustra en el gráfico 12.

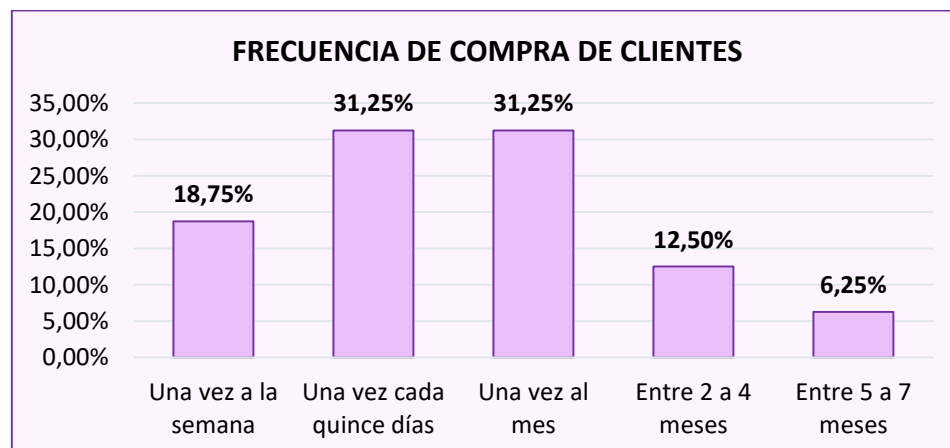
Gráfico 12. ¿Qué tipo de productos adquiere?



Fuente: Encuesta para clientes de Sumipegas
Elaboración: Propia

En cuanto a la frecuencia con la que adquieren productos de Sumipegas el 31.25% lo hace cada quince días, el 31.25% una vez al mes, el 18.75% lo hacen una vez a la semana, el 12.50% entre 2 a 4 meses y el 6.25 % entre 5 a 7 meses, como se observa en el gráfico 13.

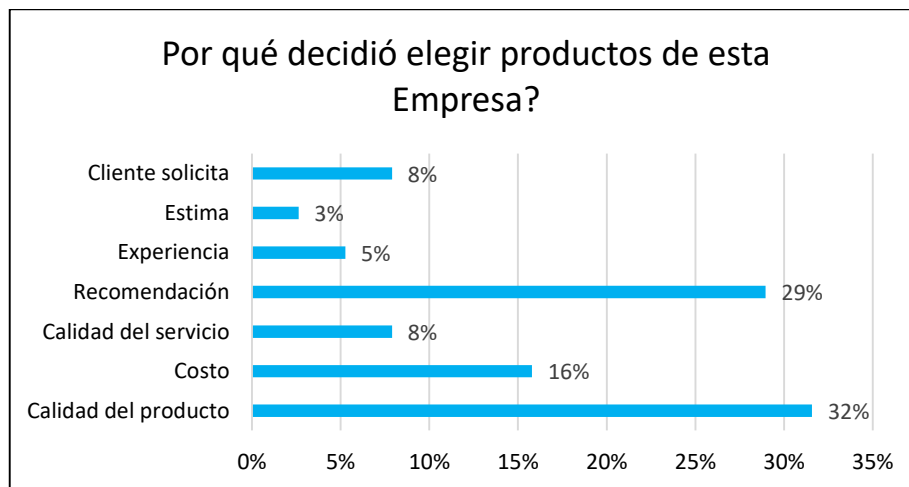
Gráfico 13. Frecuencia de Compra Clientes de Sumipegas



Fuente: Encuesta a clientes de Sumipegas
Elaboración: La autora

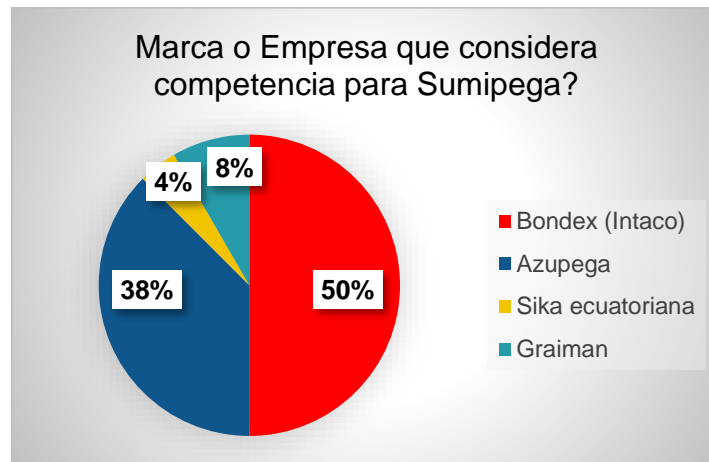
Las razones principales por la cual deciden comprar los materiales de esta empresa son por la buena calidad del producto representando el 32%, seguido por recomendación con el 29%, luego con el 16% por el costo, el 8% porque el cliente solicita la marca Sumipegas, 8% por la calidad del servicio, por la experiencia el 5% y por último estima hacia los propietarios de la empresa con el 3% como se presenta en el gráfico 14.

Gráfico 14. Preferencia para productos de Sumipegas



Fuente: Encuesta a clientes de Sumipegas
Elaboración: La Autora

En cuanto a la competencia para la empresa el 50% de los encuestados consideran a Bondex de Intaco como la principal amenaza para Sumipegas, mientras que el 38% mencionan a Azupegas, el 8% señalan a Graiman y apenas el 4% a Sika, como se observa en el siguiente gráfico.

Gráfico 15. Competencia para Sumipega

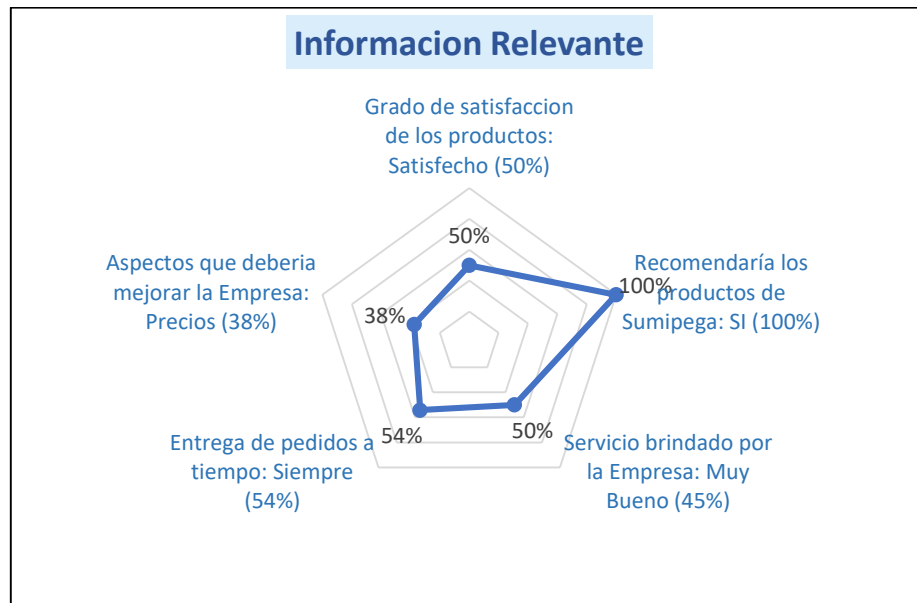
Fuente: Encuesta a clientes de Sumipega

Elaboración: Propia

2.1.7. SATISFACCIÓN

Con respecto a los productos el 50% de los clientes se sienten satisfechos, el 45.8% muy satisfechos y un 4.2% se consideran ni satisfecho ni insatisfecho. En lo que respecta al cumplimiento de entrega de los pedidos el 54% han recibido siempre en el tiempo establecido, el 42% señalan que ha sido “casi siempre” y el 4% indican que “a veces”. También se puede evidenciar que el 50% califican al servicio brindado por la empresa como “Muy bueno”, el 33% consideran que es excelente y el 17% como “Bueno”, es por eso, que del levantamiento de información realizado el 100% de los encuestados si recomendarían los productos a otras personas o empresas.

Además, el 38% de los clientes piensan que deberían mejorar aún más en precios, el 29% consideran que de ser posible mejoren aún más en el servicio de entrega de los pedidos. A continuación, se presentará un resumen de los datos más relevantes en el gráfico 16.

Gráfico 16. Resumen en cuanto a satisfacción del cliente

Fuente: Encuesta a clientes de Sumipega
Elaboración: Propia

2.1.8. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR LA EMPRESA SUMIPEGA

En la entrevista realizada a directivos y colaboradores de Sumipega se estableció preguntas importantes en temas como: comercialización, producción y gestión (Anexo 4) obteniendo en estos temas información integral y relevante sobre el funcionamiento de la empresa y poder determinar puntos positivos como negativos en la operatividad de la misma.

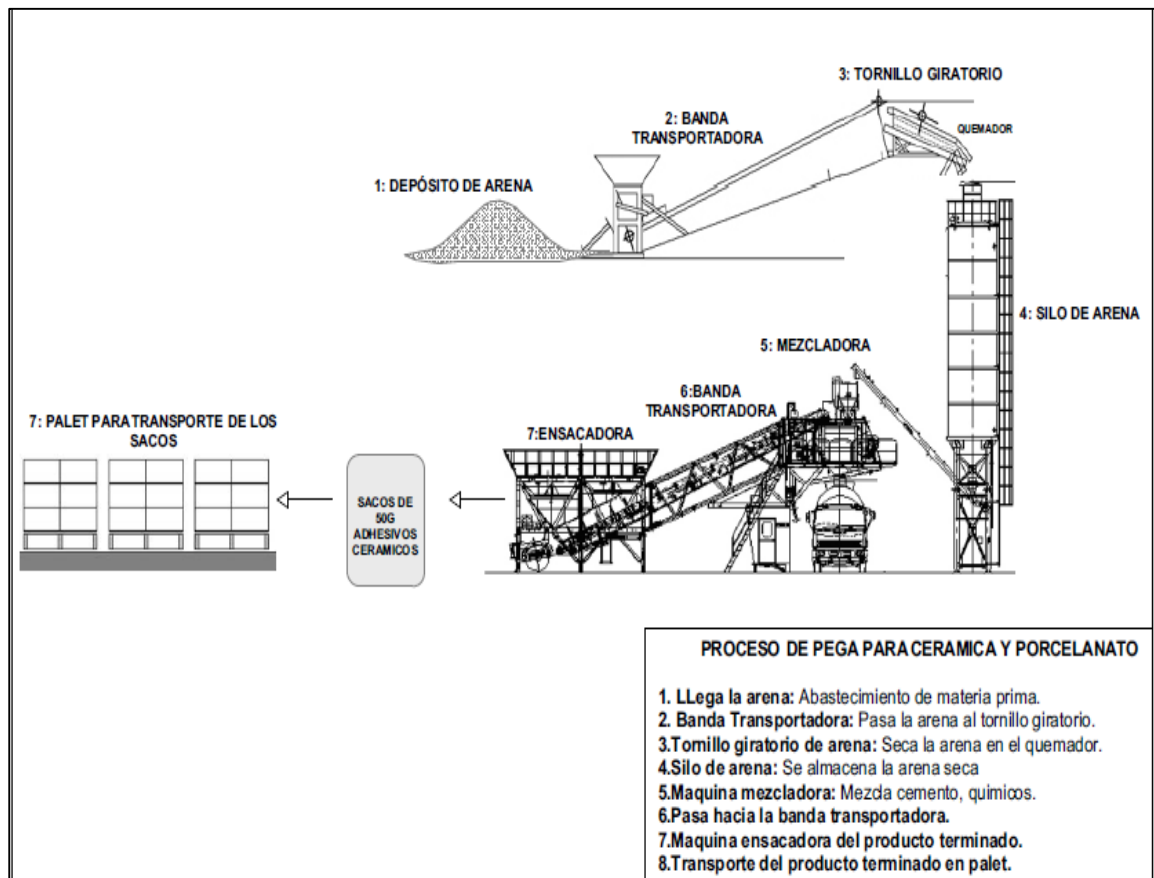
En base a la información brindada por la empresa se determina que para darse a conocer lo hacen por medio de folletos, amigos o contactos y comparado con los datos proporcionados en las encuestas demuestran que los medios utilizados para darse a conocer no son efectivos, ya que la mayoría eligieron los productos de esta empresa por amigos o contactos y porque el cliente lo solicitó como se puede observar en el análisis de comercialización de la encuesta a clientes.



Al momento la empresa comercializa constantemente a 24 empresas de las cuales son ferreterías y constructoras en su mayoría de la ciudad de Cuenca y en mínimas cantidades vende a personas particulares, esto significa que casi en su totalidad las ventas provienen de empresas más no por la venta a consumidores finales.

En cuanto al proceso productivo la maquinaria utilizada por la empresa va de acuerdo al avance tecnológico asegurando la productividad en general, siendo el producto más fabricado Sumipega para porcelanato, seguido de Sumipega para cerámica y en mínimas cantidades los demás materiales como Sumipega para gypsum, morteros decorativos, enlucido y empores inclusive lo elaboran ocasionalmente solo bajo pedido, demostrando que la información obtenida por medio de las encuestas es correcta demostrando que los dos productos fueron los adquiridos por los intermediarios y constructoras. En el gráfico 17 se detalla el proceso productivo de la empresa.

Gráfico 17. Proceso Productivo de la Empresa Sumipega



Fuente: Empresa Sumipega
Elaboración: Arq. Diego Pesantez

En la siguiente tabla se presentará la cantidad de producción estimada diaria de los dos principales productos de Sumipega bajo condiciones y temporadas consideradas normales.

Tabla 7. Producción promedio diario en sacos de 50 Kg

| Productos | Producción promedio diario (sacos) |
|---------------------------|------------------------------------|
| Sumipega para porcelanato | 238 |
| Sumipega para cerámica | 111 |

Fuente: Empresa Sumipega (Registro de órdenes de producción)
Elaboración: Propia



Para el funcionamiento de la empresa los aspectos más importantes al momento de comercializar los productos son: precio, calidad y servicio coincidiendo con la percepción que tiene el cliente de Sumipega. Se considera que la gestión referente a la producción es eficiente puesto que la cantidad producida por lo general es vendida en su totalidad según el control de inventario realizado diariamente.

Un tema importante es que para la fabricación de los productos aplican la norma internacional de calidad llamada ANSI señalada en cada saco de Sumipega para originar confianza y conocimiento del cliente, la cual se detalla en el punto 3.1.2 del presente trabajo en Políticas y Normas.

CAPÍTULO III

3.1. DESCRIPCION DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA SUMIPEGA.

Para la descripción y elaboración de la cadena de valor se estudió tres fases que son: preliminar, central y final en base a la Guía metodológica para el análisis de Cadenas Productivas (SNV, 2006). En la cual se especificará en el gráfico 18 que representa el esquema de los temas a analizar en sus respectivas etapas.

Gráfico 18.Esquema de Análisis para la Cadena de Valor



Fuente: (SNV, 2006)
Elaboración: Propia

3.1.1. ETAPA PRELIMINAR

3.1.1.1. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS PARA LA CADENA DE VALOR

OBJETIVO GENERAL

- Analizar la cadena de valor para la empresa Sumipega de la Ciudad de Cuenca y la relación con los actores.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer el proceso entre los diferentes eslabones y actores de la cadena de valor.
- Identificar los puntos críticos y ventajas de la cadena.
- Elaborar una propuesta de un plan de acción.

3.1.1.2. SELECCIÓN DE LOS PRODUCTOS A ANALIZAR EN LA CADENA

Para poder continuar con el análisis de la cadena hay que definir el o los productos que serán objeto de estudio. Primeramente, se procederá a enlistar todos los productos que comercializa la empresa Sumipega y luego decidir mediante ciertos criterios cuales serán de mayor interés o consideración mediante la siguiente matriz que se plantea en la Guía metodológica para el análisis de Cadenas Productivas (SNV, 2006).

Tabla 8. Matriz de selección de productos

| PRODUCTOS DE LA EMPRESA | INTERES PARA EL ESTUDIO | SI/NO |
|---------------------------|--|-------|
| Sumipega para porcelanato | Más significativo en relación a ventas Es el producto más fabricado por la empresa El 100% de los clientes intermediarios adquieren el producto para su comercialización | SI |
| Sumipega para cerámica | Es uno de los principales productos fabricados por la empresa Es uno de los más representativos en ventas | SI |

| | | |
|----------------------|---|----|
| | El 100% de los clientes intermediarios adquieren el producto para su comercialización | |
| Sumipega para gypsum | Producto fabricado en mínimas cantidades Baja participación en el mercado | NO |
| Morteros decorativos | Producto fabricado en pequeñas cantidades bajo pedido | NO |
| Enlucido | Producto fabricado en mínimas cantidades bajo pedido | NO |
| Cemento | Producto comercializado en pequeñas cantidades No es fabricado por la empresa | NO |

Elaboración: Propia

De acuerdo a la evaluación de la matriz se establece que los principales productos a analizar en la cadena es Sumipega para porcelanato y Sumipega para cerámica ya que son los que se producen en mayores cantidades para satisfacer la demanda como se indica en la Figura 3 y 4. Al determinar que los productos más relevantes en cuanto a producción y ventas son los dos antes mencionados y por lo tanto son similares en el proceso productivo se analizara la cadena del producto en general.

Figura 3. Sumipega para Porcelanato



Fuente: Empresa Sumipega
Elaboración: Propia

Figura 4. Sumipega para Cerámica

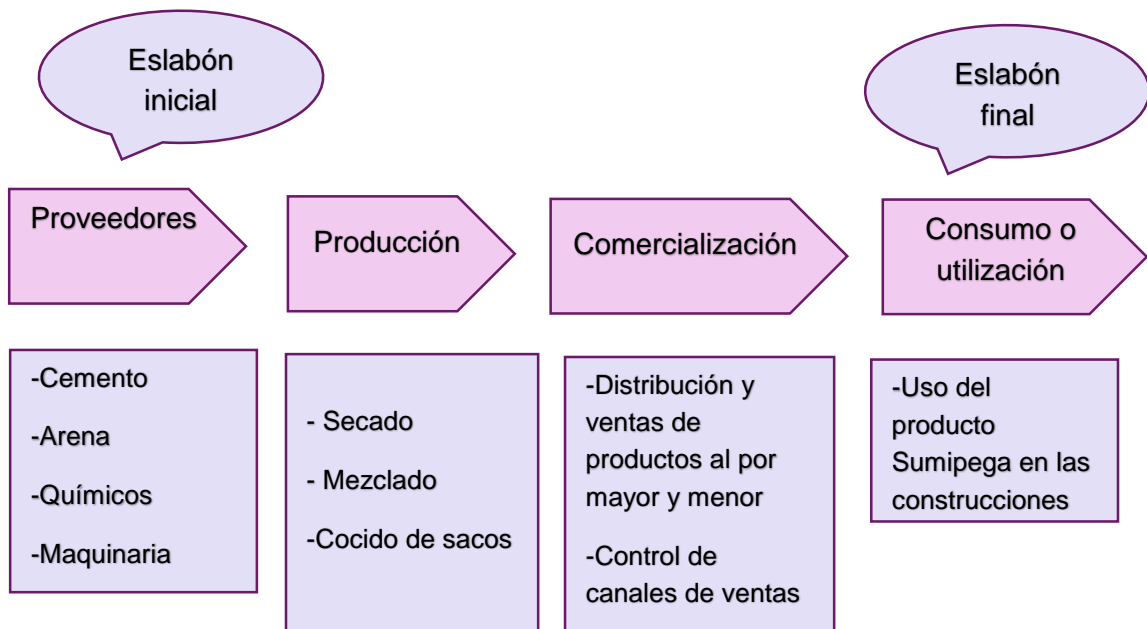


Fuente: Empresa Sumipega
Elaboración: Propia

3.1.1.3. ALCANCE DE LA CADENA DEL NEGOCIO

Para determinar el alcance de la cadena es importante plasmar los eslabones inicial y final, comprendiendo el primero desde la adquisición de materias primas para la producción y el segundo corresponde hasta la utilización de los productos por parte de los consumidores.

