

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Administración para el Desarrollo

**Estudio de caso de las empresas: “Macomevi”, “Hormen Constructora” y
la ejecución de la estrategia de diversificación, como herramienta
primaria para competir en la industria fragmentada de la construcción**

Ana Carolina Mena Villamarín

Cesar Cisneros, MBA., Director de Tesis

Tesis de grado presentada como requisito

para la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas

Quito, mayo de 2013

Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Administración para el Desarrollo

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Estudio de caso de las empresas: “Macomevi”, “Hormen Constructora” y la ejecución de la estrategia de diversificación, como herramienta primaria para competir en la industria fragmentada de la construcción

Ana Carolina Mena Villamarín

Cesar Cisneros, MBA.

Director de tesis

Magdalena Barreiro, Ph.D.

Decano del CAD

Quito, mayo de 2013

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: _____

Nombre: Ana Carolina Mena Villamarín

C. I.: 1717433567

Lugar: Quito

Fecha: mayo de 2013

DEDICATORIA

Para mi madre, y

En memoria de mi hermano Santiago.

AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento especial a mis padres Sonia y Miguel, así como a mi hermano Cristian, por ser los pilares de mi vida. Al mismo tiempo mi infinita gratitud a todos los docentes con los que he compartido mis años de escolar, bachillerato y universidad; al igual que a todas las instituciones en las que me he formado académicamente, en especial a la Universidad San Francisco de Quito.

RESUMEN

“Una industria fragmentada es aquella que está poblada de cientos y hasta miles de pequeñas y medianas empresas, muchas de las cuales se encuentran en manos de particulares y no poseen una participación sustancial en las ventas totales del sector” (Thompson, 2008). Este es el escenario en donde se desarrolla el estudio de caso de “Macomevi” y “Hormen Constructora”, empresas dedicadas a la compra y venta de materiales de construcción y a la elaboración de hormigón premezclado respectivamente.

Para dar inicio a este estudio de caso, hay que considerar los cambios que ha sufrido el sector de la construcción en los últimos cinco años como consecuencia de las políticas públicas adoptadas por el gobierno de Rafael Correa Delgado (actual presidente del Ecuador), con la finalidad de reactivar la economía ecuatoriana a través de la concesión de créditos corporativos para promover a pequeñas y medianas constructoras mediante el *Banco de Nacional de Fomento* y la *Corporación Financiera Nacional*; así como la aprobación de créditos hipotecarios, entre otros productos relacionados para todos los beneficiarios del *IESS* (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social”. Convirtiendo al Distrito Metropolitano de Quito, en el centro de desarrollo urbanístico e inmobiliario gracias su condición de capital, lo que ha generado la proliferación geográfica de la competencia tanto a nivel de ferreterías como de hormigoneras. Por lo tanto el mercado al cual se limita este estudio de caso es la ciudad de Quito capital de Ecuador.

Por otro lado, el problema que se pretende resolver son las condiciones competitivas de las empresas en mención, las cuales se encuentran muy por debajo de las expectativas de sus administradores; lo cual ha fundado preocupación e incertidumbre dentro de las mismas. Lo que se busca es dar a conocer a los administradores que a pesar

del ambiente competitivo feroz en el cual operan, solo basta reaccionar y dirigir el cambio, dejar de lado las prácticas ortodoxas de comercialización y administración, analizar las posibilidades del mercado y en definitiva influir en las reglas del juego. La hipótesis por lo tanto, gira en torno a la factibilidad de una alianza entre y “Macomevi” y “Hormen Constructora”, amparada bajo la figura de grupo empresarial y cuyas bases del proceso se encuentren cimentadas en la estrategia primaria de diversificación.

Para dar inicio a este estudio se plantearon tres preguntas de investigación: 1) ¿Por qué diversificar?, acto seguido se responde a la pregunta 2) ¿Cómo y hasta qué punto es factible la diversificación de empresas en negocios relacionados, adoptando un sistema de ventas cruzadas?, finalmente se cubrirá la pregunta 3) ¿Cómo y hasta qué punto se logrará plasmar la estrategia de diferenciación e introducirlo adecuadamente al mercado de la construcción? Por lo tanto, el objetivo general del caso se limita a desarrollar un conjunto de modelos que giren en torno a la administración para la elaboración de un plan que nos conduzca a la consecución de los objetivos secundarios que buscan indagar acerca de ¿Cuál sería la estructura productiva más idónea para ejecutar el proyecto?, así como la estructura administrativa más efectiva para solucionar los conflictos internos y externos que se presentarán en el proceso. Finalmente, nos valdremos de un estudio financiero para identificar los antecedentes monetarios en torno a la creación del “Grupo Mena” como efecto de la alianza entre “Macomevi” y “Hormen Constructora”.

ABSTRACT

“A fragmented industry is one which is populated with hundreds if not thousands of small to medium sized businesses, many of which are found in the hands of other private ownership and do not possess substantial participation in the total sales of the sector” (Thompson 2008). This is the scenario of the cases of “Macomevi” and “Hormen Constructora”, businesses that are dedicated to the buying and purchasing of construction materials and the production of premixed concrete respectively.

To begin this case study, one must consider the changes that the construction sector has suffered in the last five years as a consequence of the public policy adopted by the government of Rafael Correa Delgado (current President of Ecuador), with the objective of reactivating the Ecuadorian economy through the concession of corporate credit in order to promote small and medium sized construction businesses through the *Banco Nacional de Fomento* (National Development Bank) and the *Corporación Financiera Nacional* (National Financial Corporation); in this way, endorsing loan credit among other products, for all the beneficiaries of *IESS* (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social). Hence, this case study will be limited to the capital city, Quito, Ecuador.

On the other hand, the problem that is sought to be solved is that of the competitive conditions, casting doubt and uncertainty over the state of the businesses in question, which are found below the expectations of their administrators. What is given here is a familiarization with the administrators who, despite the ferocious competitive environment in which they operate, manage to react and manage the changes, leave aside the orthodox practices of commercialization and administration, analyze the possibilities of the market and ultimately influence the rules of the game in the market. Thus, the hypothesis revolves

around the feasibility of an alliance between “Macomevi” and “Hormen Constructora”, protected under the figure of a group business whose bases of progress are found cemented in the primary strategy of diversification.

Initially this study plants three investigative questions: 1) Why diversify?, Leading to the second question 2) How and to what point is diversification of related businesses feasible, adopting a system of crossed sales?, finally covering the final question, 3) How and to what point will the strategy of differentiation be achieved and how will it be introduced adequately to the construction industry? Furthermore, the general objective of this study limits itself to developing a conjunction of models that revolve around administration for elaboration that directs us to an achievement of the secondary objectives which inquire, ¿What would be the productive structure most suitable to execute the project?, as the administrative structure most effective to solve the internal and external conflicts that will be presented in the process. Finally, we will validate our arguments with a financial study in order to identify the monetary precedents surrounding “Grupo Mena.” that would result from the alliance between “Macomevi” and “Hormen Constructora”.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	7
ABSTRACT	9
TABLAS	15
TABLA 1. PARTICIPACIÓN DE LAS EMPRESAS HORMIGONERAS EN EL MERCADO DE QUITO	15
<i>Representación de la Tabla 1.</i>	16
TABLA 2. PRECIOS DEL METRO CÚBICO DE HORMIGÓN CLASIFICADO POR RESISTENCIA	17
TABLA 3. PRECIOS EN UNIDADES PARA PRODUCTOS DE FERRETERÍA	19
TABLA 4. ANÁLISIS FODA “GRUPO MENA”	22
TABLA 5. CONTENIDO DE DECLARACIONES DE VALORES Y CÓDIGO DE ÉTICA: “GRUPO MENA”	24
TABLA 6. RAZONES FINANCIERAS DE MACOMEVI Y HORMEN CONSTRUCTORA AL 2012/12.....	25
TABLA 7. ACTIVIDADES Y CRITERIOS DE DESEMPEÑO Y PREMIOS DE LOS VENDEDORES DEL “GRUPO MENA”	27
FIGURAS	29
FIGURA 1. MODELO DE COMPETENCIA DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER PARA LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN (FERRETERÍAS Y HORMIGONERAS).....	29
FIGURA 2. CADENA DE VALOR COMBINADA MACOMEVI Y HORMEN CONSTRUCTORA	30
FIGURA 3. ORGANIGRAMA PARA EL “GRUPO MENA”	31
FIGURA 4. CICLO OPERATIVO	32
FIGURA 5. CALIDAD Y SERVICIO AL CLIENTE	33
FIGURA 6. VARIABLES QUE CAUSAN DIFERENCIAS EN EL DESEMPEÑO DE LOS VENDEDORES INDIVIDUALES Y LAS ACCIONES QUE LA ADMINISTRACIÓN PUEDE TOMAR PARA INFLUIR EN ELLOS	34
CAPÍTULO 1	35
INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA	35
PERFIL DE LAS EMPRESAS	35
ANTECEDENTES	37
EL PROBLEMA	38
HIPÓTESIS	40
PREGUNTA(S) DE INVESTIGACIÓN	41
CONTEXTO Y MARCO TEÓRICO.....	41
<i>El propósito del estudio.</i>	42
<i>El significado del estudio.</i>	43
DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	44
1. <i>Alisado de Hormigón.</i>	44
2. <i>BIESS.</i>	44
3. <i>Concretera.</i>	44
4. <i>Corte y sellado de juntas.</i>	44
5. <i>Economías de alcance.</i>	45
6. <i>Hormigón.</i>	45
7. <i>Hormigonera.</i>	45
8. <i>IESS.</i>	45
9. <i>Industria fragmentada.</i>	46
10. <i>Morteros.</i>	46
11. <i>Ventas cruzadas.</i>	46
PRESUNCIONES DEL AUTOR DEL ESTUDIO	47

SUPUESTOS DEL ESTUDIO	47
CAPÍTULO 2.....	48
REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	48
PASOS EN EL PROCESO DE REVISIÓN DE LA LITERATURA	48
<i>Fuentes clasificadas por géneros de literatura incluidos en la revisión.</i>	49
FORMATO DE LA REVISIÓN DE LA LITERATURA	50
<i>Temas que se seleccionaron de la obra Gerencia de Marketing 1998 de los autores Joseph Guiltinan, Gordon Paul y Thomas J Madden. Sexta edición.</i>	51
<i>Temas que se seleccionaron de la obra Gerencia de Marketing 1991 de Jean Jacques Lambin. Segunda edición.</i>	52
<i>Temas que se seleccionaron de la obra Administración Estratégica 2007 de los autores Arthur Thompson Jr., A.J. Strickland III y John E. Gamble. Decimoquinta edición</i>	53
<i>Temas que se seleccionaron de la obra Administración de Ventas 2004 de los autores Mark W Johnson y Greg W Marshall. Séptima edición.</i>	54
METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	56
DISEÑO	56
<i>Acceso al caso.</i>	56
<i>Procedimientos.</i>	56
PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	57
ANÁLISIS DE LOS DATOS	57
JUSTIFICACIÓN DE LA METODOLOGÍA SELECCIONADA	57
CAPÍTULO 3.....	59
¿POR QUÉ DIVERSIFICAR?.....	59
¿POR QUÉ UN GRUPO EMPRESARIAL?	60
<i>La existencia del “Grupo mena” se justifica porque.</i>	61
CAPÍTULO 4.....	63
LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA, SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS	63
LA INDUSTRIA.....	63
LA COMPAÑÍA	64
<i>Misión.</i>	64
<i>Visión.</i>	64
<i>Objetivos del grupo.</i>	64
COMPETENCIA Y POSICIÓN DE VENTAJA.....	65
ESTRATEGIA DE INTRODUCCIÓN Y CRECIMIENTO	65
INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DEL MERCADO	67
<i>La Rivalidad.</i>	67
<i>Nuevos actores potenciales.</i>	68
<i>Presiones competitivas de vendedores de productos sustitutos.</i>	68
<i>Presiones competitivas provenientes del poder de negociación del proveedor y la colaboración proveedor-vendedor.</i>	69
<i>Presiones competitivas provenientes del poder de negociación del comprador y de la colaboración vendedor-comprador.</i>	70
CAPÍTULO 5.....	71
ESTRATEGIA GENERAL: PLAN DE MARKETING, PLAN DE OPERACIONES Y EQUIPO ADMINISTRATIVO.....	71

PRECIO.....	71
TÁCTICAS DE VENTAS	72
POLÍTICAS DE SERVICIO Y GARANTÍA	73
PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN.....	73
DISTRIBUCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE.....	73
PLAN DE OPERACIONES	75
<i>Cadena de valor: Grupo Mena</i>	75
<i>Ciclo operativo.</i>	77
<i>Ubicación geográfica.</i>	78
EQUIPO ADMINISTRATIVO	78
<i>Políticas y procesos.</i>	78
ASUNTOS REGULATORIOS Y LEGALES	82
<i>De la Compañía Holding o tenedora de acciones.</i>	83
CONDICIONES DE AFILIACIÓN.....	84
<i>A la cámara de la construcción.</i>	84
<i>Deber de información de los administradores.</i>	84
CAPÍTULO 6.....	85
ESTUDIO FINANCIERO	85
ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LAS EMPRESAS INVOLUCRADAS EN EL PROCESO DE LA FORMACIÓN DEL GRUPO	85
<i>Balance General al 2012/12.</i>	85
<i>Estado de resultados al 2012/12.</i>	87
ANÁLISIS DE LAS RAZONES FINANCIERAS OBTENIDAS AL 2012/12.....	88
PROYECCIONES DE INGRESOS, EMPLEANDO UN CUADRO DE FLUJO DE EFECTIVO	91
CAPÍTULO 7.....	94
CONCLUSIONES	94
RESPUESTA(S) A LA(S) PREGUNTA(S) DE INVESTIGACIÓN	94
RESUMEN DE SESGOS DEL AUTOR Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO	96
ANÁLISIS DE LOS DATOS Y CONCLUSIONES	96
RECOMENDACIONES PARA FUTUROS ESTUDIOS.....	101
REFERENCIAS	103
ANEXOS	107
ANEXO 1. MODELO DE ENCUESTA REALIZADA A PROFESIONALES INVOLUCRADOS DIRECTAMENTE EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN, Y PÚBLICO EN GENERAL.....	107
ANEXO 2. MAPA GOOGLE MAPS. REFERENCIA PARA LOCALIZACIÓN DEL PUNTO DE VENTA	109
ANEXO 3. MAPA DE AREAS “GRUPO MENA”.....	110
ANEXO 4. CUADRO DE PRODUCCIÓN DE HORMEN CONSTRUCTORA AÑO 2012	113
ANEXO 5. BALANCE GENERAL MACOMEVI AL 2012/12	115
ANEXO 6. ESTADO DE RESULTADOS MACOMEVI AL 2012/12	122
ANEXO 7. BALANCE GENERAL HORMEN CONSTRUCTORA AL 2012/12.....	131
ANEXO 8. ESTADO DE RESULTADOS HORMEN CONSTRUCTORA AL 2012/12	139
ANEXO 9. TABLA DE FLUJO DE EFECTIVO MACOMEVI 2013	148
ANEXO 10. TABLA DE FLUJO DE EFECTIVO HORMEN CONSTRUCTORA 2013	150

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 (Varilla Novacero).....	19
Ilustración 2 (Malla armex pre-fabricada).....	20
Ilustración 3 (Saco de cemento 50kg Selvalegre)	20
Ilustración 4 (Tubo HIDRO 3, para instalaciones de agua)	20

1

¹ Fuentes

Ilustración1 : (Novacero, 2011)

Ilustración 2: (Bekaert, 2001)

Ilustración3: (Lafarge, 2005)

Ilustración4: (Plastigama, 2012)

TABLAS

Tabla 1. Participación de las empresas hormigoneras en el mercado de Quito

Elaborado: Por la autora

<i>Hormigoneras en el Distrito Metropolitano de Quito</i>	<i>Participación en el mercado</i>
Ecuador	3.0%
Equinoccial	4.5%
Holcim	25%
Homisur	2.0%
Hormen Constructora	2.0%
Hormysan	2.0%
JCV	5.0%
Los Andes	2.5%
Los Valles	7.0%
Marce hormigones	4.0%
Metropolita de Hormigones	11.0%
Mezclalista	15.0%
Pichincha	5.5%
Quito	11.5%

2

² La Tabla 1. Fue elaborada utilizando la información proporcionada a través de encuestas realizadas a clientes de Macomevi y Hormen Constructora, así como a

Representación de la Tabla 1.

Elaborado: Por la autora



3

profesionales conocedores del tema, en la sección de anexos se podrá encontrar el modelo de encuesta utilizada para la causa.

³ El cuadro que estamos observamos representa de forma más visual los porcentajes de participación de las empresas hormigoneras en el mercado del Distrito Metropolitano de Quito, indicados en la Tabla 1.

Tabla 2. Precios del metro cúbico de hormigón clasificado por resistencia

Elaborado: Por la autora.

<i>Productos Hormigón</i>	<i>Precios por metro cúbico \$</i>	<i>Descuentos en % para (volúmenes mayores a 100 M3)</i>
Hormigón F 'C 140 Kg/cm²	70.00	5
Hormigón F 'C 180 Kg/cm²	78.00	5
Hormigón F 'C 210 Kg/cm²	85.00	5
Hormigón F 'C 240 Kg/cm²	89.00	5
Hormigón F 'C 280 Kg/cm²	98.00	5
Hormigón F 'C 300 Kg/cm²	102.00	10
Hormigón F 'C 350 Kg/cm²	112.00	10
Hormigón F 'C 420 Kg/cm²	150.00	10

- **Otros Servicios en el área de morteros**

Servicio de bombeo a cualquier distancia o altura (Precio de instalación por cada 100 metros)	60.00	10
Mixers: camiones hormigoneros con capacidad de 9m3 (Precio de transporte)	20.00	10
Laboratorio de control de materiales	50.00	8
Alisado con helicóptero (Cada metro cuadrado)	1.60	5
Sellado de juntas (Cada metro cuadrado)	1.50	8

Tabla 3. Precios en unidades para productos de ferretería

Elaborado: Por la autora.

<i>Productos de ferretería</i>	<i>Precio en Unidades \$</i>	<i>Descuento en % a partir de las 100 unidades</i>
<p>Varilla #8</p>  <p>Ilustración 1(Varilla Novacero)</p>	5.14	12
Varilla #10	9.95	12
Varilla #12	10.89	12
Varilla #14	15.34	15
Varilla #16	18.34	15
Varilla #18	23.21	15
Varilla #20	25.56	18
Varilla #22	49.99	18
Varilla#25	51.99	18
Varilla#28	58.98	18
Varilla #32	71.32	20
Productos Armex. Mallas y columnas Electro soldadas, entre	46.54	11

<p>otros productos de acero</p>  <p>Ilustración 2 (Malla armex pre-fabricada)</p>		
<p>Cemento Selvagre</p>  <p>Ilustración 3 (Saco de cemento 50kg Selvagre)</p>	7.80	4
<p>Material PVC e Hidro3</p>  <p>Ilustración 4 (Tubo HIDRO 3, para instalaciones de agua)</p>	12.90	7
<p>Material eléctrico</p>	42.58	9
<p>Material de ferretería en general</p>	60.00	30

- **Otros servicios complementarios**

Áridos (ARENA, RIPIO, POLVO) Precio volqueta 8m3	85.00	20 (Pedido superior a 10 volquetas)
Transporte para Materiales (Tarifa mínima)	5.00	20

Tabla 4. Análisis FODA “Grupo Mena”

Fuente: adaptado de (Thompson, 2008, pág. 105)

Elaborado: Por la autora.

<i>1) Fortalezas de recursos y capacidades competitivas potenciales</i>	<i>2) Debilidades de recursos y deficiencias competitivas potenciales</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Una infraestructura e inventario importante: 2 galpones (100 M²), una bodega (150 M²) y una planta (200 M²) 	<ul style="list-style-type: none"> • Red de distribución débil, se requiere de mejoras en la cadena de valor de ambas empresas
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia y conocimiento de 30 años en la industria de la construcción 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de participación del mercado a falta de estrategias de ventas
<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones financieras sólidas (buen flujo de efectivo y apertura de sobregiros en los bancos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de publicidad y promoción
<ul style="list-style-type: none"> • Base de clientes atractiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de liderazgo en el área administrativa y operativa
<ul style="list-style-type: none"> • Reputación de ambas empresas y reconocimiento de marca 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de almacén desperdiciado
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para un buen 	

<p>servicio al cliente, (excelente equipo humano RR-HH)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Maquinaria y una flota de 10 vehículos

3) <i>Potencial de oportunidades comerciales</i>	4) <i>Amenazas externas potenciales para la perspectivas de una empresa</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Aperturas para ganar participación del mercado de los rivales 	<ul style="list-style-type: none"> • Creciente intensidad de la competencia entre los rivales de la industria, lo que disminuye los márgenes de ganancia para el Grupo Mena
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la demanda del comprador para los producto de la industria 	<ul style="list-style-type: none"> • Probable entrada de nuevos competidores poderosos
<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de expansión de la línea de productos de la empresa para satisfacer una variedad más amplia de necesidades del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Creciente poder de negociación de clientes y proveedores
<ul style="list-style-type: none"> • Ventas por internet 	
<ul style="list-style-type: none"> • Apertura para explorar nuevas tecnologías 	

Tabla 5. Contenido de declaraciones de valores y código de ética: “Grupo Mena”**Fuente:** (Thompson, 2008, pág. 434)

<i>Valores esenciales característicos del Grupo Mena</i>	<i>Ámbitos que abarcan el código de ética del Grupo Mena</i>
Satisfacer y encantar a los clientes	Los empleados deben mostrar honestidad e integridad en sus actos para evitar conflictos de interés
Debe existir compromiso con la excelencia y los resultados	Seguir las prácticas estipuladas en las ventas y comercialización, o sugerir cambios en pro del equipo de trabajo
Exhibir cualidades como integridad, equidad, confiabilidad, orgullo por el trabajo	Responsabilidad de proteger la información registrada y no divulgar secretos comerciales
Respeto por los compañeros, trabajo en equipo y actitudes de cooperación	
Trato justo a los proveedores	
Hacer de la empresa un gran lugar para trabajar	
Sostener el compromiso por las utilidades y el crecimiento	

Tabla 6. Razones financieras de Macomevi y Hormen Constructora al 2012/12

Elaborado: Por la autora.