Gráfico 19. Mapa de la Cadena de Valor



Fuente: Empresa Sumipega
Elaboración: Propia

3.1.2. ETAPA CENTRAL

3.1.2.1. BLOQUE ENTORNO

Se pretende analizar tres factores o dimensiones principales que ayudan a determinar si afecta de forma positiva o negativa a la cadena, las cuales se encuentra:

- Políticas y normas
- Disponibilidad de infraestructura y



➤ Condiciones ambientales

➤ **POLÍTICAS Y NORMAS**

Dentro de este análisis se detallará las políticas y normas que se relacionan con la efectividad de la cadena de Sumipega porcelánica.

De acuerdo a la Ordenanza que regula los procesos relacionados con la prevención, control, seguimiento y sanción de la contaminación ambiental dentro de la jurisdicción del cantón Cuenca (GAD Municipal, 2017), la Comisión de Gestión Ambiental del Municipio de Cuenca será responsable del control de las políticas ambientales locales y examinarán las actividades que causen impactos ambientales con sus respectivas sanciones según

➤ **NORMA DE CALIDAD**

Los productos de Sumipega cumplen con especificaciones de calidad como las normas ANSI A 118.1 y A 118.4 por sus siglas en inglés (American National Standards Institute) que significa Instituto Nacional Estadounidense de Estándares que son usadas especialmente por empresas que producen para varios mercados de Estados Unidos y Canadá, el Instituto inspecciona el desarrollo y uso de estándares que afectan a empresas en casi todos los sectores (ANSI, 2018). Cada norma determina las características y requerimientos físicos y químicos que debe cumplir.

➤ **DISPONIBILIDAD DE INFRAESTRUCTURA**

En la siguiente matriz en función de la Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas (SNV, 2006) se presenta la situación a la que se enfrenta Sumipega en cuanto a la infraestructura física que permite el desempeño de las actividades.

Tabla 9. Matriz de Infraestructura en la Cadena

| Infraestructura | Estado | Usuario | Institución a cargo | Impacto en la Competitividad de la cadena |
|-------------------------------------|--|---|---|---|
| Vías de transporte | En el centro y zonas cercanas están en buen estado, zonas alejadas de la ciudad no son muy adecuadas | Productores Transformadores Intermediarios | Ministerio de Transporte y Obras públicas-GAD Municipal | Entorpece la movilización de materiales afectando la cadena |
| Energía eléctrica | Buen abastecimiento | Proveedores Productores | Empresa Eléctrica Regional Centro Sur | Disminuye la producción de materiales para la elaboración de los productos |
| Agua | Existe acceso | Productores transformadores | Etapas Gobiernos locales CGA | Permite la producción y satisface las necesidades básicas de los trabajadores |
| Combustible | Libre acceso | Productores Transformadores Intermediarios Clientes en general | | Movilización de vehículos para el transporte de los productos |
| Comunicación: telefónica e internet | Disponible | Productores Transformadores Intermediarios y cliente | Proveedores de internet y telefónicas | Permite la fácil comunicación entre productores hasta los clientes |
| Fabrica e instalaciones | Buena organización y estado | Productores | Productores | Efectividad en el proceso productivo cumpliendo estándares de calidad |

Elaboración: Propia

Como se puede observar en la matriz anterior la disponibilidad de la infraestructura para la cadena está en buenas condiciones, es decir, la mayoría de los aspectos considerados dentro del proceso están disponibles como: los recursos, el acceso a materiales, equipos, medios de comunicación, carreteras, servicios básicos y sobre todo el lugar para la fabricación.

Pero se dificulta la efectividad del transporte en la cadena al momento de trasladarse a lugares lejanos de la ciudad por las vías no pavimentadas.

➤ CONDICIONES AMBIENTALES

Para explicar de mejor manera se presentará una matriz con los factores ambientales que están relacionados con la actividad de la cadena y sus consecuencias.

Tabla 10. Matriz Ambiental

| Factores Ambientales | El factor ambiental es afectado por la cadena | El factor ambiental afecta a la cadena |
|-----------------------------|--|---|
| Aire | La producción contamina el aire El consumo de combustible para el transporte provoca gases de efecto invernadero | Afecta la salud de los productores al inhalar aire contaminado |
| Suelo | El uso de grandes cantidades de cemento en la producción aumenta directamente la explotación de arcilla y caliza causando desniveles en el suelo | La continua explotación puede ocasionar disminución de materia prima |
| Agua | El uso del agua en cualquier actividad productiva regresa al medio ambiente ya no en las mismas condiciones. | La falta de este factor siempre ocasionara inconvenientes en actividades productivas, como también la lluvia origina incomodidad para la transportación de los productos. |
| Seres vivos | Produce enfermedades respiratorias y pérdida de flora y fauna. | Al causar enfermedades respiratorias reduce la productividad de los trabajadores |

Elaboración: Propia

3.1.2.2. BLOQUE ACTORES

Se identifica y analiza los actores tanto directos como indirectos que interceden en la cadena identificando sus funciones.

➤ ACTORES DIRECTOS



Se encuentran los proveedores, empresa y clientes (final, intermediarios y constructoras).

➤ **PROVEEDORES**

Los principales son los que proporcionan a la empresa la materia prima como: cemento, arena, sustancias químicas, tecnología, etc. Que permite cumplir las actividades de manera eficiente el cual se encuentra detallado la lista de principales proveedores en la tabla 3 dentro de las generalidades en el primer capítulo.

➤ **EMPRESA**

La empresa ofrece al mercado productos como: Sumipega para porcelanato Sumipega para cerámica, Sumipega para gypsum, morteros decorativos, enlucido, empores y cemento Holcim autorizado por Disensa.

De acuerdo a la información de las encuestas los productos son considerados de buena calidad según la percepción del cliente evidenciando que los más adquiridos son Sumipega para porcelanato y Sumipega para cerámica las cuales la frecuencia de pedidos es cada quince días a un mes. La mayoría de las ventas están dirigidas hacia los intermediarios siendo una ventaja en cuanto a la cantidad que solicitan, pero también ocasiona menos beneficio económico para la empresa al ser entregados a precios más bajos pues la transacción no es directa con el consumidor final.

➤ **CLIENTES**

Son personas y empresas (ferreterías y constructoras) que están ubicadas principalmente en la ciudad de Cuenca en lugares como: Challuabamba, Baguanchi, Feria Libre, Control Sur, etc. pero también en Machala, Santa Isabel, Quito y Guayaquil, adquiriendo productos elaborados por Sumipega a precios más bajos.



El costo del transporte es asumido por Sumipega siempre y cuando la entrega del pedido sea dentro de la ciudad de Cuenca, caso contrario pasa a cargo del cliente.

➤ **ACTORES INDIRECTOS**

Dentro de este grupo encontramos a actores de tipo público ya que son quienes regulan las actividades realizadas por la empresa tanto en políticas ambientales y tributarias como la Comisión de Gestión Ambiental (CGA) y el Servicio de Rentas Internas (SRÍ).

➤ **COMISIÓN DE GESTIÓN AMBIENTAL (CGA)**

Esta comisión forma parte del GAD Municipal del cantón Cuenca que es encargada de controlar que las diferentes entidades cumplan con las leyes, disposiciones, normativas, regulaciones, etc. en bienestar de la sociedad y el medio ambiente para una mejor calidad de vida o sancionarlas en caso de no cumplirlas.

➤ **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS (SRÍ)**

La presente entidad es la responsable de “Gestionar la política tributaria, en el marco de los principios constitucionales, asegurando la suficiencia recaudatoria destinada al fomento de la cohesión social” (SRÍ, 2018), por lo tanto, la empresa tiene que cumplir con las obligaciones tributarias pertinentes para no tener inconvenientes y continuar con el normal funcionamiento de sus operaciones.

3.1.2.3. BLOQUE RELACIONES Y ORGANIZACIONES

➤ **RELACIONES ENTRE ACTORES**

La empresa para elegir a sus proveedores lo hacen por medio de relaciones formales y por la confianza que tienen en los materiales que ofrecen en cuanto a la calidad y prestigio de las empresas, de igual manera lo realizan con los intermediarios que son quienes facilitan el producto al usuario final.



En cuanto a la forma de pago, los proveedores facilitan a la empresa que efectúen la cancelación de los pedidos por medio de crédito, y Sumipega también brinda las mismas condiciones a sus intermediarios. La adquisición de las materias primas se efectúa de acuerdo a la demanda que existe por los clientes en general, que en ocasiones se ve afectado por la crisis económica del país, decisiones y leyes gubernamentales que inciden en la construcción causando una disminución de la comercialización de determinados productos.

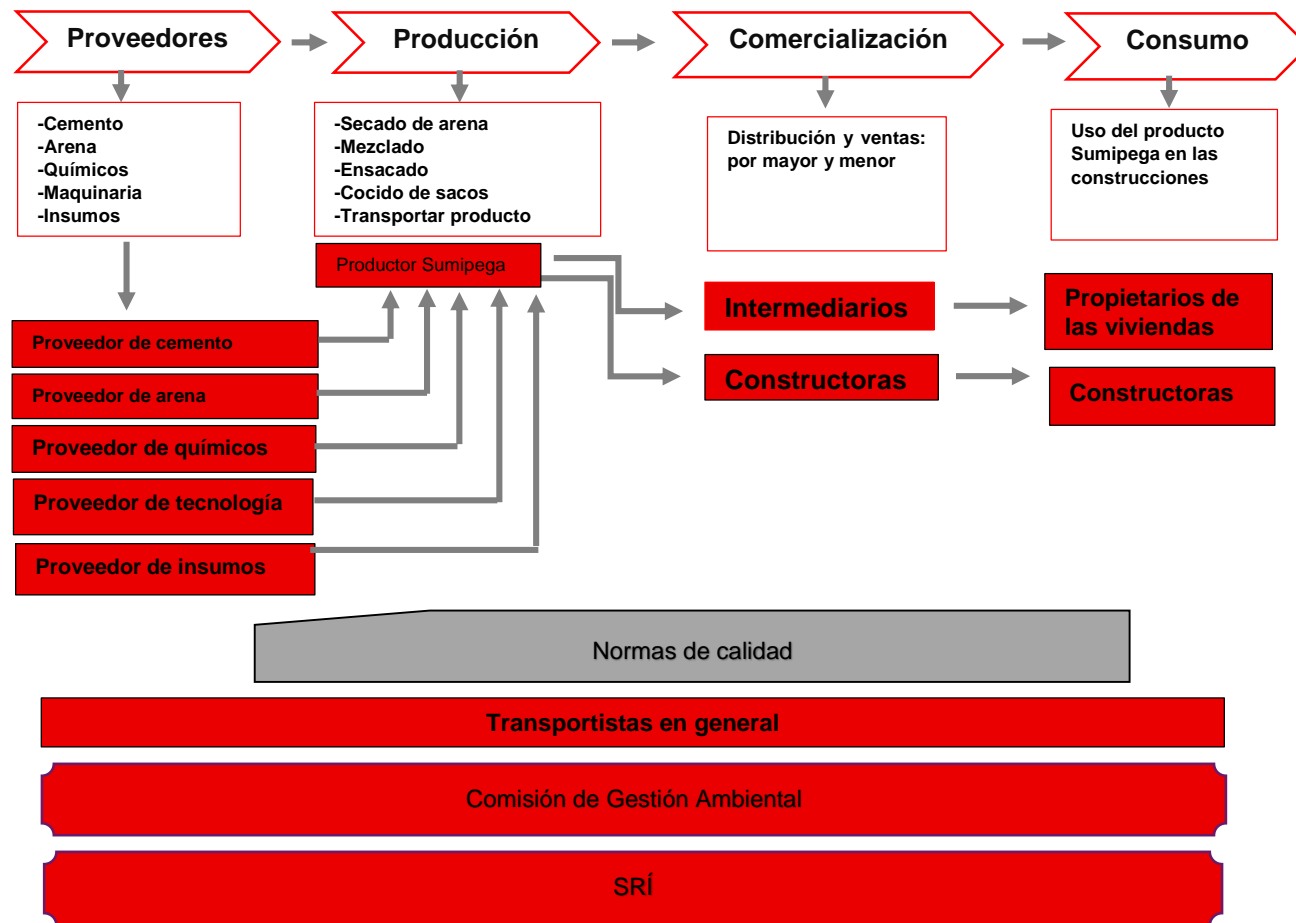
Los precios tienen que ser competitivos de acuerdo al de la competencia o del mercado y si es posible mejorarlos, estos disminuyen por el volumen de ventas y fidelización de algunos clientes en su mayoría intermediarios ya que se benefician por el costo más bajo y transporte incluido.

➤ **FLUJO DE LA CADENA DE SUMIPEGA**

Para delinear los eslabones, actores directos e indirectos del flujo de la cadena de adhesivos de Sumipega se detallará desde la adquisición de las materias primas hasta el consumo o utilización del producto, para ello se usará formas y colores que tienen su respectivo significado que se adjunta en (Anexo 5) según la Guía metodológica de facilitación en cadenas de valor (ValueLinks, 2009).



Gráfico 20. Flujo de la Cadena de Sumipega



Fuente: Empresa Sumipega
Elaboración: Propia



3.1.2.4. BLOQUE MERCADO

En el presente bloque se analizará los demandantes de los materiales de Sumipegas, productos sustitutos y complementarios que se encuentran en el mercado.

3.1.2.4.1. DEMANDANTES DE LOS PRODUCTOS

➤ INTERMEDIARIOS

De los intermediarios el 100% adquieren Sumipegas para porcelanato y cerámica por su buena calidad durante todo el año, con precios que están en promedio \$ 11.50 para el primero y \$ 6.50 para el segundo más IVA, con facilidades de pago en sus pedidos hasta dos meses en casos específicos dependiendo del historial de cumplimiento del cliente.

Un aspecto importante y beneficioso de posicionamiento de la empresa es que gran parte de los intermediarios conocieron los productos de Sumipegas porque sus consumidores solicitaron los materiales de esta marca, según los datos obtenidos en las encuestas para clientes.

➤ CONSTRUCTORAS

De igual manera que los intermediarios, el comportamiento y preferencia de los productos es Sumipegas para porcelanato y cerámica, la demanda depende de los proyectos y obras que las constructoras obtengan o tengan planificado, entregando los pedidos donde solicite la constructora dentro de la ciudad de Cuenca, los precios están en promedio igual que de los intermediarios señalados en el punto anterior.

➤ PERSONAS PARTICULARES

Los clientes particulares también adquieren los productos como: Sumipegas para porcelanato y Sumipegas para cerámica, aunque hay que destacar que este



segmento de mercado es quien adquiere los demás productos elaborados por la empresa siendo poco significativos en producción y en ventas.

3.1.2.4.2. PRODUCTOS SUSTITUTOS Y COMPLEMENTARIOS

Dentro de los productos considerados como sustitutos o que se puede reemplazar en el mercado según información obtenida de los clientes de Sumipega son: Bondex de Intaco, Graiman, Sika, Azupegua y el propio cemento. Pero para brindar a la actividad el acabado final se necesita de materiales complementarios para el relleno de los espacios entre cerámicas que son los empores.

3.1.3. ETAPA FINAL

Tomando como base de estudio la cadena genérica de valor antes señalada, más adelante se procederá a diseñar el modelo correspondiente a la empresa Sumipega de acuerdo a las actividades desarrolladas según su naturaleza.

3.1.3.1. FODA PRIORIZADO DE SUMIPEGA

A continuación, se presenta la matriz del FODA priorizado que tiene la empresa Sumipega.



Tabla 11. FODA Priorizado

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|---|---|
| Experticia en la actividad Aplican la norma de calidad ANSI Mano de obra con experiencia Clientes leales Buena relación con los intermediarios | La construcción es una actividad importante en Cuenca-Azuay Eliminación de la Ley de Plusvalía |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| Falta de plan de marketing Poco contacto con el cliente final Solo dos de siete productos tienen buena participación de mercado Alta dependencia de intermediarios | Alta competencia Desarrollo de productos sustitutos Crisis económica Intermediarios que tiene poder de negociación |

Elaboración: Propia

3.1.3.2. CONSTRUCCIÓN DE PUNTOS CRÍTICOS Y VENTAJAS

En esta fase se pretende determinar aspectos importantes en los cuales los diferentes actores involucrados deberán enfocarse para mejorar la competitividad y equilibrio de la cadena, por lo tanto, se construye dos matrices defensiva y ofensiva para la identificación de puntos críticos y ventajas, que se podrá visualizar en las tablas a continuación.

UNIVERSIDAD DE CUENCA



Tabla 12. Matriz Ofensiva

| <div>→</div> OPORTUNIDADES | La construcción es una actividad importante en Cuenca-Azuay | Disponibilidad y acceso a tecnología | Eliminación de la Ley de Plusvalía | Suma Horizontal |
|---------------------------------------|---|--------------------------------------|------------------------------------|-----------------|
| <div>↓</div> FORTALEZAS | | | | |
| Experticia en la actividad | 5 | 5 | 5 | 15 |
| Aplican normas de calidad | 5 | 5 | 3 | 13 |
| Mano de obra con experiencia | 3 | 3 | 0 | 6 |
| Clientes leales | 5 | 0 | 5 | 10 |
| Buena relación con los intermediarios | 5 | 0 | 5 | 10 |
| Suma Vertical | 23 | 13 | 18 | |

Tabla 13. Matriz Defensiva

| <div>→</div> DEBILIDADES | Falta de plan de marketing | Poco contacto con el cliente final | Dos de siete productos tienen buena participación de mercado | Alta dependencia de intermediarios | Suma Horizontal |
|--|----------------------------|------------------------------------|--|------------------------------------|-----------------|
| <div>↓</div> AMENAZAS | | | | | |
| Alta competencia | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 |
| Desarrollo de productos sustitutos | 5 | 5 | 3 | 3 | 16 |
| Crisis económica | 0 | 3 | 0 | 0 | 3 |
| Intermediarios que tiene poder de negociación | 5 | 5 | 3 | 5 | 18 |
| Suma Vertical | 15 | 18 | 11 | 13 | |

Elaboración: Propia

Valeria Alexandra Barros Barros



3.1.3.3. PUNTOS CRÍTICOS

- Se identifica que el punto más crítico de la empresa es la disminución de contacto directo con el cliente final incrementando la dependencia con los intermediarios.
- La inexistencia de un plan de marketing disminuye la posibilidad de incrementar la demanda y atraer nuevos clientes, inclusive los demás productos fabricados por la empresa tienen una baja participación en el mercado.