RAZONES FINANCIERAS	HORMEN	
	MACOMEVI	CONSTRUCTORA
<u>LIQUIDEZ</u>		
1) Activo Corriente / Pasivo Corriente	0.85	0.86
<u>CAPITAL DE TRABAJO</u>		
2) Activo Corriente - Pasivo Corriente	-53794.39	-23022.46
<u>PRUEBA ÁCIDA</u>		
3) Activo Corriente - Inventario / Pasivo Corriente	0.33	0.43
<u>RENTABILIDAD Y RENDIMIENTOS</u>		
4) ROA= Utilidad Neta / Activos	0.09	0.17
5) ROE= Utilidad Neta / Patrimonio	0.30	0.63
6) ROI= Utilidad Neta / Inversión	0.40	0.31
7) Margen de Ventas= Utilidad Neta / Ventas	0.03	0.03
<u>APALANCAMIENTO</u>		
8) Capitalización Externa= Pasivos + Patrimonio	0.71	0.72
9) Apalancamiento Externo= Total pasivo / Total Patrimonio	2.42	2.62

10)Apalancamiento Interno= Total Patrimonio / Total Pasivo	0.41	0.38
<u>ROTACIÓN PRODUCTIVIDAD</u> <u>DESEMPEÑO</u>		
11)Rotación de Inventario= Costo de ventas /Inventario Promedio	7.37	12.52
12)Periodo de Inventario=360 / Rotación de Inventario	48.87	28.75
13)Rotación de Cuentas por Pagar= Costo de Ventas / Cuentas por Pagar Promedio	6.92	7.08
14)Periodo de Cuentas por Pagar= 360 /Rotación de cuentas por pagar	52.05	50.82
15)Rotación de Cuentas por Cobrar= Ventas / Cuentas por Cobrar Promedio	109.412657	9.25
16)Periodo de Cuentas por Cobrar= 360/Rotación de Cuentas por Cobrar	3.29	38.93

Tabla 7. Actividades y criterios de desempeño y premios de los vendedores del “Grupo Mena”

Fuente: (Johnson Mark, 2004, págs. 274-275)

<i>Actividades para los vendedores del Grupo Mena</i>	<i>Premios</i>
Vender	Retribución
Planear actividades de ventas	Mayor sueldo
Calificar a los clientes en perspectiva	Mas bonos y otros incentivos económicos
Hacer presentación de ventas	Ascensos
Manejar objeciones	Puestos de nivel más alto
Trabajar con pedidos	Incentivos no económicos
Corregir, despachar los pedidos	Reconocimientos especiales
Servicio del producto	Seguridad de empleo
Recibir retroalimentación de los clientes	Sentimiento de realización personal
Proporcionar información técnica a los clientes	Sentimiento de logro meritorio
Proporcionar retroalimentación a los superiores	Oportunidad para el crecimiento y al realización personal
Identificar/ reclutar y capacitar a los vendedores nuevos	Oportunidad para pensar y actuar de forma independiente
Trabajar con miembros de canal	
Crear relaciones con los clientes	

Mantener relaciones con los clientes actuales	
Administración de la tecnología	
Rentabilidad de las ventas y aumento en el año inmediato anterior	

FIGURAS

Figura 1. Modelo de competencia de las cinco fuerzas de Porter para la industria de la construcción (ferreterías y hormigoneras)

Fuente: (Adaptado de Porter, 1979)

Elaborado: Por la autora.

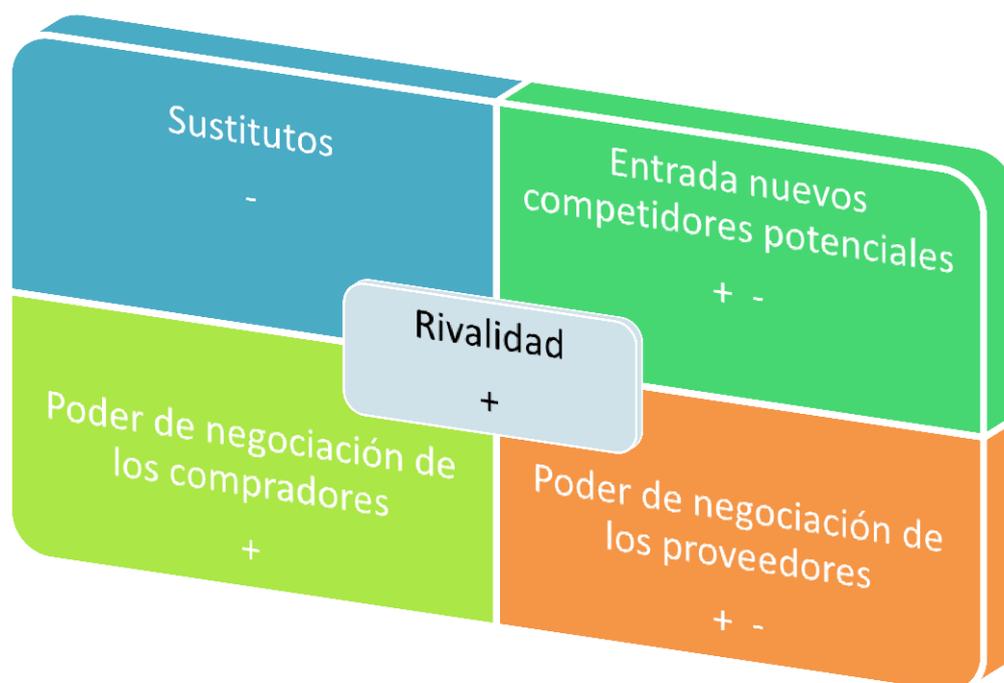


Figura 2. Cadena de valor combinada Macomevi y Hormen constructora

Fuente: adaptado de (Thompson, 2008, pág. 111).

Elaborado: Por la autora.

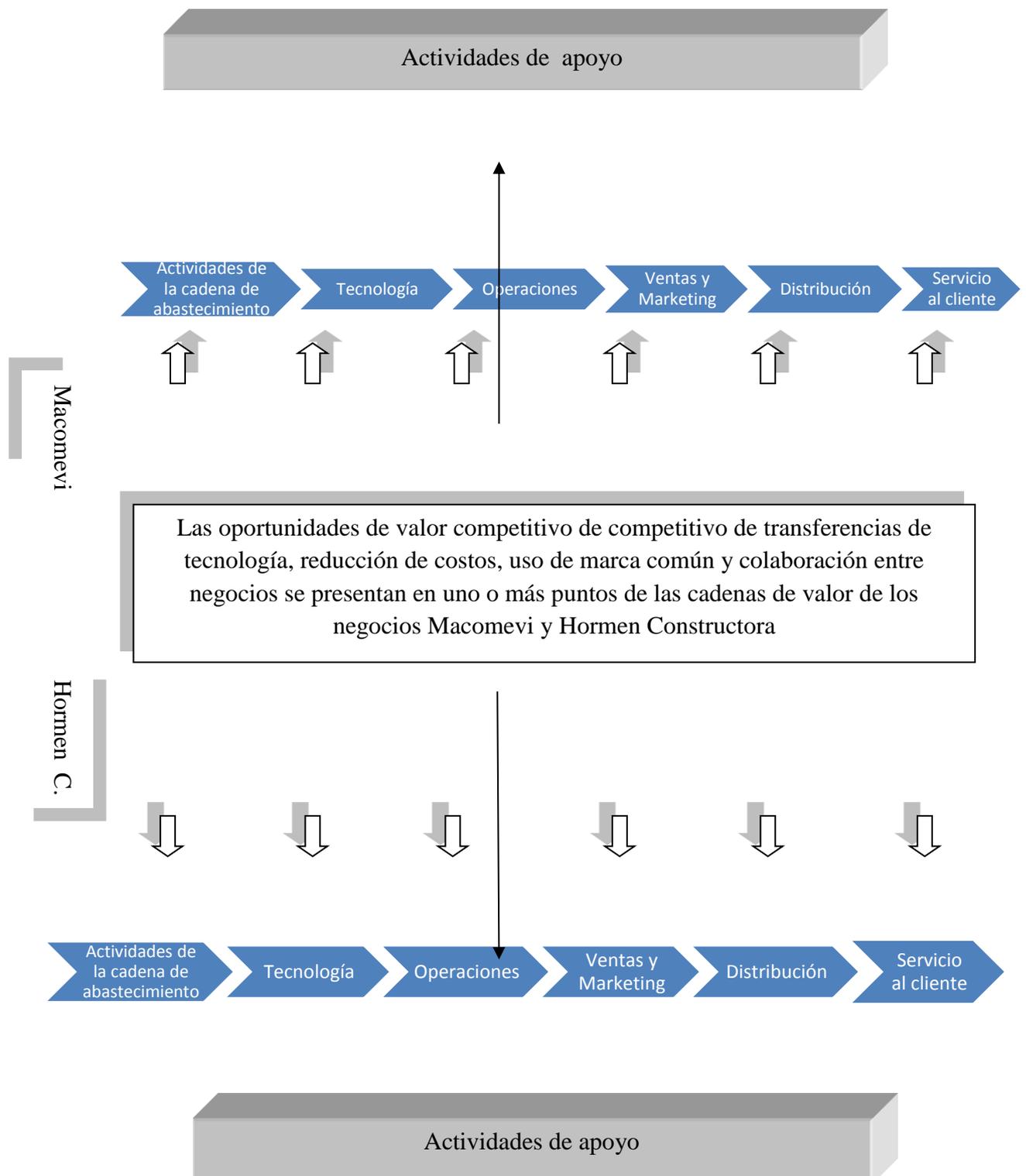


Figura 3. Organigrama para el “Grupo Mena”

Elaborado: Por la autora.

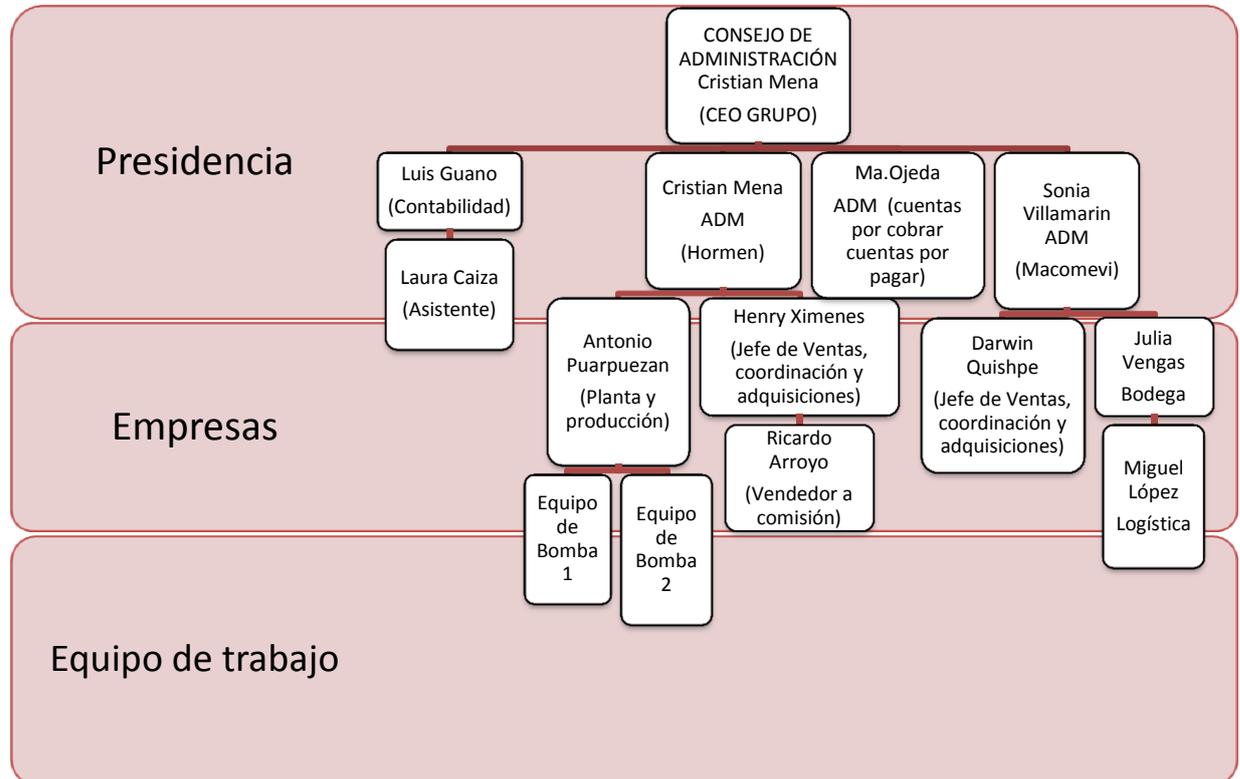


Figura 4. Ciclo Operativo

Elaborado: Por la autora.



Figura 5. Calidad y servicio al cliente**Fuente:** (Guiltinan J. G., 1998, pág. 8)

Figura 6. Variables que causan diferencias en el desempeño de los vendedores individuales y las acciones que la administración puede tomar para influir en ellos

Fuente: (Johnson Mark, 2004, pág. 315)



CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA

Mediante este trabajo de tesis que aplica una metodología de estudio de caso, se analizará la factibilidad de formación de un grupo empresarial (“Grupo Mena”), a partir de una alianza estratégica entre “Hormen Constructora” y “Macomevi”, empresas que operarán a través del sistema de ventas cruzadas, con el objetivo de construir un nuevo concepto de negocio en una industria fragmentada como es la de la construcción. Proceso que mejorará la movilidad de los recursos productivos, y permitirá un mejor posicionamiento en el mercado para el grupo; al brindar un servicio diferencial que pueda atender las necesidades de constructoras, profesionales, y obras domésticas. Lo que generará para ambas empresas, un valor competitivo debido a correspondencias estratégicas en sus cadenas de valor.

Perfil de las empresas

Macomevi inició a operar en marzo de 2010, es una empresa dedicada a la compra y venta de materiales de construcción, ya sea directamente de fábrica o de productos importados. La empresa opera con una estructura piramidal debido a su tamaño corporativo; en donde el gerente general es la misma representante legal, existe un contador y un asistente de contabilidad. El área de ventas está dirigido por un solo empleado, el cual supervisa la facturación, atención al cliente, y además se encarga del despacho del producto mediante la coordinación de tres unidades de transporte con sus respectivos choferes. Actualmente la empresa está compuesta por un total de ocho

empleados, en el último balance al 31 de Diciembre del 2012, obtuvieron ventas netas de \$1.658.170.7 y una utilidad neta de \$44.636.06.

Hormen Constructora inició a operar en noviembre de 2008, es una empresa que se dedica a la producción y distribución de hormigón premezclado, además ofrece servicios complementarios como: alisado, sellado de juntas y la elaboración de hormigones especiales. Al igual que Macomevi la empresa opera con una estructura piramidal en donde el gerente general es el mismo representante legal. El área administrativa está a cargo de una persona que se dedica a la elaboración y organización de documentos, existe un contador y un asistente contable, la parte operativa está dividida en dos grupos; el primer grupo se encuentra en la planta procesadora donde se elabora el hormigón y de donde parten las seis unidades hormigoneras con el producto final hacia los diferentes puntos de entrega. El segundo grupo se encarga de la colocación del producto en obra mediante el armado de tubería y colocación de la bomba. Finalmente, en oficina existe una persona encargada de la comercialización del producto, así como la elaboración de cronogramas y la adquisición de materias primas. Al 31 de Enero del 2013, la empresa trabaja con veinte y un empleados, cuenta con una capacidad de producción de doscientos treinta metros cúbicos semanales, en el último balance al 31 de Diciembre del 2012 se facturó \$1.607.744.93 dólares y obtuvo una utilidad neta de \$40.307.13.

Como observación preliminar podemos mencionar que Macomevi podría enfocarse en la venta de ciertos materiales con mayor rotación y aquellos que le representan mayor beneficio económico. Sin embargo, es primordial que se realice una reestructuración del área física y de la imagen de la empresa. En cuanto a la hormigonera, es fundamental que se dedique a captar la atención de dos segmentos importantes: por un lado la obra doméstica y por el otro, el de las pequeñas constructoras dedicadas a la construcción de

edificaciones de cinco a doce pisos con una superficie por loza de cien o trescientos metros cuadrados, además es primordial aumentar el volumen de ventas pero principalmente reducir y planificar los gastos tanto de mantenimiento como de materias primas adquiridas.

Según Información preliminar de los balances generales, estados de flujo, estados de pérdidas y ganancias, ambas empresas se sostienen y operan de tal forma que les permite cubrir sus costos fijos y variables, y al mismo tiempo generar un retorno económico al final de cada ejercicio. Es importante notar que tanto Macomevi como Hormen Constructora comparten las mismas instalaciones tanto en oficinas, puntos de venta, bodegas y planta.

Antecedentes

Esta tesis fue inspirada a partir de la necesidad de desarrollar un nuevo concepto de negocio en la industria de la construcción, como resultado de una conversación dentro del núcleo familiar en donde crecí y en el cual aprendí el conocimiento del negocio. Para empezar es prescindible entender que en las últimas décadas la construcción ha sufrido cambios importantes. En primer lugar, debido a las últimas reformas en el código Ecuatoriano de la construcción con respecto a las técnicas y los materiales a usar. Además, como consecuencia de las políticas públicas adoptadas en el 2008, se han desarrollado proyectos inmobiliarios y de infraestructura vial muy importantes en el país; con un gran impacto en la metrópoli ecuatoriana y las principales ciudades como: Guayaquil, Cuenca, Ambato, Manabí etc. “Otro factor trascendental para dicho boom es la salida del antiguo aeropuerto Mariscal Sucre hacia Tababela, ya que esto conlleva a una redistribución de los espacios construibles, principalmente en los alrededores del perímetro del antiguo aeropuerto, donde de acuerdo a las nuevas ordenanzas municipales es posible levantar

edificios de altura gracias a los proyectos de renovación urbanística de la ciudad que ya se encuentran en ejecución (Rodríguez, 2013).

Como respuesta a este fenómeno la competencia se ha proliferando tanto a nivel de las ferreterías como de las empresas hormigoneras, al percibir las oportunidades latentes que ofrece el nuevo mercado. Por lo tanto, a través de este estudio de caso se analizarán los factores externos e internos de la industria con el objetivo de plantear un nuevo concepto de negocio para atender a una industria que está en constante crecimiento como respuesta de una serie de elementos antes mencionados y otros que se expondrán a continuación.

El problema

El mercado proveedor de materiales para la construcción en la ciudad de Quito carece de un lineamiento que le permita conducirse de una manera organizada, eficiente y sostenible, ya que cada proveedor opera de acuerdo a sus capacidades y necesidades, lo que ha provocado un crecimiento geográfico disperso en todo el territorio del Distrito Metropolitano de Quito. Creando las condiciones para el establecimiento de una industria fragmentada. Para iniciar, hay que tomar en consideración la multiplicación de constructoras pequeñas en los últimos dos años, como respuesta a la política pública adoptada por el gobierno desde el 2008; con la cual se buscó reactivar el sector de la producción al emplear el dinero del sector público para distribuirlo a través de los canales como el banco de la vivienda y el seguro social; entes que se han encargado de colocar el dinero en las cuentas de las constructoras e inmobiliarias para financiar sus proyectos a través de una precalificación de la capacidad de endeudamiento y pago del beneficiario. Como respuesta a dicho Boom personas naturales, en su gran mayoría, han optado por incursionar en el mercado de la construcción abriendo principalmente ferreterías que ofrecen productos básicos para obra gris y acabados, tanto en el sur, norte y los valles. En

la Ciudad de Quito operan alrededor de dos mil ferreterías entre aquellas obligadas a llevar contabilidad y las que no están obligadas (INEC, 2012). De las cuales treinta tienen la capacidad de atender a constructoras con proyectos inmobiliarios representativos, según datos estadísticos de La Cámara de Comercio de Quito, ya que ofrecen una gama de productos diversificados pero principalmente tienen la capacidad financiera para sostener una cartera de crédito de cinco cifras recuperable en menos de treinta y cinco días. Dentro de la misma rama de la construcción las empresas hormigoneras al igual que las ferreterías también se han triplicado a raíz de todo este proceso. Para el 2005 la oferta de hormigón premezclado se limitaba a un grupo de empresas fuertes: cinco nacionales y una internacional, seis años después la oferta tuvo un incremento significativo, actualmente operan en el Distrito Metropolitano de Quito catorce hormigoneras. Las cuales trabajan en un mercado altamente segmentado, ya que se reparten el mismo de una modo bien definido (véase Tabla 1). Por un lado, las seis hormigoneras más fuertes se dedican a cubrir las necesidades de constructoras grandes, así como obras públicas que trabajan a concesión con el gobierno, mientras que las ocho restantes se pelean la obra doméstica pero principalmente la participación en proyectos de las constructoras pequeñas y medianas.

Así pues, se ha generado en el mercado una competencia feroz tanto a nivel ferretero como en el sector de los hormigones, en donde se utiliza como principal herramienta competitiva los precios bajos, incluso por debajo de los costos, con el objetivo de eliminar a la competencia. Lo que ha resultado en una baja significativa de las utilidades tanto para Macomevi como para Hormen Constructora, por lo tanto lo que se plantea en este estudio de caso es la formulación de un plan para solucionar el problema que hoy por hoy aqueja a las empresas mencionadas, con el fin de que dirijan el cambio que se está

desarrollando en el mercado y de ese modo defiendan y protejan su posición en la industria.

Hipótesis

Dado la creciente demanda de materiales de construcción que existe dentro del mercado inmobiliario en la ciudad de Quito, que se deriva como parte del proceso que inicia a partir de las políticas adoptadas por el gobierno nacional en el año 2008, estamos pronto a culminar el ciclo de auge del sector para iniciar una etapa de descenso como efecto de la ley de la demanda y oferta en el mercado. Es decir, los próximos cuatro años, empezando en enero del 2013 hasta diciembre del 2017, son claves para iniciar un proyecto corporativo cuyo objetivo sea el de cubrir las necesidades de entidades públicas, constructoras y obra doméstica que están por construir la nueva metrópoli ecuatoriana.

Por lo tanto, al no existir un líder claro como consecuencia de la proliferación de cientos de medianas empresas en el Distrito Metropolitano de Quito en los últimos tiempos, se ha desatado una competencia feroz y en consecuencia una disminución de las utilidades y el debilitamiento de la competitividad para las empresas involucradas en el caso. Por lo que la hipótesis propone la factibilidad de una alianza entre Hormen constructora y Macomevi amparada bajo la figura de grupo empresarial, y cuyas bases del proceso estén cimentadas en la estrategia primaria de diversificación, lo que le permitirá posicionar la marca al proveer un paquete que incluye:

- Hierro / y suplementos de acero para la obra gris
- Cemento
- Tubería PVC/H³
- Materiales de ferretería para la obra gris

- Áridos
- Hormigón premezclado
- Asesoría y asistencia personalizada/ servicio a domicilio
- 1015 productos en las diferentes líneas de ferretería

Para lo cual se distribuiría los productos a una cartera de clientes seleccionada, mediante canales de distribución dirigidos por un grupo de vendedores que trabajarán a comisión especializados en el sector, cuya función será la venta y asesoramiento en la obra, así como a la recuperación de carteras de crédito.

Pregunta(s) de investigación

- 1) ¿Por qué diversificar?
- 2) ¿Cómo y hasta qué punto es factible la diversificación de empresas en negocios relacionados adoptando un sistema de ventas cruzadas?
- 3) ¿Cómo y hasta qué punto se logrará plasmar la estrategia de diferenciación e introducirlo adecuadamente en el mercado de la construcción?

Contexto y marco teórico

La propuesta para el estudio del caso empezará analizando la factibilidad de diversificación (formación de una alianza estratégica) entre las dos empresas antes mencionadas creándose una tercera denominada “Grupo Mena”, posteriormente se explicará más a fondo el ambiente y los elementos para la formación de un grupo empresarial. A continuación se analizarán las cadenas de valor correspondientes a ambos candidatos, el organigrama que el grupo adoptará una vez ejecutada la alianza, su ciclo operativo, el plan de marketing y las políticas que la administración acogerá para operar.

Finalmente, se realizará un estudio financiero con la finalidad de justificar y fortalecer el concepto de la alianza. Una vez establecida dicha alianza se procederá a analizar el mercado al cual se atenderá bajo el concepto Grupo, así como la estructura productiva capaz de satisfacer la demanda del mercado y en último lugar se estudiará la estructura administrativa más idónea para dirigir el proyecto.

Para la teoría del caso, se utilizarán los textos: 1) Administración Estrategia de los autores Thompson, Strickland, y Gamble, edición decimoquinta, 2) Gerencia de Marketing de los autores Joseph P. Guiltinan, Gordon W. Paul, Thomas J. Madden, sexta edición, y 3) Marketing Estratégico de Jean- Jacques Lambin, segunda edición. Para consultar principalmente teoría acerca de estrategias idóneas para el buen manejo de grupos empresariales. En la web consultaremos primordialmente las páginas de la Cámara de la Construcción, Cámara de Comercio, además la página de la Universidad Politécnica Nacional y la Escuela politécnica del Ejército, pero fundamentalmente las páginas de los periódicos locales como El telégrafo, El Comercio, El Universo entre otros, con el objetivo de acceder a noticias relevantes y de actualidad relacionadas con la temática elegida.

El propósito del estudio.