3.1.3.4. VENTAJAS

- La construcción una de las actividades más importantes en la ciudad de Cuenca-Azuay.
- La eliminación de la Ley de la Plusvalía permite la reactivación de la construcción originando el crecimiento del sector y por lo tanto la economía global.

3.1.3.5. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE ACCIÓN

3.1.3.5.1. OBJETIVOS OFENSIVOS

- Aprovechar la alta incidencia de la construcción en la ciudad de Cuenca para incrementar las ventas.
- Fortalecer las relaciones comerciales con los intermediarios, constructoras y cliente en general superando sus expectativas.

3.1.3.5.2. OBJETIVOS DEFENSIVOS

- Mejorar la relación con el cliente final para conocer el grado de desempeño del producto.
- Incrementar la participación y posicionamiento en el mercado



Tabla 14. Plan de Acción para la Cadena de Valor Empresa Sumipega

| Objetivos | Acciones | Responsable | Indicador | Tiempo |
|---|--|------------------|---------------------------------------|----------------|
| Aprovechar la alta incidencia de la construcción en la ciudad de Cuenca para incrementar las ventas. | Establecer alianzas estratégicas con otras constructoras, ferreterías, arquitectos, etc. | Empresa Sumipega | # de clientes nuevos | Semestralmente |
| | Diseñar un plan de marketing para mantener y atraer clientes | Empresa Sumipega | # de clientes satisfechos | Anual |
| | | | # de clientes nuevos | |
| Fortalecer las relaciones comerciales con los intermediarios, constructoras y cliente en general superando sus expectativas | Realizar visitas a los clientes para mantener lazos comerciales ofreciendo incentivos y mantener la fidelización. | Empresa Sumipega | # de visitas a clientes | Semestralmente |
| | | | # de clientes satisfechos | |
| | | | # de clientes fijos | |
| Mejorar la relación con el cliente final para conocer el grado de desempeño del producto y sus necesidades | Utilizar medios de comunicación para que el cliente tenga conocimiento sobre la ubicación de la empresa y productos. | Empresa Sumipega | # de clientes atendidos en la empresa | Semanal |
| Incrementar la participación de mercado en los demás productos fabricados | Realizar un estudio de mercado para determinar consumidores insatisfechos de otras marcas y por explotar | Empresa Sumipega | Cantidad producida | Anual |
| | | | # de clientes insatisfechos | |
| | | | # de clientes nuevos | |



CAPÍTULO IV

4.1. MODELO DE NEGOCIO

En el presente capítulo se plantea un modelo de negocio que es factible aplicarlo en el entorno en que se encuentra Sumipega en beneficio de las necesidades del productor y los consumidores, indicando la manera que debe funcionar la empresa. Efectuando un análisis macro y micro del entorno, área de marketing, estrategias de acción, plan operativo, estudio económico y financiero, evaluación de impactos esperados y riesgos de la aplicación del modelo.

4.1.1. IDEA DEL NEGOCIO

La finalidad es diseñar una empresa modelo para el sector al que pertenece, sugiriendo la manera de operar y relacionarse con el entorno diferenciándose de las demás y sobresalir en el mercado.

4.1.2. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA

El proponer a la empresa Sumipega la manera en que debería funcionar para convertirse en un modelo de negocio, permitirá que todas las oportunidades que se presenten las aproveche mediante las fortalezas que posee para incrementar su posicionamiento en el mercado mejorando su producción y administración obteniendo beneficios económicos.

4.1.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO



4.1.3.1. ANÁLISIS MACRO

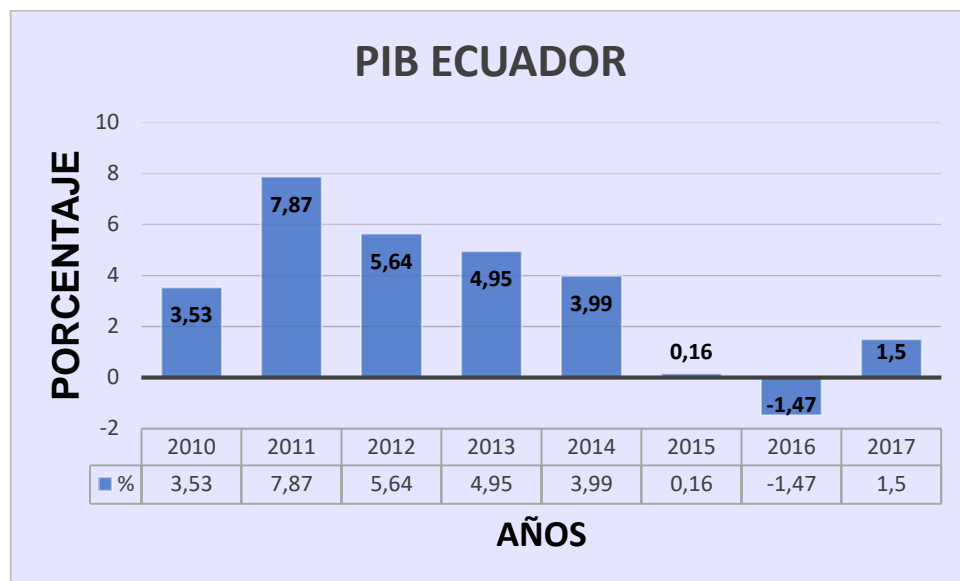
En el presente análisis se pretende identificar los factores externos clave que afectan de manera positiva o negativa para el desarrollo y funcionamiento de la empresa.

4.1.3.1.1. FACTORES ECONÓMICOS

➤ PRODUCTO INTERNO BRUTO

El Banco Mundial indica que entre el año 2006 y 2014 el Ecuador experimento un crecimiento promedio del PIB de 4.3% debido al alto precio del petróleo como también al financiamiento externo permitiendo mayores gastos para el sector público, pero los logros obtenidos anteriormente están en riesgo por la caída del precio del petróleo y apreciación del dólar, siendo afectado aún más por el terremoto en abril del 2016. Por lo que el desempleo urbano incremento de 4.5% a 6.5% y el suburbano de 11.7% a 18.8%. (Mundial, Grupo Banco Mundial, 2017)

De acuerdo a datos publicados por el Banco Mundial se observa que el PIB del Ecuador ha venido presentando tendencias a la baja hasta el año 2016 evidenciando situaciones no favorables para el país (Mundial, 2017), como se demuestra en el gráfico 21. Sin embargo, para el 2017 el escenario presenta una variación positiva para el país registrando un incremento de 3% del PIB basado en datos del Banco Central del Ecuador (BCE, Banco Central Ecuador, 2018).

Gráfico 21. Tendencia del PIB Ecuador

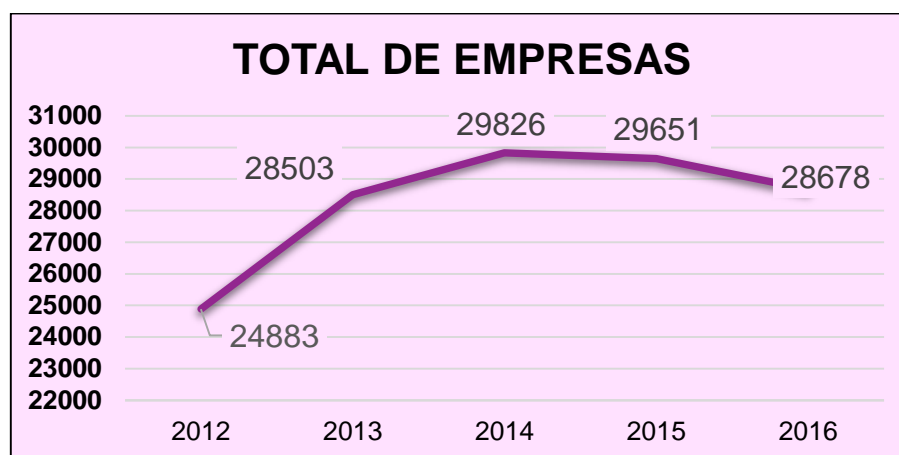
Fuente: (Mundial, 2017)

Elaboración: Propia

El sector de la construcción se ubica en el cuarto lugar más destacado a nivel nacional aportando al PIB con el 10.1 % después de la manufactura, comercio, petróleo, y minas. (Constructor, Mundo Constructor, 2016)

Como se puede apreciar en el gráfico 22. En la cual se encuentran incluidas desde las Microempresas hasta las Grandes empresas, se observa que a partir del año 2012 la tendencia del total de compañías dedicadas al sector de la construcción empezó a incrementar notablemente su número, sin embargo, desde el 2015 se evidencia una breve disminución de empresas en este sector.

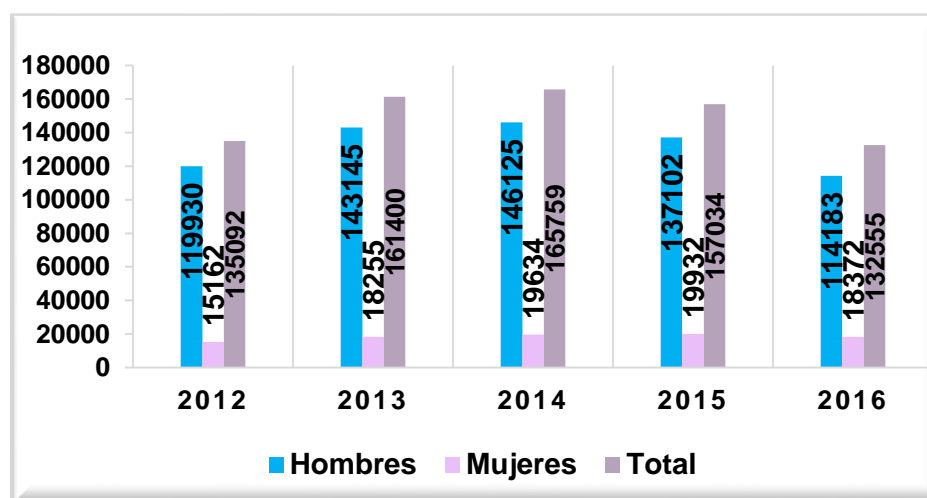
Gráfico 22. Evolución del número total de Empresas en el Sector de la Construcción



Fuente: INEC
Elaboración: Propia

El total de personal dedicado a realizar actividades dentro del sector de la construcción ha ido disminuyendo a partir del año 2014 que paso de 165.759 a 132.555 esto significa una reducción de alrededor del 20% en los tres últimos años.

Gráfico 23. Evolución del número de personal ocupado-afiliados por empresas

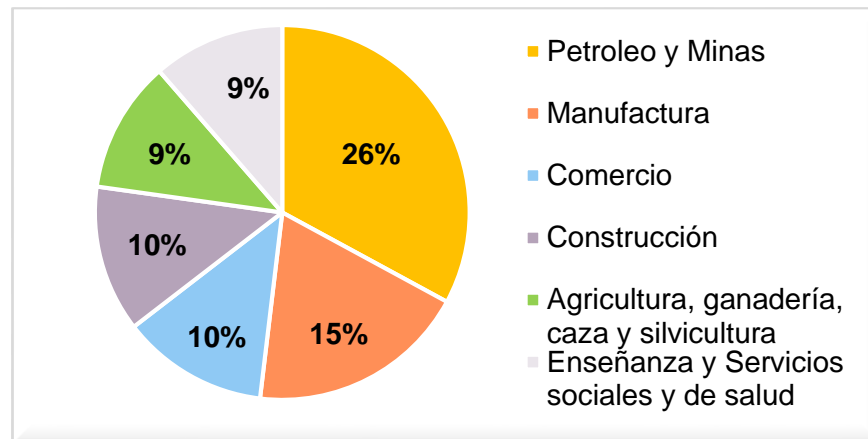


Fuente: INEC
Elaboración: Propia



Los sectores que más suman al PIB en el año 2016 son: Petróleo y minas, manufactura, comercio y construcción como se detalla a continuación.

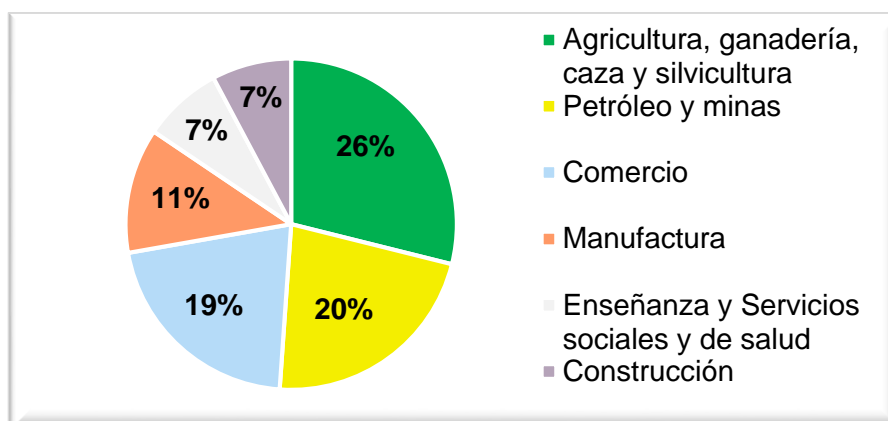
Gráfico 24. Sectores que más aportan al PIB del Ecuador 2016



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Propia

En el gráfico que se muestra a continuación se da a conocer los sectores de mayor generación de empleo en el país, siendo el primero la Agricultura, ganadería, caza y silvicultura con el 26%; seguido por Petróleo y minas 20%; comercio 19%; manufactura 11% y, por último; construcción y Enseñanza y servicios sociales y de salud 7%.

Gráfico 25. Sectores que más aportan al Empleo en Ecuador 2016

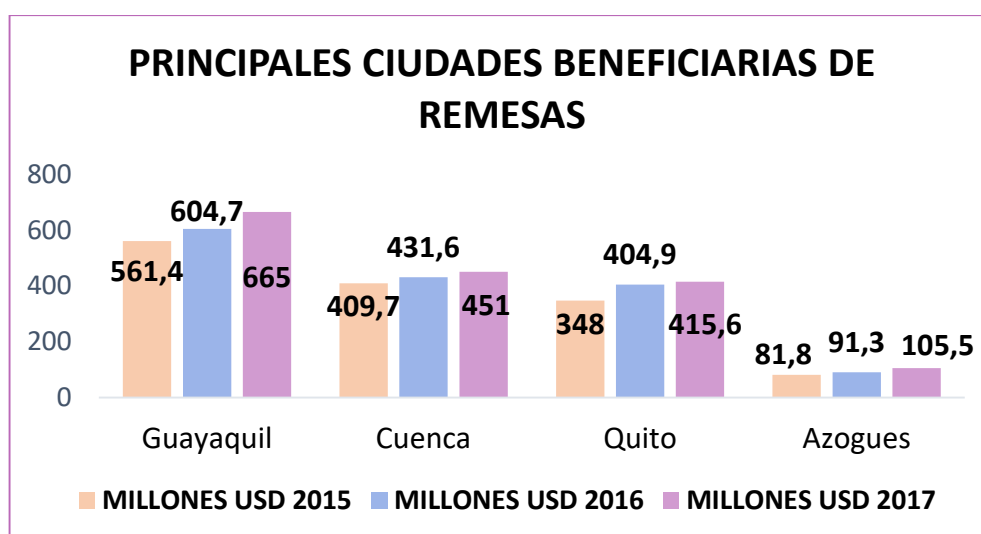


Fuente: INEC
Elaboración: Propia

➤ REMESAS

En el Ecuador las principales ciudades beneficiarias de remesas enviadas por los trabajadores en el extranjero son: Guayaquil, Cuenca, Quito y Azogues que entre ellas suman USD 1400.9 millones en el año 2015, en 2016 de USD 1532.5 millones y una cantidad de USD 1637.1 en el 2017. En el siguiente gráfico se visualizará la evolución en los tres últimos años.

Gráfico 26. Principales ciudades beneficiarias de Remesas 2015-2017



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Propia

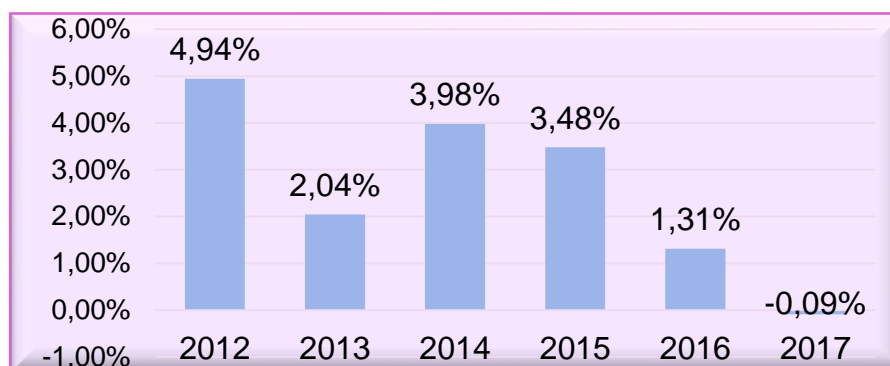
➤ INFLACIÓN

En el gráfico 27 se presenta el comportamiento histórico de la inflación anual en los meses de octubre de cada año, siendo la tasa más baja en el 2017 con -0.09% y la más alta en el 2012 que corresponde a 4.94%.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Gráfico 27. Inflación anual en los meses de octubre

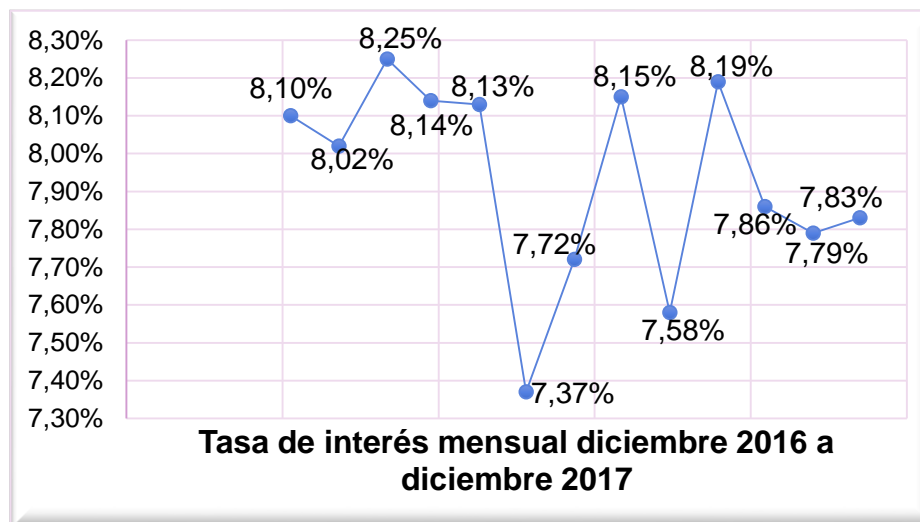


Fuente: INEC
Elaboración: Propia

➤ TASA DE INTERÉS

En Ecuador la tasa activa correspondiente al mes de diciembre 2017 es de 7.83% siendo esta menor en comparación a diciembre del 2016 que fue de 8.10%.