Se explicará el concepto de diversificación así como las ventajas de usar dicha estrategia para la creación del “Grupo Mena”, en donde también se incluirá un breve estudio acerca del ambiente y los elementos que sostienen a un grupo empresarial. Al mismo tiempo se presentará un plan o conjunto de modelos administrativos que proporcionará un panorama más claro al lector acerca de la base medular del nuevo concepto de negocio propuesto por la autora, en donde se indagará acerca de ¿Cuál sería la estructura productiva más idónea para atender al mercado?, así como la estructura administrativa más competente para atender las necesidades tanto internas como externas,

lo que en conjunto permitirá al grupo naciente ser el motor de cambio en la industria e influir en las reglas del juego.

Con esta información se prevé responder a las tres preguntas de investigación planteadas en la página anterior, y finalmente rechazar o aceptar la hipótesis proyectada.

El significado del estudio.

Dentro de la industria de la construcción existe una institución dedicada a mediar, informar y fomentar lasos entre los distintos entes llamada:” Cámara de la construcción de Quito”, la cual tiene como función agrupar socios enrolados en el área, y mediante sus medios difundir las oportunidades del sector. Sin embargo, los estudios que se encuentran publicados en sus páginas desatienden muchas de las necesidades de la industria, pues a pesar de que La Cámara cuenta con una importante base de datos se desconoce temas estructurales relacionados con la operación de las empresas miembro, información que sería de gran utilidad para el público externo.

Por lo tanto lo que este estudio de caso pretende, es dar a conocer de manera introspectiva las condiciones de la industria así como sus oportunidades; al mismo tiempo se dará una visión general acerca a la manera en que operan empresas enroladas en la industria de la construcción (Macomevi, Hormen Constructora), con lo cual será más fácil identificar los puntos neurálgicos que deben ser corregidos con la finalidad de evolucionar a la par con las necesidades del mercado en un país en pleno desarrollo inmobiliario, con un alto impacto en la economía nacional. De este estudio se beneficiarán los gerentes involucrados en la materia y son ellos quienes harán uso de la información y los resultados obtenidos en la tesis para su beneficio.

Definición de términos

1. Alisado de Hormigón.

Lo que habitualmente llamamos alisado de cemento, no es otra cosa que un solado con una terminación mejorada al emparejar y nivelar la superficie. Por definición, solado es la superficie del piso que se encuentra a la vista y se ubica por encima del contrapiso (deorar.com/Elreparador.com.ar, 2001)

2. BIESS.

La Constitución de la República del Ecuador en su artículo 372, establece la creación de una entidad financiera de propiedad del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social la cual será responsable de canalizar sus inversiones y administrar los fondos previsionales públicos, inversiones privativas y no privativas; y, que su gestión se sujetará a los principios de seguridad, solvencia, eficiencia, rentabilidad y al control del órgano competente.

El objetivo principal del Biess es convertirse en la Institución Financiera más grande del país que apoye equitativamente proyectos de inversión en los sectores productivos y estratégicos de la economía ecuatoriana con el fin de fomentar la generación de empleo y valor agregado. (BIESS, 2012)

3. Concretera.

Máquina que se utiliza para la preparación manual de hormigón

4. Corte y sellado de juntas.

El relleno de las juntas, que podríamos describir como un sellado a toda la profundidad del corte producido en el proceso de fundición, es muy recomendable para todas las juntas expuestas al tráfico de ruedas sólidas. (ARQHIZ, 2013)

5. Economías de alcance.

Muchas veces, los negocios relacionados presentan oportunidades de eliminar o reducir los costos de realizar ciertas actividades de la cadena de valor; estas reducciones de costos se llaman economías de alcance, el cual es un concepto distinto de las economías de escala, que son ahorros que se ganan directamente por una operación de tamaño mayor. En cambio, los ahorros por economías de alcance son el resultado de correspondencias estratégicas que ahorran costos en las cadenas de valor de negocios relacionados y son el resultado de una estrategia de diversificación en que negocios relacionados comparten tecnología, colaboraran con I&D, usan centros comunes de manufacturas o distribución, comparten equipo de ventas o redes de mayoristas y minoristas, usan la misma marca establecida y comparten la misma infraestructura administrativa. (Thompson, 2008)

6. Hormigón.

Mezcla compuesta de piedras menudas y mortero de cemento y arena. (Rae, 2013)

7. Hormigonera.

Aparato para la confección del hormigón (mezcla de piedras y mortero) (Rae, 2013)

8. IESS

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social (IESS, 2013)

9. Industria fragmentada.

Es aquella en donde no existen líderes de mercado que posean una participación mayúscula o que gocen del reconocimiento general de los compradores. Ej.: jardinería y vivero, edición y publicación de libros, bienes raíces, instituciones bancarias. (Thompson, 2008, pág. 245)

10. Morteros.

Conglomerado o masa constituida por arena, conglomerante y agua, que puede contener además algún aditivo. (Rae, 2013)

11. Ventas cruzadas.

Consiste en ofrecer simultáneamente dos o más productos complementarios "en un paquete" a un precio global inferior a la suma de los precios de cada uno de los productos por separado (Babylon, 2006)

Presunciones del autor del estudio

Debido a la facilidad que existe para la obtención de información en ambas empresas gracias a la relación que tiene la autora con los gerentes, se tiene acceso a estados financieros, modelos administrativos, operaciones, logística, marketing, productos y competencia. Por ende, no será complicado establecer si es factible combinar sus cadenas de valor, mediante una fusión de ventas cruzadas, lograr establecer ventajas competitivas en ambas partes, y al mismo tiempo alcanzar a superar o eliminar cualquier tipo de problema (muy común en dicho proceso). Por otro lado, existe información de la industria tanto en línea como en revistas y periódicos, y aunque no se profundice mucho en temas importantes como alianzas, competencia, regulación de precios o calidad en el servicio al cliente, es una fuente con mucho potencial para poder delimitar los puntos clave y las falencias del medio. Una debilidad a considerar es que no se puede acceder a ningún tipo de información financiera de los competidores más cercanos o potenciales por lo que será difícil hacer comparaciones externas al momento de la elaboración del estudio financiero.

Supuestos del estudio

A continuación iniciaremos con la descripción de la metodología de investigación aplicada. El trabajo de tesis está dividido en 7 capítulos, a partir del capítulo 3 se cubre un tema específico del plan propuesto por la autora para el “Grupo Mena”. En primer lugar se cubre el tema de la industria y el concepto de la compañía naciente, empleando un análisis de Porter. Posteriormente, se expone la estrategia general de marketing, operaciones y equipo administrativo, para finalmente concluir con un estudio financiero. El capítulo 7 estará destinado para la exposición del análisis y las conclusiones.

CAPÍTULO 2

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Pasos en el proceso de revisión de la literatura

Inicialmente se empezó buscando información acerca de la industria de la construcción en los últimos cinco años. Se utilizó el internet como fuente primaria examinando principalmente en páginas como: La cámara de la construcción, el Biess y las noticias de los periódicos locales que hacían referencia a la temática indicada; de esta manera se obtuvo información que luego sería relevante para la planificación y desarrollo del primer capítulo que trata acerca de la industria y el mercado objetivo. Posteriormente, se identificó en biblioteca obras relacionadas con los capítulos siguientes de la tesis, se escudriñó principalmente libros de Administración, Marketing, Mercadotecnia y Finanzas. Luego se procedió con la selección de los capítulos que nos serían de utilidad, enfocándonos en aquellos títulos que encajaban con el esquema de la tesis, es decir, se identificó la relación entre ideas y la práctica. Las páginas web fueron utilizadas como elemento complementario para esclarecer algún tema en particular, se consultaron las páginas de las instituciones involucradas en la industria, con el objetivo de sintetizar y adquirir una nueva perspectiva, pero al mismo tiempo enriquecernos de información veraz. La información obtenida colaboró para relacionar ideas y la teoría con las aplicaciones

Fuentes clasificadas por géneros de literatura incluidos en la revisión.

1. Periódicos locales

1.1. El telégrafo

1.2. El universo

2. Revistas universitarias

2.1. Universidad nacional de Colombia

2.2. Revista Mercatoria 2009 Volumen 8 de Carlos Mario Montiel Fuentes

3. Obras literarias

3.1. Marketing Estratégico 1991 de Jean Jacques Lambin, segunda edición

3.2. Gerencia de Marketing 1998 de los autores Joseph Gultinan, Gordon Paul y Thomas J Madden. Sexta edición

3.3. Administración Estratégica 2008 de los autores Arthur Thompson Jr., A.J. Strickland III y John E. Gamble. Decimoquinta edición

3.4. Administración de Ventas 2004 de los autores Mark W Johnson y Greg W Marshall. Séptima edición

4. Instituciones

4.1. ICEX

4.2. INEC

4.3. Súper intendencia de compañías

4.4. Cámara de la construcción de Quito

5. Páginas de internet

5.1. La gran feria de la vivienda 2013 por Jurado Cecilia

5.2. Breves reflexiones sobre el grupo de sociedades en el Ecuador 2006 por Larrea y Ortiz

5.3. Indicadores financieros y su interpretación por Humberto Rueda

5.4. RAE, Diccionario de la Real Academia Española

5.5. Google Maps, etc.

6. Obras relacionadas

6.1. The Marketing Management 1985 por Kotler

6.2. How competitive forces shape strategy 1979 por Porter

Formato de la revisión de la literatura

En este caso la revisión de la literatura se llevó a cabo acorde a las necesidades que iban surgiendo al seguir el lineamiento del esquema planteado para la tesis, empleando el tema como principal herramienta. A continuación mostramos las obras literarias resumidas por capítulos y subtemas que se utilizaron para el desarrollo del trabajo:

Temas que se seleccionaron de la obra Gerencia de Marketing 1998 de los autores Joseph Gultinan, Gordon Paul y Thomas J Madden. Sexta edición.

- **Capítulo 1. Orientación hacia el mercado, administración del marketing y el proceso de planeación del marketing**
 - Calidad, satisfacción y desempeño (servicio al cliente)

- **Capítulo 4. Mercado objetivo y ventaja competitiva**
 - Segmentación del mercado
 - Búsqueda de las necesidades/beneficios/medidas del comportamiento/medidas de valores estilo de vida

- **Capítulo 10. Programas de publicidad**
 - Promoción de ventas
 - Seleccionar el tipo de medio de comunicación
 - Procedimientos

- **Capítulo 11. Programas de marketing directo y promociones de ventas**
 - Programas de promoción y ventas
 - Programas de marketing directo

- **Capítulo 12. Programas de ventas y distribución**
 - Sistemas de ventas misioneras
 - Estructura de canales de distribución

- Atractivos de ventas
- El papel decisivo de la fuerza de ventas
- **Capítulo 13. Administración de ventas y distribución**
 - Evaluación del desempeño
- **Capítulo 14. Organización y gerencia de los programas de marketing y ventas**
 - Necesidades de los clientes en el segmento objetivo
 - Gerencia de la fuerza de ventas
 - Selección de los vendedores

Temas que se seleccionaron de la obra Gerencia de Marketing 1991 de Jean Jacques Lambin. Segunda edición.

- **Capítulo 1. El marketing en la empresa y en la economía**
 - El marketing operacional
- **Capítulo 2. El marketing y la satisfacción de las necesidades**
 - La noción de necesidades en la teoría económica
 - Los objetos de la motivación humana
 - Las necesidades del centro de compra
- **Capítulo 3. El comportamiento de elección del comprador**
 - El comprador, agente activo de decisión

- **Capítulo 4. Los comportamientos de respuesta del comprador**
 - La identificación de los atributos
 - El análisis de micro-segmentación
 - La segmentación de los mercados industriales

- **Capítulo 6. El análisis del atractivo del mercado de referencia**

- **Capítulo 7. El análisis de la competitividad**

- **Capítulo 10. Las decisiones estratégicas de distribución**
 - Estructura de un canal de distribución
 - Las estrategias de cobertura del mercado

- **Capítulo 12. Las decisiones estratégicas de comunicación**
 - Naturaleza y función de la comunicación de marketing
 - La comunicación personal
 - El proceso de comunicación publicitaria

Temas que se seleccionaron de la obra Administración Estratégica 2007 de los autores Arthur Thompson Jr., A.J. Strickland III y John E. Gamble. Decimoquinta edición

- **Capítulo 3. Evaluar el ambiente externo de una empresa**

- **Capítulo 8. Adecuación de la estrategia a la situación específica de una industria o empresa**

- Estrategias para competir en industrias fragmentadas
 - Diez mandamientos para elaborar buenas estrategias comerciales
 - ¿Cuándo diversificar?
 - Defensa de la diversificación en negocios relacionados
 - Correspondencias estratégica, economías de alcance y ventaja competitiva
- **Capítulo 1. ¿Cómo crear una organización capaz de ejecutar bien una estrategia?**
 - Ocho componentes del proceso de ejecución de estrategias
 - Estructura de trabajo para favorecer la ejecución exitosa de las estrategias
 - **Capítulo 12. Administración de operaciones internas**
 - Guía para diseñar sistema de incentivos
 - Contenido representativo de declaración de valores y código de ética de la empresa

Temas que se seleccionaron de la obra Administración de Ventas 2004 de los autores Mark W Johnson y Greg W Marshall. Séptima edición

- **Capítulo 1. Resumen general de la administración de ventas y su contexto**
 - El proceso de las ventas
 - El proceso de administración de las ventas

- El ambiente interno
- Las metas, los objetivos y la cultura
- **Capítulo 2. El proceso de compra y de ventas**
 - Participantes en el proceso de compra
 - El centro de compra
 - Etapas del proceso de decisión de una compra
 - El comportamiento de repetir las compras
- **Capítulo 3. Vinculación de las estrategias y el papel de las ventas en la era de la administración de las relaciones con los clientes**
 - El proceso para elaborar una estrategia
 - El papel de las ventas personales en la estrategia de marketing
 - Acrecentar la fidelidad y la satisfacción de los clientes
- **Capítulo 6. El desempeño del vendedor; comportamiento, roles y satisfacción**
- **Capítulo 8. Características personales y aptitudes para las ventas: criterios para seleccionar vendedores**
- **Capítulo 9. reclutamiento y selección de la fuerza de ventas**

METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Diseño

La tesis a realizarse será un estudio de caso, en donde se plantea el proceso de unión entre dos empresas con negocios relacionados en la industria de la construcción, con el fin de formar el “Grupo Empresarial Mena”. Las preguntas de investigación planteadas serán contestadas mediante la exposición y el análisis de la información recolectada, empleando como herramienta principal el plan estratégico en donde se incluyen los modelos administrativos a ejecutarse.

Acceso al caso.

La autora tendrá acceso tanto a la gerencia de Macomevi así como a la de Hormen Constructora, posee la capacidad de visitar sus instalaciones y solicitar y revisar documentación y archivos relevantes.

Procedimientos.

El trabajo iniciará a partir de la recolección de información, en un principio se utilizó al internet como herramienta principal para obtener datos acerca de la industria de la construcción así como su impacto en la económica ecuatoriana en los últimos 5 años. Posteriormente, se empleó el contenido para ampliar el panorama al lector con el fin de demostrar cuán importante y atractivo es hoy por hoy el mercado entero, como paso siguiente se seleccionó mediante una búsqueda exhaustiva textos relacionados principalmente con temas de Administración, Marketing y Finanzas; con los cuales se enriquecerá la parte teórica del caso. Teoría que servirá para corroborar la realidad de empresas que operan y compiten en un mercado fragmentado.

Proceso de recolección de datos

Para la recolección de datos se optó por la utilización de Tablas, y Figuras, como método para que la comprensión de la información sea mayor. Los anexos también servirán al momento de complementar o esclarecer algún tema en específico. En la Tabla de Contenido se puede encontrar las Tablas, Figuras y Anexos por temas y página de ubicación.

Análisis de los datos

El análisis iniciará con las conclusiones obtenidas en el Capítulo 3, en cuya sección se describe el mercado, y de donde se extraerán datos importantes que hacen referencia a las cinco fuerzas de Porter, para finalmente concluir con la premisa de si es o no atractivo lanzar un nuevo proyecto en la industria. Acto seguido, se contrastará a ambas empresas en los diferentes ámbitos haciendo referencia a los capítulos posteriores, se analizará que tan factible es alcanzar los objetivos planteados, así como las ventajas en caso de que sea posible y los obstáculos a los cuales se enfrentará la gerencia en el proceso. Lo que convertirá al estudio de caso en un manual capaz de proporcionar datos interesantes y relevantes para las partes involucradas.

Justificación de la metodología seleccionada

Se eligió la metodología de estudio de caso debido a las características y el contenido del trabajo. Pues si bien se trata de un plan estratégico general, hay que tomar en cuenta que las circunstancias en el cual éste se desarrolla busca implementar de forma inmediata la propuesta, ya que hace referencia a empresas reales y operativas, en otras palabras existe un contexto específico y único que no podrá ser utilizado para casos diferentes. Sin embargo, brindará una pauta significativa para otros estudios. Por lo tanto la metodología elegida ayudará a responder preguntas planteadas a través del análisis y

discusión de los supuestos que arroje los capítulos destinados a profundizar la factibilidad de la propuesta.

CAPÍTULO 3

¿POR QUÉ DIVERSIFICAR?

Se diversifica con el fin de crear valor para los accionistas, la diversificación puede darse de varias maneras, existe métodos que van desde la alianza, la coinversión, la fusión y la compra, una empresa puede optar por diversificarse en negocios relacionados o no relacionados. La diversificación se puede dar siempre y cuando la industria sea atractiva, es decir: “Esta deberá contar con las condiciones industriales y competitivas que lleven a obtener utilidades y rendimientos que sean tan buenos o mejores que las ganancias de la empresas en su operación individual” (Thompson, 2008, pág. 270). Porque en definitiva lo que se busca es que los negocios nuevos se desempeñen mejor juntos que separados.

Las empresas Macomevi y Hormen Constructoras diversifican sus operaciones bajo un modelo de alianza estratégica en negocios relacionados.

Se dice que los negocios están relacionados si sus cadenas de valor poseen relaciones de valor competitivo trasladables, que representan oportunidades para desenvolverse mejor en la misma corporación propietaria que si operaran como entidades independiente (Thompson, 2008, pág. 272)

Al observar las cadenas de valor de Macomevi y Hormen Constructora se identifica a primera vista una correspondencia estratégica, debido a su condición de negocios relacionados en la industria de la construcción, que permite la diversificación mediante una alianza estratégica, que al efectuarse y juntarlas se deriva en la creación de un Grupo a

denominarse “Grupo Mena”, como efecto a dicho proceso se prevé en las siguientes mejoras:

1. Mejorar el valor a los accionista
2. Transferir destrezas y capacidades de un negocio a otro
3. Compartir instalaciones o recursos para reducir los costos
4. Articular el una marca en común
5. Combinar los recursos para crear nuevas fuerzas y capacidades (Thompson, 2008, pág. 273)

La correspondencia estratégica derivada de las semejanzas en las cadenas de valor de ambas empresas, también producirán economías de alcance y por ende una ventaja competitiva para el grupo empresarial naciente. Porque la diversificación generara ahorros que resultan de la combinación de factores como: tecnología, I&D, marca, infraestructura, equipos de ventas etc.

¿Por qué un grupo empresarial?

Según el diccionario de la real academia española grupo se define como

1. m. Pluralidad de seres o cosas que forman un conjunto, material o mentalmente considerado. (Rae, 2013)

Carlos Mario Montiel Fuentes en su artículo del 2009, trata la definición, el ambiente y los elementos en torno al tema de los grupos empresariales, y expresa que dicha figura se ha vuelto muy común en el sector económico mercantil. Además denota que al considerar al grupo como pluridad también se puede denominar como grupo de sociedades, ya que no es más que el conjunto constituido por varias sociedades que conservan cada

una su existencia propia pero que se encuentran unidas entre ellas por diversos lazos. No obstante, una de ellas denominada matriz mantiene a las otras bajo su dependencia, ya que ejerce un control sobre el conjunto y hace prevalecer la unidad de decisión (Fuentes, 2009). Por lo tanto, para que exista el grupo debe estar presente tanto el 1) Control o subordinación, como 2) La unidad de propósito y dirección. Sin embargo, es oportuno decir que cada sociedad perteneciente al grupo conserva su singularidad, individual, autonomía e independencia societaria. Es decir, en ningún momento, con la creación o conformación del grupo empresarial se está dando origen a una nueva figura autónoma e individual, y mucho menos a un nuevo ente con personalidad jurídica, lo que se explica por el carácter ambivalente que le es propio al grupo empresarial.

La existencia del “Grupo mena” se justifica porque.

Existe control o subordinación.

Existe el agente dominante Macomevi al cual llamaremos matriz quien se encarga de definir el propósito, siendo el agente dominado Hormen Constructora. Por lo tanto, Macomevi ejercerá un control efectivo y permanente sobre Hormen constructora por temas de dependencia en el aspecto patrimonial.

Existe unidad de propósito y dirección

Macomevi como matriz o cabeza determina los objetivos del grupo influyendo notablemente en los fines de la compañía controlada, sin que con ello se despoje a la subordinada (Hormen Constructora) totalmente de la autonomía. Más bien se trata de fijar unos lineamientos, directrices y procedimientos que conlleven a un fin único y que produzcan el mayor número de beneficios y por ende bienestar grupal. (Fuentes, 2009, pág. 21).

En el capítulo siguiente se expondrá el concepto de negocio para el “Grupo Mena”, para iniciar trataremos acerca de la industria, la compañía, sus productos y servicios. Luego con el desarrollo de los capítulos subsiguiente se presentará los objetivos, directrices y procedimientos que el grupo debe adoptar.

CAPÍTULO 4

LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA, SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS

La industria

“Michael Doumet, gerente de la Sucursal Mayor del Biess en Guayaquil, informó que en el país hay un déficit de más de un millón de viviendas” (El Telégrafo, 2013). “A pesar de que el sector de la construcción creció cerca del 4.5% en el 2012” (El Telégrafo, 2013).

“En el sostenido crecimiento que está experimentando el sector de la construcción en el Ecuador, el BIESS está desempeñando un papel importante como actor de primera línea en la concesión de créditos hipotecarios, superando en este último año, al conjunto de créditos otorgados por el sistema bancario privado, las mutualistas y las cooperativas de ahorro y crédito” (Arranz Abascal, Guillermo, 2011).

“Según la proyección inicial del Biess, se espera que la entrega de créditos hipotecarios llegue a \$2.900 millones en el año 2013” (Universo.com, 2011).

Dentro de los 7 productos hipotecarios que el Biess ofrece está: la compra de vivienda terminada, adquisición de terreno con opción a construir, ampliación y remodelación, compra de oficinas, locales comerciales y consultorios. Los afiliados también podrán aplicar a créditos para modificar la parte interna de su vivienda, sin cambios ni variaciones en la estructura principal, por ejemplo en pisos, closet, mampostería, etc. y/o realizar aumentos de la superficie del bien inmueble que no sobrepase los 40 m² (Jurado Cecilia, 2013).

La compañía

“Grupo Mena” surge mediante la unión de una ferretería y una hormigonera, para formar la figura jurídica de un grupo empresarial. Por lo que cada una conservará su autonomía administrativa. No obstante, ambas empresas deberán cumplir objetivos planteados por el grupo, por lo que se verán obligadas a realizar cambios sistemáticos en las diferentes áreas de trabajo.

Misión.

Proveer a profesionales, constructoras, y público en general un paquete de productos de primera calidad (precios exequibles, normas INEN) para la construcción de las edificaciones desde sus cimientos y culminar con toda la obra gris, así mismo, prestar asistencia continua (servicio a domicilio) y asesoramiento (servicio post-venta) a través de nuestros profesionales generando un vínculo estratégico desde la primera venta.

Visión.

El Grupo Mena trabaja para ser reconocido en la mente del consumidor como la primera opción en el mercado en cuanto a soluciones para la construcción de edificaciones, viviendas, y obras civiles, al ofrecer una gama de productos de primera calidad en la línea de obra gris.

Objetivos del grupo.