Gráfico 28. Tasa de interés activa mensual diciembre 2016 a diciembre 2017



Fuente: INEC
Elaboración: Propia



4.1.3.1.2. ASPECTOS POLÍTICOS Y GUBERNAMENTALES

➤ REDUCCIÓN DEL IVA

En el 2016 el Impuesto al Valor Agregado(IVA) se incrementó en dos puntos, es decir, del 12% paso al 14%, una disposición gubernamental que fue implementada con el fin de recaudar recursos económicos para enfrentar las graves consecuencias que ocasionó el terremoto del 16 de abril, afectando principalmente las zonas costeras del país. Pero esta medida dejó de estar en vigencia desde el 1 de junio del 2017 por lo que el IVA volvió al 12% reduciendo el costo final de los bienes o servicios, beneficiando tanto al productor hasta al consumidor final.

➤ LEY DE PLUSVALÍA

Un tema importante que conmovió al país fue la Ley sobre la Plusvalía que fue aprobada por la Asamblea Nacional el 27 de diciembre del 2016 y entró en vigencia el 29 de diciembre del mismo año, afectando directamente a las empresas o personas que se dedican a la construcción con fines lucrativos y que fue paralizada debido a esta resolución. Ocasionando al mismo tiempo el desempleo para la clase obrera y la disminución en las ventas de los negocios que se dedican a la fabricación y comercialización de materiales de construcción desestabilizando la economía global.

➤ TECNOLOGÍA

El avance tecnológico ha ayudado a que todas las empresas puedan acceder a cualquier tipo de maquinaria y equipos tecnológicos necesarios para el desarrollo y creación de bienes o servicios que ofrezcan a la sociedad, debido a que existen varios proveedores disponibles en el país y localidades que contribuyen a optimizar los recursos, mejorar la producción y calidad del producto a ofrecer.



4.1.3.1.3. ASPECTOS SOCIALES

➤ ESTADO CIVIL DE LOS AZUAYOS

Del total de ciudadanos azuayos el 41.6% son de estado civil casados por lo que todas las parejas necesitan de una vivienda para su familia, en la provincia el total de hogares es de 188.331 equivalente al 100% del cual 86.538 representando el 45.9% que hacen uso de viviendas es propia y totalmente pagada, 12.938 con el 6.9% corresponden a residencias propias por motivos de donación, herencia, regalada o posesión, los 12.043 igual al 6.4% es propia y la está pagando (INEC, Resultados del Censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador, 2010). Se ha enfocado principalmente en los hogares que poseen vivienda propia ya que en cualquier momento necesitaran algún tipo de construcción, reestructuración, adecuación o arreglo en su domicilio.

4.1.3.1.4. FUERZAS AMBIENTALES

Como se conoce hoy en día el calentamiento global ha ido incrementando considerablemente hace muchas décadas siendo un problema a nivel mundial, por lo que el Banco Mundial comunicó que el año 2016 fue el más caluroso de todos los registros existentes. Las Naciones Unidas informó que la temperatura se ha elevado en 1.2°C a partir del periodo preindustrial. (Mundial, Grupo Banco Mundial, 2017)

Según diario el Telégrafo en el año 2012, se emitió 80.6 millones de toneladas de dióxido de carbono en el Ecuador; la energía es el principal causante de las emisiones de Gases de efecto invernadero (GEI) con un 46.63%, dentro del sector, el transporte es uno de los que más contribuye con las emisiones de GEI con 45.16%; seguido por las áreas de la industria, agricultura y tratamiento de los

UNIVERSIDAD DE CUENCA



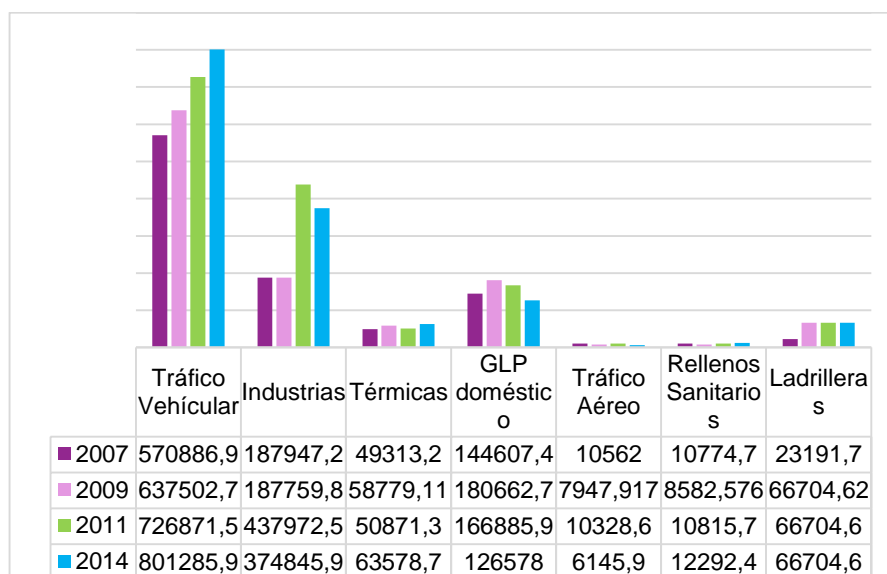
residuos; así también señala que el país es responsable de 0.15% de la emisión de CO₂ en el mundo (Telégrafo, 2017).

De acuerdo a diario el tiempo la ciudad de Cuenca es principalmente contaminada por el exceso de parque automotor, aproximadamente el 80% de la contaminación es por el uso del auto. A pesar de que las autoridades expresan que los parámetros se mantienen bajo la Norma Ecuatoriana de Calidad del Aire, en los últimos años los niveles de concentración por sustancias tóxicas en horas pico sobrepasan los niveles permitidos internacionalmente generando un gran problema de salud y calidad de vida de los habitantes (López Novillo, 2017).

Además, señala que Cuenca necesita de una ordenanza municipal con políticas públicas que también sancionen al principal autor de contaminación, ya que el Consejo Cantonal de Cuenca aprobó la ordenanza de Prevención y Sanción de Contaminación Ambiental solo para fábricas, talleres, negocios, etc. que contaminen el agua, aire o algún daño ambiental (López Novillo, 2017).

En un informe del inventario de emisiones atmosféricas del Cantón Cuenca 2014 realizado por la EMOV da a conocer que el principal contaminante del ambiente en la ciudad es el tráfico vehicular seguido por las industrias.

Gráfico 29. Inventario de Emisiones Atmosféricas de CO₂ en Cuenca



Fuente: (Parra, 2016)

Elaboración: Propia

4.1.3.2. ANÁLISIS MICRO

En este punto de estudio se pretende realizar un análisis FODA, que consiste en identificar los factores internos y externos claves que afectan al desempeño de la empresa, por lo que se detallará en las siguientes matrices de Evaluación de factores internos (EFI) y Evaluación de factores externos (EFE) que permitirá dar una ponderación a cada elemento de 0 a 1 de acuerdo al grado de importancia tanto para las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas. La calificación se asignará de acuerdo a la siguiente descripción: fortaleza mayor = 4, fortaleza menor = 3, debilidad mayor = 1, debilidad menor = 2



Tabla 15. Matriz de Evaluación de Factores Internos

| No | MATRIZ EFI "SUMIPEGA" | | | |
|--------------|--|-------------|--------------|----------------------|
| | FORTALEZAS | PONDERACIÓN | CALIFICACIÓN | PUNTUACIÓN PONDERADA |
| 1 | Ubicación estratégica de la empresa | 0.07 | 3 | 0.21 |
| 2 | Lealtad de los clientes | 0.08 | 4 | 0.32 |
| 3 | Bajo nivel de rotación de personal | 0.06 | 4 | 0.24 |
| 4 | Mano de Obra con experiencia | 0.07 | 4 | 0.28 |
| 5 | Experiencia de 22 años en el mercado | 0.08 | 4 | 0.32 |
| 6 | Alta capacidad de producción | 0.07 | 4 | 0.28 |
| 7 | Transporte gratis de productos al cliente cuencano | 0.06 | 3 | 0.18 |
| 8 | Precios competitivos | 0.07 | 4 | 0.28 |
| | DEBILIDADES | | | |
| 9 | Infraestructura arrendada | 0.07 | 1 | 0.07 |
| 10 | Inexistencia de un plan de marketing | 0.09 | 1 | 0.09 |
| 11 | No existe una planificación estratégica | 0.09 | 1 | 0.09 |
| 12 | No cuenta con perfiles de cargo establecidos | 0.05 | 2 | 0.1 |
| 14 | Poca variedad de productos | 0.06 | 1 | 0.06 |
| | Cartera de clientes limitada | 0.08 | 1 | 0.08 |
| TOTAL | | 1 | | 2.6 |

Elaboración: Propia

De acuerdo al análisis interno realizado se obtuvo como resultado un puntaje de 2.6 que es superior al promedio de 2.5 pero menor a 4 como máximo, por lo tanto, quiere decir que la empresa está en una posición interna buena pero no en un nivel excelente porque está casi en la línea promedio y hay q mejorar.



Tabla 16. Matriz de Evaluación de factores externos

| No | MATRIZ EFE "SUMIPEGA" | | | |
|--------------|---|-------------|--------------|----------------------|
| | OPORTUNIDADES | PONDERACIÓN | CALIFICACIÓN | PUNTUACIÓN PONDERADA |
| 1 | Cuenca gran incidencia en construcción | 0.10 | 4 | 0.40 |
| 2 | Grandes cantidades de remesas dirigidas a la construcción | 0.10 | 3 | 0.30 |
| 3 | Tasa de interés con tendencia decreciente | 0.07 | 3 | 0.21 |
| 4 | Eliminación de la Ley de Plusvalía | 0.09 | 4 | 0.36 |
| 5 | Baja inflación | 0.08 | 1 | 0.08 |
| | AMENAZAS | | | |
| 6 | Recesión económica del país | 0.10 | 1 | 0.10 |
| 7 | Disminución de la construcción a nivel nacional | 0.11 | 2 | 0.22 |
| 8 | Gran número de competencia | 0.09 | 1 | 0.09 |
| 9 | Regulaciones gubernamentales en políticas de Responsabilidad Social y ambiental | 0.09 | 2 | 0.18 |
| 10 | Productos Sustitutos | 0.08 | 2 | 0.16 |
| 11 | Decisiones gubernamentales en políticas económicas | 0.09 | 1 | 0.09 |
| TOTAL | | 1 | | 2.19 |

Elaboración: Propia

En esta matriz EFE se puede visualizar que la empresa alcanzó una puntuación de 2.19 que está por debajo del promedio de 2.5, es decir en la organización no se está aprovechando de la mejor manera las oportunidades ni enfrentando las amenazas por medio de decisiones estratégicas no adecuadas.



Tabla 17. Análisis FODA

| FODA CRUZADO | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ F1 Ubicación estratégica de la empresa ▪ F2 Lealtad de los clientes ▪ F3 Bajo nivel de rotación de personal ▪ F4 Mano de obra con experiencia ▪ F5 Experiencia de 22 años en el mercado ▪ F6 Alta capacidad de producción ▪ F7 Transporte gratis de productos al cliente cuencano ▪ F8 Especializados en la actividad ▪ F9 Precios competitivos | <ul style="list-style-type: none"> ▪ D1 Infraestructura arrendada ▪ D2 Inexistencia de un plan de marketing ▪ D3 No existe una planificación estratégica ▪ D4 No cuenta con perfiles de cargo establecidos ▪ D5 Poca variedad de productos ▪ D6 Solo dos productos tienen alta participación en el mercado ▪ D7 Poco contacto con el cliente final |
| OPORTUNIDADES | ESTRATEGIAS FO | ESTRATEGIAS DO |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ O1 Cuenca gran incidencia de construcción ▪ O2 Grandes cantidades de remesas dirigidas a la construcción ▪ O3 Tasa de interés con tendencia decreciente. ▪ O4 Eliminación de la Ley de Plusvalía ▪ O5 Baja inflación | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Atraer al cliente directamente a la empresa y conocer de mejor manera las necesidades. (O1, O2, F7, F8, F9) ▪ Fortalecer la relación con los intermediarios según las falencias diagnosticadas en la investigación. (O, O4, F2, F9) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar un plan de comunicación de marketing para atraer a nuevos clientes y estrechar la relación con el consumidor final. (O1, O2, O 4, D2, D3, D6, D7) |
| AMENAZAS | ESTRATEGIAS FA | ESTRATEGIAS DA |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ A1 Recesión económica del país ▪ A2 Disminución de la construcción a nivel nacional. ▪ A3 Gran número de competencia. ▪ A4 Regulaciones gubernamentales en políticas de Responsabilidad social y ambiental. ▪ A5 Productos sustitutos ▪ A6 Decisiones gubernamentales en políticas económicas. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Posicionar e Intensificar la imagen y marca de la empresa mediante la ventaja competitiva (especialización en los productos). (A2, A3, A5, F2, F5, F9, F8) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Investigar nuevos mercados y realizar alianzas estratégicas con actores dentro y fuera de Cuenca como otros cantones y la posibilidad de entrar en ellos. (A1, A2, A5, D2, D3, D6, D7) |

Elaboración: Propia



4.1.4. ANÁLISIS DE MARKETING

En el análisis del marketing se presentará los elementos básicos que están conformados por producto, precio, plaza y promoción.

4.1.4.1. PRODUCTO

El denominado Sumipega es un mortero seco para ser utilizado en la instalación de baldosas cerámicas en pisos y paredes: su característica principal es que posee un alto grado de adhesividad por su fórmula seis veces superior comparando con el cemento puro. Los principales son Sumipega para porcelanato y Sumipega para cerámica los dos se distribuyen conjuntamente con un aditivo especial como se observa más adelante en la Figura 5.

Tabla 18. Características y Beneficios

| Productos | Características | Beneficios |
|---------------------------|---|--|
| Sumipega para porcelanato | Saco de 50 kg más aditivo Norma ANSI 118.4 Norma INEN1546 Color gris Rinde estimado 6-7 kg/m ² . | Alta adhesión al sustrato y porcelanato. Alta resistencia al impacto. Para porcelanato de baja absorción. Para instalar baldosas en paredes y pisos. Utilizado también para pegar mármol. Su fórmula seis veces superior comparando con el cemento puro. Para exteriores e interiores. |
| Sumipega para cerámica | Saco de 50 kg más aditivo Norma ANSI 118.4 Norma INEN1546 Color gris Rinde estimado 6-7 kg/m ² . | Para instalar baldosas en paredes y pisos. Alta resistencia al impacto. Para exteriores e interiores Para cerámica de media absorción Su fórmula seis veces superior comparando con el cemento puro. |

Elaboración: Propia

Figura 5. Aditivo para productos Sumipega



Fuente: Empresa Sumipega
Elaboración: Propia

➤ **SLOGAN PROPUESTO**

Para fortalecer la imagen corporativa de Sumipega es imprescindible establecer un slogan que identifique el tipo de actividad que desarrolla y al mismo tiempo que el entorno asocie directamente con la empresa. Por consiguiente, se presenta la propuesta a continuación.

“Construye para siempre con morteros Sumipega”

➤ **LOGOTIPO PROPUESTO**

Conjuntamente con el slogan antes contemplado, se propone un logotipo que además de llevar el nombre de la empresa se incluya una imagen que ayude a precisar el tipo de productos que ofrece. Para ello, se añade el slogan que contiene la palabra clave (morteros) que se refiere a toda la línea de materiales de manera general, como también un dibujo con forma de cerámicas con unas manos sobre ellas tratando de plasmar el uso o fin de los productos.

Figura 6. Logotipo Propuesto

Elaboración: Propia

4.1.4.2. PRECIO

Según (Kotler & Armstrong, 2012) el precio es uno de los factores más importantes que influye en las decisiones de compra determinando la participación de mercado y por lo tanto la rentabilidad económica de las empresas, siendo el único elemento en la mezcla del marketing que genera ganancias ya que los demás representan costos.

Tabla 19. Precios promedio de productos Sumipega

| PRODUCTO | INTERMEDIARIO Y CONSTRUCTORA (\$) | CLIENTE FINAL (\$) |
|--------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------|
| Sumipega para porcelanato (50 kg) | 11.5 +IVA | 15 +IVA |
| Sumipega para cerámica (50 kg) | 6.50 +IVA | 8.48 +IVA |
| Sumipega para gypsum | 7.50 +IVA | 7.50 +IVA |
| Morteros decorativos | 17.50 +IVA | 17.50 +IVA |

UNIVERSIDAD DE CUENCA



| | | |
|-----------------|-----------|-----------|
| Enlucido | 5.20 +IVA | 5.20 +IVA |
| Empores (2 kg) | 1.20 +IVA | 1.80 +IVA |
| Cemento (50 kg) | 8.25 | 8.25 |

Fuente: Empresa Sumipega
Elaboración: Propia

Tomando en cuenta el precio del principal producto de la empresa que es Sumipega para porcelanato comparado con otras marcas se considera que está de acuerdo a precios de la competencia, ya que oscilan entre \$15 y \$19.50 en promedio para cliente final.

4.1.4.3. DISTRIBUCIÓN

La empresa Sumipega tiene que mantener y fortalecer su principal mercado que es la ciudad de Cuenca e intensificar la marca para aumentar el consumo de los productos en otras ciudades siendo importante no dejar de manejar los dos canales de distribución actuales el directo e indirecto.

➤ CANAL DIRECTO

En este tipo de canal se tiene que mejorar la relación con el cliente final entendiendo mejor las necesidades del consumidor y cumplir con sus expectativas, una manera sería realizar la entrega de productos a personas particulares al lugar de destino que indique el comprador mediante convenios o alianzas con compañías de vehículos para transporte de materiales. Fortalecer y hacer llamativo físicamente el único local para atención al cliente mediante un letrero que indique el nombre de la empresa y Roll up, además se debería relacionarse con arquitectos, contratistas, albañiles, etc.

➤ CANAL INDIRECTO

Incrementar la distribución a intermediarios en Cuenca debido a que existen 621 empresas registradas en el SRI dedicadas a la venta de materiales para la



construcción y que incorporen a su línea de productos los fabricados por Sumipega incrementando su participación de mercado.

4.1.4.4. PROMOCIÓN

Para comunicar de mejor manera la marca Sumipega a los clientes y personas en general acerca de los beneficios y valor del producto se debe realizar un plan de medios impresos y digitales, los costos respectivos se encuentran en el (Anexo 6).

- El desarrollo de una página web servirá para publicar e indicar los productos que ofrece, la marca, características, beneficios, imágenes, slogan, información, ubicación de Sumipega, etc. Fortaleciendo la relación con actuales y nuevos clientes, ya que en la actualidad si una empresa no está en internet prácticamente es invisible ante las demás y por lo tanto no se puede posicionar en el mercado como se desea. Para lo cual se visualiza un prototipo de sitio web en el gráfico 30 y 31 con los productos e información de la empresa que permite tener una idea de lo que se sugiere implementar, las cotizaciones del costo de la creación de una página web se encuentran en (Anexo 7 y 8).

Gráfico 30. Prototipo de Página Web



Gráfico 31. Prototipo de Página Web



- Facebook e Instagram es una red social utilizada por casi todas las personas en la actualidad, por lo cual es necesario la creación y el manejo eficaz de una página para promocionar los productos, ubicación, descuentos, videos publicitarios, etc.

UNIVERSIDAD DE CUENCA



- Realizar hojas volantes, folletos y tarjetas de presentación, instalar Roll Ups y Banners publicitarios en ferreterías, eventos, ferias relacionadas a la construcción, personas particulares, arquitectos, etc. Los costos se señalan en (Anexo 9).

Gráfico 32. Ejemplo de Tarjeta de Presentación



Elaboración: Propia

- Cuñas publicitarias que ayuden a promocionarse como empresa, identificando su segmento de mercado, su slogan, calidad, ubicación y sobre todo convencer al público que el producto de Sumipega es la mejor elección. (Anexo 10)
- Promoción de ventas tiene como finalidad inducir al consumidor a tomar la decisión de compra mediante:
 - Descuentos en cuanto al volumen de adquisición.
 - Ofrecer un segundo producto complementario con un descuento especial.



- Incentivar a los clientes que recomienden y lleven a otras personas a efectuar la compra por medio de descuentos, cupones para sorteos, etc.
 - Ofrecer descuentos y promociones en fechas especiales (por ejemplo, en el aniversario de la empresa).
- Implementar un Formato para registro de información de clientes para conocer: datos personales, frecuencia de adquisición, cantidad de compra en productos y que materiales compran, etc. Que ayudaran a determinar cuáles son los clientes más importantes y saber la tendencia de la demanda en ciertas fechas y por lo tanto anticiparnos a ciertos eventos que se presenten y poder resolverlos.

4.1.5. PLAN ESTRATÉGICO

Como se determinó en el capítulo I Sumipega no tiene establecido un plan estratégico siendo este fundamental en toda empresa, por lo tanto, se definirá la visión, misión, valores corporativos, la estructura organizacional y plan de acción. En la cual se identificarán las actividades necesarias para poder alcanzar lo que se pretende en el futuro. Es decir, lo que se tiene que hacer para cumplir con la misión y alcanzar la visión de la empresa.

4.1.5.1. MISIÓN PROPUESTA

“Somos una empresa especializada en la fabricación y comercialización de adherentes cerámicos y morteros para acabados, mismos que permiten perfeccionar la estética de las construcciones en general, ofreciendo a nuestros clientes productos con altos estándares de calidad a precios competitivos



satisfaciendo las necesidades de los clientes y superando sus expectativas, manteniendo excelente relación con los empleados y proveedores, comprometidos con la sociedad y el cuidado del medio ambiente basado en la experiencia adquirida”.

4.1.5.2. VISIÓN PROPUESTA

“Para el año 2020 ser una empresa líder en la fabricación y comercialización de morteros para terminados en la construcción a nivel local siendo reconocidos por la calidad, experiencia y especialización en los productos”.

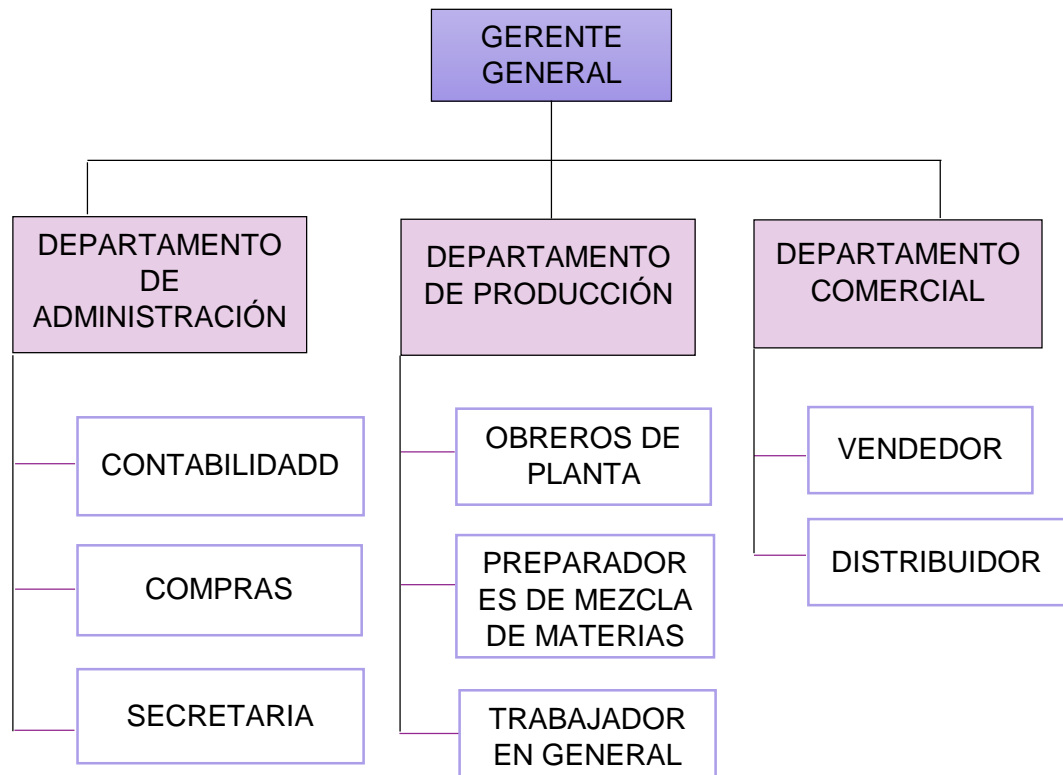
4.1.5.3. VALORES CORPORATIVOS

- Puntualidad
- Responsabilidad
- Respeto
- Confianza
- Honestidad
- Integridad
- Transparencia
- Compromiso



4.1.5.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Gráfico 33. Estructura Organizacional de la Empresa



Elaboración: Propia

4.1.5.5. PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN

A continuación, se presenta el plan estratégico de acción constituido por los objetivos estratégicos, estrategias y actividades que servirán como guía para mejorar la competitividad de la empresa y al mismo tiempo disminuir y controlar las falencias que se identificó en el diagnóstico de la situación actual de la empresa y respectivo análisis FODA, siendo el área de marketing la más crítica.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Plan Estratégico de Acción

| OBJETIVO ESTRATEGICO | ESTRATEGIA | ACTIVIDAD | RESPONSIBLE | INDICADOR DE VERIFICACION | FORMULA-DESCRIPCION |
|---|---|--|---------------------|---|---|
| Incrementar las ventas en 9% en tres años | Implementar un plan de comunicación de marketing para atraer a nuevos clientes y estrechar la relación con el consumidor final | Crear una página web y redes sociales para realizar manejo de publicidad mediante contratación profesional informando productos, promociones, beneficios, dirección, etc. | Área administrativa | Incremento de ventas | $[(\text{Venta actual} - \text{venta anterior}) / \text{venta anterior}] * 100$ |
| | | Ofrecer descuentos y promociones de venta en productos nuevos y complementarios (empores) aprovechando la posición de fabricantes | Área administrativa | Clientes nuevos | Clientes nuevos |
| Mejorar la relación con el cliente | Atraer al cliente directamente a la empresa y conocer de mejor manera las necesidades | Entregar hojas volantes, tarjetas de presentación, folletos publicitarios e informativos de la gama de productos en lugares estratégicos como: ferreterías, constructoras, empresas públicas o privadas, eventos, etc. | Área administrativa | Llegadas de clientes | Número de llegadas de clientes |
| | | Atención y asesoramiento personalizado sobre: uso, técnicas, recomendaciones, etc. | Área administrativa | Clientes atendidos | Número de clientes atendidos |
| | Fortalecer la relación con los intermediarios según las falencias diagnosticadas en la investigación. | Registrar los datos indispensables para poder contactarse con el cliente-servicio post venta y visitar a las ferreterías. | Área administrativa | Clientes satisfechos | $[(\text{clientes satisfechos}) / (\text{Total de clientes})] * 100$ |
| Incrementar la participación de mercado | Investigar otros mercados y realizar alianzas estratégicas con actores dentro y fuera de Cuenca como zonas rurales y la posibilidad de entrar en ellos. | Realizar visitas a ferreterías, GAD'S de otros lugares, empresas públicas y privadas para informar sobre los productos que ofrece y sus beneficios. | Área administrativa | Visitas en la pagina | -Número de likes en la página y blogs -Número de pedidos -Número de reproducciones de videos publicitarios |
| | Posicionar e intensificar la marca mediante la ventaja competitiva (especialización en los productos) | Dar a conocer en distintos medios de comunicación como cuñas publicitarias que la empresa es especializada en elaborar morteros para terminados en la construcción. | Área administrativa | Ventas Clientes nuevos Clientes satisfechos | $[(\text{Venta actual} - \text{venta anterior}) / \text{venta anterior}] * 100$ -Clientes nuevos - $[(\text{clientes satisfechos}) / (\text{Total de clientes})] * 100$ |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

4.1.5.6. PLAN OPERATIVO

| OBJETIVO ESTRATEGICO | ESTRATEGIA | ACTIVIDAD | PRESUPUESTO ANUAL | PRESUPUESTO PARA 3 AÑOS | CRONOGRAMA | INDICADOR DE VERIFICACION |
|---|---|---|-------------------|-------------------------|--------------------|---|
| Incrementar las ventas en 9% en tres años | Implementar un plan de comunicación de marketing para atraer a nuevos clientes y estrechar la relación con el consumidor final. | Crear una página web y redes sociales para realizar manejo de publicidad mediante contratación profesional informando productos, promociones, beneficios, dirección, etc. | \$ 2056 | \$ 6568 | Anual | Incremento de ventas Solicitud de pedidos |
| | | Ofrecer descuentos y promociones de venta en productos nuevos y complementarios (empores) aprovechando la posición de fabricantes. | ----- | ----- | Fechas específicas | Clientes nuevos |
| Fortalecer e incrementar la relación con el intermediario y cliente final | Atraer al cliente directamente a la empresa y conocer de mejor manera las necesidades | Entregar hojas volantes, tarjetas de presentación, folletos publicitarios e informativos de la gama de productos en lugares estratégicos como ferreterías, constructoras, empresas públicas o privadas, eventos, etc. | \$ 241 | \$ 723 | Fechas específicas | Visitas de clientes |
| | | Atención y asesoramiento personalizado sobre: uso, técnicas, recomendaciones, etc. | ----- | ----- | ----- | Clientes atendidos |
| | Fortalecer la relación con los intermediarios según las falencias diagnosticadas en la investigación. | Registrar los datos indispensables para poder contactarse con el cliente-servicio post venta y visitar a los intermediarios. | ----- | ----- | Anual | Clientes satisfechos |
| Incrementar la participación de mercado y posicionamiento de marca | Investigar otros mercados y realizar alianzas estratégicas con actores dentro y fuera de Cuenca como zonas rurales y la posibilidad de entrar en ellos. | Realizar visitas a ferreterías, GAD'S de otros lugares, empresas públicas y privadas para informar sobre los productos que ofrece y sus beneficios. | ----- | ----- | Semestralmente | Visitas en la pagina |
| | Posicionar e intensificar la marca mediante la ventaja competitiva (especialización en los productos) | Dar a conocer en distintos medios de comunicación como cuñas publicitarias que la empresa es especializada en elaborar morteros para terminados (adherentes cerámicos, empores, enlucido) | \$ 676.8 | \$ 2030.40 | Semanalmente | Ventas Clientes nuevos Clientes satisfechos |



4.1.6. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

En el presente punto se analiza y evalúa económicamente el modelo de negocio propuesto para determinar si es beneficiosa para la empresa, determinando un % de incremento en las ventas pronosticadas para los próximos tres años, en base a información del año 2017 (Anexo 14 y 15).

Según medio de comunicación el Telégrafo informa que luego de varios trimestres de decrecimiento consecutivo el sector de la construcción reportó cifras positivas para el cuarto trimestre del 2017 creciendo en 0.1% comparado con el trimestre pasado de acuerdo a variables macroeconómicas presentadas por el Banco Central del Ecuador, en dicho medio afirma que el Gobierno aspira que la construcción incremente alrededor del 1% a partir del año 2018 (Telégrafo, 2018).

En la misma publicación agrega que, un informe realizado por parte de la Asociación de Promotores Inmobiliarios de Vivienda de Ecuador (Apive) ratifica el buen momento para la construcción, así el 62% de promotores investigados considera que las ventas en los próximos meses serán mejores, apoyado de la eliminación de la Ley de Plusvalía.

Igualmente, diario el Comercio indica que el Banco Central del Ecuador pronostica que la actividad crecerá 1% (Comercio, 2017). Por otra parte, la Cepal (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) y el FMI (Fondo Monetario Internacional) predijeron que el Ecuador crecerá 0.6 y 1.3 % respectivamente según revista (Líderes, 2017).

Por otro lado, diario El Tiempo publica que la construcción crece un 5 % en Cuenca como resultado del estudio del sector efectuado por la Cámara de la Construcción de Cuenca según expresión del presidente, José Jaramillo (Tiempo, 2018).



Es por eso que se procede a realizar el análisis económico-financiero con la proyección de 1%, 3% y 5% en ventas para los tres años, siendo porcentajes que están considerados en las publicaciones que fueron citadas anteriormente.

4.1.6.1. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

En el estado de resultados se registra los ingresos y gastos de la empresa para verificar si se obtendrá una utilidad con la ejecución del modelo dando como resultado la siguiente tabla 20.

Tabla 20. Estado de Resultados Proyectado

| ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|
| DETALLE | AÑO 2018 | AÑO 2019 | AÑO 2020 |
| Ventas Totales | 572886.70 | 590073.30 | 619576.96 |
| Costo de producción | 437728.21 | 450860.06 | 473403.06 |
| Utilidad Bruta en Ventas | 135158.48 | 139213.24 | 146173.90 |
| Gastos de operación | 117651.94 | 118301.05 | 119639.84 |
| Sueldos y Salarios y demás remuneraciones | 19652.51 | 20242.09 | 20849.351 |
| Beneficios sociales, Aportes a la seguridad social | 7992.59 | 8232.37 | 8479.343 |
| Honorarios por servicios ocasionales | 3636.00 | 3672.36 | 3709.084 |
| Arrendamiento | 19397.86 | 19397.86 | 19397.860 |
| Mantenimiento y reparaciones | 1391.97 | 1405.89 | 1419.951 |
| Combustible y lubricantes | 2121.00 | 2142.21 | 2163.632 |
| Transporte | 31405.49 | 31719.54 | 32036.74 |
| Provisiones para cuentas incobrables | 1634.18 | 1650.52 | 1667.03 |
| Publicidad y Propaganda | 3653.80 | 2993.80 | 2993.80 |
| Seguros y Reaseguros (Primas y Cesiones) | 7320.12 | 7320.12 | 7320.12 |
| Gastos de Gestión | 272.70 | 275.43 | 278.18 |
| Impuestos, Contribuciones y Otros | 845.68 | 854.14 | 862.68 |
| Depreciación de Propiedades, Planta y Equipo | 6810.05 | 6810.05 | 6810.05 |
| Servicios Públicos | 4849.16 | 4849.16 | 4849.16 |

UNIVERSIDAD DE CUENCA



| | | | |
|------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Pagos por otros bienes y servicios | 6668.82 | 6735.51 | 6802.86 |
| Utilidad operacional | 17506.55 | 20912.19 | 26534.06 |
| 15% TRABAJADORES | 2625.98 | 3136.83 | 3980.11 |
| Utilidad antes de impuestos | 14880.56 | 17775.36 | 22553.95 |
| Impuesto a la Renta | 3273.72 | 3910.58 | 4961.87 |
| Utilidad Neta | 11606.84 | 13864.78 | 17592.08 |

Fuente: Empresa Sumipega

Elaboración: Propia

4.1.6.2. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADA

Tabla 21. Estado de Situación Financiera Proyectada

| ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADO | | | |
|--|------------------|------------------|------------------|
| DETALLE | AÑO 2018 | AÑO 2019 | AÑO 2020 |
| ACTIVO CORRIENTE | | | |
| Efectivo y equivalentes al efectivo | 4001.12 | 4121.15 | 4327.21 |
| Cuentas y documentos por cobrar | 36969.26 | 38078.34 | 39982.26 |
| (-) Provisión cuentas incobrables y deterioro | 3179.31 | 3211.10 | 3243.21 |
| Inventario MP (no para la construcción) | 2312.61 | 2335.73 | 2359.09 |
| Inventario de Producto Terminado y Mercad en almacén | 2884.73 | 2913.58 | 2942.72 |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | 49347.02 | 50659.90 | 52854.48 |
| ACTIVO NO CORRIENTE | | | |
| PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO | | | |
| Edificios y otros inmuebles (excepto terrenos) | 45632.26 | 45632.26 | 45632.26 |
| Muebles y enseres | 183.81 | 183.81 | 183.81 |
| Maquinaria, Equipo, Instalaciones y adecuaciones | 49815.53 | 49815.53 | 49815.53 |
| Equipo de Computación y Software | 2843.05 | 2843.05 | 2843.05 |
| Vehículos, Equipo de Transporte y Caminero Móvil | 105519.39 | 105519.39 | 105519.39 |
| Depreciación Acumulada Propiedades, Planta y Equipo | 13620.10 | 20430.15 | 27240.20 |
| Total Propiedad, Planta Y Equipo | 217614.14 | 224424.19 | 231234.24 |
| TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE | 217614.14 | 224424.19 | 231234.24 |
| TOTAL ACTIVO | 266961.16 | 275084.09 | 284088.72 |
| PASIVO | | | |

UNIVERSIDAD DE CUENCA



| | | | |
|---|------------------|------------------|------------------|
| PASIVO CORRIENTE | | | |
| Cuentas y documentos por pagar proveedores | 21888.63 | 22545.29 | 23672.55 |
| Obligaciones con el IESS | 1026.14 | 1056.92 | 1088.63 |
| Otros Pasivos Corrientes por Beneficios a Empleados | 8167.61 | 8249.28 | 8331.78 |
| Provisiones | 2878.50 | 2964.86 | 3113.10 |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | 33960.87 | 34816.35 | 36206.06 |
| TOTAL PASIVO | 33960.87 | 34816.35 | 36206.06 |
| TOTAL PATRIMONIO NETO | 233000.29 | 240267.74 | 247882.66 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 266961.16 | 275084.09 | 284088.72 |