- Fomentar una cultura empresarial sólida
- Incentivar el reconocimiento de la marca
- Generar lasos fuertes entre proveedores
- Tratar de operar la instalaciones a toda su capacidad

- Empezar acciones para aumentar el volumen de ventas y repartir de este modo los costos
- Especializarnos en una línea de productos para la obra gris

Competencia y posición de ventaja

Como parte del nuevo concepto el “Grupo Mena”, ofrecerá mediante un sistema de ventas cruzadas un servicio de asistencia, entrega inmediata y asesoramiento en obra, el paquete incluirá y estará a disponibilidad del vendedor los siguientes productos y servicios que deberán ser presentados al cliente potencial. (Véase Tabla 2 y 3. Pág.)

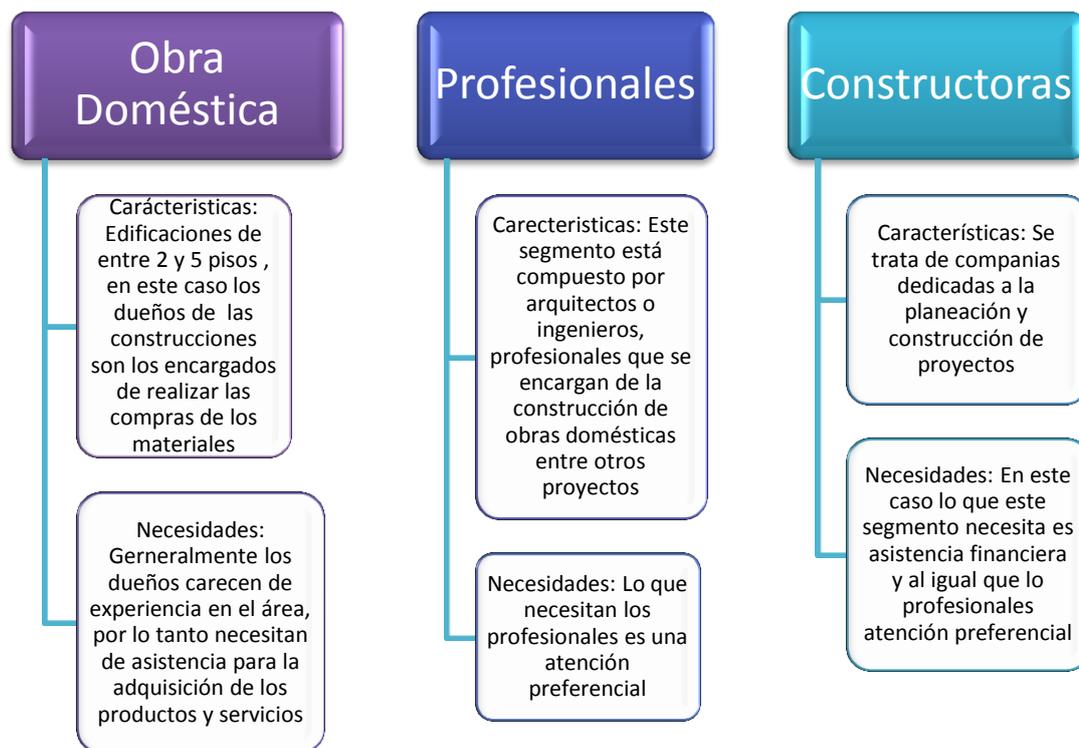
“La terminología de ventas cruzadas hace referencia a una técnica de ventas y marketing en donde el vendedor ofrece a los clientes productos relacionados cuyo precio en conjunto es menor a su precio individual” (Babylon, 2006), he aquí la necesidad de que los vendedores tengan conocimientos técnicos acerca de las funcionalidades y relaciones de los diferentes productos, tanto en el ámbito ferretero como de la hormigonera. Si bien en la Tabla 2 y 3 se muestra una lista de productos denominados estrellas por su alta rotación, dentro de su inventario Macomevi cuenta con 1015 productos en las diferentes líneas de ferretería.

Estrategia de introducción y crecimiento

Se iniciará formando un equipo de vendedores que hayan trabajado en la industria de la construcción, para lo cual se reclutará a tres vendedores con experiencia en el sector y se contratará a un graduado universitario en el área de arquitectura o ingeniería civil con conocimiento técnico.

Posteriormente, una vez finalizado el entrenamiento en ventas y comercialización del paquete, se ubicará a los respectivos vendedores por zona o áreas de participación para

tender a los siguientes compradores potenciales clasificados mediante segmentación de mercado, tal como se muestra a continuación:



Cada equipo trabajará bajo un sistema de ventas misioneras, por lo que su función primaria será la de suministrar información del producto y ofrecer servicio al comprador final o quienes influyen en los mismos (Guiltinan J. G., 1998, págs. 324-325). Se operará mediante líneas de créditos para ciertos clientes y productos, mientras que con otros se utilizará el sistema post-pago para la entrega del material, esto dependerá principalmente de su capacidad de compra y del segmento al que pertenece. En un inicio la fuerza de ventas se concentrará en reactivar a la cartera de clientes ya existente, mejorando la comunicación y el servicio.

Como parte de la estrategia de introducción se adoptará la de diferenciación (estrategia genérica de Porter), es decir: mejor calidad, mejor imagen, mayor y mejor redes de distribución, y mejor capacidad de servicio al cliente; ajustándose a las necesidades del mismo, contribuyendo a la creación de un valor agregado, pero principalmente con el fin de obtener su lealtad.

Como ya se anticipó anteriormente, parte de la estrategia de crecimiento e introducción también incluye la de especializarse por género de producto (el cual en este caso en particular se lo clasifica como: “Materiales para cimentación y obra gris”) Los productos y servicios se exponen tanto en la Tabla 2, como en el Tabla 3. Estrategia que va de la mano con la de el enfoque en una región limitada, el Anexo 2 se grafica por jerarquías (identificadas con colores y circunvalando las aéreas con figuras) las zonas en donde el grupo pretende ganar participación importante, para lo cual concentrará los esfuerzos en una región limitada, reforzando la conciencia de la marca y permitiendo la saturación de publicidad con el fin de buscar una eficiencia operativa total.

Investigación y análisis del mercado

La Rivalidad.

Al encontrarnos en una industria fragmentada debido a que el producto y servicio se entrega en lugares cercanos y al alcance de los residentes de la localidad, tal efecto se deriva en la extensión del mercado geográfico, con muy poca o ninguna planificación, y como los productos de la competencia tanto en ferretería como en hormigones están estandarizados la rivalidad es intensa. También se debe considerar que las condiciones de la industria tientan a los competidores a recortar precios o a emplear otras armas competitivas para beneficiar su volumen unitario (Thompson, 2008), incluso hay que

tomar en cuenta que el costo del comprador para cambiarse de un proveedor a otro es mínimo.

Nuevos actores potenciales.

Nos enfrentamos a miembros existentes en la industria que son fuertes candidatos para entrar en segmentos del mercado o en áreas geográficas donde no tenían presencia comercial, tanto en el ámbito de los morteros como en el ferretero, de hecho ya existen alianzas nacies como por ejemplo la de Unifer S.A con Mezclalista. Actores que cuentan con las capacidades y el conocimiento para abrir nuevas sucursales y ofrecer los productos y el servicio que ofrece el “Grupo Mena”. Por otro lado si se tratara de un agente externo o posible candidato para la línea de hormigones la inversión inicial es de \$500.000, mientras que para la apertura de una ferretería es de \$100.000. También se debe tomar en cuenta las pocas barreras de entrada en cuanto a políticas y regulaciones para la apertura de dichos negocios, siendo el capital inicial la única barrera de entrada significativa, ya que el conocimiento y los procesos se encuentran a la mano. Por lo tanto nos enfrentamos contra un nivel medio en cuanto a la presencia de nuevos actores potenciales.

Presiones competitivas de vendedores de productos sustitutos.

La presencia de sustitutos en el caso de los productos de ferretería prácticamente no existe, por otro lado en el caso de la hormigonera hay que tomar en cuenta que para el segmento de clientes catalogados como obra doméstica existe el sustituto de las concreteras, la cuales trabajan por un costo menor debido a que la maquinaria utilizada no es la misma y por lo tanto no hay garantía de la resistencia del mortero, por lo que si bien existe dicho sustituto, dicha práctica ya no tiene tanta aceptación, debido a las reformas del código de la construcción estipuladas y aprobadas en el año 2009. Por lo tanto podemos decir que la presión en productos sustitutos es baja.

Presiones competitivas provenientes del poder de negociación del proveedor y la colaboración proveedor-vendedor.

Dentro del mercado existe una gran variedad de proveedores de materiales nacionales como extranjeros. En el campo ferretero es más fácil conseguir un mejor precio con aquellas marcas que son nuevas o que no son conocidas en el mercados como por ejemplo en la línea de tubería en donde el líder nacional es Plastigama lo que la convierte en la marca preferida del consumidor, lo que significa menores márgenes de ganancia para el grupo debido al manejo de precios de dicho proveedor. Sin embargo, Macomevi también trabaja con Plastigar una marca poco conocida que ofrece un producto de iguales características que Plastigama pero a un precio relativamente más bajo que su principal competidor. En su gran mayoría Macomevi cuenta con una cartera de crédito de 45 días. No obstante en productos como el cemento y el hierro se debe cancelar bajo pedido para la respectiva entrega, es importante recalcar que el método de comercialización en las compañías de acero se basa en el volumen de la compra, en otras palabras a mayor volumen menor es el precio, mientras que en las empresas cementeras los precios están estandarizados. Por otro lado en cuanto a los proveedores de Hormen Constructora los áridos son materiales que cuentan con una cartera de crédito de 15 días y los precios están estandarizados para todo el mercado, el cemento a granel en cambio se lo debe cancelar previa entrega como parte de las políticas de las empresas cementeras, los aditivos son materiales que cuenta con un crédito de 30 días. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que Hormen cuenta con una desventaja en comparación con ciertas hormigoneras como Holcim, Quito Mezclalista, y Marce hormigones, ya que dichas empresas cuentan con su propio centro de abastecimiento de minas, factor que les permite abaratar sus costos de manera significativa. Por lo tanto nos enfrentamos a una presión competitiva por parte de los proveedores, tomando en cuenta precios y preferencias del consumidor de nivel medio.

Presiones competitivas provenientes del poder de negociación del comprador y de la colaboración vendedor-comprador.

El comprador cuenta con un alto poder de negociación, principalmente debido a la intensa rivalidad que existe dentro del mercado, lo que le permite tener varias propuestas de donde elegir tanto en hormigoneras como en ferreterías. En el mercado actualmente operan en el Distrito Metropolitano de Quito alrededor de 14 hormigoneras incluyendo a Hormen Constructora y 2000 ferreterías, y por ende existe una fuerte lucha de precios debido a la abundancia de actores. En consecuencia las presiones competitivas por parte de los compradores son altas. (Véase figura 1)

CAPÍTULO 5

ESTRATEGIA GENERAL: PLAN DE MARKETING, PLAN DE OPERACIONES Y EQUIPO ADMINISTRATIVO

Precio

Si bien se pretende manejar una tabla de precios accesibles al consumidor que al mismo tiempo sean competitivos en el mercado, lo que se pretende es que el comprador esté dispuesto a pagar una prima por el servicio completo que el “Grupo Mena” ofrece, adoptando el sistema “just in time” basando sus actividades en una atención diferenciada para cada tipo de cliente, como por ejemplo con el segmento constructoras a quienes se le brindará facilidades de pago y se le comunicará cómo el servicio satisface mejor sus necesidades. Pues no olvidemos que parte de la estrategia de introducción es adoptar la de diferenciación (estrategia genérica de Porter), es decir: mejor calidad, mejor imagen, mayor y mejor redes de distribución, y mejor capacidad de servicio al cliente; ajustándose a las necesidades del mismo, contribuyendo a la creación de un valor agregado, pero principalmente con el fin de obtener su lealtad.

Con respecto a la política de precios los vendedores tendrán conocimiento de los costos de los productos y servicios así también como los márgenes de ganancia que el grupo espera percibir con su desempeño. Todo ello con el objetivo de que los vendedores sean agentes proactivos que sepan tomar iniciativas en los procesos de negociaron, las cuales deberán ser consultadas para su aprobación. Bajo este precepto el vendedor tiene autorizado hasta una sesión de regateo siendo la visita siguiente objeto de cierre del negocio, pues lo que se desea es generar en la mente del consumidor un ambiente de seguridad, confianza pero ante todo honestidad. El Margen o beneficio obtenido que al

final de cada semestre hubiese superado un 16% del rendimiento sobre el capital, será distribuido en bonos ponderados como recompensa al desempeño compartido, como parte de la estrategia de motivación.

Tácticas de ventas

Los vendedores están regidos bajo un programa de ventas indirectas por lo tanto su función principal es establecer sus rutas de recorridos en las obras, para visitar a la persona encargada (dueño, profesional o supervisor) y ofrecerle el servicio y los productos que el grupo presta, haciendo énfasis en:

- Atractivos del producto
- Atractivos logísticos
- Atractivos de simplificación
- Atractivos del precio
- Atractivos de asistencia financiera (Guiltinan J. G., 1998, pág. 335)

Lo principal y más importante es que el vendedor entable una relación estratégica con la persona que realiza las adquisiciones en la obras. El sistema que se adoptará será el del Marketing de relación, “una estrategia diseñada para estimular el aumento de las compras de los mejores clientes del Grupo” (Guiltinan J. G., 1998, pág. 185), por lo que el vendedor tendrá la obligación de recompensar las compras frecuentes con bonos de descuentos dirigidos, o regalos especiales previa aprobación del Grupo.

El vendedor obtendrá 2 dólares por metro cúbico vendido y un cierto porcentaje del 16% en la venta de materiales de construcción.

Políticas de servicio y garantía

Dentro de las garantías, está la toma de muestras y análisis en laboratorios externos para confirmar las resistencias de hormigones. Para el área de herramientas y productos de ferretería se cuidará que todos cuentan con normas INEN para la construcción. En caso de fisuras en la losa debido a humedad o mal procedimiento, se realizará el curado de la losa y se correrá con los gastos respectivos.

Publicidad y promoción

Se utilizará el internet como principal fuente de publicidad, en la actualidad ya se entra colgada en la red una página del grupo: www.grupomenaconstructora.com, la cual necesita mantenimiento, allí existirá la opción de asistencia con proformas, información de los productos y servicios, contacto con vendedores y oficinas; en general la descripción del perfil del Grupo que ayude al visitante a conocer mejor al Grupo como marca. Para el inicio de las operaciones el Grupo, realizará una revisión de inventario en la bodega de la Macomevi en donde existen productos que no han rotado en años convirtiéndolo en un capital inoperante, por eso utilizaremos el inventario para incluirlo como parte de las promociones en las compras de los paquetes comercializados.

Como parte de la publicidad visual, se propone colocar rótulos de neón de 6 metros de longitud por 0.45cm de ancho, a lo largo del edificio en donde se halla el punto de venta de ambas empresas que proyecten las palabras Hormigonera y Ferretería. Para este propósito se realizó una proforma en Amazonas Rotulación, en donde se cotizó la obra por un presupuesto de \$6800 dólares para la elaboración del neón.

Distribución y servicio al cliente

Con el objetivo de mejorar la movilidad se realizarán mejoras en los circuitos de transporte de hormigones, puliendo ciertas fallas en la comunicación para evitar retrasos y

en casos necesarios anticipar de los mismos a los clientes en casos especiales. No obstante, actualmente la coordinación es buena. Uno de los puntos a corregir dentro del servicio al cliente y que se implementará como parte de las políticas y procedimientos para los vendedores, es el de seguimiento de obras o servicio post-venta, además se trabajará en una política con respecto al manejo de reclamos. Retomando el tema de la segmentación del mercado para definir los canales de distribución tenemos:



⁴ La relación de la figura anterior, trata de demostrar la necesidad de reforzar los lazos entre las diferentes partes. Es por eso que se debe hacer un hincapié en la importancia

Plan de operaciones

Cadena de valor: Grupo Mena

Como parte inicial hay que ratificar que el Grupo Mena trabajará en el proceso de diferenciación ante sus rivales. El grupo se enfocará en realizar esfuerzos que fortalezcan su estrategia y competitividad, por lo que al interior de la empresa se establecerán políticas y procedimientos tanto en la parte administrativa, operaciones y fuerza de ventas. Con lo cual se pretende mejorar la comunicación a través de la cadena de valor. A continuación explicamos las reformas que se buscan lograr:

- 1) Para el manejo de la cadena de abastecimiento se pretende tener un buen manejo de inventario, en otras palabras se tomarán decisiones específicas que incluyen qué ordenar, cuándo ordenar, cuánto ordenar para un eficaz manejo de materiales.
- 2) En el campo de las operaciones se busca nuevos proveedores o se negociará con los actuales construyendo alianzas estratégicas con el objetivo de abaratar los costos de adquisición de los productos; tanto en la ferretería como en la hormigonera, principalmente se trabajará con aquellas empresas que no son conocidas en el mercado pero que cuentan con productos de calidad y que le representarían al Grupo mejores márgenes de ganancia por volumen. (Véase figura 2)

de la coordinación entre los miembros responsables de la planta y la bodega con los vendedores

- 3) En cuanto a tecnología, los miembros del grupo estarán sujetos a entrenamientos y revisión de desempeño cada trimestre, con el fin de evaluar las estrategias, monitorear si se están cumpliendo los objetivos y a su vez brindar un panorama fresco acerca de la últimas tendencias en cuanto a la construcción, lo que servirá a la empresa para un análisis de factibilidad en cuanto la posibilidad de abrir una nueva línea de productos.
- 4) En venta y marketing, se pondrá especial atención a la satisfacción del cliente, la cual será medida mediante seguimiento de las actividades de los vendedores con el objetivo de evaluar:
 - Desempeño
 - Características
 - Calidad percibida
 - Durabilidad
 - Conformidad (Véase Figura 5)

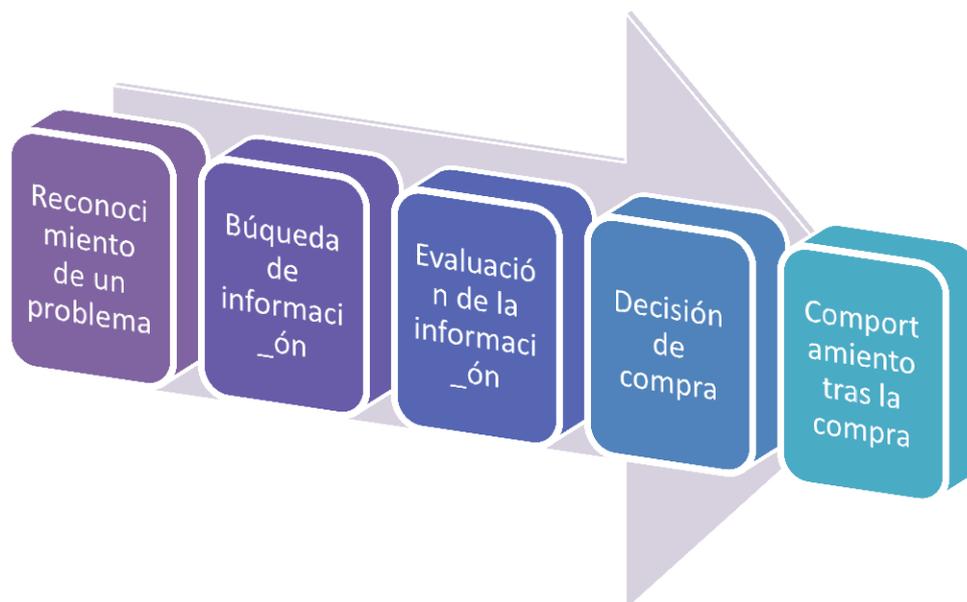
Para lo cual se requiere que la cadena de valor opere de manera que sincronice los recursos y el capital humano, con el objetivo de que existan respuestas rápidas ante las necesidades del cliente o cambios en sus gustos.

- 5) La distribución iniciará cuando el vendedor emita la solicitud de creación del código del cliente en la base de datos, posteriormente se procederá con la orden de pedido, los materiales serán puestos a disposición del vendedor quien se encargará mediante coordinación con el área de la bodega la entrega del material solicitado por su cliente, así también deberá emitir el respectivo

respaldo de recibido. Finalmente, el vendedor tendrá la responsabilidad de ofrecer un servicio post-venta y estar en constante comunicación con su cliente.

- 6) En el ámbito del servicio al cliente como parte de las políticas del grupo todos los agentes involucrados deberán tener presente el siguiente proceso que hace referencia al comportamiento del consumidor:

Fuente: (Kotler, 1985)



De ese modo será más factible realizar mejoras en la atención y el servicio al cliente, en los capítulos siguientes se profundizará más el tema.

Ciclo operativo.

El ciclo operativo se encuentra detallado en el punto 5 de la cadena de valor (Véase Figura 4)

Ubicación geográfica.

Tanto la planta procesadora de hormigón así como el punto de venta en donde se llevará a cabo los proceso de comercialización y producción, se encuentra ubicados en la ciudad de Quito: Av.6 de Diciembre y Juan Molineros N59-10 esq. (entrada al comité del pueblo) (Véase Anexo 2). Una zona residencial y comercial en donde se puede encontrar fácilmente establecimientos dedicados a la venta de productos y servicios industriales tales como Madel, La Casa del Carpintero, Hormigonera del Valle, Mundometales, y un par de centros automotrices. Sin embargo, por cuestiones ambientales la reubicación principalmente de la planta de hormigón entra como un tema de planificación al futuro.

Equipo administrativo

Políticas y procesos.

Para el buen funcionamiento del Grupo es transcendental afianzar una cultura organizacional en valores y ética corporativa basada en los siguientes parámetros:

Valores fundamentales declarados y principios éticos del Grupo Mena:

- Crear un ambiente de trabajo en el que los empleados compartan formen convicciones sobre cómo se realizan los negocios de la compañía, por lo tanto evitar el regateo continuo, ser sincero con el comprador y cerrar la negociación con una visión ganar –ganar.
- El Grupo Mena, espera que sus empleados
 - Muestren con sus actos los valores básicos de la compañía, es decir seriedad responsabilidad y cumplimiento

- “Así también que sostengan los criterios éticos de la compañía, en temas relacionados con la honestidad, el robo, o la mala conducta” (Thompson, 2008, pág. 435)

Para profundizar sobre el tema exponemos en la parte de tablas y figuras el contenido representativo de declaración de valores y código de ética a del “Grupo mena”, (Véase Tabla 6)

Ahora bien, una vez expuesta la base medular en la cual se dirigirá la cultura organizacional, continuaremos con la tarea de definir procesos. Dentro del tema del marketing el papel de los vendedores es esencial para una mejor y mayor alcance de los objetivos, a continuación plasmamos la evolución observada en las diferentes funciones estratégicas ejercidas (citado por Xardel, 1984), por la fuerza de ventas, lo cual se encuentra intrínsecamente relacionado con la figura del Kotler acerca del comportamiento del consumidor:

- ***Estrategias de comunicación:*** *el vendedor es un especialista de la comunicación: proporciona la información sobre productos y servicios ofrecidos, con el fin de obtener una decisión de compra*
- ***Estrategias de persuasión:*** *el vendedor comprende las necesidades inmediatas del cliente e intenta inducirlo a adaptarse a los diferentes aspectos del producto, superando las objeciones que formula*
- ***Estrategias de negociación:*** *como consecuencia de la percepción de las necesidades del cliente, el producto es adaptado con el fin de responder mejor a las necesidades*

- *Estrategias de planificación: el vendedor busca las necesidades a largo plazo de los clientes y actúa como consultor al respecto*
- *Estrategias de gestión: el vendedor dirige su territorio como una empresa e invierte su tiempo y recursos en las oportunidades más rentables*
(Lambin, 1991)

El equipo administrativo estará dotado de personal que sepa delegar funciones a los subordinados, designará un responsable que rendirá cuentas por las actividades de la cadena de valor, quienes estarán encargados de velar por cumplir los objetivos de corto y largo plazo, que conllevarán a la consecución de las estrategias del grupo, en este sentido se trabajará bajo un sistema de “empowerment” es decir los empleados contarán con su propia capacidad de acción en casos específico. Lo que el Grupo busca es que el empleado se sienta con la libertad de tomar decisiones siempre y cuando ayuden a mejorar la eficiencia y el cumplimiento de los objetivos.