Fuente: Empresa Sumipega

Elaboración: Sumipega

4.1.6.3. FLUJO DE CAJA

Tabla 22. Flujo de Caja Proyectado

| FLUJO DE CAJA PROYECTADO | | | |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|
| DETALLE | AÑO 2018 | AÑO 2019 | AÑO 2020 |
| Ventas Totales | 535917.43 | 551994.95 | 579594.70 |
| Costo de producción | 415839.58 | 428314.77 | 449730.51 |
| Utilidad Bruta en Ventas | 120077.85 | 123680.19 | 129864.19 |
| Gastos de operación | 110906.71 | 111588.42 | 112994.78 |
| Sueldos y Salarios y demás remuneraciones | 19652.51 | 20242.09 | 20849.35 |
| Beneficios sociales, Aportes a la seguridad social | 7992.59 | 8232.37 | 8479.34 |
| Honorarios por servicios ocasionales | 3636.00 | 3672.36 | 3709.08 |
| Arrendamiento | 19397.86 | 19397.86 | 19397.86 |
| Mantenimiento y reparaciones | 1391.97 | 1405.89 | 1419.95 |
| Combustible y lubricantes | 2121.00 | 2142.21 | 2163.63 |
| Transporte | 31405.49 | 31719.55 | 32036.74 |
| Provisiones para cuentas incobrables | 1634.18 | 1683.21 | 1767.37 |
| Publicidad y Propaganda | 3653.80 | 2993.80 | 2993.80 |
| Seguros y Reaseguros (Primas y Cesiones) | 7393.32 | 7393.32 | 7393.32 |
| Gastos de Gestión | 272.70 | 275.43 | 278.18 |
| Impuestos, Contribuciones y Otros | 837.31 | 845.68 | 854.14 |
| Servicios Públicos | 4849.16 | 4849.16 | 4849.16 |
| Pagos por otros bienes y servicios | 6668.82 | 6735.51 | 6802.86 |



| | | | |
|------------------------------------|---------|----------|-----------|
| Utilidad operacional | 9171.14 | 12091.76 | 16869.41 |
| 15% TRABAJADORES | 1375.67 | 1813.77 | 2530.412 |
| Utilidad antes de impuestos | 7795.47 | 10278.00 | 14339.001 |
| Impuesto a la Renta | 1715.00 | 2261.16 | 3154.580 |
| Utilidad Neta | 6080.47 | 8016.84 | 11184.421 |

Fuente: Empresa Sumipega

Elaboración: Propia

VAN= \$ 22827.66

Como se puede apreciar el VAN es positivo con un valor de \$ 22827.66 luego de descontar una tasa de interés pasiva de 4.99% debido a que se utilizarán recursos propios y una inflación de -0.21% tomado del Banco Central del Ecuador, que da una tasa de descuento de 4.78%.

4.1.6.4. ANÁLISIS DE IMPACTOS Y VIABILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIO

Con la implementación del modelo generará impactos muy importantes en la empresa Sumipega, debido a que se fortalecerá la marca mediante la aplicación de herramientas de marketing como la creación de una página web que servirá para dar a conocer la visión, misión, slogan, productos, ubicación, contactos, etc. Que servirá para promocionar la empresa y relacionarse de mejor manera con los clientes.

También el desarrollo de cuñas publicitarias, publicidad en redes sociales, folletos con información de productos, tarjetas de presentación, banners y promociones ayudarán a atraer nuevos clientes y mantener los actuales posicionando la marca e incrementando participación de mercado.

➤ INDICADORES DE IMPACTO ESPERADOS

UNIVERSIDAD DE CUENCA



Para poder analizar los impactos que genere el modelo, se realizara mediante la aplicación de indicadores como: Liquidez, Incremento en ventas, Rentabilidad, Margen de utilidad neto, Solvencia, ROA, ROE. Los miembros de la empresa serán los comprometidos de ejecutar la evaluación propuesta, que se detallara a continuación en la tabla 18 la manera de cálculo.

Tabla 23. Indicadores de Impacto

| INDICADOR | FORMULA |
|-------------------------|---|
| Liquidez | $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$ |
| Incremento en ventas | $\frac{\text{Ventas año actual}}{\text{Ventas año anterior}}$ |
| Margen de utilidad neto | $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$ |
| Solvencia | $\frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}}$ |
| ROA | $\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Activos Totales}}$ |
| ROE | $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Patrimonio}}$ |

Elaboración: Propia

Tabla 24. Resultados de Indicadores de Impacto Esperados

| INDICADOR | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 |
|----------------------|-------|-------|-------|
| Liquidez | 1.45 | 1.46 | 1.46 |
| Incremento en ventas | 1.01 | 1.03 | 1.05 |
| Margen de utilidad | 0.02 | 0.02 | 0.03 |
| Solvencia | 7.86 | 7.90 | 7.85 |
| ROA | 0.07 | 0.08 | 0.09 |
| ROE | 0.05 | 0.06 | 0.07 |

Elaboración: Propia



INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

- **Liquidez.** – La empresa por cada dólar tiene 0.45 centavos para pagar sus obligaciones en el corto plazo.
- **Incremento en ventas.** – La empresa incrementara 1%, 3%, 5% en sus ventas respectivamente.
- **Margen de utilidad.** – El indicador demuestra que por cada dólar que vende la empresa, tiene 0.02 centavos de ganancia para el año 2018.
- **Solvencia.** – La empresa tiene suficiente capacidad financiera para hacer frente a sus deudas puesto que el indicador es mayor a 1.5 considerado ideal, pero hay que tener en cuenta que el dinero se pierde valor con el tiempo al no invertirlo.
- **ROA.** - Como se observa en el resultado del indicador la empresa tendrá un beneficio de 0.07 centavos por cada dólar invertido en activos.
- **ROE.** – Este indicador mide el rendimiento de la empresa en relación al patrimonio, en el año 2018 obtiene una rentabilidad de 0.05 sobre sus recursos.

4.1.6.5. PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

El plan de monitoreo y evaluación ayudara a la empresa a verificar que las actividades establecidas se cumplan a cabalidad o caso contrario tomar acciones correctivas para alcanzar los objetivos trazados. De acuerdo a (Brasil, 2007), el monitoreo radica en efectuar un seguimiento sistemático de un proyecto, en cambio la evaluación consiste en determinar hasta qué punto el proyecto alcanzo las metas inicialmente planteadas.

Para poder elaborar el respectivo plan de monitoreo y evaluación se desarrolla un formato establecido por el autor antes mencionado.



Tabla 25. Plan de Monitoreo y Evaluación

| INDICADOR DE VERIFICACIÓN | FORMULA-DESCRIPCIÓN |
|---|--|
| Incremento de ventas | $\frac{\text{Venta actual} - \text{venta anterior}}{\text{venta anterior}} * 100$ |
| Solicitud de pedidos | $\frac{\text{Pedidos por internet}}{\text{Total de pedidos}} * 100$ |
| Clientes nuevos | Número de clientes nuevos |
| Clientes atendidos | Número de clientes atendidos |
| Clientes satisfechos | $\frac{\text{clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes}} * 100$ |
| Visitas en la página web y redes sociales | Numero de likes en la página Número de pedidos por internet Numero de reproducciones de videos publicitarios |

Elaboración: Propia

4.1.6.6. ANÁLISIS DE RIESGOS Y MEDIDAS DE MITIGACIÓN DEL MODELO

Con el propósito de identificar los posibles riesgos se presenta el análisis de riesgo que podría enfrentar el modelo al momento de aplicarlo y al mismo tiempo señalar las medidas de corrección y mitigación para superar en caso de que se presente eventos negativos. De acuerdo a (Rodríguez, 2013), se asigna valores y código de colores que ayudan a analizar de manera sencilla las probabilidades e impactos de los posibles riesgos como se indica en (Anexo 11, 12, 13).



Tabla 26. Riesgos de la Empresa Sumipega

| Posibles riesgos | Probabilidad | Impacto | Gravedad |
|---|--------------|---------|----------|
| No crear la página web y redes sociales para darse a conocer | 1 | 5 | 5 |
| No invertir en publicidad y propaganda para incrementar ventas y participación de mercado | 3 | 5 | 15 |
| Preferencia por otras marcas | 3 | 5 | 15 |
| Creación de leyes no favorables para la construcción | 1 | 5 | 5 |
| Bajo crecimiento del sector de construcción | 5 | 5 | 25 |
| Crisis económica | 5 | 5 | 25 |

Elaboración: Propia



Tabla 27. Medidas de Mitigación del Modelo

| Posibles riesgos | Medidas de Mitigación |
|---|--|
| No crear la página web y redes sociales para darse a conocer | Asignar al presupuesto lo cotizado para la creación. |
| No invertir en publicidad y propaganda para incrementar ventas y participación de mercado | Asignar al presupuesto lo cotizado para la creación. |
| Preferencia por otras marcas | Posicionar e intensificar la marca reforzando el plan de comunicación de marketing. Dar a conocer los beneficios y características del producto. Realizar un estudio de mercado |
| Creación de leyes no favorables para la construcción | Alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas, ferreterías, |
| Bajo crecimiento del sector de construcción | Investigar nuevos mercados y aliados de otros lugares como zonas fuera de la ciudad ya que por cultura no tienen conocimiento sobre productos que replacen al cemento por materiales mejorados en sus características y propiedades. |
| Crisis económica | Establecer nuevas políticas de venta. Fortalecer la fidelización de clientes. |

Elaboración: Propia



CAPÍTULO V

5.1. APOORTE DESDE LO ACADÉMICO HACIA EL DESARROLLO PRODUCTIVO DE LA CIUDAD Y LA REGIÓN

La propuesta del modelo de negocio se ha realizado en base a los conocimientos adquiridos que fueron compartidos por los distinguidos docentes durante la formación académica y profesional. Siendo éste un modelo o guía de referencia para todas las empresas que tengan características similares y que estén dentro del área de la construcción que puedan acogerse a las recomendaciones planteadas en el presente trabajo.

5.2. CONCLUSIONES

- El sector de la construcción es una de las principales actividades generadoras de empleo en Ecuador aportando al PIB un alrededor del 10% y originando el 7% de empleo en el país.
- En Cuenca las construcciones comerciales y residenciales se va extendiendo más a sus alrededores originando el uso de materiales para la construcción y sus respectivos acabados siendo beneficioso para las pequeñas, medianas y grandes empresas de la ciudad.
- Al momento Sumipega se ha visto rotundamente afectada en los últimos años por motivos de factores externos relacionados a leyes y decisiones gubernamentales tanto locales y nacionales como el proyecto del Tran Vía en Cuenca afectando de manera directa a la empresa y a los intermediarios que están ubicados en diferentes lugares de la ciudad que también son afectados por el mismo factor creando dificultad para el



acceso de clientes de la empresa Sumipega y de igual forma a los clientes de las ferreterías debido al congestionamiento vehicular e incluso por el cierre de algunas calles.

- Adicionalmente la decisión del gobierno de incrementar en 2% al IVA para solucionar problemas relacionados al terremoto ocurrido en abril del 2016 con vigencia de 18 meses afecto negativamente a la economía, como también la creación de la ley de Plusvalía en el 2017 origino que el sector de la construcción se vea fuertemente afectada por lo que las construcciones disminuyeron inmediatamente ocasionando que empresas y personas dedicadas a esta actividad con fines de lucro decidan ya no continuar con los proyectos e ideas planificadas. Por lo tanto, las empresas que se dedican a comercializar materiales para la construcción redujeron sus ventas y beneficios económicos, generando una recesión integral de todos los actores.
- El no tener definido un plan estratégico con sus respectivos objetivos y actividades claras, una misión, visión, estructura organizacional y valores corporativos prácticamente la empresa no sabe hacia dónde va ni tampoco que debe hacer para lograr un correcto funcionamiento.
- Uno de los errores identificados es el no implementar herramientas de marketing mediante el manejo adecuado de la imagen corporativa por medio de varios medios de comunicación que existen en la actualidad siendo indispensable para mantenerse y sobresalir en un entorno cada vez más actualizado.
- La empresa al no contar con una página web es inexistente ante la sociedad, porque no tiene contacto con los clientes, no optimiza el proceso de transacciones comerciales, no conoce las necesidades del consumidor

UNIVERSIDAD DE CUENCA



y por lo tanto no se conoce que debe mejorar, pierde posicionamiento de marca y le hace más difícil la supervivencia en el mercado, pero más fácil a la competencia.

- En el modelo se plantea propuestas para fortalecer el área del marketing que es fundamental para el desarrollo de la empresa.
- Por último, se concluye que la implementación del modelo es viable para la empresa obteniendo un VAN positivo de \$ 22827.66408 cambiando positivamente la situación actual de Sumipega.



5.3. RECOMENDACIONES

- Teniendo como fundamento que el sector de la construcción es uno de los sectores más importantes en la economía y sobre todo en la ciudad de Cuenca se tiene que mejorar los productos, servicios y maneras de llegar a los clientes para conocer de cerca las necesidades, expectativas y beneficios que tienen de los materiales.
- Explotar los lugares alrededor de la ciudad, es decir llegar a otros cantones de la provincia del Azuay y aprovechar este segmento de mercado que por lo general los consumidores aún no conocen que existen productos con mejores características y beneficios que el cemento puro.
- Implementar todas las estrategias y actividades señaladas en el plan estratégico para el mejor funcionamiento de la empresa.
- Aplicar el plan de marketing con todas las herramientas sugeridas en el modelo e ir mejorando y fortaleciendo la imagen corporativa ante la sociedad.
- Realizar un análisis de los precios al consumidor final por parte de las ferreterías y estar pendiente de no comercializar a precios mayores que los intermediarios.



5.4. BIBLIOGRAFÍA

- ANSI. (28 de Enero de 2018). Obtenido de https://www.ansi.org/standards_activities/overview/overview?menuid=3
- Astudillo, G. (17 de Junio de 2017). *El Comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-remesas-estados-unidos-bancocentral.html>
- BCE. (2016). *Evolución de las Remesas Region Austro*.
- BCE. (Junio de 2017). *Reporte Trimestral de Mercado Laboral*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/imle201706.pdf>
- BCE. (2017). *Reporte Trimestral de Oferta y Demanda*.
- BCE. (2018). *Banco Central Ecuador*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/Remesas/EvolucionRemesasAustroVT2017.pdf>
- BCE. (2018). *Banco Central Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1080-ecuador-crecio-30-en-2017-y-confirma-el-dinamismo-de-su-economia>
- Brasil, P. (Marzo de 2007). *Guía de monitoreo y evaluación* . Obtenido de http://www.gestionsocial.org/archivos/00000729/Guia_de_Monitoreo_y_Evaluacion.pdf
- Camicon. (2017). *Camicon*. Obtenido de <http://www.camicon.ec/wp-content/uploads/2017/03/PROPUESTA-CAMICON-PRESIDENCIALES.pdf>
- Chain, R. e. (25 de Octubre de 2017). *EAE Business School* . Obtenido de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/proceso-de-produccion-en-que-consiste-y-como-se-desarrolla/>
- Comercio. (8 de Diciembre de 2017). *El Comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/bce-proyecta-crecimiento-actividades-pib.html>
- Constructor, M. (20 de Abril de 2016). *Mundo Constructor*. Obtenido de <http://www.mundoconstructor.com.ec/construccion/comercial/544-el-sector-de-la-construccion-en-un-dia-del-2016.html>

UNIVERSIDAD DE CUENCA



- Constructor, M. (30 de Marzo de 2017). *Mundo Constructor*. Obtenido de <http://www.mundoconstructor.com.ec/noticias/846-panorama-del-sector-de-la-construcci%C3%B3n-en-el-2017.html>
- Díaz, J. (18 de Junio de 2013). *Emprendices*. Obtenido de <https://www.emprendices.co/canales-de-distribucion-de-un-producto/>
- El Universo*. (27 de Octubre de 2017). Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2017/10/27/nota/6451909/consulta-abre-esperanza-sector-constructor>
- Fernández, Monje, Rivas, & Buitrago. (s.f.). *Sectores Económicos*. Obtenido de http://sectoreseconomicosalbarizagrup1.blogspot.com/p/sector-secundario_08.html
- GAD Municipal, C. (Febrero de 2017). Obtenido de <http://www.cuenca.gob.ec/?q=system/files/ORDENANZA%20PROCESO%20AMBIENTALES.pdf>
- INEC. (2010). *Poblacion y Demografia*. Quito.
- INEC. (2010). *Resultados del Censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador*. Azuay.
- INEC. (2016). *Encuesta de Edificaciones*. Quito.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México : Pearson Educación .
- Líderes. (30 de Diciembre de 2017). *Líderes*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-proyecciones-economia-crecimiento-2018.html>
- López Novillo, J. (4 de Febrero de 2017). *eltiempo.com.ec*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com.ec/noticias/columnistas/1/407165/cuenca-contaminada>
- Mundial, B. (2017). *Grupo Banco Mundial*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=EC>
- Mundial, B. (11 de Abril de 2017). *Grupo Banco Mundial*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Mundial, B. (25 de Octubre de 2017). *Grupo Banco Mundial*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/topic/climatechange/overview>
- Nations, U. (2009). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Todas las Actividades Económicas (CIIU)*. Nueva York.

UNIVERSIDAD DE CUENCA



- Orjuela, Sánchez, & Ramírez. (2005). *Economía y Política 1*. Bogotá: norma.
- Parra, R. (21 de Diciembre de 2016). *Inventario de Emisiones Atmosféricas del Cantón Cuenca 2014*. Cuenca.
- Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Patria.
- Rodríguez, P. &. (2013). *Mapa de riesgos: Identificación y gestión de riesgos*.
Obtenido de <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/146556/1/776123106.pdf>
- SNV, G. M. (Mayo de 2006). Obtenido de http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2012/09/guia_metodologica_analisis_cadenas_productivas_2006.pdf
- SRÍ. (30 de Enero de 2018). SRÍ. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/que-es-el-sri>
- Tarziján, J. (2008). *Fundamentos de Estrategia Empresarial Primera Edición*. México: Alfaomega Grupo Editor.
- Telégrafo. (03 de Abril de 2018). *El Telégrafo*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/construccion-ecuador>
- Telégrafo, E. (21 de Junio de 2017). *eltelegrafo*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/4/ecuador-presentara-informe-sobre-cambio-climatico-ante-las-naciones-unidas>
- Tiempo, E. (05 de Abril de 2018). Obtenido de <https://www.eltiempo.com.ec/noticias/mundo/1/sector-de-la-construccion-crece-un-5-en-cuenca>
- ValueLinks, G. (2009). Obtenido de https://censalud.ues.edu.sv/CDOC-Deployment/documentos/Guia_metodologica_de_facilitacion_en_cadenas_de_valor.pdf

UNIVERSIDAD DE CUENCA



ANEXOS

5.3. ANEXOS

Anexo 1. Productos de la Empresa

Sumipega para Porcelanato



Sumipega para Cerámica



Mortero decorativo en Materia Prima



Ejemplo de varios Morteros ya terminados



UNIVERSIDAD DE CUENCA



Colores de empores



Enlucido para paredes



Mortero para pegar Gypsum





Anexo 2. Encuesta para Cliente de Sumipega

Reciba un cordial saludo, soy estudiante de la Universidad de Cuenca y la presente encuesta tiene como objetivo conocer de mejor manera sobre su experiencia y percepción como cliente de Sumipega, con la finalidad de elaborar un modelo de negocio para la empresa Sumipega. La información que usted brinde será confidencial.

Datos:

Nombre _____

Dirección _____

Teléfono _____

1. ¿Cómo conoció a Sumipega en el mercado?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Internet | <input type="checkbox"/> Prensa o revistas |
| <input type="checkbox"/> TV | <input type="checkbox"/> Folletos |
| <input type="checkbox"/> Radio | <input type="checkbox"/> Amigos o contactos |
| <input type="checkbox"/> Redes sociales | <input type="checkbox"/> Otro (Especifique) _____ |

2. ¿Hace cuánto tiempo utiliza/adquiere los productos de la empresa Sumipega?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Menos de 1 año | <input type="checkbox"/> Entre 6 a 9 años |
| <input type="checkbox"/> Entre 1 a 3 años | <input type="checkbox"/> Más de 9 años |
| <input type="checkbox"/> Entre 3 a 6 años | |

3. ¿Qué tipo de productos adquiere?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Sumipega para porcelanato | <input type="checkbox"/> Morteros decorativos |
| <input type="checkbox"/> Sumipega para cerámica | <input type="checkbox"/> Enlucido |
| <input type="checkbox"/> Sumipega para gypsum | <input type="checkbox"/> Cemento |
| <input type="checkbox"/> Empores | |

4. ¿Con que frecuencia adquiere estos productos?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Una vez a la semana | <input type="checkbox"/> Entre 2 a 4 meses |
| <input type="checkbox"/> Una vez cada quince días | <input type="checkbox"/> Entre 5 a 7 meses |
| <input type="checkbox"/> Una vez al mes | <input type="checkbox"/> Una vez al año |

5. ¿Por qué decidió elegir productos de esta empresa? Puede elegir más de una respuesta.

UNIVERSIDAD DE CUENCA



- ☐ Calidad del producto ☐ Recomendación
☐ Costo ☐ Experiencia
☐ Calidad del servicio ☐ Otro(Especifique) _____

6. Indique su grado de satisfacción con respecto a los productos.

- ☐ Muy satisfecho
☐ Satisfecho
☐ Ni satisfecho ni insatisfecho
☐ Poco satisfecho
☐ Nada satisfecho

7. ¿Ha recibido los pedidos en el tiempo de entrega establecidos?

- ☐ Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca

8. ¿Recomendaría los productos de Sumipega a otras personas?

- ☐ SI ¿Por qué? _____
☐ NO ¿Por qué? _____

9. ¿Cómo califica el servicio brindado por la empresa?

- ☐ Excelente
☐ Muy bueno
☐ Bueno
☐ Regular
☐ Malo

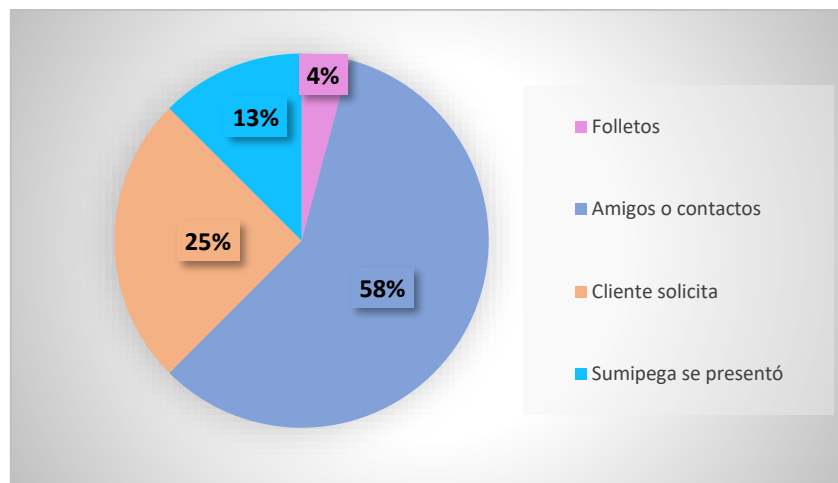
10. Señale que aspectos debería mejorar la empresa. Puede elegir más de una respuesta.

- ☐ Precios
☐ Calidad
☐ Servicio
☐ Otro (Especifique) _____

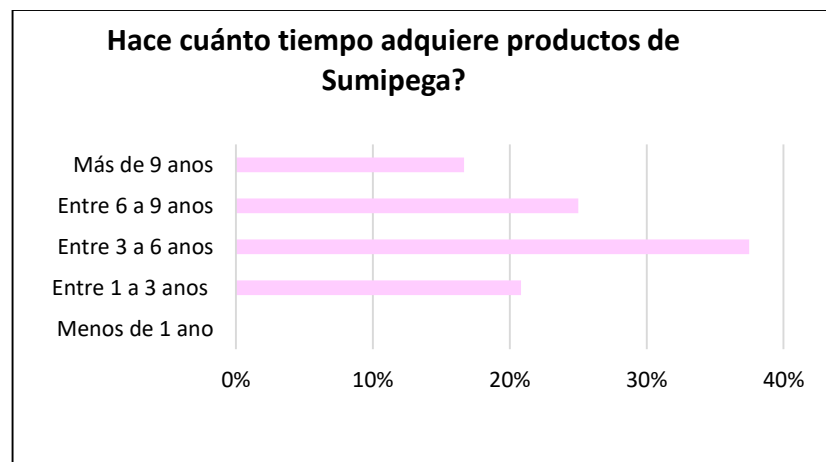


Anexo 3. Resultado de Encuestas a Clientes de Sumipega

1. ¿Cómo conoció a Sumipega en el mercado?

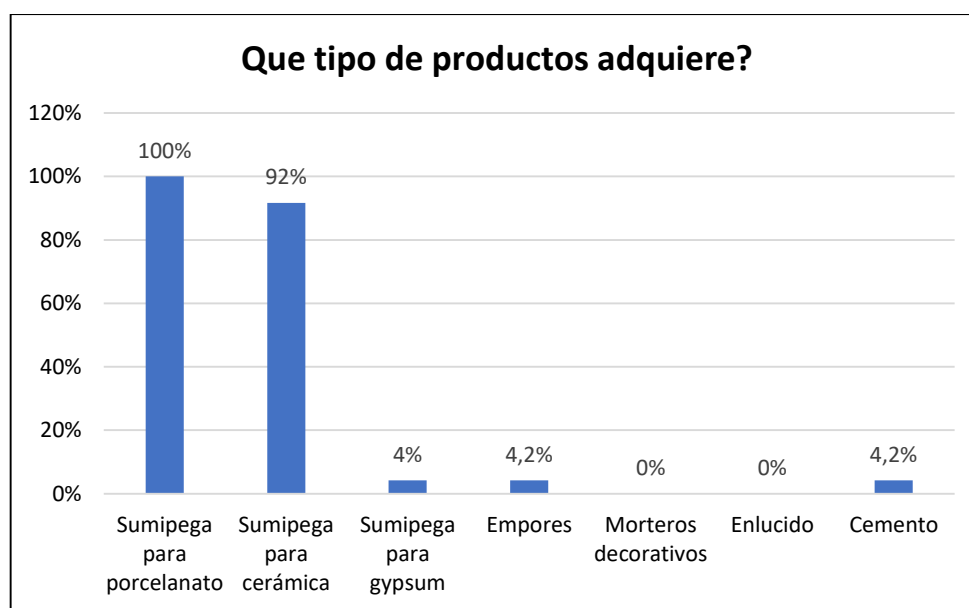


2. ¿Hace cuánto tiempo adquiere productos de Sumipega?

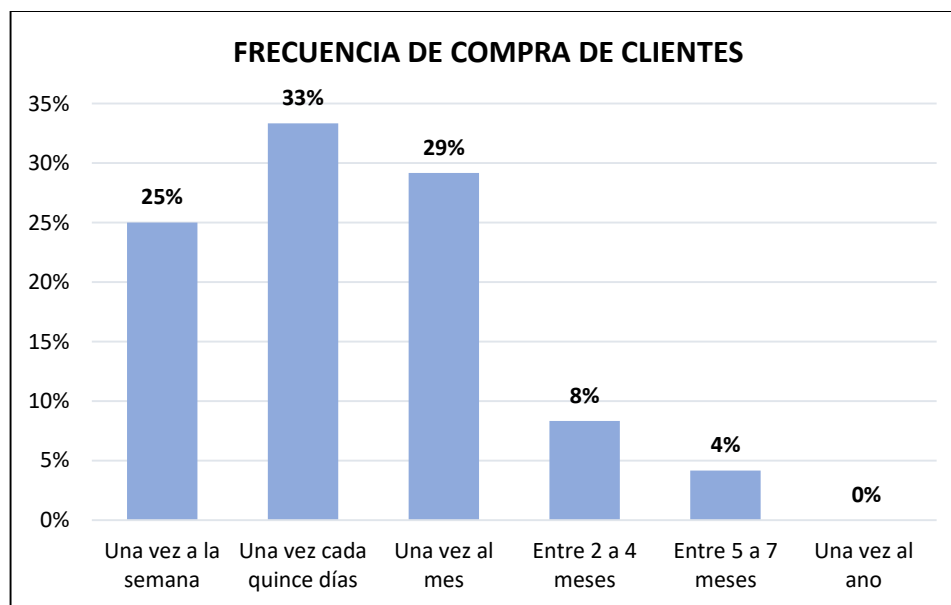




3. ¿Qué tipo de productos adquiere?

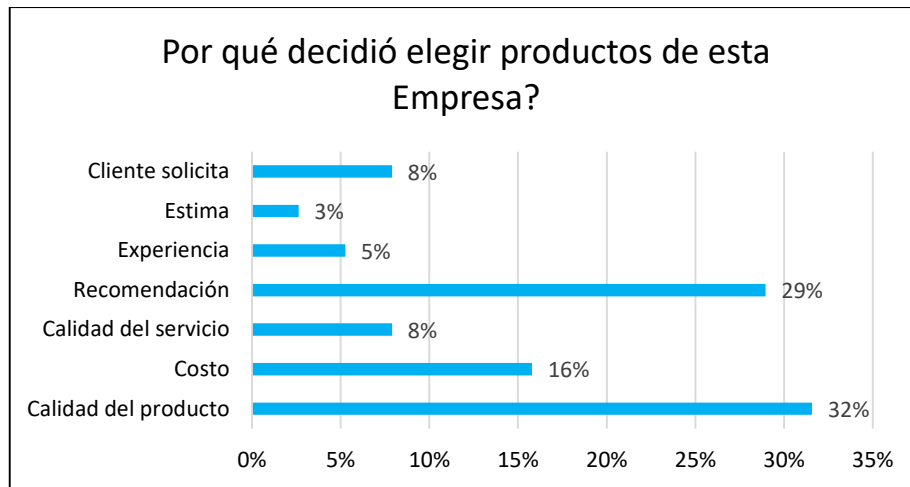


4. ¿Con que frecuencia adquiere estos productos?

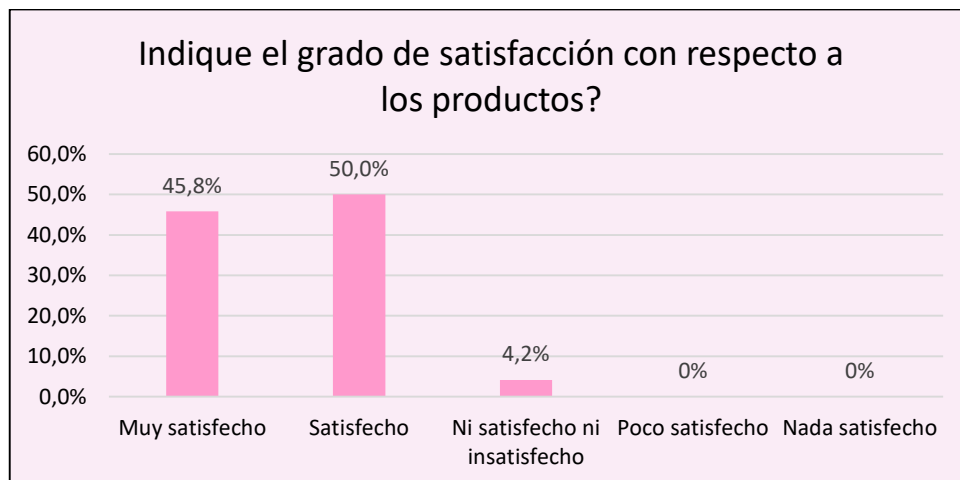




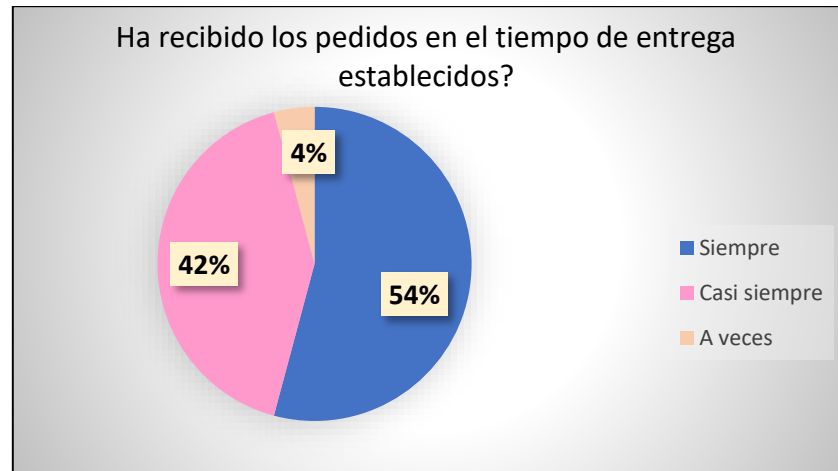
5. ¿Por qué decidió elegir productos de esta empresa?



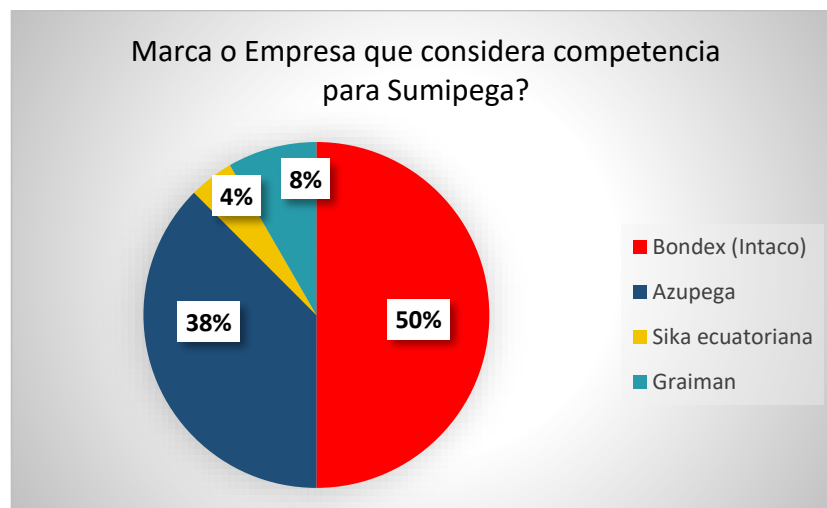
6. ¿Indique el grado de satisfacción con respecto a los productos?



7. ¿Ha recibido los pedidos en el tiempo de entrega establecidos?

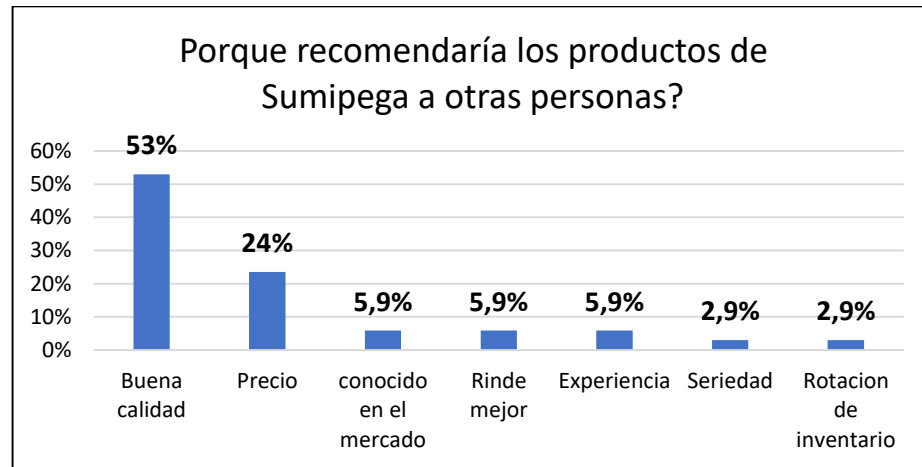


8. ¿Qué empresa o marca considera competencia para Sumipega?

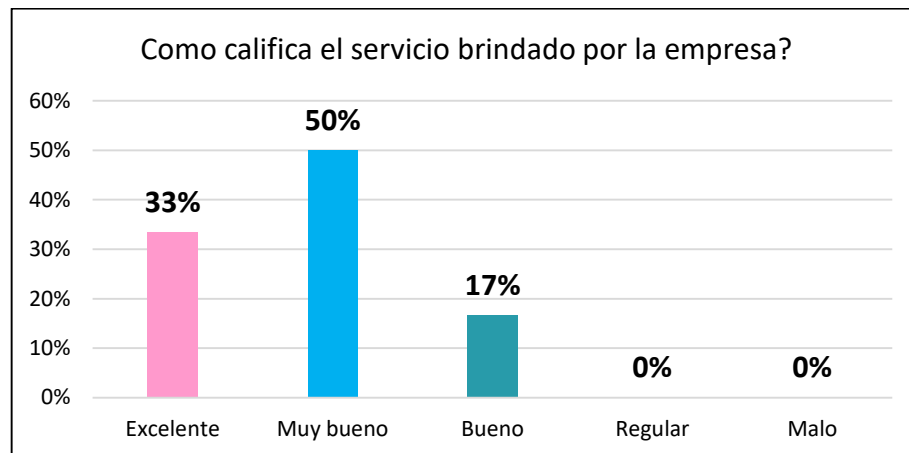




9. ¿Recomendaría los productos de Sumipega a otras personas?