El proceso de reclutamiento estará a cargo de los administrativos: Sonia Villamarín, Christian Mena, Mao Ojeda y Henry Jiménez. Sin embargo, los miembros que conforman el consejo de administración y el presidente, apoyados con la información que les proporcionen los subordinados tomará la última decisión, una vez analizados temas tales como: el tipo de puesto a desempeñar, la descripción del mismo acompañada de una declaración de los requerimientos. Para esta sección se ha decidido señalar la teoría mencionada en la obra de Johnson y Marshall sobre el tema de administración de ventas

La investigación que relaciona las características personales de los vendedores con la actitud de ventas y el desempeño del puesto, indica que no hay un conjunto de

rasgos y habilidades que los gerentes de ventas pueden utilizar por sí solo como criterios para decidir qué clase de personas son las que hay que contratar. (Johnson Mark, 2004).

A pesar de ello el equipo designado en el proceso de reclutamiento tiene que analizar las características distintivas que según la obra de Johnson y Marshall son claves para lograr identificar a empleados que han fracasado y que por lo tanto deben evitarse

- 1) Inestabilidad de residencia
- 2) Fracaso en los negocios en los últimos dos años
- 3) Huecos inexplicables en los antecedentes de empleo de la persona
- 4) Divorcio o problemas materiales recientes
- 5) Excesiva deuda personal

Con respecto a la descripción del puesto de trabajo se deberá tomar en consideración la siguiente información:

- 1) La naturaleza de los productos o los servicios que se venden
- 2) El tipo de cliente que se visitará, incluidas las políticas relacionadas con la frecuencia con la que deben hacerse las visitas
- 3) Las tareas y responsabilidades específicas que se han de realizar, incluidas las de planeación, actividades de investigación y recopilación de información, y responsabilidades con oficina e informes

- 4) La relación entre el ocupante del puesto y otros puestos dentro de la empresa, como por ejemplo ante quien reporta el ocupante del puesto
- 5) Las exigencias mentales y físicas del puesto que incluyen el volumen del conocimiento técnico que el vendedor debe tener (Johnson Mark, 2004, págs. 244-345)

En la Figura 6 se muestra detalladamente las variables de desempeño de los vendedores individuales y las acciones que la administración puede tomar para influir en ellos. Además, en la Tabla 7 se especifica las actividades, criterios de desempeño y premios para los vendedores industriales, parámetros bajo los cuales el grupo se desarrollará.

Asuntos regulatorios y legales

“Un grupo empresarial está conformado por varias unidades empresariales, que conservan su independencia jurídica y administrativa, pero que obedecen los lineamientos de una matriz o empresa controlante que fija las políticas del grupo”. (Universidad Nacional de Colombia, 2009). Es base a esta definición se investigaron los estatutos que según la ley se deben obedecer en con el fin de formar un grupo empresarial, bajo parámetros establecidos por la legislación de la ley de compañías ecuatoriana. “Aunque en el Ecuador aun no existe una clasificación genérica de grupo, desde el artículo 67 de la ley general de instituciones del sistema financieros, se encuentra un desarrollo normativo interesante sobre los grupos financieros” (Larrea & Ortiz, 2006). Dentro de la ley de la Superintendencia de Compañías se coloca a los grupos de empresas bajo la figura de Holding o tenedora de acciones, en donde se estipula lo siguiente:

De la Compañía Holding o tenedora de acciones.

Art. 429.

Compañía Holding o Tenedora de Acciones, es la que tiene por objeto la compra de acciones o participaciones de otras compañías, con la finalidad de vincularlas y ejercer su control a través de vínculos de propiedad accionaria, gestión, administración, responsabilidad crediticia o resultados y conformar así un grupo empresarial.

Las compañías así vinculadas elaborarán y mantendrán estados financieros individuales por cada compañía, para fines de control y distribución de utilidades de los trabajadores y para el pago de los correspondientes impuestos fiscales. Para cualquier otro propósito podrán mantener estados financieros o de resultados consolidados evitando, en todo caso, duplicidad de trámites o procesos administrativos.

La decisión de integrarse en un grupo empresarial deberá ser adoptada por la Junta General de cada una de las compañías integrantes del mismo. En caso de que el grupo empresarial estuviere conformado por compañías sujetas al control de la Superintendencias de Bancos y Compañías, las normas que regulen la consolidación de sus estados financieros serán expedidas y aplicadas por ambos organismos. (Superintendencia de Compañías, 1999)

Capital mínimo.

El capital mínimo con que ha de constituirse la compañía es de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación. (Superintendencia de Compañías, 1999)

Condiciones de Afiliación.**A la cámara de la construcción.**

En el evento de que la compañía vaya operar en el sector de la construcción, se debe obtenerla afiliación a la cámara de la construcción correspondiente, de acuerdo con lo prescrito en el Art. 4 del Decreto Supremo N° 3136 de 14 de enero del 1979, publicado en el R.O. 762 del mismo mes y año (Superintendencia de Compañías, 1999)

Deber de información de los administradores.

El artículo 29 de la ley 222 de 1995 en la constitución ecuatoriana dispone que cuando existe un grupo empresarial los administradores de las compañías pertenecientes al grupo deben realizar un informe especial para ponerlo a disposición de todos los accionistas de las compañías del grupo empresarial, donde se deben dejar ver todas las operaciones que se realiza con terceros. Lo que se traduce en el deber de información que busca garantizar la transparencia de todas y cada una de las operaciones que se realicen al interior del grupo empresarial (Fuentes, 2009, pág. 25)

CAPÍTULO 6

ESTUDIO FINANCIERO

Análisis de los estados financieros de las empresas involucradas en el proceso de la formación del Grupo

Balance General al 2012/12.

Para dar inicio al proceso de la creación de una alianza estratégica adoptando la figura de un grupo empresarial, se ha considerado pertinente realizar una revisión de la administración con un enfoque en el área financiera de cada una de las empresas involucradas, con el objetivo de profundizar acerca de las decisiones de la gerencia y de como estas han afectado para bien o para mal del bienestar de las empresas. Dentro de los aspectos financieros a tomar en consideración, está el análisis de las actividades y resultados obtenidos durante el lapso de operaciones de las empresas involucradas en el proceso, tomando como referencia el ejercicio fiscal anual al 31 de diciembre del 2012. Para el efecto contamos con información obtenida de los departamentos contables de cada una de ellas. Iniciaremos esta parte del proyecto de tesis con el método de análisis vertical obtenido a partir de cada uno de los balances generales y los datos arrojados en el ejercicio fiscal, con el objetivo de contrastar las principales cuentas.

Total del activo.

La mayor parte del total del activo tanto en Macomevi como en Hormen Constructora, se localiza en la cuenta de activos corrientes, con un 61.61% y 62.41% respectivamente, en segundo lugar con un peso del 38.39% y 37.59% se encuentra la cuenta de activos fijo, seguida de esta en términos porcentuales están: *la cuenta de*

inventarios, la de exigibles y realizables, las cuales figuran de sobremanera en ambos casos. Factores que en conjunto resulta en un flujo de efectivo negativo en ambos escenarios. Lo que significa que en situaciones de riesgo o proyecciones a futuro no están en capacidad de asumir los retos, debido a que no concentran sus esfuerzos en formar un capital colchón, ya que el capital recuperable en exigibles solo se está destinando a pago de obligaciones a corto y largo plazo como veremos a continuación.

Total del pasivo.

El total del pasivo o la deuda adquirida por ambas empresas se encuentra concentrado en la cuenta: *cuentas por pagar a proveedores*, con un 55.56% y 77.10% respectivamente, lo que significa que gran parte del inventario no se encuentra vendido y por ende no se cuenta con el capital para desembolsar su pago, por lo tanto hay que considerar que ambas empresas no operan con capital propio sino que se sustentan a través del crédito a corto plazo otorgado por el proveedor, otro factor que se debe considerar es que Macomevi tiene una cuenta de pasivos a largo plazo lo que le representa un 31.4% del total del pasivo, capital con el que opera o financia la compra de un activo que aparece como vehículo kenworth, el resto de la deuda se distribuye en porcentajes menores en varias cuentas como: otras cuentas por pagas, impuestos por pagar y obligaciones patronales.

Total capital y patrimonio.

Esta cuenta revela que el *capital social dividido entre los accionistas* es la cuenta que prevalece y que representa lo aportado en un inicio y que en la actualidad es el patrimonio con el que se trabaja. En dicha cuenta Macomevi posee un capital social de 105.631.07 mientras que Hormen solo tiene con un capital social de 23.679.19. Patrimonio

que al ser usado a través del ejercicio fiscal, resulta en una contribución porcentual al final del año de 8.88% para Macomevi, a comparación de 17.42% para Hormen Constructora.

Estado de resultados al 2012/12.

Dentro de esta sección podemos apreciar que tanto Hormen Constructora como Macomevi arrojaron una utilidad de 40.307.13 y 44.636.06 respectivamente después de hacer el debido cálculo basado en las ventas netas menos el total de los gastos que se efectuaron durante el ejercicio fiscal. En el Estado de Resultados observamos que Hormen trabaja con una fuerza laboral bastante significativa, lo que convierte a dicha cuenta en una salida importante de efectivo para la empresa, en comparación a Macomevi. Esto se debe principalmente a que a diferencia de Macomevi, Hormen produce el producto final en la planta de hormigón y por ende la mano de obra directa es un costo variable representativo, así como todo lo que esto involucra (costos directos e indirectos). No obstante, dicha diferencia porcentual se ve recompensada con el costo de productos comprados y elaborados. Con respecto a los gastos financieros el Estado de Resultados muestran valores de 6.932.46 para Macomevi y 3.905.66 para Hormen Constructora, obligaciones bancarias que si bien representan una parte del financiamiento para continuar con las operaciones, a la larga se convertirán en un agujero para la salida de efectivo por los intereses que se devengan, por lo tanto si la empresa no cuenta con la capacidad de pago para cubrir dicha deuda bancaria se coloca en una posición de riesgo. Para el respectivo análisis se empleará el método de flujo de caja y sus proyecciones para el año venidero 2013. Ya que hasta el momento tanto Hormen como Macomevi parecen ser empresas que cuentan con una situación financiera sólida. Sin embargo, en el estudio financiero preliminar se observó que el tamaño patrimonial de las empresas difiere de sobremanera una en comparación de la

otra, a pesar de ello las dos han venido realizando un trabajo de tal forma que obtiene utilidades en igual proporción.

Dicha inquietud fue presentada a la gerencia de ambas empresas en donde se dio a conocer que Hormen Constructora trabajo bajo un contrato de arrendamiento para la utilización de la maquinaria y las instalaciones en donde tiene su punto de venta, oficinas y planta. Mientras que Macomevi opera con un patrimonio propio en su totalidad. Esto quiere decir entonces que Hormen se encuentra en una situación de apalancamiento.

Análisis de las razones financieras obtenidas al 2012/12

Macomevi cuenta con \$0.85 de activo corriente a corto plazo, por cada \$1 de pasivo corriente a corto plazo adquirido, mientras que Hormen Constructora cuenta con \$0.87 de respaldo en el activo corriente por cada dólar de pasivo corriente. Por lo tanto ambas parecen estar en igualdad de condiciones en cuanto a la capacidad que tienen en convertir la cuenta de exigibles a corto plazo en efectivo. Si tomamos en cuenta el ciclo operacional de ambos casos se podría concluir que Macomevi debe manejar mejor sus pasivos y consideras factores como.

- *La composición de las cuentas del activo corriente y pasivo corriente*
- *Los plazos obtenidos de los acreedores y los concedidos a los clientes*
- *Los cambios de los inventarios en relación con las ventas actuales y sus perspectivas*
- *La utilización y disponibilidad del crédito bancario por la compañía*
- *La proporción de la cuentas por cobrar en relación al volumen de ventas (Rueda)*

Capital de trabajo.

Macomevi trabaja con un capital de trabajo negativo de \$-53795.39 al igual que Hormen Constructora con un saldo negativo de \$-23022.46. Lo que significa que no poseen excedentes de activo corriente.

Prueba ácida.

Macomevi tiene \$0.33 en inversión líquida para la cancelación de cada \$1 de pasivo a corto plazo adquirido. Sin tener que acudir a la realización de los inventarios. La prueba ácida se deriva del índice de liquidez, solo que se extrae el inventario al ser considerado un activo muy poco líquido, por otro lado Hormen Constructora tiene \$0.43 unidades monetarias en inversión líquida por cada unidad monetaria de pasivo a corto plazo adquirido.

ROA.

Macomevi genera un rendimiento sobre la inversión de 0.09 por cada dólar invertido mientras que Hormen Constructora de \$0.17.

ROE.

Macomevi genera una rentabilidad \$0.28 por cada dólar de patrimonio invertido por los accionistas. Hormen estaría generando \$0.63.

ROI.

La inversión para Macomevi tuvo una rentabilidad del 39% y para Hormen una rentabilidad del 31%.

Margen en Ventas.

A Macomevi le queda \$0.03 neto por cada dólar vendido, o lo que es equivalente a un 3%, lo mismo ocurre con Hormen con un valor de \$0.03 después de operar.

Apalancamiento.

Lo que este índice nos indica es que en el caso de Macomevi por cada \$1 con el que la empresa opera \$0.71 proviene de un aporte de terceros, mientras que para el caso de Hormen \$0.72, de cada \$1 con el que operan proviene de capitalización externa.

Razón de apalancamiento externo.

\$2.42 unidades monetarias han venido de fuera del negocio para Macomevi por cada unidad monetaria prevista por los propietarios, en el caso de Hormen son \$2.62.

Razón de apalancamiento interno.

\$0.41 han sido aportados al financiamiento de la inversión por parte de Macomevi por cada \$1 adquirido como deuda a terceros. Hormen en cambio puede responder con \$0.38 unidades monetarias de su patrimonio para cubrir cada \$1 adquirido como deuda a terceros.

Días de Inventario.

Macomevi repone su inventario cada 48 días, mientras que Hormen lo hace cada 28 días, hay que considerar que para este último caso el cálculo se realizó a través de la suma de inventarios (materia primas, producto en proceso, producto terminado) por el tipo de producto que Hormen Constructora produce y comercializa. Es importante mencionar que Macomevi parece estar teniendo problemas con ciertos productos que influyen para que los días sean tan altos.

Días de cuentas por pagar.

Macomevi renueva sus cuentas por pagar cada 52 días mientras que Hormen lo hace cada 50 días, esto significa que como se mencionó en la primera parte de este análisis financiero ambas empresas operan con la financiación indirecta de los proveedores. Por

eso es importante fortaleces aun más los lazos entre las partes pero principalmente producir rendimientos sobre dicha inversión y estar conscientes de ello.

Días de cuentas por cobrar.

Macomevi recupera sus ventas a crédito cada 3 días, mientras que Hormen lo hace cada 39 días en promedio, esto se debe principalmente al ciclo operativo de cada empresa y sus políticas de comercialización

Proyecciones de ingresos, empleando un cuadro de flujo de efectivo

Para el cálculo del flujo de caja se ha empleado el método indirecto, para el efecto se dividió las actividades comunes que afectan al efectivo o a sus equivalentes o mejor conocidas como inversiones sumamente líquidas o a corto plazo, en tres categorías: 1) Ingresos operaciones, 2) Egresos operacionales, 3) Egresos financieros. En primer lugar se establecieron las proyecciones de ventas tanto para Macomevi como para Hormen Constructora a través de un sistema de ventas cíclicas, es decir: el volumen de ventas aumenta o disminuye en base a ciertos porcentajes dados por las tendencias del mercado a lo largo de un año en específico o a ser proyectado, todo esto es medido a través de la experiencia e información obtenida de años anteriores. Por lo tanto, como ambos negocios operan en la misma industria ofreciendo productos complementarios se estimó cifras similares para ambos casos. Partiendo de ello, observamos que marzo es el mes que arroja las mayores ventas, seguido por el mes de diciembre, febrero y noviembre. En los meses restantes se estiman que las ventas permanezcan estables o con variaciones no tan abismales en comparación con los anteriores. A continuación, el estado de flujo para ambas empresas estima los ingresos operacionales en base a un porcentaje de clasificación dado por la gerencia, para el caso de Macomevi el 90% de las ventas son al contado mientras que el 10% son a crédito, Hormen por el contrario opera con el 80% de las ventas

al contado y el 20% a crédito, lo que en definitiva brinda como primera impresión un buen indicio en cuanto a la capacidad de ambas empresas de hacer de sus exigibles cuentas recuperables que pueden ser rápidamente transformadas en efectivo. Seguido a esto con respecto al tema de egresos operacionales los gastos y las ventas se estiman bajo un porcentaje del 2.5% y 3% respectivamente para ambos casos. Una vez finalizada esta primera parte se puede concluir a simple vista que Macomevi desde el mes de enero trabaja a buen ritmo y con un flujo neto antes de gastos financieros considerable y en crecimiento, el cual bordea los \$151009, a comparación de Hormen que para la misma fecha trabaja con un flujo de \$88611, situación que se debe principalmente al alto volumen de ventas que maneja Macomevi. Sin embargo, el escenario cambia drásticamente debido a que el flujo operativo neto no está tomando en cuenta los gastos financieros y a pesar de que la carga financiera proyectada a lo largo de los meses es mayor en el caso de Hormen, Macomevi tiene como Egresos financieros el pago de tres créditos bancarios estimados en cuotas mensuales de entre \$683 y \$3645 por cada mes, que en su totalidad suman \$6266. Lo que no sucede en el caso de Hormen, ya que dicha empresa solo debe atender el pago de una obligación bancario con una cuota mensual \$2999, por lo tanto el flujo neto obtenido después de realizar el respectivo cálculo con los valores proyectados, es mayor para Hormen y no para Macomevi.

Si bien Hormen pronostica un flujo de efectivo mayor, esto es el resultado de su alto índice de apalancamiento, ya que trabaja con respaldado por sus pasivos a corto plazo que a su vez se encuentran amparados bajo un patrimonio mínimo, ya que la maquinaria, la planta y el punto de venta son utilizados bajo un contrato de arrendamiento donde Macomevi prescribe como el propietario de los bienes. En el anexo 4 se contempla el cuadro de producción del año 2012 de Hormen Constructora, con esta información se

puede apreciar que la empresa no está operando al máximo de su capacidad. Según el análisis de costos que la administración nos proporcionó al 10 de Septiembre del 2012, el punto de equilibrio en unidad metros cúbicos debe ser de 2210 metros cúbicos mensuales. Sin embargo, como se observa existen meses en donde no se alcanza a cubrir el monto indicado, mientras que en otros meses sobrepasa el nivel óptimo. Este cálculo de punto de equilibrio, donde se puede apreciar que existe una descompensación del -123.76% que se deriva de la ineficiencia en cuanto a la utilización de la capacidad instalada, nos conduce a señalar una de las mayores problemáticas con la formación del grupo. Pues si Hormen Constructora no está cumpliendo con el valor de punto de equilibrio arrojado en el análisis de costos, esto podría significar que a la larga uno de las empresas compense el desfase o la inoperancia de la empresa ineficiente con sus propios recursos.

CAPÍTULO 7

CONCLUSIONES

Respuesta(s) a la(s) pregunta(s) de investigación

1) ¿Por qué diversificar?

Si bien la diversificación no es la estrategia más utilizada por las corporaciones, debido a la complejidad en torno al proceso que esta conlleva, en algunos casos una vez implementada resulta en grandes oportunidades para las empresas involucradas. Al mismo tiempo han existido casos en los cuales la misma estrategia concluye en fracasos rotundos y pérdidas significativas. Según el criterio de muchos estudios se dice que dicho fracaso se debe principalmente al hecho de que una empresa debe especializarse y ser la mejor en el desarrollo de sus actividades y que la diversificación le representa un obstáculo para responder y cumplir los objetivos financieros, esencialmente por la lucha que se presenta en torno al fortalecimiento de una cultura empresarial sólida.

Una de las claves de éxito para que la diversificación funcione es que se la haga en condiciones de negocios relacionados, ya que esta característica resulta en la existencia de correspondencias estratégicas que incurren en la creación de economías de alcance (ahorros en la eliminación o reducción de costos al realizar ciertas actividades de la cadena de valor). Se diversifica porque en este caso en específico, Macomevi y Hormen Constructora tienen un mayor desempeño en conjunto que individualmente, lo que se justifica por las relaciones existentes en sus cadenas de valor, y lo que permite que sea más simple la construcción de su ciclo operativo.

- 2) ¿Cómo y hasta qué punto funcionará la diversificación de empresas en negocios relacionados adoptando un sistema de ventas cruzadas?

La estrategia adoptada tiene previsto una gran acogida, debido a que el Grupo tiene claro las necesidades de sus segmentos y clientes. Pues para cualquier tipo de proyecto o construcción no es lo mismo tener 20 proveedores que un solo proveedor que oferte un paquete de productos y servicios complementarios, y que conlleven a la concesión de la obra en el menor tiempo posible. En este caso uno de los problemas a enfrentar, es que los requerimientos del cliente sobrepasen las condiciones del Grupo, en otras palabras que el cliente demande algún producto o servicio que no esté a disponibilidad y que estuviese relacionado con la línea de productos o servicios de obra gris, como por ejemplo el tema de excavaciones y desalojos.

- 3) ¿Cómo y hasta qué punto se logrará plasmar la estrategia genérica de diferenciación e introducirla adecuadamente en el mercado de la construcción?

El hilo conductor capaz de plasmar la estrategia de diferenciación parte de la administración, siendo las tácticas de venta y en sí, todo el plan de marketing y operaciones las bases en donde se fortalecerá la misma, encaminadas y medidas bajo los siguientes parámetros:

- ✓ Mejor calidad
- ✓ Mejor imagen
- ✓ Mayor y mejor redes de distribución
- ✓ Mejor capacidad de servicio al cliente

Porque la diferenciación recae en una atención personalizada que cubra las necesidades de cada segmento y alcance satisfacción en el cliente, con el único fin de

obtener su lealtad, siendo esto último la cúspide del hilo conductor capaz de convertirse en un ciclo.

Resumen de sesgos del autor y Limitaciones del estudio

Uno de los principales problemas que tiene este estudio es la carencia de información con el mundo exterior, especialmente en temas de la competencia, ya que a pesar que se hizo dos intentos de acercamientos con empresas de la competencia, como por ejemplo el Grupo Acercosn y Marce Hormigones, los gerentes se portaron muy herméticos y no se logró obtener ninguna información relevante con respecto a sus políticas, procedimientos y mucho menos se nos permitió participar como sujeto de observación en sus instalaciones. Lamentablemente no se contó con el contacto adecuado. No obstante, hay que considerar que esta es una de las falencias en el sector; la falta de comunicación entre las fuerzas competitivas. Otro de los limitantes es la necesidad que existe en cubrir la parte de mercadotecnia con un estudio más a fondo de los segmentos del mercado seleccionados para el caso.

Análisis de los datos y conclusiones

Para la obtención del título de licenciado en administración de empresas, se realizó una tesis enfocada en la metodología de estudio de caso para la obtención de información relevante que justifique el proceso de diversificación para la empresas “Macomevi” y “Hormen Constructora” A partir de las premisas que teoriza acerca de ¿Cuán prometedor es el mercado al cual se atenderá?, y ¿Cuál sería la estructura operativa y administrativa más idónea? Para responder a dichas preguntar se realizó una recopilación de información exhaustiva que arrojó la siguiente conclusión:

El crecimiento que ha experimentado la construcción ecuatoriana en los cinco últimos años, ha convertido a dicha actividad en uno de los pilares en donde se sostiene

y desarrolla la economía del país. La creciente demanda en la industria de la construcción ha contribuido para la formación de las condiciones que influyen en la constitución de una industria fragmentada. Por ello, actualmente en el Distrito Metropolitano de Quito existen cientos de pequeñas y medianas empresas que tratan de ajustarse a los gustos, expectativas y bolsillos de los consumidores, provocando un crecimiento del horizonte geográfico que lacera los conceptos de comercializaciones y genera una competencia desleal que repercute en las operaciones y utilidades de muchos de los participantes.