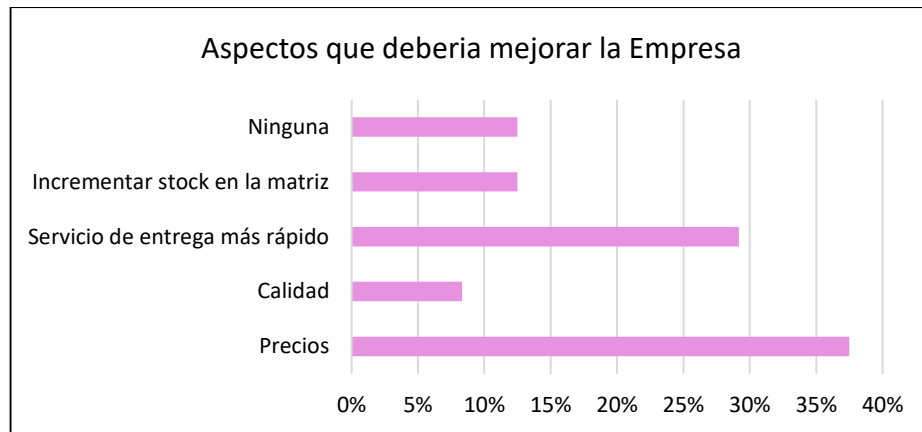


10. ¿Cómo califica el servicio brindado por la empresa?





11. ¿Aspectos que debería mejorar la empresa?



Anexo 4. Estructura de Preguntas Principales para la Empresa

a. COMERCIALIZACIÓN

1. ¿Qué medio utiliza para la publicidad de los productos?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Internet | <input type="checkbox"/> Prensa o revistas |
| <input type="checkbox"/> TV | <input type="checkbox"/> Folletos |
| <input type="checkbox"/> Radio | <input type="checkbox"/> Amigos o contactos |
| <input type="checkbox"/> Redes sociales | <input type="checkbox"/> Otro (Especifique) _____ |

2. ¿A quién va dirigido los productos?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Ferreterías | <input type="checkbox"/> Instituciones públicas |
| <input type="checkbox"/> Distribuidores | <input type="checkbox"/> Instituciones privadas |
| <input type="checkbox"/> Constructoras | <input type="checkbox"/> Otros _____ |
| <input type="checkbox"/> Personas particulares | |

3. ¿Dónde vende los productos?

- ☐ Cuenca
- ☐ Otras ciudades _____

4. ¿Existe inconvenientes con los intermediarios?

- ☐ SI ☐ NO ☐ A veces



5. ¿Entrega los pedidos en el plazo establecido?

___ Si ___ NO ___ A veces

6. ¿Cuál es el precio de venta de los productos?

| PRODUCTO | CLIENTE FINAL | INTERMEDIARIO |
|----------------------------|---------------|---------------|
| Sumi pega para porcelanato | | |
| Sumi pega para cerámica | | |
| Sumi pega para gypsum | | |
| Mortero decorativo | | |
| Enlucido | | |
| Empore | | |
| Cemento | | |

7. ¿Brinda algún tipo de incentivo a clientes actuales o para atraer posibles clientes?

___ SI ¿Cuáles? _____
 ___ NO ¿Por qué? _____

b. PRODUCCIÓN

1. ¿La maquinaria y equipos que emplea la empresa va de acuerdo al avance tecnológico?

___ SI ___ NO

2. De los productos que ofrece ordene de mayor a menor de acuerdo al volumen de producción (siendo 7 el mayor y 1 el menor).

___ Sumi pega para porcelanato ___ Morteros decorativos
 ___ Sumi pega para cerámica ___ Enlucido
 ___ Sumi pega para gypsum ___ Empores

3. ¿Cuál es la cantidad estimada de producción diaria para cada producto?

| PRODUCTO | PRODUCCIÓN ESTIMADA DIARIA |
|----------------------------|----------------------------|
| Sumi pega para porcelanato | |
| Sumi pega para cerámica | |

UNIVERSIDAD DE CUENCA



| | |
|-----------------------|--|
| Sumi pega para gypsum | |
| Mortero decorativo | |
| Enlucido | |
| Empore | |

4. ¿Cómo califica el uso de los materiales en el proceso de producción?

☐ Eficiente ☐ Poco eficiente ☐ Nada eficiente

c. GESTIÓN

1. ¿Qué aspecto considera más importante al vender los productos?

- ☐ Precio
- ☐ Calidad
- ☐ Servicio
- ☐ Forma de pago
- ☐ Otro (Especifique) _____

2. ¿Qué problema ha enfrentado el negocio para su funcionamiento? (describa brevemente).

- ☐ Financiero _____
- ☐ Laboral _____
- ☐ Comercial _____
- ☐ Ambiental _____
- ☐ Legal _____
- ☐ Ninguno _____

3. ¿Realiza control de inventarios?

☐ SI ☐ NO

4. ¿Qué normas o leyes conoce en el sector al que pertenece la empresa?

- ☐ Calidad
- ☐ Ambiental
- ☐ Laboral
- ☐ Tributaria
- ☐ Otro (Especifique) _____



5. ¿Aplica alguna norma de calidad?

___ SI ¿Cuál? _____
___ NO







6. ¿Ha adquirido financiamiento para la empresa?

___ SI ¿Hace que tiempo? _____ (Pase a la pregunta 7)
___ NO ¿Por qué? _____ (Fin)

7. ¿Para qué motivo realizó el financiamiento?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 5. Símbolos del flujo de la cadena de valor

| SÍMBOLO | REPRESENTACIÓN | DESCRIPCIÓN |
|---|---|---|
|  | Eslabón de la CV | Diferentes eslabones de la cadena de valor |
|  | Actividad comercial específica | Actividades comerciales de la cadena de valor |
|  | Operador de la CV | Operadores o actores directos de la cadena: proveedores, intermediarios, constructoras y propietarios de viviendas. |
|  | Prestador de servicios de apoyo a nivel meso | Supervisores de cumplimiento de estándares de calidad. |
|  | Patrocinador de la CV nivel macro | Encargados de regular y proteger las actividades del entorno de la cadena en bienestar de la sociedad. |
|  | Relación contractual establecida formalmente. | Relación entre los diferentes actores en la cadena. |

Fuente: (SNV, 2006)

Elaboración: Propia

UNIVERSIDAD DE CUENCA



Anexo 6. Costos de Implementación del Plan de Marketing

| DETALLE | DESCRIPCION/ CANTIDAD | AÑO 2018 | AÑO 2019 | AÑO 2020 |
|--|--------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Página Web | 1 | \$400 | \$60 | \$60 |
| Manejo de redes sociales | 168 c/mes | \$2016 | \$2016 | \$2016 |
| Folletos impresos (10 *21cm) | 1000 | \$130 | \$130 | \$130 |
| Flyers impresos (10 x 21cm) | 1000 | \$95 | \$95 | \$95 |
| Tarjetas de presentación (100 unidades) | 100 | 16 | \$16 | \$16 |
| Roll up con lona impresa (200x80cm) | 35 x 10 | \$250 | - | - |
| Cuñas Publicitarias rotativo 12 cuñas x mes (Spot 30") | 4.2+ IVA | \$676.8 | \$676.8 | \$676.8 |
| Letrero para empresa (100x60cm) | 1 | \$15 | | |
| Instalación de lonas | 1 | \$25 | | |
| Diseño de artes | 1 | \$30 | | |
| TOTAL | | \$3653.8 | \$2993.8 | \$2993.8 |

Fuente: Cotizaciones de Empresas

Elaboración: Propia



Anexo 7. Cotización de Página Web


| | |
|---|--------------------|
| 1. Diseño y desarrollo de sitio web | |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Página principal PHP, HTML5 , CSS3, incluye Menú Principal, Galería de imágenes , Enlaces Redes Sociales, Mapa, Búsqueda , Menú de Imágenes ○ Paginas Informativas: <ul style="list-style-type: none"> ○ La empresa : Menús: Quienes Somos, Misión, visión (Elección del cliente) ○ Productos: Detalle de Productos que ofrece la empresa (Elección del cliente) ○ Servicios: Páginas Informativas con Detalle de Servicios ofrecidos por la empresa ((Elección del usuario) ○ Contactos: Información de Contacto, Puntos de Venta, Mapa de Ubicación. Formulario de Contacto ○ Paginas Informativas personalizadas (Elección del cliente) ○ Plantilla del Sitio adaptado a dispositivos móviles y estilos (Elección del cliente) ○ Edición de Fotos para galería de imágenes en página principal. ○ Edición de Fotos de productos que se presenten en la galería. ○ Entrega Administración del Sitio Web. | |
| Costo: | US\$ 120.00 |
| 2. Alojamiento de su sitio web y dominio por un año. | |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Dirección electrónica: www.sumipega.com | |
| Costo por un año: | US\$ 80.00 |
| 3. Soporte y mantenimiento: | |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Soporte Gratuito en el caso de problemas del Sitio Web (1 año) ○ Entrega de Sitio de Administración (3 meses) ○ Configuración de Backups de Sitio ○ Capacitación para que cliente pueda modificar contenido, agregar menús en la Interfaz de Administración del Sitio. | |
| Costo: | US \$200.00 |
| <hr/> | |
| TOTAL: US\$ 400.00 | |
| <hr/> | |

Fuente: Cotización (Ing. Karla Alvarado)

UNIVERSIDAD DE CUENCA



Anexo 8. Cotización de Página Web


|  Desarrollo WEB | | | |
|--|---|--------------------|---|
| Plan Iron | <ul style="list-style-type: none"> • Imágenes Estáticas • Hasta 3 pestañas <ol style="list-style-type: none"> 1. Inicio 2. Servicios 3. Contactos • Formulario de envío de mail desde la pestaña contáctanos • Adaptabilidad a cualquier dispositivo • Enlace a R. Sociales • Enlazado a Google Maps | \$351 + IVA | Diferido a: <ul style="list-style-type: none"> • 3 pagos de \$141.52 • 6 pagos de \$70.76 • 9 pagos de 47.17 *INCLUIDO IVA |
| Plan Silver | <ul style="list-style-type: none"> • Imágenes estáticas • Hasta 5 pestañas <ol style="list-style-type: none"> 1. Inicio 2. Quienes Somos 3. Servicios 4. Galería 10 Fotos 5. Contacto • Formulario de envío de mail desde la pestaña contáctanos • Adaptabilidad a cualquier dispositivo • Enlace a R. Sociales • Enlazado a Google Maps | \$500 + IVA | Diferido a: <ul style="list-style-type: none"> • 3 pagos de \$201.60 • 6 pagos de \$100.80 • 9 pagos de \$67.20 *INCLUIDO IVA |
| Plan Gold | <ul style="list-style-type: none"> • Banners cambiables • Hasta 8 pestañas <ol style="list-style-type: none"> 1. Inicio 2. Quienes Somos/ Historia 3. Servicios 4. Galería ilimitada Fotos 5. Galería ilimitado Videos 6. Productos/Catálogo 7. Blog 8. Contactos • Formulario de envío de mail desde la pestaña contáctanos • Adaptabilidad a cualquier dispositivo • Enlace a R. Sociales • Enlazado a Google Maps | \$851 + IVA | Diferido a: <ul style="list-style-type: none"> • 3 pagos de \$343.12 • 6 pagos de \$171.56 • 9 pagos de \$114.37 *INCLUIDO IVA |

Fuente: Empresa BCM

UNIVERSIDAD DE CUENCA



Anexo 9. Cotización de Plan de Publicidad Impresos

|  | | | |
|---|---|----------|-----------|
| Cuenca, 20 de Abril del 2018. | | | |
| Señorita Valeria Barros | | | |
| Ciudad | | | |
| De mis consideraciones: | | | |
| De acuerdo a su solicitud, envío cotización; | | | |
| CANT. | DESCRIPCIÓN | V. UNIT. | V. TOTAL |
| 1 | Roll up con lona impresa full color a 1440 dpi, con tintas solventes, máquina y bolso para transportar. Medidas: 200x80cm. | \$ 35,00 | \$ 35,00 |
| 1 | Banner en X, con lona impresa full color a 1440 dpi, con tintas solventes, estructura y bolso para transportar. Medidas: 160x65cm. | \$ 25,00 | \$ 25,00 |
| 1000 | Tripticos impresos en offset full color tiro y retiro, refilados, en couche de 115gr. Tamaño: 10x21cm cerrados. Precios sujetos a variación según cantidad. | \$ 0,13 | \$ 130,00 |
| 1000 | Flyers impresos en offset full color tiro y retiro, refilados, en couche de 115gr. Tamaño: 10x21cm. Precios sujetos a variación según cantidad. | \$ 0,095 | \$ 95,00 |
| 1 | Lona impresa full color a 1440 dpi, con tintas solventes, con ojales. Medidas: 100x60cm. | \$ 6,40 | \$ 6,40 |
| 1 | Lona impresa full color a 1440 dpi, con tintas solventes, con estructura metálica en tubo cuadrado de 1/4 en 1.2. Medidas: 100x60cm. | \$ 15,00 | \$ 15,00 |
| 100 | Tarjetas de presentación impresas full color tiro y retiro laser. Medidas: 8,5x5,5cm. | \$ 0,16 | \$ 16,00 |
| 1 | Instalación de lonas | \$ 25,00 | \$ 25,00 |
| 1 | Diseño de artes | \$ 30,00 | \$ 30,00 |
| | | Subtotal | \$ 377,40 |
| | | IVA 12% | \$ 45,29 |
| | | Total | \$ 422,69 |

Fuente: Soluciones Gráficas MATPRINT

Valeria Alexandra Barros Barros



Anexo 10. Costo de Cuñas Publicitarias

[Inicio](#) [Noticias](#) [Cobertura](#) [Programación](#) [Tarifas](#) [Contactos](#)

[Lo dijeron en la radio](#) [Código deontológico](#) [Rendición de Cuentas 2017](#)

[Austro](#) [Cultura](#) [Ciencia y Tecnología](#) [Noticias Coloradas](#) [Deportes](#) [Lo dijeron en la radio](#) [La columna de Guifor](#) [Zona de Candela](#)

TARIFAS

| Spot | Rotativos | Informativos mañana y medio día | Informativos noche | Deportivos |
|------|-----------|---------------------------------|--------------------|------------|
| 30" | \$4,20 | \$11,30 | \$9,80 | \$9,80 |
| 45" | \$5,25 | \$13,90 | \$12,15 | \$12,15 |
| 60" | \$6,60 | \$16,10 | \$14,00 | \$14,00 |

1. LOS PRECIOS DETALLADOS NO INCLUYEN IVA.
2. LA PUBLICIDAD PUEDE DIFUNDIRSE DE LUNES A DOMINGO.
3. SI EL CLIENTE ESCOGE EL HORARIO DE TRANSMISIÓN, SE RECARGARÁ LA DE TARIFA DE UN 20%.

Fuente: La Voz del Tomebamba

Anexo 11. Probabilidad de Ocurrencia del Riesgo

| Probabilidad | Descripción | Valor asignado |
|--------------|---|----------------|
| Alta | Muy probable que ocurra el evento | 5 |
| Media | Probable que ocurra el evento | 3 |
| Baja | Poco probable que el evento se presente | 1 |

Fuente: (Rodríguez, 2013)

Elaboración: La autora



Anexo 12. Impacto del Riesgo

| Impacto | Descripción | Valor asignado |
|----------|--|----------------|
| Grave | Si el evento se presenta sería un impacto grave | 5 |
| Moderado | Si el evento se presenta sería un impacto moderado | 3 |
| Leve | Si el evento se presenta sería un impacto leve | 1 |

Elaboración: La autora

Anexo 13. Gravedad del Riesgo

| Gravedad | Descripción | Valor asignado |
|-------------|--|----------------|
| Inaceptable | Riesgo que no se puede aceptar, aplicar medidas de control inmediatas. | 15-25 |
| Media | Riesgo tolerable, pero se debe aplicar medidas de control. | 5-9 |
| Baja | Riesgo aceptable, pero se sugiere revisar el evento. | 1-3 |

Fuente: (Rodríguez, 2013)

Elaboración: Propia

UNIVERSIDAD DE CUENCA



Anexo 14. Estado de Resultados Año 2017

| ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO | |
|--|-----------|
| DETALLE | AÑO BASE |
| Ventas Totales | 567214.55 |
| Costo de producción | 433394.27 |
| Utilidad Bruta en Ventas | 133820.28 |
| Gastos de operación | 112669.92 |
| Sueldos y Salarios y demás remuneraciones | 19080.110 |
| Beneficios sociales, Aportes a la seguridad social | 7759.800 |
| Honorarios por servicios ocasionales | 3600.000 |
| Arrendamiento | 19397.860 |
| Mantenimiento y reparaciones | 1378.190 |
| Combustible y lubricantes | 2100.000 |
| Transporte | 31094.54 |
| Provisiones para cuentas incobrables | 1618.00 |
| Seguros y Reaseguros (Primas y Cesiones) | 7320.120 |
| Gastos de Gestión | 270.000 |
| Impuestos, Contribuciones y Otros | 837.310 |
| Depreciación de Propiedades, Planta y Equipo | 6810.050 |
| Servicios Públicos | 4801.150 |
| Pagos por otros bienes y servicios | 6602.790 |
| Utilidad del ejercicio | 21150.36 |
| 15% TRABAJADORES | 3172.554 |
| Utilidad antes de impuestos | 17977.81 |
| Impuesto a la Renta | 3955.12 |
| Utilidad Neta | 14022.69 |

Fuente: Sumi pega
Elaboración: Propia

UNIVERSIDAD DE CUENCA



Anexo 15. Estado de Situación Financiera Año 2017

| ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADO | |
|---|------------------|
| DETALLE | AÑO 2017 |
| ACTIVO CORRIENTE | |
| Efectivo y equivalentes al efectivo | 3961.5 |
| Cuentas y documentos por cobrar | 36603.23 |
| (-) Provisión cuentas incobrables y deterioro | 3147.83 |
| Inventario MP (no para la construcción) | 2289.71 |
| Inventario de Producto Terminado y Mercado en almacén | 2856.17 |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | 45710.61 |
| ACTIVO NO CORRIENTE | |
| PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO | |
| Edificios y otros inmuebles (excepto terrenos) | 45632.26 |
| Muebles y enseres | 183.81 |
| Maquinaria, Equipo, Instalaciones y adecuaciones | 49815.53 |
| Equipo de Computación y Software | 2843.05 |
| Vehículos, Equipo de Transporte y Caminero Móvil | 105519.39 |
| Depreciación Acumulada Propiedades, Planta y Equipo | 6810.05 |
| Total Propiedad, Planta Y Equipo | 210804.09 |
| TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE | 210804.09 |
| TOTAL ACTIVO | 256514.70 |
| PASIVO | |
| PASIVO CORRIENTE | |
| Cuentas y documentos por pagar proveedores | 21671.91 |
| Obligaciones con el IESS | 996.25 |
| Otros Pasivos Corrientes por Beneficios a Empleados | 8086.74 |
| Jubilación Patronal | 3800 |
| Provisiones | 2850 |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | 37404.9 |
| TOTAL PASIVO | 37404.9 |
| TOTAL PATRIMONIO NETO | 219109.8 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 256514.70 |

Fuente: Sumi pega

Elaboración: Propia