1) Dado esta problemática, “Macomevi” y “Hormen Constructora” anticipan y dirigen el cambio que se ha venido dando en la industria en donde operan, al formular una estrategia que les permita adaptarse a las circunstancias pero principalmente cuyo fin es el de forjar una nueva plaza de mercado; al marcar el paso e introducir un nuevo concepto de negocio basado en la diversificación y la estrategia genérica de diferenciación.

2) El nuevo concepto de negocio se desarrolla bajo el precepto de la diversificación a través de la unión estratégica entre dos actores involucrados en negocios relacionados como son el área ferretera y el área de los morteros, actores que cuentan con basta experticia y son especialistas en sus mercados, estrategia que se adopta para el aprovechamiento de los recursos productivos y que permitirá al Grupo naciente defender y proteger su posición en el mercado.

3) Dada la creciente demanda en la industria de la construcción, que se deriva como causa y efecto de las políticas públicas y económicas adoptadas por el gobierno

nacional en el año 2008 con el fin de impulsar la economía nacional. La competencia en dicha industria ha experimentado un crecimiento del horizonte geográfico, convirtiéndola en una industria fragmentada. En base a un análisis de las cinco fuerzas de Porter se ha logrado identificar el ambiente industrial y sus características, donde se concluye que la industria de la construcción es y seguirá siendo atractiva, a pesar de los cambios que ha sufrido. Sin embargo, el “Grupo Mena” una vez activo, deberá tomar medidas de contingencia para mitigar la competencia de nuevos rivales, mediante la implantación y el fortaleciendo del grado de diferenciación de producto o servicio que ofrezca, para lo cual deberá realizar cambios profundos y sistemáticos en su cadena de valor final, creando economías de escala. También debe mejorar el área de inventarios, por lo que tendrá que reforzar y buscar nuevos proveedores con los que se pueda negociar y afianzar las relaciones comerciales, todo ello con el objetivo de que el poder de negociación de los consumidores disminuya y los beneficios sean mayores.

- 4) El proceso de diversificación se manejó bajo la figura de grupo empresarial porque lo que se busca es que exista una matriz que fije los objetivos del grupo pero al mismo tiempo se requiere de independencia para el miembro subordinado, ya que tanto, “Macomevi” como “Hormen Constructora” fundan sus actividades comerciales y financieras bajo in patrimonio combinado cuya mayoría se encuentra del lado de Macomevi convirtiendo a dicha empresa en Matriz. Por lo que la estructura administrativa más idónea para la dirección el grupo se basa en un modelo simple en donde el consejo administrativo nombra a un presidente que recibe retroalimentación de los administradores denominados vicepresidentes (cada uno responsables de cada frente). Frentes que poseen la capacidad de autonomía

administrativa para la ejecución es sus actividades mediante la delegación de funciones a sus supervisores de cada área.

5) No obstante, si bien la existencia de los grupos empresariales en la industria de la construcción no es una novedad, puesto que en la actualidad ya existen entidades como el Grupo Unifer y el Grupo Acercosn, dichas formas no figuran como participante dominantes al no poseer una participación mayúscula o gozar del reconocimiento general de los compradores. Además, sus producto o servicios están muy lejos de lo que el “Grupo Mena” ofrece, lo que permite que éste rompa los esquemas y las prácticas ortodoxos de comercialización al preocuparse de las necesidades de cada segmento al que atiende, y cuya finalidad es que sus consumidores comprendan la importancia que tiene “El Grupo” para la consecución de sus proyectos; al brindar una atención personalizada que facilita el trabajo en obra de constructoras, profesionales y edificaciones domésticos.

6) Una vez justificada la formación el grupo y ejecutada la estrategia de diversificación, acto seguido se procede a identificar la estructura operativa más idónea para el bien funcionamiento del mismo. Para la causa, se fusionaron las cadenas de valor de “Macomevi” como de “Hormen constructora”, en donde se observó que es factible la unión gracias a la presencia de una correspondencia estratégica de negocios relacionados que se deriva en la formación de una ventaja competitiva, ya que se transfiere las destrezas y la experiencia, se combinan las actividades relacionadas para bajar los costos y generan economías de alcance,

porque las coloca en una posición en donde juntas son más eficientes en términos financieros que si operaran de manera independiente.

7) Durante el estudio se identificó problemas relacionados con la consecución de los objetivos planteados por el grupo, uno de los principales y más duros de manejar es la fundación de la cultura empresarial, puesto que, tanto “Macomevi” como “Hormen Constructora” están bajo la dirección de una gerencia que maneja las empresas bajo parámetros completamente diferentes en cuanto a políticas y procesos. Lo cual hasta cierto punto está protegido por la capacidad de autonomía que ambas empresas ejercen al formar parte del grupo. Sin embargo, hay que tomar en consideración que el grupo como tal tiene objetivos que deben prevalecer frente a los objetivos individuales.

8) Otro de los problemas que el grupo deberá enfrentar es acerca de su capacidad instalada y los compromisos que su equipo de vendedores realicen, ya que para el segmento de constructoras, el equipo operativo principalmente la hormigonera debe operar sus instalaciones a toda su capacidad. Por lo que existe el riesgo de que en el proceso se pueden presentar fortuitos relacionados con daños mecánicos o incluso falta de eficiencia por cuestiones tecnológicas. Para responder a grandes compromisos la reubicación, así como la adquisición de maquinaria nueva para un desempeño productivo que vaya a la par con la fuerza de ventas es fundamental; lo que para el área financiera representa una tarea primaria el gestionar los recursos de tal forma que puedan ser destinados para futuras adquisiciones.

9) Finalmente dentro del último capítulo del caso denominado: Estudio Financiero, se identificó uno de los mayores riesgos, puesto que al encontrarse el patrimonio un tanto descompensado de una de las empresas involucradas en relación con la otra y después de la exposición con respecto al valor del punto de equilibrio en ventas, que Hormen Constructora no está cumpliendo, esto podría significar que a la larga uno de las empresas compense el desfase o la inoperancia de la empresa ineficiente con sus recursos propios, ya que el modelo de grupo empresarial justifica dicho comportamiento como algo común. No obstante, pesar de que exista una descompensación en cuestiones patrimoniales y por ende en tamaños corporativos, no olvidemos que este factor es lo que genera la condición de dependencia necesaria para la existencia de un grupo empresarial. A pesar de ello, si bien esta característica existe; tanto “Macomevi” como “Hormen Constructora” deben operar sus instalaciones al máximo, con el fin de cumplir los objetivos del grupo y los personales.

10) Respuesta a la hipótesis: La hipótesis presentada en el Capítulo 1, trató acerca de la factibilidad de una alianza entre ”Hormen Constructora” y “Macomevi”, amparada bajo la figura de grupo empresarial, cuyas bases del proceso se encontraren cimentadas en la estrategia primaria de diversificación. Con la exposición de todos los puntos anteriores podemos concluimos que la hipótesis es realizable y factible

Recomendaciones para futuros estudios

Mi principal recomendación es buscar la viabilidad para lograr un acercamiento con la competencia con el objetivo de poder realizar comparaciones de desempeño relacionado los resultados de empresas que operan en un mismo sector. Al mismo tiempo

veo productivo realizar un estudio de mercadotecnia más profundo que busque indagar en las necesidades reales de los consumidores. Lo que no se logro en este trabajo de titulación debido a las características de la metodología y el requerimiento de cubrir una variedad de temas.

REFERENCIAS

Adaptado de Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. En M. E. Adaptado de Porter, *How Competitive Forces Shape Strategy* (págs. 137-145). Harvard Business.

ARQHIZ, A. (2013). *Pisos de concreto*. Recuperado el 27 de marzo de 2013, de <http://www.arqhys.com/construccion/sellado-juntas-concreto.html>

Arranz Abascal, Guillermo. (2011). *ICEX*. Quito: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito.

Babylon. (2006). *definición de venta cruzada*. Recuperado el 30 de marzo de 2013, de http://diccionario.babylon.com/venta_cruzada/

Bekaert. (2001). *Ideal alambrec*. Recuperado el 18 de febrero de 2013, de <http://idealalambrec.bekaert.com/>

BIESS, B. d. (2012). *Historia*. Obtenido de <http://www.biess.fin.ec/nuestra-institucion/historia>

deorar.com/Elreparador.com.ar, C. y. (2001). *Pisos de cemento y alisado*. Recuperado el 27 de marzo de 2013, de http://www.construirydecorar.com/scripts/areaservicios/noticia/nota_rubro.asp?IdSeccion=6&IdNota=1805&IdRubro=5

El Telégrafo. (20 de enero de 2013). Recuperado el 8 de febrero de 2012, de Hay medio millón de casas desocupadas en el país:

<http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/sector-constructor-crecio-cerca-del-45-en-el-2012.html>

Fuentes, C. M. (2009). Acercamiento al concepto de Grupos Empresariales: concurrencia de elementos para su existencia . *Revista- Mercatoria* , 4.

Guiltinan, J. G. (1998). Calidad y satisfacción del cliente . En J. G. Guiltinan. Bogotá: MacGraw- Hill.

Guiltinan, J. P. (1998). Estrategias para conservar/expandir la demanda dentro de la base de consumidores actuales. En J. P. Guiltinan, *Gerencia de Marketing* (pág. 185). Bogotá: McGraw- Hill.

Guiltinan, J. P. (1998). Sistema de ventas misioneras. En J. P. Guiltinan, *Gerencia de Marketing* (págs. 324-325). Bogotá: McGraw Hill.

IESS, I. E. (2013). *Quines Somos*. Recuperado el 16 de abril de 2013, de <http://www.iess.gob.ec/es/web/guest/institucion>

INEC. (12 de 2012). *Ecuador en cifras*. Recuperado el 20 de 02 de 2013, de Ecuadoren cifras: <http://www.ecuadorencifras.com/cifras--inec/bancInf.html>

Johnson Mark, G. M. (2004). El análisis del puesto y la determinación de los criterios de selección. En *Administración de ventas* (pág. 343). México: Mac Graw Hill.

Jurado Cecilia. (2013). *Expoplaza*. Recuperado el 8 de febrero de 2012, de Gran feria de la vivienda BIESS 2013: <http://www.expoplaza.ec/novedades+gran-feria-de-la-vivienda-biess-2013>

Kotler, P. (1985). En *Marketing Management* (pág. 195). Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall Inc.

Lafarge. (2005). Recuperado el 23 de marzo de 2013, de <http://www.lafarge.com.ec/>

Lambin, J.-J. (1991). El papel de los vendedores en la estrategia de Marketing. En J.-J. Lambin, *Marketing Estratégico* (pág. 422). Madrid: McGraw- Hill.

Larrea & Ortiz. (13 de marzo de 2006). *Breves reflexiones sobre el grupo de sociedades en el Ecuador* . Recuperado el 27 de febrero de 2012, de <http://larreyortiz.com/es/articulos-destacados/44-articulos/100-breves-reflexiones-sobre-el-grupo-de-sociedades-en-el-ecuador>

MAPS, G. (213). *Google maps*. Recuperado el 4 de marzo de 2013, de AV. 6 DE DICIEMBRE Y JUAN MOLINEROS: <http://maps.google.com/>

Novacero. (2011). *Novacero* . Recuperado el 18 de 3 de 2013, de <http://www.novacero.com/client/company.php?topm=1>

Plastigama. (2012). Recuperado el 20 de febrero de 2013, de <http://sitio.plastigama.com/>

Rae, D. d. (2013). *Definición de Grupo*. 22 a Edición.

Rodriguez, M. (5 de febrero de 2013). *Municipio de Quito busca el desarrollo inmobiliario del sector del antiguo aeropuerto*. Recuperado el 20 de marzo de 2013, de <http://www.pichinchauniversal.com.ec/noticias/nacionales/item/3021-municipio-de-quito-busca-el-desarrollo-inmobiliario-del-sector-del-antiguo-aeropuerto.html>

Rueda, H. M. (s.f.). *Indicadores financieros y su interpretación* . Recuperado el 2 de marzo de 2013, de <http://elblogfinanciero.blogoo.com.co>

Superintendencia de Compañías. (5 de noviembre de 1999). *Codificación de la ley de compañías*. Recuperado el 27 de febrero de 2013, de http://www.supercias.gob.ec/visorPDF.php?url=bd_supercias/descargas/ss/LEY_DE_COMPANIAS.pdf

Thompson, A. S. (2008). Presiones competitivas asociadas a las maniobras competitivas dentre vendedores rivales. En A. S. Thompson, *Administracion Estretegica* (pág. 59). Mexico DF: Mc Graw Hill.

Universidad Nacional de Colombia. (27 de octubre de 2009). *Gestión de Grupos Económicos*. Recuperado el 25 de febrero de 2012, de http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006930/docs_curso/lecturas/capitulo1/legislacion.htm

Universo.com, E. (6 de septiembre de 2011). *América Economía*. Recuperado el 8 de febrero de 2013, de Sector de la construcción en Ecuador tuvo el mayor repunte económico en nueve años : <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/sector-de-la-construccion-en-ecuador-tuvo-el-mayor-repunte-economico-en-nueve-an>

ANEXOS

Anexo 1. Modelo de encuesta realizada a profesionales involucrados directamente en la industria de la construcción, y público en general

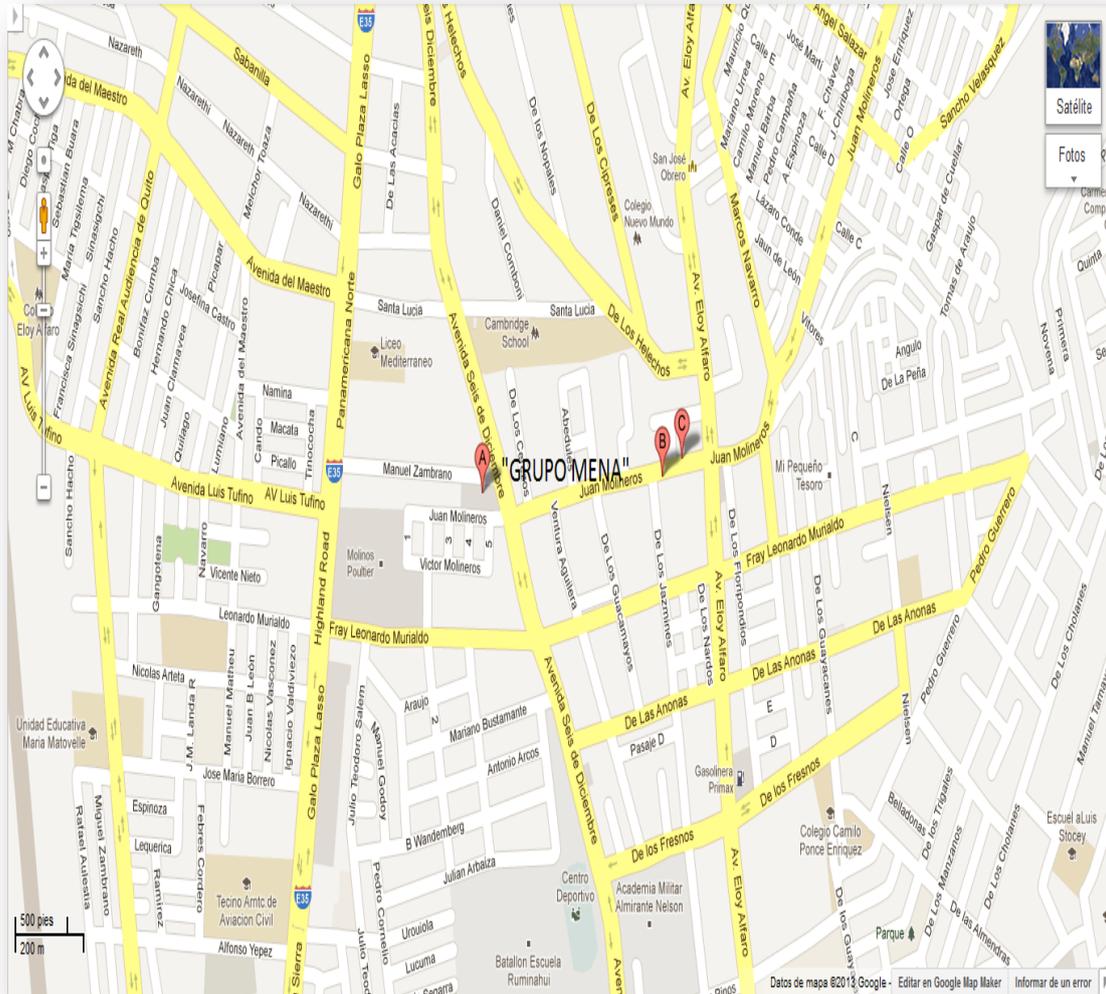
1) De las siguientes hormigoneras que se muestran a continuación marque con una X en número de veces que ha trabajado con las mismas en el último año, caso contrario deje el espacio en blanco

Hormigoneras en el Distrito Metropolitano de Quito	He trabajado con la empresa en el último año de 1 a 5 veces	He trabajado con la empresa en el último año de 5 a 10 veces	He trabajado con la empresa en el último año de 10 a 15 veces	He trabajado con la empresa en el último año de 15 a 20 veces	He trabajado con la empresa en el último año de 20 veces a más
Ecuador					
Equinoccial					
Holcim					
Homisur					
Hormen C.					
Hormysan					
JCV					
Los Andes					
Los Valles					
Marce horm.					
Metropolitana					
Mezclalista					
Pichincha					
Quito					

2) De las siguientes hormigoneras muestre su grado de satisfacción marcando una x en el nivel que usted desee

Hormigoneras en el Distrito Metropolitano de Quito	Excelente servicio	Buen servicio	Servicio regular	Mal servicio
Ecuador				
Equinoccial				
Holcim				
Homisur				
Hormen C.				
Hormysan				
JCV				
Los Andes				
Los Valles				
Marce horm.				
Metropolitana				
Mezclalista				
Pichincha				
Quito				

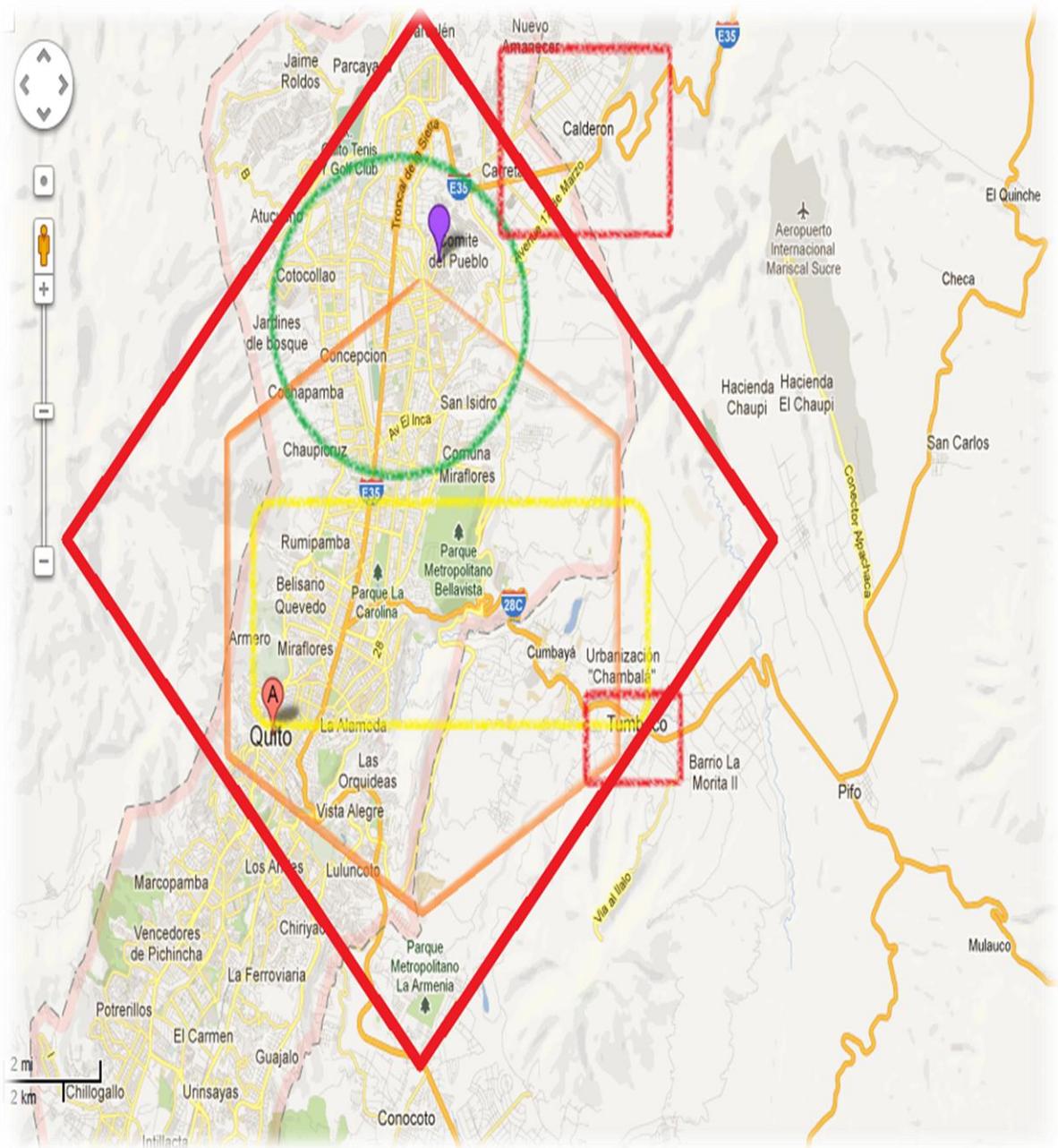
Anexo 2. Mapa Google Maps. Referencia para localización del punto de venta

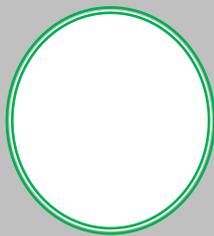


5

⁵ Fuente: (MAPS, 213). El Grupo Mena se encuentra ubicado en la Av.6 de Diciembre y Juan Molineros n59-10ESQ. Exactamente a 10 metros del punto de referencia A

Anexo 3. Mapa de areas “Grupo Mena”



ZONA 1

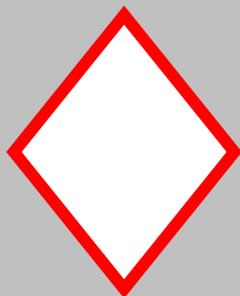
Zona 1: Área en donde Grupo Mena está localizado. AV. 6 de diciembre y Juan molineros entrada al comité del pueblo N59-10. La Zona 1 por lo tanto comprende los extremos del Comité del Pueblo hasta llegar a San Isidro del Inca

ZONA 2

Zona 2: Comprende el área de localización de la zona 1. Sin embargo, la zona 2 tiene importante relevancia, ya que aquí se encuentra la parte más comprometedoras como es la Concepción o zona del aeropuerto, y se extiende hasta Chaupicruz

ZONA 3

La zona 3 forma parte de la zona 2, sin embargo, se limita a un área geográfica en donde el segmento urbanístico (metrópoli) está en pleno apogeo. Es aquí en donde se desarrollan proyectos de las constructoras de mayor envergadura y en donde se tiene que colocar a los vendedores más destacados. Esta zona comprende Rumipamba, Belisario Quevedo, Parque la Carolina, Parque Metropolitano

ZONA 4

Esta zona abarca en conjunto, la zona 1, zona 2 y zona 3, por lo tanto equivale a toda la cobertura que el grupo desea adquirir. Cuyos extremos se desplaza desde el norte con Jaime Roldós, Cotocollao, Quito Tennis, hasta los extremos sur en donde observamos Miraflores, La Alameda, Cumbayá , hasta un cuarto de la Armenia

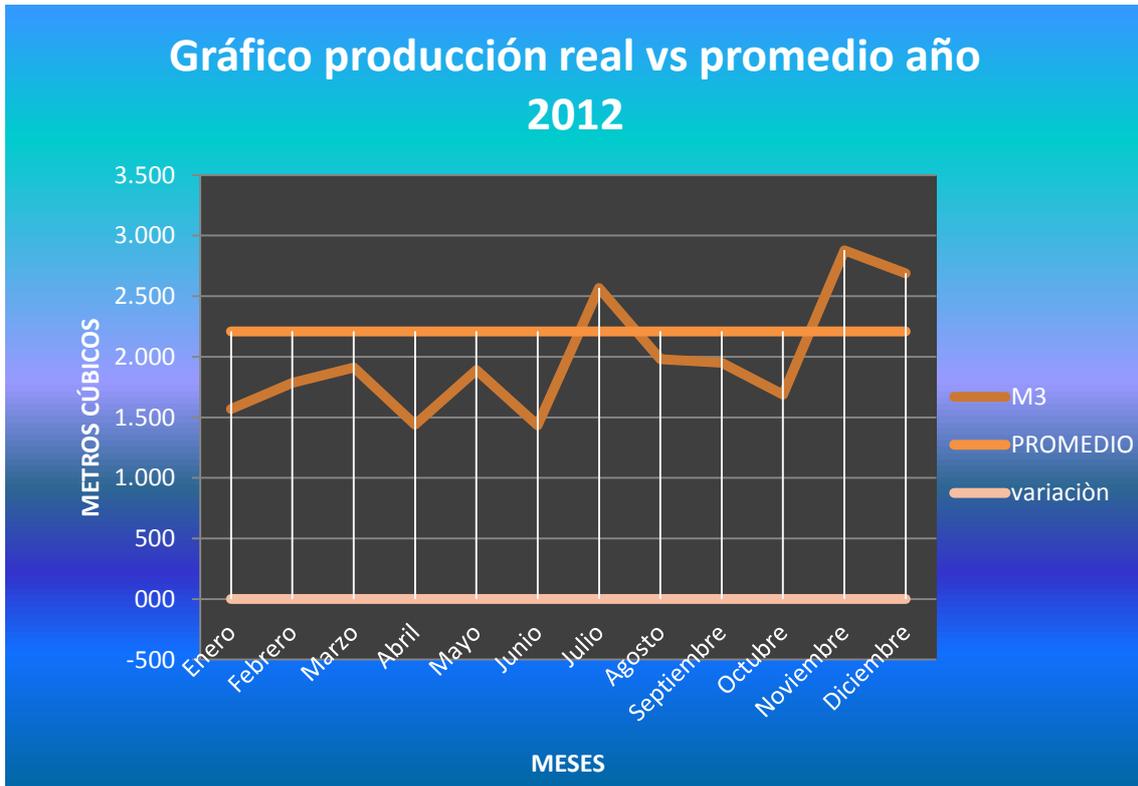
ZONA 5

Las zonas 5, son plazas especiales, ya que sale del segmento (Zona 4) en donde los esfuerzos del grupo son mayores. Sin embargo, necesitan ser atendidas porque es un mercado importante así que para dichas zonas se asignarán vendedores que enfoquen sus habilidades y esfuerzos en captar dicha participación, esto equivale a los mercados de Calderón y Tumbaco

Anexo 4. Cuadro de producción de Hormen Constructora año 2012

MES	M3	PROMEDIO	Variación	Variación %
Enero	1,567.50	2,210	-642.50	-29.07239819
Febrero	1,785.50	2,210	-424.50	-19.2081448
Marzo	1,911.50	2,210	-298.50	-13.50678733
Abril	1,439.50	2,210	-770.50	-34.86425339
Mayo	1,889.50	2,210	-320.50	-14.50226244
Junio	1,435.00	2,210	-775.00	-35.0678733
Julio	2,568.00	2,210	358.00	16.19909502
Agosto	1,980.50	2,210	-229.50	-10.38461538
Septiembre	1,951.00	2,210	-259.00	-11.71945701
Octubre	1,687.50	2,210	-522.50	-23.64253394
Noviembre	2,879.75	2,210	669.75	30.30542986
Diciembre	2,689.50	2,210	479.50	21.69683258
TOTAL	23,784.75		-2,735.25	-123.7669683
PROMEDIO	1,982.06			
\$	154,600.88			

**Complemento del anexo 4: Grafico de la producción real vs la producción promedio
año 2012**



Anexo 5. Balance General Macomevi al 2012/12

MACOMEVI

Balance General

Balance al: 2012/12

Código	Cuenta	Total		Análisis vertical
		M.N.	M.E.	
			0	0
1	ACTIVO		0	0
			0	0
1.1	CORRIENTE	309971.11	0	61.61%
			0	0.00%
1.1.1	DISPONIBLE	-19609.74	0	-3.90%
1.1.1.01	CAJA	3376.66	0	0.67%
1.1.1.01.				
00004	CAJA CHEQUE	3376.66	0	0.67%
1.1.1.02	BANCOS	-23377.07	0	-4.65%
1.1.1.02.	PICHINCHA CTA. CTE.			
00001	3499652904	4583.94	0	0.91%
1.1.1.02.	PRODUBANCO CTA. CTE.			
00003	2002025252	-9095.34	0	-1.81%
1.1.1.02.				
00004	GUAYAQUIL CTA. CTE. 9438491	-886.56	0	-0.18%

1.1.1.02.				
00005	CHEQUES DEVUELTOS	2000	0	0.40%
1.1.1.02.				
00006	INTERNACIONAL 0530601457	-19979.11	0	-3.97%
1.1.1.03	TARJETAS DE CREDITO	390.67	0	0.08%
1.1.1.03.				
00001	DINERS	183.29	0	0.04%
1.1.1.03.				
00003	MASTERCARD	207.38	0	0.04%
		0	0	0.00%
1.1.2	EXIGIBLE	139841.15	0	27.80%
1.1.2.01	CARTERA	15155.2	0	3.01%
1.1.2.01.	CUENTAS POR COBRAR			
00001	CLIENTES	15155.2	0	3.01%
	PRESTAMOS EMPLEADOS Y			
1.1.2.02	SOCIOS	107336.13	0	21.34%
1.1.2.02.				
00003	MIGUEL MENA	107336.13	0	21.34%
1.1.2.03	CRÉDITO FISCAL	13549.82	0	2.69%
1.1.2.03.	RETENCIÓN EN LA FUENTE			
00003	POR VENTAS ANUAL	5087.37	0	1.01%
1.1.2.03.				
00004	CREDITO TRIBUTARIO IVA	7346.44	0	1.46%
1.1.2.03.	RETENCION EN LA FUENTE	1116.01	0	0.22%

00005	AÑOS ANTERIORES			
1.1.2.04	ANTICIPO PROVEEDORES	3800	0	0.76%
1.1.2.04.				
00001	ANTICIPO PROVEEDORES	3800	0	0.76%
		0	0	0.00%
1.1.3	REALIZABLE	189739.7	0	37.72%
1.1.3.01	INVENTARIOS	189739.7	0	37.72%
1.1.3.01.				
00001	PRODUCTO COMPRADO	189739.7	0	37.72%
		0	0	0.00%
1.2	ACTIVO FIJO	193113.86	0	38.39%
		0	0	0.00%
1.2.1	DEPRECIABLE	193113.86	0	38.39%
1.2.1.02	EQUIPO DE COMPUTACION	969.89	0	0.19%
1.2.1.02.				
00001	COMPUTADORAS	1163.87	0	0.23%
1.2.1.02.	(-) DEPRECIACIÓN			
00002	ACUMULADA COMPUTADORAS	-193.98	0	-0.04%
1.2.1.03	VEHÍCULOS	192143.97	0	38.19%
1.2.1.03.	CAMION HYUNDAI MODELO			
00003	2012	28571.7	0	5.68%
1.2.1.03.	(-) DEPRECIACIÓN			
00004	ACUMULADA CAMION HYUNDA	-5238.2	0	-1.04%
1.2.1.03.	TRAILER KENWORTH	178810.72	0	35.54%

00005				
1.2.1.03.	(-) DEPRECIACIÓN			
00006	ACUMULADA CAMION KENWOR	-10000.25	0	-1.99%
		-----	-----	#
		-----	-----	¡VALOR!
	TOTAL DEL ACTIVO	503084.97	0	100.00%
		0	0	
		0	0	
2	PASIVO	0	0	
		0	0	
2.1	CORRIENTE	363765.5	0	
		0	0	
2.1.1	CORTO PLAZO	249555.42	0	68.60%
2.1.1.01	CON EL SRI	1063.94	0	0.29%
2.1.1.01.				
00005	IMPUESTOS POR PAGAR	1063.94	0	0.29%
2.1.1.02	PROVEEDORES	202101.64	0	55.56%
2.1.1.02.				
00001	PROVEEDORES	116001.34	0	31.89%
2.1.1.02.				
00003	CHEQUES EN GARANTIA	86100.3	0	23.67%
2.1.1.03	IESS	2093.87	0	0.58%
2.1.1.03.	APORTE INDIVIDUAL			
00001	EMPLEADOS	607.4	0	0.17%

2.1.1.03.	PRÉSTAMOS			
00002	QUIROGRAFARIOS	33.04	0	0.01%
2.1.1.03.				
00003	PRESTAMOS HIPOTECARIOS	664.05	0	0.18%
2.1.1.03.				
00004	APORTE PATRONAL	789.38	0	0.22%
2.1.1.04	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	35204.6	0	9.68%
2.1.1.04.				
00002	HORMEN CONSTRUCTORA	28737.06	0	7.90%
2.1.1.04.				
00003	SONIA VILLAMARIN	6467.54	0	1.78%
2.1.1.05	OBLIGACIONES PATRONALES	3459.01	0	0.95%
2.1.1.05.				
00001	DECIMO TERCERO	374.67	0	0.10%
2.1.1.05.				
00002	DECIMO CUARTO	1012.94	0	0.28%
2.1.1.05.				
00003	VACACIONES	1846.72	0	0.51%
2.1.1.05.				
00004	FONDOS DE RESERVA	224.68	0	0.06%
2.1.1.06	SUELDOS POR PAGAR	5632.36	0	1.55%
2.1.1.06.	SUELDOS Y SALARIOS POR			
00001	PAGAR	5632.36	0	1.55%
		0	0	0.00%

2.1.2	LARGO PLAZO	114210.08	0	31.40%
2.1.2.01	PRESTAMOS BANCARIOS	114210.08	0	31.40%
2.1.2.01.	BANCO INTERNACIONAL			
00001	N°293523	15703.26	0	4.32%
2.1.2.01.				
00002	PRODUBANCO	7194.82	0	1.98%
2.1.2.01.	GYE. 9438491 CABEZAL			
00003	KENWORTH	91312	0	25.10%
		-----	-----	#
		-----	-----	¡VALOR!
	TOTAL DEL PASIVO	363765.5	0	100.00%
		0	0	
		0	0	
3	PATRIMONIO	0	0	
		0	0	
3.1	CAPITAL	105631.07	0	20.55%
		0	0	0.00%
3.1.1	CAPITAL SOCIAL	105631.07	0	20.55%
3.1.1.01	ACCIONISTAS	105631.07	0	20.55%
3.1.1.01.				
00001	SONIA VILLAMARIN	105631.07	0	20.55%
		-----	-----	#
		-----	-----	¡VALOR!
	Resultado del Ejercicio	44636.06	0	8.68%

	0	0	0.00%
	-----	-----	#
	-----	-----	¡VALOR!
TOTAL DEL PATRIMONIO	150267.13	0	29.23%
	0	0	0.00%
	-----	-----	#
	-----	-----	¡VALOR!
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO	514032.63	0	100.00%

Anexo 6. Estado de Resultados Macomevi al 2012/12

MACOMEVI

Estado de Resultados

Balance al: 2012/12

Código	Cuenta	Total	Posición
		M.N.	M.E.
		0	0
4	INGRESOS	0	0
		0	0
4.1	OPERACIONALES	1658170.7	0
		0	0
4.1.1	VENTAS	1658170.7	0
4.1.1.01	CON IMPUESTO	1644956.71	0
4.1.1.01.00			
001	VENTAS CON IMPUESTO	1644956.71	0
4.1.1.02	SIN IMPUESTO	21208.09	0
4.1.1.02.00			
001	VENTAS SIN IMPUESTO	21208.09	0
4.1.1.03	DESCUENTOS	-7989.1	0
4.1.1.03.00			
001	DESCUENTO EN VENTAS	-7989.1	0
4.1.1.05	DEVOLUCIONES	-5	0

4.1.1.05.00			
001	DEVOLUCIÓN EN VENTAS	-5	0
		0	0
4.2	NO OPERACIONALES	106.92	0
		0	0
4.2.1	RENDIMIENTOS FINANCIEROS	5.34	0
4.2.1.01	CARTERA	5.34	0
4.2.1.01.00			
002	INTERES GANADO	5.34	0
		0	0
4.2.2	OTROS	101.58	0
4.2.2.01	EMPLEADOS	86.99	0
4.2.2.01.00			
002	MULTAS	86.99	0
4.2.2.02	INGRESOS VARIOS	14.59	0
4.2.2.02.00			
001	OTROS	14.59	0
		0	0
		-----	-----
		----	----
	TOTAL INGRESOS	-1658277.62	0
		0	0
		0	0
		0	0

5	COSTOS Y GASTOS	0	0
		0	0
5.1	COSTOS OPERACIONALES	1613641.56	0
		0	0
5.1.1	COSTOS	1396940.15	0
5.1.1.10	PRODUCTOS COMPRADOS	-929.26	0
5.1.1.10.00			
004	FLETE EN COMPRAS	47.6	0
5.1.1.10.00	DESCUENTO EN PRODUCTOS		
005	COMPRADOS	-976.86	0
5.1.1.11	COSTO DE VENTAS	1397869.41	0
5.1.1.11.00	COSTO DE VENTAS PRODUCTOS		
001	COMPRADOS	1397869.41	0
		0	0
5.1.2	GASTO VENTAS Y ADMINISTRACIÓN	203532.78	0
5.1.2.01	VENTAS PERSONAL	32804	0
5.1.2.01.00			
001	SALARIO UNIFICADO	20841.34	0
5.1.2.01.00			
002	HORAS EXTRAS	4110.09	0
5.1.2.01.00			
003	VACACIONES	1039.59	0
5.1.2.01.00			
004	APORTE PATRONAL	3031.6	0

5.1.2.01.00			
005	DÉCIMO TERCER SUELDO	2079.25	0
5.1.2.01.00			
006	DÉCIMO CUARTO SUELDO	1353.62	0
5.1.2.01.00			
007	FONDOS DE RESERVA	348.51	0
5.1.2.02	GASTOS GENERALES DE VENTAS	28917.25	0
5.1.2.02.00			
001	FLETES Y TRANSPORTES	20603.58	0
5.1.2.02.00			
003	MANTENIMIENTO COMPUTADORAS	40	0
5.1.2.02.00			
004	SERVICIO TECNICO	60	0
5.1.2.02.00			
006	ESTIBAJE	4388	0
5.1.2.02.00			
008	SUMINISTROS Y MATERIALES	494.22	0
5.1.2.02.00	SEGURO CAMION HYUNDAI		
009	REPARTO	1236.37	0
5.1.2.02.00			
010	SEGURO CAMION HINO REPARTO	2095.08	0
	GASTOS DE MANTENIMIENTO		
5.1.2.03	VENTAS	28308.16	0
5.1.2.03.00	COMBUSTIBLE	7704.25	0

001			
5.1.2.03.00			
002	LUBRICANTES	597.13	0
5.1.2.03.00			
003	MANTENIMIENTO VEHICULOS	9164.38	0
5.1.2.03.00			
004	REPUESTOS	10842.4	0
5.1.2.04	GASTOS FIJOS DE VENTAS	15432.43	0
5.1.2.04.00			
001	DEPRECIACIÓN VEHÍCULOS	5238.2	0
5.1.2.04.00	DEPRECIACIÓN EQUIPOS DE		
002	COMPUTACIÓN	193.98	0
5.1.2.04.00	DEPRECIACIÓN TRAILER		
003	KENWORTH	10000.25	0
5.1.2.05	ADMINISTRACION PERSONAL	43992.28	0
5.1.2.05.00			
001	SALARIO UNIFICADO	34984	0
5.1.2.05.00			
002	HORAS EXTRAS	1702.28	0
5.1.2.05.00			
003	VACACIONES	528.6	0
5.1.2.05.00			
004	APORTE PATRONAL	4457.38	0
5.1.2.05.00	DÉCIMO TERCER SUELDO	1057.19	0

005			
5.1.2.05.00			
006	DÉCIMO CUARTO SUELDO	559.67	0
5.1.2.05.00			
007	FONDOS DE RESERVA	703.16	0
	GASTOS GENERALES		
5.1.2.06	ADMINISTRACIÓN	36790.2	0
5.1.2.06.00			
001	MATERIALES Y ÚTILES DE OFICINA	1211.15	0
5.1.2.06.00			
002	MATERIALES Y ÚTILES DE ASEO	560.34	0
5.1.2.06.00			
003	SISTEMA CONTABLE	120	0
5.1.2.06.00			
004	SERVICIO TELEFONO CELULAR	16	0
5.1.2.06.00			
006	HONORARIOS PROFECIONALES	19307.29	0
5.1.2.06.00			
007	AGUA POTABLE	949.79	0
5.1.2.06.00			
008	CONTRIBUCIONES	195	0
5.1.2.06.00			
009	LUZ ELÉCTRICA	2741.66	0
5.1.2.06.00	TELEFONOS	512.68	0

010			
5.1.2.06.00			
011	SERVICIO DE IMPRENTA	1195	0
5.1.2.06.00			
012	REVISIÓN VEHICULAR	35.42	0
5.1.2.06.00			
013	COMBUSTIBLE GERENCIA	375.05	0
5.1.2.06.00			
014	IVA QUE SE CARGA AL GASTO	7085.92	0
5.1.2.06.00			
015	RASTREO VEHICULO	994	0
5.1.2.06.00			
016	PUBLICIDAD EMPRESA	105	0
5.1.2.06.00			
017	VARIOS	317.69	0
5.1.2.06.00			
018	INTERNET	37.5	0
5.1.2.06.00			
019	GASTOS DE TRAMITES	1030.71	0
	GASTOS DE MANTENIMIENTO		
5.1.2.07	ADMINISTRACION	15636.15	0
5.1.2.07.00			
001	MANTENIMIENTO OFICINAS	14694.22	0
5.1.2.07.00	MANTENIMIENTO VEHICULOS	303.8	0

002			
5.1.2.07.00	MANTENIMIENTO EQUIPOS DE		
003	COMPUTACIÓN	638.13	0
5.1.2.09	GASTOS NO DEDUCIBLES	1652.31	0
5.1.2.09.00			
001	IMPUESTA RENTA ASUMIDOS	113.67	0
5.1.2.09.00			
002	MULTAS	455.64	0
5.1.2.09.00	COMISIONES TARJETAS DE		
003	CREDITO	46.74	0
5.1.2.09.00			
004	OTROS	1036.26	0
		0	0
5.1.3	GASTOS FINANCIEROS	13168.63	0
5.1.3.01	BANCARIOS	6932.46	0
5.1.3.01.00			
001	INTERESES	6133.74	0
5.1.3.01.00			
002	COMISIONES BANCARIAS	194.9	0
5.1.3.01.00			
003	GASTOS BANCARIOS	603.82	0
5.1.3.03	COMISIONES TARJETAS DE CREDITO	6236.17	0
5.1.3.03.00			
001	DINERS	2088.37	0

5.1.3.03.00			
002	VISA INTERDIN	2179.32	0
5.1.3.03.00			
003	MASTERCARD	1241.72	0
5.1.3.03.00			
004	AMERICAN EXPRESS	640.74	0
5.1.3.03.00			
005	PACIFICAR	86.02	0
		0	0
		-----	-----
		----	----
	TOTAL GASTOS	1613641.56	0
		0	0
		0	0
		0	0
	UTILIDAD	44636.06	0
	PERDIDA	0	0

Anexo 7. Balance General Hormen Constructora al 2012/12

HORMEN CONSTRUCTORA

Balance

General

Balance al:

2012/12

Código	Cuenta	Total		Análisis
		M.N.	Posición M.E.	
			0	0
1	ACTIVO		0	0
			0	0
		144431.4		
1.1	CORRIENTE		4	0 62.41%
			0	0 0.00%
		-		
		191272.7		
1.1.1	DISPONIBLE		1	0 -82.64%
			-	
		191935.7		
1.1.1.01	CAJA		4	0 -82.93%
1.1.1.01.000			-	
03	CAJA EFECTIVO		212455.7	0 -91.80%

		4		
1.1.1.01.000				
04	CAJA CHEQUE	19111.51	0	8.26%
1.1.1.01.000				
05	CHEQUES DEVUELTO	1408.49	0	0.61%
1.1.1.02	BANCOS	663.03	0	0.29%
1.1.1.02.000	PICHINCHA CTA. CTE.			
01	3460119704	2512.53	0	1.09%
1.1.1.02.000				
02	DINERS	-1849.5	0	-0.80%
		0	0	0.00%
		262656.2		
1.1.2	EXIGIBLE	5	0	113.49%
		173682.0		
1.1.2.01	CARTERA	5	0	75.04%
1.1.2.01.000	CUENTAS POR COBRAR	173848.8		
01	CLIENTES	2	0	75.12%
1.1.2.01.000	(-) PROVISIÓN CUENTAS			
02	INCOBRABLES	-557.72	0	-0.24%
1.1.2.01.000	CUENTAS POR COBRAR			
03	EMPLEADOS	390.95	0	0.17%
	PRÉSTAMOS EMPLEADOS Y			
1.1.2.02	SOCIOS	22108.83	0	9.55%
1.1.2.02.000	CHRISTIAN MENA	8791.1	0	3.80%

02				
1.1.2.02.000				
04	MIGUEL MENA	13317.73	0	5.75%
1.1.2.03	CRÉDITO FISCAL	17816.48	0	7.70%
1.1.2.03.000	IVA RETENIDO EN VENTAS			
02	MENSUAL	-40.73	0	-0.02%
1.1.2.03.000	RETENCIÓN EN LA FUENTE			
03	POR VENTAS ANUAL	10506.36	0	4.54%
1.1.2.03.000	RETENCION EN LA FUENTE			
05	AÑOS ANTERIORES	7350.85	0	3.18%
1.1.2.04	ANTICIPO PROVEEDORES	49048.89	0	21.19%
1.1.2.04.000				
01	ANTICIPO PROVEEDORES	548.89	0	0.24%
1.1.2.04.000	ANTICIPO ARRIENDOS			
03	MIGUEL MENA	20000	0	8.64%
1.1.2.04.000	ANTICIPO ARRIENDOS			
04	SONIA VILLAMARIN	28500	0	12.31%
		0	0	0.00%
1.1.3	REALIZABLE	73047.9	0	31.56%
1.1.3.01	INVENTARIOS	73047.9	0	31.56%
1.1.3.01.000				
01	PRODUCTO COMPRADO	2032.19	0	0.88%
1.1.3.01.000		258414.5		
02	PRODUCTO TERMINADO	3	0	111.65%

		-		
1.1.3.01.000		187398.8		
03	MATERIAS PRIMAS	2	0	-80.97%
		0	0	0.00%
1.2	ACTIVO FIJO	87008.78	0	37.59%
		0	0	0.00%
1.2.1	DEPRECIABLE	87008.78	0	37.59%
1.2.1.01	MUEBLES Y ENSERES	851.44	0	0.37%
1.2.1.01.000				
01	MUEBLES DE OFICINA	946	0	0.41%
1.2.1.01.000	(-) DEPRECIACIÓN			
02	ACUMULADA MUEBLES DE OF	-94.56	0	-0.04%
1.2.1.02	MAQUINARIA Y EQUIPO	3470.96	0	1.50%
1.2.1.02.000				
01	MAQUINARIA Y EQUIPO	3796.42	0	1.64%
1.2.1.02.000	(-) DEPRECIACIÓN			
02	ACUMULADA MAQUINARIA Y	-325.46	0	-0.14%
1.2.1.03	VEHÍCULOS	81403.91	0	35.17%
1.2.1.03.000		103919.9		
01	MIXER	1	0	44.90%
1.2.1.03.000	(-) DEPRECIACIÓN			
02	ACUMULADA MIXER	-22516	0	-9.73%
1.2.1.05	EQUIPOS DE COMPUTACION	1282.47	0	0.55%
1.2.1.05.000	COMPUTADOR GERENCIA	1635	0	0.71%

01				
1.2.1.05.000	(-) DEPRECIACIÓN			
02	ACUMULADA EQUIPOS COMPU	-352.53	0	-0.15%
		-----	-----	#
		-----	-----	¡VALOR!
		231440.2		
	TOTAL DEL ACTIVO	2	0	100.00%
		0	0	
		0	0	
2	PASIVO	0	0	
		0	0	
2.1	CORRIENTE	167453.9	0	
		0	0	
2.1.1	CORTO PLAZO	167453.9	0	
2.1.1.01	CON EL SRI	11074.27	0	6.61%
2.1.1.01.000				
06	IMPUESTOS POR PAGAR	11074.27	0	6.61%
		129111.7		
2.1.1.02	PROVEEDORES	9	0	77.10%
2.1.1.02.000		129111.7		
01	VARIOS PROVEEDORES	9	0	77.10%
2.1.1.03	IESS	3139.08	0	1.87%
2.1.1.03.000	APORTE INDIVIDUAL			
01	EMPLEADOS	1331.87	0	0.80%

2.1.1.03.000	PRÉSTAMOS			
02	QUIROGRAFARIOS	71.85	0	0.04%
2.1.1.03.000				
04	APORTE PATRONAL	1735.36	0	1.04%
2.1.1.05	OBLIGACIONES PATRONALES	11013.56	0	6.58%
2.1.1.05.000				
01	DECIMO TERCERO	1226.38	0	0.73%
2.1.1.05.000				
02	DECIMO CUARTO	2044.52	0	1.22%
2.1.1.05.000				
03	VACACIONES	6822.69	0	4.07%
2.1.1.05.000				
04	FONDOS DE RESERVA	919.97	0	0.55%
2.1.1.06	SUELDOS POR PAGAR	1438.39	0	0.86%
2.1.1.06.000	SUELDOS Y SALARIOS POR			
01	PAGAR	1438.39	0	0.86%
	PRESTAMOS BANCARIOS			
2.1.1.07	CORTO PLAZO	11676.81	0	6.97%
2.1.1.07.000	CREDITO GAF PRODUCTIVO			
02	133875400	11676.81	0	6.97%
		-----	-----	#
		-----	-----	¡VALOR!
	TOTAL DEL PASIVO	167453.9	0	100.00%
		0	0	

		0	0	
3	PATRIMONIO	0	0	_____
		0	0	
3.1	CAPITAL	23679.19	0	10.23%
		0	0	0.00%
3.1.1	CAPITAL SOCIAL	23679.19	0	10.23%
3.1.1.01	ACCIONISTAS	23679.19	0	10.23%
3.1.1.01.000				
01	CHRISTIAN MENA	23679.19	0	10.23%
		-----	-----	#
		-----	-----	¡VALOR!
	Resultado del Ejercicio	40307.13	0	17.42%
		0	0	0.00%
		-----	-----	#
		-----	-----	¡VALOR!
	TOTAL DEL PATRIMONIO	63986.32	0	27.65%
		0	0	0.00%
		-----	-----	#
		-----	-----	¡VALOR!
	TOTAL DEL PASIVO Y	231440.2		
	PATRIMONIO	2	0	100.00%
		0	0	
		0	0	
7	SALDOS INICIALES	539.64	0	

7.2	TRANSITORIA ANTICIPOS	539.64	0
-----	-----------------------	--------	---

Anexo 8. Estado de Resultados Hormen Constructora al 2012/12

HORMEN CONSTRUCTORA

Estado de Resultados

Balance al:

2012/12

Código	Cuenta	Total	
		M.N.	Posición M.E.
			0
4	INGRESOS		0
			0
4.1	OPERACIONALES	1607744.93	0
			0
4.1.1	VENTAS	1607744.93	0
4.1.1.01	CON IMPUESTO	1199198.75	0
4.1.1.01.00001	VENTAS CON IMPUESTO	1198647.36	0
4.1.1.01.00002	VENTAS SERVICIOS	551.39	0
4.1.1.02	SIN IMPUESTO	429367.87	0
4.1.1.02.00001	VENTAS SIN IMPUESTO	429367.87	0
4.1.1.05	DEVOLUCIONES	-20821.69	0
4.1.1.05.00001	DEVOLUCIÓN EN VENTAS	-20821.69	0
			0
4.2	NO OPERACIONALES	1254.27	0

		0	0
4.2.2	OTROS	1254.27	0
4.2.2.01	EMPLEADOS	825.85	0
4.2.2.01.00002	MULTAS	825.85	0
4.2.2.02	INGRESOS VARIOS	428.42	0
4.2.2.02.00001	OTROS	428.42	0
		0	0
		-----	-----
		-----	-----
	TOTAL INGRESOS	-1608999.2	0
		0	0
		0	0
		0	0
5	COSTOS Y GASTOS	0	0
		0	0
5.1	COSTOS OPERACIONALES	1569231.71	0
		0	0
5.1.1	COSTOS	1289899.26	0
5.1.1.01	MATERIA PRIMA DIRECTA	94463.39	0
5.1.1.01.00003	(-) MATERIA PRIMA UTILIZADA	852441.3	0
	TRANSPORTE EN COMPRAS DE		
5.1.1.01.00005	MATERIA PRIMA	94624	0
	DEVOLUCION EN COMPRAS DE		
5.1.1.01.00007	MATERIA PRIMA	-161.69	0

5.1.1.01.00008	CIERRE DE COSTOS	-852440.22	0
5.1.1.02	MANO DE OBRA DIRECTA	122397.61	0
5.1.1.02.00001	SALARIO UNIFICADO	66821.78	0
5.1.1.02.00002	HORAS EXTRAS	22733.27	0
5.1.1.02.00003	VACACIONES	3746.04	0
5.1.1.02.00004	APORTE PATRONAL	10923.45	0
5.1.1.02.00005	DÉCIMO TERCER SUELDO	7492.08	0
5.1.1.02.00006	DÉCIMO CUARTO SUELDO	3724.1	0
5.1.1.02.00007	BONIFICACIONES	349.9	0
5.1.1.02.00008	ALIMENTACION	4636.97	0
5.1.1.02.00009	FONDOS DE RESERVA	778.85	0
5.1.1.02.00010	VARIOS	1191.17	0
	GASTOS GENERALES DE		
5.1.1.03	FABRICACIÓN	33584.9	0
5.1.1.03.00001	ELECTRICIDAD	390.64	0
5.1.1.03.00002	AGUA POTABLE	2255.92	0
5.1.1.03.00003	ALIZADOS DE PISO	19097.77	0
5.1.1.03.00004	COLOCADO	5085.91	0
5.1.1.03.00005	REVISION VEHICULAR	821.35	0
5.1.1.03.00006	SOAT	614.68	0
5.1.1.03.00007	MATRICULAS	3933.77	0
	ALQUILER MAQUINARIA Y		
5.1.1.03.00008	EQUIPOS	1208.92	0
5.1.1.03.00009	ENSAYOS E INFORMES DE	175.94	0

LABORATORIO

SUMINISTROS DE SEGURIDAD

5.1.1.04	INDUSTRIAL	7878.4	0
5.1.1.04.00001	ROPA DE TRABAJO	2736.54	0
5.1.1.04.00002	SUMINISTROS Y MATERIALES	5141.86	0
5.1.1.05	MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA	95481.44	0
5.1.1.05.00001	MANTENIMIENTO MIXER GOR-283	6351.76	0
5.1.1.05.00002	MANTENIMIENTO VIBRADOR	1053.71	0
5.1.1.05.00003	MANTENIMIENTO MIXER GOR-405	10646.84	0
5.1.1.05.00004	MANTENIMIENTO MIXER PPW-676	10725.34	0
5.1.1.05.00005	MANTENIMIENTO MIXER GOR-407	2654.07	0
5.1.1.05.00006	MANTENIMIENTO MIXER GOR-287	114.28	0
	MANTENIMIENTO CAMION HINO		
5.1.1.05.00007	PBA-7985	963.28	0
5.1.1.05.00008	MANTENIMIENTO MIXER PBX-3682	1965.51	0
	MANTENIMIENTO BOMBA		
5.1.1.05.00009	KRETTTER	2744.34	0
5.1.1.05.00010	MANTENIMIENTO BOMBA KT-50	599.2	0
5.1.1.05.00011	MANTENIMIENTO PALA	2384.29	0
	MANTENIMIENTO CAMIONETA		
5.1.1.05.00012	mitsubishi GTY-5	1177.5	0
	MANTENIMIENTO FORD INSPECC		
5.1.1.05.00013	LBW-048	4653.43	0
5.1.1.05.00014	MANTENIMIENTO EQUIPO	2482	0

TUBERIA

MANTENIMIENTO PLANTA

5.1.1.05.00015	HORMIGON	1965.89	0
----------------	----------	---------	---

ARRIENDO DE EQUIPO Y

5.1.1.05.00016	MAQUINARIA	5000	0
----------------	------------	------	---

5.1.1.05.00017	ARRIENDO VEHICULOS MIXERS	40000	0
----------------	---------------------------	-------	---

5.1.1.06	DEPRECIACIONES	21450.21	0
----------	----------------	----------	---

5.1.1.06.00001	MAQUINARIA Y EQUIPOS	313.68	0
----------------	----------------------	--------	---

5.1.1.06.00002	VEHICULOS MIXER	20784	0
----------------	-----------------	-------	---

5.1.1.06.00004	EQUIPOS DE COMPUTACION	352.53	0
----------------	------------------------	--------	---

5.1.1.10	PRODUCTOS COMPRADOS	-9.2	0
----------	---------------------	------	---

DEVOLUCIÓN DE PRODUCTOS

5.1.1.10.00003	COMPRADOS	-9.2	0
----------------	-----------	------	---

5.1.1.11	COSTO DE VENTAS	914652.51	0
----------	-----------------	-----------	---

COSTO DE VENTAS PRODUCTOS

5.1.1.11.00001	ELABORADOS	602859.72	0
----------------	------------	-----------	---

COSTO DE VENTAS PRODUCTOS

5.1.1.11.00002	COMPRADOS	311792.79	0
----------------	-----------	-----------	---

		0	0
--	--	---	---

5.1.2	GASTO VENTAS Y ADMINISTRACIÓN	236818.16	0
-------	-------------------------------	-----------	---

5.1.2.01	VENTAS PERSONAL	2594.38	0
----------	-----------------	---------	---

5.1.2.01.00002	COMISIONES SOBRE VENTAS	218.75	0
----------------	-------------------------	--------	---

5.1.2.01.00008	SERVICIOS PRESTADOS	889.5	0
----------------	---------------------	-------	---

5.1.2.01.00009	ALIMENTACIÓN	1486.13	0
----------------	--------------	---------	---

5.1.2.02	GASTOS GENERALES DE VENTAS	42200.59	0
5.1.2.02.00001	FLETES Y TRANSPORTES	30000	0
5.1.2.02.00002	GASTOS VARIOS	6630.02	0
	MANTENIMIENTO		
5.1.2.02.00003	COMPUTADORAS	315	0
5.1.2.02.00005	TROCALIZADO RADIOS	2690	0
5.1.2.02.00006	ESTIBAJE	28	0
5.1.2.02.00007	PROPAGANDA Y PUBLICIDAD	2422.87	0
5.1.2.02.00008	PEAJES	-1.39	0
5.1.2.02.00009	RECARGA CELULAR	116.09	0
5.1.2.03	GASTOS DE MANTENIMIENTO	77267.35	0
5.1.2.03.00001	COMBUSTIBLE	28610.37	0
5.1.2.03.00002	LUBRICANTES	15311.39	0
5.1.2.03.00004	REPUESTOS	18103.3	0
5.1.2.03.00005	LLANTAS Y SUMINISTROS	15242.29	0
	GASTOS ADMINISTRACION		
5.1.2.05	PERSONAL	67380.02	0
5.1.2.05.00001	SALARIO UNIFICADO	52538.38	0
5.1.2.05.00003	VACACIONES	2189.1	0
5.1.2.05.00004	APORTE PATRONAL	6383.41	0
5.1.2.05.00005	DÉCIMO TERCER SUELDO	4378.2	0
5.1.2.05.00006	DÉCIMO CUARTO SUELDO	583.92	0
5.1.2.05.00007	FONDOS DE RESERVA	919.25	0
5.1.2.05.00009	ALIMENTACION	387.76	0

GASTOS GENERALES

5.1.2.06	ADMINISTRACIÓN	45087.84	0
	MATERIALES Y ÚTILES DE		
5.1.2.06.00001	OFICINA	623.12	0
5.1.2.06.00003	SISTEMA CONTABLE	460	0
5.1.2.06.00004	SERVICIO TELEFÓNICO CELULAR	44.65	0
5.1.2.06.00005	GASTOS NO DEDUCIBLES	15139.6	0
5.1.2.06.00006	HONORARIOS PROFESIONALES	23236.92	0
5.1.2.06.00008	CONTRIBUCIONES	317.8	0
5.1.2.06.00009	LUZ ELÉCTRICA	3.45	0
5.1.2.06.00010	INTERNET	726	0
5.1.2.06.00011	SERVICIO DE IMPRENTA	263	0
5.1.2.06.00013	COMBUSTBLE GERNCIA	402.78	0
5.1.2.06.00014	GASTOS DE GESTION	106.65	0
5.1.2.06.00015	CAPACITACIONES	195.53	0
	GASTOS NO DEDUCIBLES		
5.1.2.06.00016	EMPLEADOS	3568.34	0
5.1.2.07	GASTOS DE MANTENIMIENTO	2193.42	0
5.1.2.07.00001	MANTENIMIENTO OFICINAS	1442.06	0
5.1.2.07.00002	RASTREO SATELITAL VEHÍCULOS	269.1	0
	MANTENIMIENTO EQUIPOS DE		
5.1.2.07.00003	COMPUTACIÓN	40	0
5.1.2.07.00004	SEGURO VEHICULOS	442.26	0
5.1.2.08	GASTOS DEPRECIACION	94.56	0

ADMINISTRACIÓN

DEPRECIACIÓN MUEBLES Y

5.1.2.08.00001	ENSERES	94.56	0
		0	0
5.1.3	GASTOS FINANCIEROS	42514.29	0
5.1.3.01	BANCARIOS	3905.66	0
5.1.3.01.00001	INTERESES	3276.94	0
5.1.3.01.00002	COMISIONES BANCARIAS	162.53	0
5.1.3.01.00003	GASTOS BANCARIOS	299.17	0
5.1.3.01.00004	SEGURO PRESTAMOS	167.02	0
5.1.3.02	GASTOS VARIOS	37377.97	0
5.1.3.02.00001	OTROS	1.59	0
5.1.3.02.00002	IVA QUE SE CARGA AL GASTO	37319.76	0
5.1.3.02.00003	IMP.RTA.ASUM (NO DEDUCIBLE)	56.62	0
5.1.3.03	TARJETAS DE CREDITO	1230.66	0
5.1.3.03.00001	DINERS	965.36	0
5.1.3.03.00002	VISA - INTERDIN	234.07	0
5.1.3.03.00005	PACIFICARD	31.23	0
		0	0
7	SALDOS INICIALES	0	0
		0	0
7.2	TRANSITORIA ANTICIPOS	-539.64	0
		0	0

	-----	-----
TOTAL GASTOS	1568692.07	0
	0	0
	0	0
	0	0
UTILIDAD	40307.13	0
PERDIDA	0	0

Anexo 9. Tabla de Flujo de efectivo Macomevi 2013

MACOMEVI LCDA. SONIA AZUCENA VILLAMARIN MENA

FLUJO DE CAJA

PROYECCIÓN AÑO 2013

		PROYECTADO 2013												
Proyección ventas	%	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Ingresos por ventas línea A (FERRETERÍA)		178,301	179,192	180,088	169,895	170,744	171,598	173,314	175,047	176,797	177,681	178,570	179,463	2,110,689
														0
TOTAL VENTAS PROYECTADAS		178,301	179,192	180,088	169,895	170,744	171,598	173,314	175,047	176,797	177,681	178,570	179,463	2,110,689

INGRESOS OPERACIONALES	%	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Recuperación ventas al contado	90%	160,471	161,273	162,079	152,905	153,670	154,438	155,982	157,542	159,118	159,913	160,713	161,516	1,899,620
Recuperación ventas a crédito	10%	22,422	17,830	17,919	18,009	16,989	17,074	17,160	17,331	17,505	17,680	17,768	17,857	215,545
TOTAL INGRESOS MES		182,893	179,103	179,999	170,914	170,659	171,512	173,142	174,874	176,622	177,593	178,481	179,373	2,115,166

EGRESOS OPERACIONALES		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Compras Productos Ferretería		151,752	159,339	175,656	176,183	164,657	156,816	165,409	178,642	182,215	167,569	175,730	165,082	2,019,051
Compras OTROS		6,448	7,213	7,348	7,486	7,626	7,768	8,224	8,378	8,535	8,694	8,857	9,023	95,600
Pagos a proveedores locales		135,059	141,812	156,334	149,755	146,544	139,566	147,214	144,700	147,594	149,137	142,341	146,923	1,746,981
Pago de Sueldos y Salarios		5,830	6,180	6,272	6,461	6,719	7,095	7,367	8,023	6,887	6,945	6,890	7,234	81,904
Gastos de ventas	2.5%	4,650	4,480	4,502	4,247	4,269	4,290	4,333	4,376	4,420	4,442	4,464	4,487	52,960
Gastos administrativos	3.0%	5,470	5,376	5,403	5,097	5,122	5,148	2,699	1,251	5,304	5,330	5,357	5,384	56,942
TOTAL EGRESOS MES		151,009	157,847	172,511	165,560	162,655	156,099	161,614	158,351	164,205	165,854	159,052	164,028	1,938,786

FLUJO OPERATIVO NETO ANTES DE GASTOS FINANCIEROS	31,884	21,256	7,488	5,354	8,005	15,413	11,528	16,523	12,417	11,739	19,428	15,345	176,379
Flujo operativo / Carga financiera	6	4	1	1	2	2.93	2.19	3.15	2.65	2.51	4.16	3.29	2.90

OTROS INGRESOS NO OPERATIVOS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Aportes de propietarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Créditos bancarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros (especificar)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL OTROS INGRESOS NO OPERATIVOS	0	0	0	0	0								

OTROS EGRESOS NO OPERATIVOS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Inversiones en activos fijos y maquinaria	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago de dividendos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL OTROS EGRESOS NO OPERATIVOS	0	0	0	0	0								

EGRESOS FINANCIEROS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Pago de créditos Banco 1	683	683	683	683	683	683	683	683	683	683	683	683	8,196
Pago de créditos Banco 2	938	938	938	938	938	938	938	938	0	0	0	0	7,504
Pago de créditos Banco 3	3,645	3,639	3,633	3,641	3,629	3,632	3,632	3,624	3,999	3,994	3,985	3,980	45,033
TOTAL EGRESOS FINANCIEROS	5,266	5,260	5,254	5,262	5,250	5,253	5,253	5,245	4,682	4,677	4,668	4,663	60,733

FLUJO NETO	26,618	15,996	2,234	92	2,755	10,160	6,275	11,278	7,735	7,062	14,760	10,682	115,646
-------------------	---------------	---------------	--------------	-----------	--------------	---------------	--------------	---------------	--------------	--------------	---------------	---------------	----------------

SALDO INICIAL:	11,390	38,008	54,004	56,237	56,329	59,084	69,244	75,519	86,796	94,532	101,593	116,354
-----------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	----------------	----------------

SALDO FINAL:	38,008	54,004	56,237	56,329	59,084	69,244	75,519	86,796	94,532	101,593	116,354	127,036
---------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	----------------	----------------	----------------

Anexo 10. Tabla de Flujo de efectivo Hormen Constructora 2013

HORMEN FLUJO DE CAJA PROYECCIÓN AÑO 2013

		PROYECTADO 2013												
Proyección ventas	%	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Ingresos por ventas		134083	134754	135427	127762	128401	129043	130333	131636	132953	133617	134286	134957	1587251
														0
TOTAL VENTAS PROYECTADAS		134083	134754	135427	127762	128401	129043	130333	131636	132953	133617	134286	134957	1587251

INGRESOS OPERACIONALES	%	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Recuperación ventas al contado	1	107267	107803	108342	102209	102720	103234	104266	105309	106362	106894	107428	107966	1269801
Recuperación ventas a crédito	0	44845	26817	26951	27085	25552	25680	25809	26067	26327	26591	26723	26857	335304
TOTAL INGRESOS MES		152112	134620	135293	129295	128273	128914	130075	131376	132689	133484	134152	134823	1605105

EGRESOS OPERACIONALES		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Compras MP		114118	119824	125815	126193	117937	112321	118476	127954	130514	120024	125869	118242	1457288
Compras OTROS		7872	8806	8971	9139	9310	9484	10040	10228	10419	10614	10813	11015	116712
Pagos a proveedores locales		71037	106644	111976	107264	104964	99966	105444	103643	105716	106821	101954	105235	1230663
Pago de Sueldos y Salarios		10200	10812	10974	11303	11755	12414	12890	14037	12049	12150	12054	12657	143294
Gastos de ventas	0	3352	3369	3386	3194	3210	3226	3258	3291	3324	3340	3357	3374	39681
Gastos administrativos	0	4022	4043	4063	3833	3852	3871	1410	-51	3989	4009	4029	4049	41118
TOTAL EGRESOS MES		88611	124867	130398	125594	123781	119477	123002	120920	125078	126320	121393	125315	1454756

FLUJO OPERATIVO NETO ANTES DE GASTOS FINANCIEROS	63500	9753	4895	3701	4491	9437	7073	10456	7612	7164	12759	9508	150349
Flujo operativo / Carga financiera	21	3	2	1	1	3	2	3	3	2	4	3	4

OTROS INGRESOS NO OPERATIVOS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Aportes de propietarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Créditos bancarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros (especificar)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL OTROS INGRESOS NO OPERATIVOS	0	0	0	0	0								

OTROS EGRESOS NO OPERATIVOS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Inversiones en activos fijos y maquinaria	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago de dividendos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL OTROS EGRESOS NO OPERATIVOS	0	0	0	0	0								

EGRESOS FINANCIEROS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Pago de créditos Banco 1	2999	2999	2999	2999	2999	2999	2999	2999	2999	2999	2999	2999	35988
Pago de créditos Banco 2													0
Pago de créditos Banco 3													0
TOTAL EGRESOS FINANCIEROS	2999	35988											

FLUJO NETO	60501	6754	1896	702	1492	6438	4074	7457	4613	4165	9760	6509	11436
SALDO INICIAL:	11390	71891	78645	80541	81243	82735	89173	93247	100704	105317	109482	119242	
SALDO FINAL:	71891	78645	80541	81243	82735	89173	93247	100704	105317	109482	119242	125751	